

Journée d'échanges et de réflexions  
21 avril 2011  
Amphithéâtre IBM - HEC Montréal

**Les systèmes de santé et de services sociaux  
à l'ère de l'économie créative**

***Regards croisés sur les pratiques de transformation sociale, culturelle, technologique et managériale dans le système de santé et de services sociaux.*** (Québec, France, Belgique).

HEC Montréal à travers MosaïC (Groupe de recherche sur le management de la création dans la société de l'innovation), et le Pôle Santé, vous convie à une rencontre entre praticiens du management de la création et praticiens de la transformation du système de santé autour de cas pratiques exemplaires. La journée privilégiera des « ateliers » sous forme d'interventions de responsables du milieu de la santé ayant conduit des expériences créatives récentes. Chacun des exposés de cas sera ensuite suivi d'une interprétation en termes de management de la créativité par des chercheurs en gestion. Un échange avec le public clôturera chaque atelier.

Le système de santé et des services sociaux est aujourd'hui au cœur de multiples enjeux et débats économiques, politiques et sociétaux. Les forces de changement auxquelles sont soumis le milieu hospitalier et le système dans son ensemble sont multiples et souvent divergentes : ressources limitées, évolutions démographiques, avancement des connaissances et innovations technologiques, standardisation des pratiques, engagement de plus en plus actif des patients, des familles, voire de la communauté dans les démarches de soin, etc. Face à ces contraintes, la tentation est grande d'introduire des mesures de gestion rigoureuses calquées sur les méthodes appliquées dans les grandes entreprises. Mais, dans ce contexte, les chances de succès d'une régulation purement budgétaire et managériale classique sont limitées, et ces approches tendent à devenir une partie du problème qu'elles se proposent de résoudre. En effet, au regard de la gestion, ce milieu et ses organisations apparaissent comme le lieu de rencontre de multiples connaissances expertes, de pratiques spécialisées et d'enjeux hétérogènes de plus en plus difficiles à intégrer dans des démarches de réformes administratives ou

institutionnelles génériques. En parallèle, les différents acteurs du réseau s'engagent activement dans diverses expérimentations qui sont le creuset de l'hôpital et du système de santé de demain.

Dans ce contexte, l'objectif de l'atelier est de présenter une série d'expériences créatives dans le milieu de la santé pour mieux débattre de la perspective de repenser le système en dehors des grands modèles pilotés par le haut qui montrent tous leurs limites. L'idée de plus en plus partagée est que les modes de coordination classiques (par le marché ou par la hiérarchie) ou les solutions purement technologiques ne suffisent plus. Ces mécanismes classiques doivent être complétés par d'autres mécanismes créateurs de valeur, impliquant davantage les acteurs et intégrant d'autres univers de solution que les seules sphères technologiques et marchandes. D'autres façons d'aborder les enjeux du système de santé apparaissent aujourd'hui indispensables.

Cette « entrée en gestion de l'hôpital », comme l'écrivent Claveranne et Pascal (2004), invite à envisager autrement ses modes de coordination et de fonctionnement: « La responsabilisation des acteurs, leur implication dans la gestion, nécessitent de conjuguer au lieu de les opposer des sphères considérées jusqu'alors comme étanches, la sphère économique et la sphère médicale. Le changement que requiert l'hôpital pour s'adapter à la nouvelle donne de ce début de siècle doit s'appuyer sur l'élaboration d'une représentation construite et partagée des modes d'organisation en vigueur, à partir de laquelle les différents participants à l'œuvre de production de soins peuvent se positionner, procéder à une analyse individuelle et collective des points forts et des points faibles éventuels, et jeter les bases d'une nouvelle organisation et de nouveaux outils ».

Nous proposons d'ouvrir ce forum comme un espace d'échange et de réflexion autour d'un éventail d'initiatives et d'expérimentations actuellement à l'œuvre dans les hôpitaux et les systèmes de santé et de service sociaux au Québec, mais aussi en France et en Belgique.

# Programme de la journée<sup>1</sup> :

**7h30 – 8h00 Accueil:** café et viennoiseries

**8h00 – 8h45 Introduction :** Christian Paire, directeur général, CHUM et Réal Jacob, directeur de la valorisation, du transfert aux entreprises et de la formation des cadres, HEC Montréal.

**8h45 – 10h00 Premier atelier:**

**« Repenser les relations avec les usagers »**

Animateur: Vincent Dumez, bureau de l'expertise patient partenaire de la Faculté de médecine de l'UdeM.

Discutant académique : Sacha Ghadiri, Management, HEC Montréal.

Selon Vincent Dumez, un des enjeux essentiels des pratiques de transformation en santé, tient à la reconnaissance de l'expertise des patients qui vivent leur maladie au quotidien. Le rôle des usagers, patients ou assurés a longtemps été marginal. La question de leur implication, non seulement dans les prises de décision qui les concernent directement, comme le recours à telle ou telle thérapie risquée, mais aussi plus collectivement, est ouvertement discutée. C'est aussi là l'effet de la remise en cause de plus en plus fréquente du modèle autoritaire et paternaliste de l'«expert qui sait». Comme l'histoire des associations liées au sida l'a montré, cela peut changer les pratiques médicales. Leur implication dans la gestion des essais thérapeutiques a aidé à remettre au centre des pratiques l'expérience des personnes, leurs trajectoires de maladie, leurs réactions à telle ou telle molécule en tant qu'élément d'appréciation d'une efficacité qui n'est pas que biologique mais aussi comme objet de recherche légitime. On peut facilement imaginer la même chose dans de nombreuses affections chroniques.

Sacha D. P. Ghadiri explorera en quoi ce discours du virage patient constitue une innovation sociale prometteuse qui vient profondément remettre en question certaines institutions, offrant l'occasion d'ouvrir, dans le domaine de la santé, un nouvel espace de réflexivité, de dialogue et de créativité.

**10h00 – 10h15 Discussion générale**

**10h15 – 10h30 Pause café**

**10h30 – 11h45 Deuxième atelier:**

**« L'intervention culturelle comme levier de changement »**

Animatrices : Christelle Carrier et Barbara Bay, déléguées culturelles, CHRU de Strasbourg (France) et Michèle Dard, déléguée aux affaires culturelles, CHRU de Lille (*à confirmer*).

Discutant académique : Laurent Simon, Management, HEC Montréal – Mosaïc.

Favorisant la présence de l'art contemporain, pour de nouveaux publics, en dehors de ses lieux de diffusion traditionnels, le ministère français de la culture et de la communication a décidé, il y a environ dix ans, d'accompagner le projet d'une intervention artistique dans l'hôpital. Les hôpitaux universitaires de Strasbourg ont ainsi mis en place une délégation à la culture, confiée aux animatrices.

Celles-ci commenteront plusieurs expériences en cours à Strasbourg. Elles ont notamment confié à l'artiste plasticienne Llana Isehayek et à la designer Édith Wildy la mission de repenser et restructurer (en travaillant aussi bien sur la structure d'ensemble, que sur le mobilier - créé pour l'occasion - l'éclairage, la couleur et les œuvres qui vont venir naturellement s'y inscrire) six pièces du Pôle de gynécologie-obstétrique de l'Hôpital de Hautepierre (unités mères-enfants, 4e et 5e étages – espaces dédiés aux soins des nouveau-nés, à l'allaitement, aux repas et aux réunions).

Laurent Simon montrera qu'au-delà de la réorganisation globale des lieux de santé, l'intervention culturelle comme levier de changement est, comme dans beaucoup d'autres organisations innovantes aujourd'hui, un levier puissant de créativité qui invite à une reconception d'ensemble des rapports humains et sociaux, et des pratiques professionnelles.

**11h45 – 12h00 Discussion générale**

**12h00 – 13h00 Lunch**

**13h00 – 13h30 Intervenant:** Luc Lepage, directeur général, CSSS Laval, RUIS de l'Université de Montréal

**« L'innovation dans les pratiques des services de santé et des services sociaux : du pourquoi au comment ? »**

**13h30 – 14h00 Intervenant:** Dr. Fabrice Brunet, directeur général et secrétaire du conseil, Centre hospitalier universitaire Sainte-Justine

**14h00 – 15h00 Troisième atelier:**

**« Repenser le milieu hospitalier par une approche créative et collaborative globale : Le cas de l'IUGM »**

Animateur : Jean-François Miron, directeur des ressources humaines, Institut universitaire de gériatrie de Montréal

Discutant académique: Lise Boily, Communication, Université d'Ottawa

Discutant: Carl Lemieux, associé, Lemieux conseil (*à confirmer*)

L'allongement de l'espérance de vie grâce aux progrès des pratiques médicales et des conditions sanitaires permet de

<sup>1</sup> Sujet à de possibles ajustements ou modifications.

croire que les aînés pourront vivre non seulement plus longtemps, mais plus en santé. L'Institut universitaire de gériatrie de Montréal, en tant que chef de file dans les pratiques cliniques, les soins spécialisés, la promotion de la santé et le développement des connaissances sur le vieillissement et la santé des personnes âgées, présentera des expériences concrètes et des projets innovants autour d'une philosophie d'approche globale qui privilégie une interaction permanente entre toutes les parties prenantes du centre de santé (cliniciens, chercheurs, patients, familles, communauté, etc).

Lise Boily et Carl Lemieux montreront que ce type d'approche globale et intégrée est pratiqué dans d'autres univers créatifs, et que certaines de ces approches en dehors du milieu de la santé pourraient inspirer les recherches et pratiques en cours non seulement dans le domaine de la gériatrie, mais dans celui de la santé en général.

#### **15h00 – 15h15 Discussion générale**

#### **15h15 – 15h30 Pause santé**

#### **15h30 – 17h00 Quatrième atelier:**

#### **« Innover pour résoudre les difficultés du système de santé québécois : De nouvelles collaborations techno-créatives en santé » (Une vision et deux cas).**

Introduction : Dr Hartley Stern, directeur général, Hôpital général juif (*à confirmer*)

Animateurs : René Barsalo, directeur recherche et stratégies, Société des arts technologiques (SAT); Dr Jean Lucien Rouleau, Université de Montréal (*à confirmer*); Sylvain Landry, logistique, HEC Montréal; Richard Philippe, Président fondateur, Logi-D  
Discutant académique : Patrick Cohendet, Affaires internationales, HEC Montréal

**Première partie de l'atelier:** SAT/Ste-Justine : Pour la première fois, un établissement de santé et un organisme en arts technologiques se sont unis pour développer des projets conjoints. Le CHU Sainte-Justine et la SAT (Société des Arts Technologiques), un centre transdisciplinaire de recherche, de création et de diffusion de la culture numérique, ont signé une entente visant à mener des projets réunissant les secteurs des arts médiatiques et numériques et de la santé.

Les soins, l'enseignement, la recherche, l'innovation et l'humanisation seront au cœur de la création et de la réalisation de ces initiatives.

**Deuxième partie de l'atelier:** Logistique créative et création de valeur pour les soins : À l'aide d'exemples d'innovations récentes, les conférenciers illustreront comment certaines nouvelles technologies logistiques telles le RFID et la reconnaissance vocale peuvent créer de la valeur pour les soins.

**Troisième partie de l'atelier:** CAE Santé/UdeM : En collaboration avec l'Université de Montréal, CAE le chef de file mondial dans les solutions de formation au pilotage et la formation des équipages, a développé, à travers sa filiale CAE Santé, un nouveau programme de formation professionnelle continue visant à accélérer l'adoption des principes de gestion des ressources cliniques par les équipes de soins de santé.

Le centre de simulation de l'Université de Montréal forme tous les étudiants en médecine de premier cycle et leur permet de développer aussi bien leurs compétences techniques que leurs compétences en informatique. En collaboration avec la faculté de l'université, CAE Santé développe des ateliers de formation en médecine de premier cycle fondés sur la simulation, capables d'accueillir 240 étudiants par semaine, avec un objectif de 720 étudiants dès 2011.

Patrick Cohendet montrera que ces nouvelles formes d'alliances « inattendues » répondent en fait aux schémas de modèles d'innovation ouverte qui tendent aujourd'hui à se développer dans tous les secteurs, et qui ont déjà été bien expérimentés par les industries « créatives ».

#### **17h00 – 17h15 Discussion générale**

#### **17h15 – 17h45 Synthèse et conclusion de la journée :**

Manon Boily, directrice générale, Hôpital Maisonneuve-Rosemont

#### **« Instaurer et animer le changement : le défi au cœur du système (expériences, résultats et enjeux futurs) »**

**Inscriptions : Pour réserver votre place, veuillez remplir le formulaire sur notre site web**

**Pour plus d'informations, contactez Anne-Katherine.lamontagne@hec.ca  
3000 Ch. de la Côte-Ste-Catherine, Montréal, QC H3T 2A7, Tél. : 514-340-1262**

**Tarification générale : 170 \$ (taxes incluses) / Étudiants 30 \$ (taxes incluses)  
Payable par chèque libellé à l'ordre de HEC Montréal ou argent comptant le matin même.**