

# Vision systémique, santé publique et management

CHAPITRE 4

David Naudin, Madeleine Collombier

## Objectifs du chapitre

- Comprendre la pensée systémique et son application dans le management hospitalier.
- Découvrir la différence fondamentale entre la pensée systémique et la pensée rationnelle traditionnelle.
- Analyser comment ces principes affectent la dynamique et la gestion au sein des hôpitaux.
- Analyser la complexité des problèmes dans le management hospitalier et développer des stratégies adaptatives.

« La vie a trouvé des solutions pour simplifier la complexité. [...] Ces solutions sont des principes simplificateurs qui réduisent le nombre ou la complexité des processus et permettent de traiter très rapidement des informations ou des situations, en tenant compte de l'expérience passée et en anticipant l'avenir, qui facilitent la compréhension des intentions, sans dénaturer la complexité du réel. De mon point de vue, la simpleté est cet ensemble de solutions trouvées par les organismes vivants pour que, malgré la complexité des processus naturels, le cerveau puisse préparer l'acte et en anticiper les conséquences. Ces solutions ne sont ni des caricatures, ni des raccourcis, ni des résumés. Posant le problème autrement, elles permettent d'arriver à des actions plus élégantes, plus rapides, plus efficaces. Elles permettent aussi de maintenir ou de privilégier le sens, même au prix d'un détour. La simpleté est cette complexité indéchiffrable, car fondée sur une riche combinaison de règles simples. » [1]

## Introduction

L'adoption d'une perspective systémique est impérative pour appréhender la complexité dans les hôpitaux et celle de la santé publique. Cette perspective permet de saisir les interconnexions et les dépendances mutuelles entre les services, les pratiques professionnelles et les parcours de soins des patients. En reconnaissant que les hôpitaux fonctionnent comme des systèmes adaptatifs complexes, les leaders peuvent s'éloigner d'une conception simpliste de cause à effet et adopter des méthodes de gestion qui tiennent compte de la nature évolutive et interdépendante des défis qu'ils rencontrent.

## Pensée systémique : une vision différente du rationalisme

### Le système : une définition large

Dans l'exploration de la complexité des systèmes, il est essentiel de comprendre qu'un système représente un ensemble d'éléments interconnectés et interdépendants qui œuvrent conjointement pour atteindre un objectif spécifique. Ces systèmes se caractérisent par leur dynamique et leur capacité à évoluer tout en préservant leur essence. Un système est défini non seulement par sa structure — une frontière qui distingue ses composantes internes de son environnement externe — mais aussi par sa capacité à s'adapter et à se transformer

en réponse aux influences extérieures. Les systèmes se distinguent par leur capacité à évoluer de manière autonome, illustrant une dynamique qui leur est propre. Cette évolution n'est pas simplement le résultat de forces externes mais découle de la nature intrinsèque du système et de ses interactions internes. L'exemple d'une organisation, définie comme un ensemble d'individus qui partagent un objectif commun et adhèrent à des rôles et règles spécifiques, montre bien comment les éléments constitutifs d'un système peuvent influencer sa forme et sa fonction au fil du temps.

Le système immunitaire est un bon exemple de système complexe. Il se compose d'une multitude de cellules, de tissus et d'organes travaillant de concert pour protéger l'organisme contre les infections et les maladies. La complexité du système immunitaire réside dans sa capacité à distinguer les éléments propres à l'organisme de ceux qui sont étrangers ou nocifs. Il est capable d'apprendre de ses expériences passées (mémoire immunitaire), ce qui lui permet de réagir de manière plus efficace lors d'expositions ultérieures à des agents pathogènes similaires. Ainsi, bien que ses composants de base restent constants, la dynamique de leurs interactions et leurs réponses aux menaces extérieures évoluent, illustrant le caractère adaptatif du système.

La structure interne d'un système est composée d'éléments stables, qui interagissent selon des processus également stables. Cette interaction détermine les capacités et les limitations du système, influençant ses comportements possibles. La complexité d'un système ne se réduit pas à la somme de ses parties ; elle émerge de l'arrangement et de l'interaction de ces parties. Ainsi, un moteur n'est pas simplement un tas de pièces détachées mais un ensemble fonctionnel capable de convertir l'énergie en mouvement.

Les systèmes présentent une variété de comportements en réponse à des stimulations extérieures, soulignant l'importance de la fonction de transfert, qui modélise la manière dont un système transforme des inputs en outputs. Cette transformation est indicative de la capacité d'adaptation du système et, par extension, de son intelligence. L'intelligence d'un système réside dans sa capacité à naviguer et à réagir de manière autonome à son environnement pour poursuivre ses objectifs.

Pour les cadres de santé, adopter une perspective systémique signifie avoir une vision globale des services de soins, reconnaissant les

interdépendances et les interactions entre divers sous-systèmes, tels que les services cliniques, les ressources humaines, et l'administration, les admissions. Le cadre de santé doit comprendre comment des facteurs variés tels que les politiques de santé publique, les technologies émergentes, et les besoins des patients influencent le fonctionnement global de l'organisation et à identifier les leviers d'optimisation et d'intervention pour améliorer l'efficacité, la qualité des soins, et la satisfaction des patients et du personnel. Cette approche permet au cadre de naviguer dans la complexité avec agilité, favorisant l'adaptabilité et la résilience face aux défis constants et aux opportunités changeantes du secteur de la santé.

La pensée systémique est souvent décrite comme une approche novatrice en contraste avec la vision rationnelle traditionnelle. La science

### La vision systémique du cadre de santé

En intégrant les principes de la systémique dans leur vision et leur pratique du management en santé, les cadres sont mieux préparés à orchestrer des interventions stratégiques qui prennent en compte la modularité et la hiérarchie du système hospitalier, tout en promouvant une culture d'adaptabilité et d'innovation. Adopter une perspective systémique enrichit la capacité des cadres à contribuer à l'évolution positive des systèmes de santé, en favorisant des soins plus intégrés, réactifs et centrés sur le patient.

occidentale a longtemps reposé sur le rationalisme hérité d'Aristote et de Descartes, qui a guidé la recherche par des principes rigoureux tels que la recherche de vérités évidentes, la division méthodique des problèmes, la progression graduelle des pensées et l'exhaustivité dans l'analyse. Cette vision cartésienne établit un cadre analytique solide, mais négligeait souvent les liens interrelationnels complexes au sein des systèmes [2,3].

En contraste, la pensée systémique se concentre sur la compréhension globale et interconnectée des éléments entre eux. Elle insiste sur les interrelations et les interactions dynamiques au sein d'un système, plutôt que sur l'isolation des éléments individuels [3]. De plus, la pensée systémique introduit la notion de finalité et d'objectifs communs, donnant une direction à l'interaction des éléments. Elle émerge ainsi comme une alter-

native à la perspective cartésienne qui privilégiait l'analyse individuelle et le fractionnement des problèmes [3].

Ainsi, cette nouvelle perspective offre une manière plus globale et intégrée d'appréhender les phénomènes et les systèmes complexes [3].

## Principes fondateurs de la systémique

### Principes clés de la pensée systémique pour les cadres de santé

#### Interaction intense

Les relations entre les parties d'un système sont plus compliquées que de simples causes et effets. Les actions entre elles sont bidirectionnelles, comme une conversation où chacun influence l'autre.

**Exemple :** dans un hôpital, les interactions entre les médecins, les infirmières et les patients ne sont pas simplement unidirectionnelles. Chacun peut influencer l'autre, ce qui peut affecter la qualité des soins.

#### Vision globale

Un système ne se résume pas à ses pièces individuelles. Il crée de nouvelles choses lorsque les éléments travaillent ensemble, comme les ingrédients qui deviennent un plat. Les systèmes sont plus que la somme de leurs parties.

**Exemple :** la gestion d'un service de santé n'est pas seulement la somme des compétences individuelles du personnel. C'est l'harmonie de leur travail collectif qui garantit la meilleure qualité de soins.

#### Organisation composite

Les parties d'un système s'assemblent et agissent ensemble pour atteindre un objectif. Cela crée quelque chose de nouveau et unique, avec des qualités spéciales.

**Exemple :** la coordination entre les différents services hospitaliers, comme les urgences et les salles d'opération, est essentielle pour assurer une gestion efficace des patients et une utilisation optimale des ressources.

#### Complexité présente

Les systèmes sont complexes, et c'est bien ainsi. Ils sont composés de nombreuses parties interconnectées et sont influencés par des facteurs

imprévisibles. La complexité ne doit pas être évitée, mais comprise.

**Exemple :** la gestion des ressources humaines dans un hôpital implique des interactions complexes entre les contraintes horaires, l'organisation du travail, les compétences du personnel et les besoins des patients, tout en tenant compte des imprévus.

### Éléments clés d'un système : de la nature de la focale entre le système de santé et le service de soins

L'approche systémique offre une perspective unique pour analyser les organisations complexes, telles que les hôpitaux, en examinant les interactions entre différents éléments qui les composent [3]. Dans ce contexte, il est important de comprendre la différence de focale entre les systèmes et les sous-systèmes, ainsi que la manière dont ces composants interagissent pour créer une structure harmonieuse et efficace. Cette approche peut être comparée à l'observation d'un puzzle complexe, où chaque pièce représente un sous-système spécifique au sein de l'ensemble plus vaste, le système global (le système de santé). En utilisant des exemples concrets, comme le service de radiologie et le bloc opératoire dans un hôpital, nous pouvons explorer comment ces sous-systèmes interagissent pour contribuer au fonctionnement global de l'organisation. Cette analyse offre une perspective riche pour les futurs cadres en santé, leur permettant de mieux appréhender les nuances de la gestion hospitalière et l'importance de la collaboration entre les différentes parties pour fournir des soins de qualité aux patients.

### Modularité du système hospitalier et hiérarchie

Les systèmes complexes peuvent être organisés en modules spécialisés ou en niveaux hiérarchiques.

**Exemple :** dans un hôpital, différents services tels que le service des ressources humaines, le service de radiologie et le service de chirurgie peuvent être considérés comme des modules spécialisés. Chaque service a ses propres fonctions et interactions, contribuant à l'ensemble de l'hôpital.

De plus, l'organisation en niveaux hiérarchiques peut être observée dans la prise de décision. Dans un hôpital, les décisions importantes peuvent être prises à différents niveaux, de la direction générale aux équipes médicales.

## Adaptabilité du système hospitalier

Les systèmes sont capables de proposer des adaptations en fonction du défi qu'ils doivent relever.

**Exemple :** dans la gestion d'une urgence médicale à l'hôpital, les équipes médicales peuvent réagir de différentes manières en fonction de la gravité de la situation. L'exemple de la crise Covid montre comment le système s'est adapté rapidement.

## Aspect structurel du système

Le système possède des aspects structurels rendant compte de sa logique et de sa raison d'être. Le système possède donc des frontières (parfois invisibles formellement), des composants, un réseau de relations mais aussi des ressources ou réservoirs.

**Frontière délimitée :** un système a une frontière qui le sépare de son environnement. Mais la seule délimitation spatiale est impropre à rendre compte d'un système. L'organisation peut dématérialiser la frontière alors qu'elle demeure malgré tout.

**Exemple :** dans un hôpital, cette frontière peut être symbolisée par les départements médicaux universitaires (DMU) qui regroupent plusieurs services de soins ou d'activités au sein de différents groupes hospitaliers universitaires (GHU) parisiens. La frontière est délimitée par l'ensemble des périmètres de ces secteurs qui compose le pôle d'activité ou le département.

**Composants variés :** les éléments constitutifs du système peuvent être différents. Dans un service de soins, les éléments sont les patients, le personnel, les équipements, etc.

**Réseau de relations :** un réseau de communication et d'interaction existe entre les éléments du système.

**Exemple :** les interactions entre les directions, les services supports, les médecins, les infirmières et les patients sont essentielles pour fournir des soins de qualité.

**Réservoirs de ressources :** les réservoirs stockent les ressources nécessaires au fonctionnement du système.

**Exemple :** dans un service hospitalier, les médicaments, le matériel médical et les compétences du personnel sont des réservoirs. En d'autres termes, les réservoirs peuvent aussi être immatériels comme les connaissances, les pratiques...

## Aspect fonctionnel du système

La principale caractéristique d'un système est l'interconnexion à un environnement et par conséquent à des entrées et des sorties.

### Entrées et sorties

Les systèmes ont des interactions avec leur environnement. Dans un hôpital, les patients (entrées) reçoivent des soins et sont ensuite renvoyés chez eux (sorties). Plus largement, il faut penser Input (entrée) et sortie (output) dans les différentes dimensions possibles et ils peuvent être de trois natures différentes : matière, énergie et information.

**Exemple :** le recrutement est un output (un résultat et donc une sortie) de l'activité du sous-système RH (ressources humaines) de l'hôpital, au même titre que l'approvisionnement de matériel adapté est la sortie, c'est-à-dire le résultat produit par le système de la logistique.

### Notion de complexité et d'émergence

L'organisation en modules et en niveaux peut entraîner une complexification croissante et l'émergence de nouvelles propriétés. Par exemple, dans un hôpital, l'interaction entre différents services peut conduire à des résultats synergiques. Les équipes médicales de deux secteurs qui travaillent ensemble élaborent de nouvelles techniques permettant des alternatives aux prises en charge de patients.

**Exemple :** l'émergence de techniques interventionnelles n'a été possible qu'à partir de collaborations entre services de chirurgie et de radiologie. Ces techniques ont permis de prendre en charge des patients qui n'auraient pas été opérés au regard de la difficulté d'accès de certaines tumeurs.

### Système et la logique d'état

Un système possède une logique de maintien ou de conservation qui possède une grande impor-

tance pour assurer la survie et la stabilité du système. Deux concepts fondamentaux éclairent ce processus : l'état stationnaire et l'homéostasie. La conservation des systèmes concerne leur capacité à rester stables et fonctionnels. L'état stationnaire se concentre sur l'équilibre dynamique avec l'environnement.

**Exemple :** les entrées et sorties de l'hôpital sont assurées par le système dans une logique d'état. L'homéostasie se rapporte au maintien de l'équilibre interne de ce qui permet cette logique d'état stationnaire.

## Notion de transfert

Dans les systèmes complexes tels que les organisations, les écosystèmes, ou les systèmes sociaux, le transfert n'est pas seulement une question de transformation linéaire d'entrées en sorties. Ces systèmes sont caractérisés par des processus non linéaires, des boucles de rétroaction, et une capacité d'auto-organisation qui peut modifier la nature des entrées, des processus internes, et des sorties de manière imprévisible. Le transfert, dans ce cas, implique une série de transformations qui peuvent inclure l'apprentissage, l'adaptation, et l'évolution du système en réponse aux changements internes et externes.

**Exemple :** à l'hôpital et plus largement dans nos organisations de soins, l'importance du transfert prend une dimension spécifique. Les services de soins, en tant que systèmes complexes, sont soumis à une variété de stimulations internes et externes qui influencent leur capacité à fournir des soins de qualité. La contextualisation de l'adaptation, de l'interdépendance, et de l'optimisation dans le cadre des services de soins révèle des implications profondes pour les cadres de santé.

## Adaptation et résilience

Les services de soins doivent constamment s'adapter aux évolutions démographiques, aux avancées technologiques, aux changements dans les politiques de santé, et aux attentes des patients. La capacité de transfert, dans ce cadre, se manifeste par l'aptitude des services à ajuster leurs processus, pratiques et politiques en réponse à ces stimuli.

**Exemple :** l'intégration de la télémédecine en réponse à la nécessité d'offrir des soins à distance durant une pandémie illustre une modification de la fonction de transfert pour maintenir la conti-

nuité des soins. Ainsi, la résilience des services de soins repose sur leur capacité à maintenir ou à rapidement retrouver leur capacité à fournir des soins de qualité, même en période de perturbation.

## Interdépendance et interactions

Les systèmes de santé ne fonctionnent pas en isolement mais sont interconnectés avec d'autres systèmes tels que les systèmes sociaux, économiques, et environnementaux. Le transfert met en évidence la manière dont ces systèmes interagissent et s'influencent mutuellement.

**Exemple :** une crise sanitaire peut augmenter les niveaux de stress dans la population, influençant ainsi la demande de services de santé mentale. En reconnaissant ces interdépendances, les cadres de santé peuvent mieux anticiper les besoins en soins et ajuster les ressources et les stratégies en conséquence. La compréhension des dynamiques de coévolution entre le système de santé et son environnement permet également d'identifier des opportunités de collaboration intersectorielle pour aborder les déterminants sociaux de la santé.

## Optimisation et intervention

La compréhension des fonctions de transfert au sein des services de soins est essentielle pour identifier les leviers d'action qui peuvent améliorer l'efficacité, la qualité et l'accessibilité des soins. Cela implique l'analyse des processus par lesquels les inputs (ressources humaines, financières, technologiques) sont transformés en outputs (soins prodigués, résultats de santé).

**Exemple :** l'analyse de la chaîne de valeur des soins peut révéler des inefficacités dans la gestion des dossiers patients, indiquant ainsi des points d'intervention pour l'implémentation de systèmes d'information de santé plus performants. En optimisant ces fonctions de transfert, les cadres de santé peuvent contribuer à réduire les coûts, améliorer l'expérience patient, et augmenter la satisfaction du personnel soignant.

*L'exemple de la Covid : du maintien de ce qui peut l'être à la réorganisation du système hospitalier*

Une illustration concrète de cette idée se trouve dans la gestion hospitalière pendant

la crise de la Covid-19. Au début, l'hôpital fonctionnait en suivant une logique d'état stationnaire, assurant un équilibre dynamique entre les différents services médicaux. Néanmoins, l'activité a été modifiée avec la suspension de certaines chirurgies pour se focaliser sur les patients atteints de la Covid-19. Cette adaptation démontre que l'état stationnaire peut être ajusté en fonction des circonstances changeantes. L'homéostasie, dans ce contexte, signifie que malgré les perturbations extérieures, l'équilibre interne a été préservé. Les hôpitaux ont rapidement réajusté leurs opérations pour répondre aux besoins spécifiques des patients atteints de la Covid-19. Cette réorganisation opérationnelle reflète une forme adaptative d'homéostasie, permettant l'instauration d'une nouvelle dynamique de fonctionnement.

## Conscience et systémique

La conscience au sein d'une organisation peut être examinée à travers trois niveaux interconnectés, s'inscrivant dans une perspective systémique :

- **conscience personnelle** : à ce niveau, la focalisation est sur la responsabilité individuelle et le sentiment de contribuer de manière essentielle au fonctionnement global de l'organisation. Il s'agit d'une conscience ancrée dans l'intégrité personnelle et l'épanouissement professionnel. Cette prise de conscience individuelle agit comme un élément clé dans le système, influençant les interactions et les dynamiques au sein de l'organisation ;
- **conscience organisationnelle** : en développant cette conscience, l'individu reconnaît et assimile la mission et le rôle qui lui sont attribués au sein de l'organisation. La conscience organisationnelle repose sur l'alignement des valeurs personnelles avec celles de l'organisation, favorisant ainsi une intégration harmonieuse. Cette synergie entre l'individu et le système organisationnel renforce la cohérence et l'efficacité des actions menées ;
- **conscience sociale** : le niveau de conscience sociale s'étend au-delà des frontières de l'organisation pour englober un contexte plus large et

système. L'individu intègre ses valeurs personnelles et professionnelles dans le tissu social global, incluant sa responsabilité en tant que citoyen. Cette conscience engagée dans le système global influence non seulement l'individu et l'organisation, mais aussi les interactions avec la société environnante.

## Différents niveaux de consciences appliqués au cadre de santé

Les 3 exemples suivants illustrent comment le cadre de santé développe les trois niveaux de consciences.

**Exemple** : au niveau de la **conscience personnelle**, le cadre de santé reconnaît l'importance de son rôle dans la coordination des activités cliniques et administratives. Il se sent investi de la responsabilité de garantir un flux de travail efficace et cohérent pour assurer la qualité des soins dispensés aux patients. Cette conscience personnelle motive sa rigueur dans la gestion quotidienne du service.

**Exemple** : en ce qui concerne la **conscience organisationnelle**, le cadre de santé comprend la mission globale de l'hôpital et s'engage à la mettre en œuvre au sein de son service. Il veille à ce que les valeurs et les objectifs de l'organisation soient intégrés dans la gestion de l'équipe et des ressources. L'harmonisation entre ses propres valeurs professionnelles et celles de l'hôpital renforce son leadership et contribue à la cohésion de l'équipe.

**Exemple** : en évoluant vers la **conscience sociale**, le cadre de santé élargit sa vision pour inclure le rôle du service dans le système de santé plus large. Il prend en compte l'impact de ses décisions sur la communauté environnante et s'engage dans des initiatives visant à améliorer la santé publique. Cette conscience sociale le pousse à collaborer avec d'autres services et partenaires externes pour maximiser l'efficacité des interventions de santé à l'échelle régionale (tableau 4.1).

### Point de réflexion

#### Cadre de santé

À la lueur de cette vision systémique, quels sont les éléments que vous reprenez pour votre activité de cadre de santé ?

**Tableau 4.1. Les différents niveaux de consciences dans la perspective systémique.**

Niveaux de conscience	Caractéristiques
Conscience personnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Responsabilité individuelle</li> <li>– Sens de l’importance de son exercice au bon fonctionnement</li> <li>– Intégrité et accomplissement personnel</li> <li>– Conscience de l’ancrage disciplinaire, rigueur et compétence dans les tâches professionnelles</li> <li>– Conscience du rôle</li> </ul>
Conscience organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Compréhension et appropriation de la mission</li> <li>– Reconnaissance des valeurs organisationnelles</li> <li>– Harmonisation entre valeurs individuelles et valeurs de l’organisation</li> <li>– Alignement des actions sur les objectifs de l’organisation</li> <li>– Contribution à la cohésion de l’équipe</li> </ul>
Conscience sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Perspective systémique</li> <li>– Intégration des valeurs personnelles et professionnelles dans le contexte global</li> <li>– Responsabilité en tant que citoyen</li> <li>– Considération des liens entre individu et environnement plus large</li> <li>– Engagement dans des initiatives de santé publique à l’échelle régionale</li> </ul>

## De la bonne délimitation des problèmes : importance pour le cadre de santé

### Compréhension de la complexité pour le cadre de santé

Dans le domaine du management, la compréhension de la complexité est nécessaire pour plusieurs raisons :

1. **prise de décision informée** : les managers doivent souvent prendre des décisions dans des environnements caractérisés par l’incertitude et la complexité. Comprendre la nature d’un problème (simple, compliqué ou complexe) permet d’adopter des stratégies de décision appropriées ;
2. **gestion des risques** : identifier la complexité des problèmes aide à évaluer les risques associés et à développer des plans de contingence. Les problèmes complexes peuvent présenter des risques plus élevés en raison de leur imprévisibilité ;
3. **ressources et compétences** : la reconnaissance de la complexité d’un problème peut guider les managers dans l’allocation des ressources et dans le choix des compétences requises pour l’équipe chargée de la résolution du problème ;
4. **innovation et créativité** : les problèmes complexes exigent souvent des solutions innovantes. La compréhension de la complexité peut

stimuler la créativité et encourager une pensée divergente ;

5. **collaboration et leadership** : la complexité requiert souvent une collaboration interdisciplinaire. Les managers doivent donc être des leaders capables de faciliter cette collaboration. (voir « Intelligence collective », chapitre 3)

### Contribution de l’analyse systémique à l’activité du cadre de santé

L’analyse systémique est un outil puissant dans la gestion de la complexité car elle :

- permet de voir le problème dans son intégralité, y compris les interactions entre ses différentes composantes ;
- aide à identifier les leviers d’action qui peuvent être plus efficaces en raison de leur influence sur le système dans son ensemble ;
- favorise la compréhension des modèles émergents qui ne sont pas évidents lorsqu’on examine les parties isolément ;
- Encourage les managers à penser en termes de relations, de processus et de dynamiques plutôt qu’en termes d’éléments statiques.

### Complexité : l’acronyme Vuca pour la résumer ?

Les leaders en santé sont souvent confrontés à des situations chargées de volatilité, d’incertitude, de

complexité et d'ambiguïté (Vuca) [4]. Comprendre les différents types de problèmes — simples, compliqués et complexes — est indispensable. Les problèmes simples dans un hôpital pourraient inclure l'administration routinière de vaccins, où le résultat est prévisible et les processus sont standardisés. Les problèmes compliqués pourraient impliquer des soins multidisciplinaires pour un patient présentant des comorbidités, nécessitant une expertise spécialisée mais restant dans le domaine des protocoles médicaux établis (par exemple endormir un patient pour une intervention chirurgicale). Cependant, les problèmes complexes, tels que la gestion de l'épidémie d'un agent pathogène nouveau comme la Covid-19 et dont l'imprévisibilité est totale, exigent des solutions adaptatives et innovantes.

### **Pour comprendre l'acronyme Vuca**

L'acronyme Vuca, qui se traduit par volatilité, incertitude, complexité et ambiguïté, a été inventé à la fin de la guerre froide par l'armée américaine pour décrire le monde plus imprévisible et chaotique qui émergeait. Cette notion a été ensuite adoptée par le monde des affaires et de la gestion pour caractériser les environnements en rapide mutation et pleins d'incertitudes auxquels les organisations doivent faire face.

Dans le secteur de la santé, Vuca prend une dimension particulièrement concrète. La volatilité se manifeste dans la fluctuation rapide des besoins en soins de santé, exacerbée par des événements tels que les épidémies ou les avancées technologiques imprévues. L'incertitude est omniprésente, car les professionnels de santé doivent souvent prendre des décisions sans disposer de toutes les informations nécessaires, en raison de la nature changeante des maladies et des réponses des patients aux traitements. La complexité est évidente dans les systèmes de santé interconnectés, où de multiples acteurs et facteurs — des réglementations gouvernementales aux dynamiques d'équipe — interagissent de manière non linéaire. L'ambiguïté survient dans l'interprétation de symptômes souvent non spécifiques ou dans l'élaboration de politiques de santé publique qui doivent répondre à des besoins diversifiés [4].

Il existe d'autres façons de conceptualiser les défis du management en santé en dehors

du cadre Vuca. Par exemple, certains chercheurs préconisent une approche basée sur la résilience organisationnelle, qui se concentre sur la capacité d'une organisation à anticiper, préparer, répondre et s'adapter à des changements graduels ainsi qu'à des chocs soudains et violents. D'autres modèles mettent l'accent sur l'agilité organisationnelle, qui vise à permettre une réponse rapide et flexible aux changements. Cependant, l'approche Vuca reste pertinente pour les leaders en santé car elle met en évidence la nécessité d'un leadership qui soit non seulement réactif mais aussi proactif et stratégique. Pour Berger et Johnston, les cadres qui réussissent dans un contexte Vuca sont ceux qui peuvent maintenir la stabilité tout en encourageant l'innovation, naviguer dans l'incertitude avec jugement et prendre des décisions éclairées malgré l'ambiguïté. Ils sont également ceux qui favorisent la transparence et la communication pour réduire la volatilité et l'incertitude, structurent les processus pour gérer la complexité et encouragent la flexibilité pour résoudre l'ambiguïté [4].

Dave Snowden est un théoricien de la gestion connu pour avoir développé le cadre « Cynefin » qui est un modèle conceptuel qui aide les individus et les organisations à comprendre la complexité et à gérer le changement [5]. Snowden, dont l'expérience s'étend sur plusieurs décennies dans le domaine du management et des systèmes d'information, a conçu Cynefin en s'appuyant sur ses recherches en matière de théorie de la connaissance et de systèmes complexes adaptatifs. Le cadre Cynefin propose un système de typologie pour les problèmes et les situations organisationnelles, classant les contextes en cinq domaines : simple, compliqué, complexe, chaotique et désordonné [5]. Cette structure offre une méthode pour diagnostiquer les situations et appliquer les bonnes pratiques de gestion en fonction du type de contexte.

**Le domaine simple** correspond à des situations avec des relations de cause à effet claires, où les meilleures pratiques peuvent être appliquées.

**Le domaine compliqué** comprend des situations qui, bien qu'elles ne soient pas immédiatement évidentes, peuvent être analysées et résolues par des experts.