

Comment concilier les multiples objectifs en termes d'amélioration et d'innovation en santé?

✉ **Ana Luisa van Innis** – Quality and Safety Officer – Paqs ASBL – Clos Chapelle-aux-Champs 30 – Bte 1.30.30 – 1200 Bruxelles – Belgique – E-mail: analuisa.vaninnis@paqs.be

Embracing multiple aims in healthcare improvement and innovation

Amalberti R¹, Staines A^{2,3}, Vincent C⁴

1- Public foundation for industrial safety culture (FONCSI) – Toulouse – France
 2- Quality and patient safety improvement program – Hospital federation of vaud – Prilly – Switzerland
 3- IFROSS Institute – University Lyon 3 – Lyon – France
 4- Experimental psychology – Radcliffe observatory quarter – University of Oxford – Oxford – United Kingdom.
 Int J Qual Health Care 2022;34(1):mzac006. Doi: 10.1093/intqhc/mzac006.

Résumé

Contexte. Les soins de santé et la plupart des autres industries doivent gérer et coordonner en parallèle une série d'objectifs et d'ambitions à long terme. Ceux-ci doivent, à la fois, maintenir la qualité, gérer les coûts, soutenir et retenir leur personnel, respecter les exigences réglementaires et prendre en compte les enjeux sociétaux. Bien que tous ces objectifs soient justifiés, ils ne sont pas nécessairement alignés ni dans le temps ni dans leur nature. Les conflits existant entre ces différents objectifs ont un profond impact sur la mise en œuvre d'améliorations en matière de qualité et de sécurité et sur les réformes en termes d'innovation. Bien que les dirigeants en santé reconnaissent ces conflits, leur ampleur et leur nature restent toutefois sous-estimées. **Objectifs.** Cet article vise à soutenir les dirigeants et les cadres de santé dans la gestion des multiples objectifs en matière d'amélioration et d'innovation du système. **Méthodes.** Nous nous sommes appuyés sur notre expérience et sur la littérature afin de trouver des exemples concrets dans lesquels les multiples objectifs étaient visiblement en contradiction. Nous avons cherché à identifier les principes et les stratégies clés permettant de gérer et faciliter l'implémentation de différents objectifs en simultané. **Résultats.** Nous soutenons l'idée que la mise en œuvre d'améliorations et d'innovations en santé exige l'adoption de multiples objectifs, l'articulation de ces objectifs et la gestion des potentiels conflits existant entre eux. Nous proposons quatre principes clés permettant d'identifier et gérer les multiples objectifs : embrasser plusieurs objectifs, considérer les objectifs et les ambitions tant à court terme qu'à long terme, prendre en compte l'environnement social et accepter que tous les changements se produisent dans un contexte dynamique et en constante évolution. En termes d'actions pratiques, nous avons identifié cinq stratégies clés : (i) identifier et surveiller les différents objectifs et accepter que certains entrent en conflit ; (ii) ralentir le rythme afin de respecter la flexibilité naturelle du système ; (iii) penser à la fois à court terme et à long terme ; (iv) se préparer et anticiper les imprévus ; (v) éviter de mettre en place des projets de façon partielle ou de les arrêter en cours de route. **Conclusion.** À l'inverse des essais contrôlés, nous soutenons l'idée que la plupart des améliorations et des innovations en santé doivent embrasser plusieurs objectifs. Nous avons dressé les principes clés et les stratégies permettant de minimiser et gérer les conflits existant entre les multiples objectifs et de créer

ainsi des synergies positives entre eux. Dans le cas contraire, ces conflits sont plus susceptibles de survenir et d'avoir des conséquences néfastes pour le processus de changement. Articuler les différents objectifs et chercher activement à les gérer en parallèle favorise une approche du changement plus flexible et plus productive.

Abstract

Background. Healthcare and other industries have to manage and coordinate a number of different aims and longer-term ambitions. They must maintain quality, manage costs, support and retain the workforce, manage regulatory demands and consider wider societal objectives. These aims are all legitimate, but they are not necessarily aligned, neither in their time frame nor in their nature. Conflicts between aims have a profound influence on the implementation of safety and quality improvement and wider innovation system change. Healthcare leaders understand that these aims may conflict, but the extent and nature of such conflicts have been underestimated. **Objective.** This paper aims to support medical and nursing leadership and executives in the complex task of managing multiple aims in relation to improvement and innovation. **Methods.** We drew on our experience and the wider industrial and healthcare literature to find examples of studies and improvement projects with multiple aims and examples of innovation and change in which conflicting aims were apparent. We sought to identify principles that would enable the management of parallel aims and practical strategies that might facilitate implementation. **Results.** We argue that almost all improvement and innovation in healthcare should address parallel aims, actively seek to articulate these aims and manage potential conflicts between them. We propose four underlying principles to support a more productive approach to the identification and management of parallel aims: embrace multiple aims, consider both short- and long-term aims and ambitions, consider the wider societal context and appreciate that all changes take place within an evolving, dynamic context. In terms of practical actions, we identified five key strategies: (i) identify and monitor the parallel aims and accept that some will conflict; (ii) slow down to accommodate the natural flexibility of the system; (iii) think both the short term and the long term; (iv) expect and endeavour to anticipate some unintended consequences and (v) resist downgrading the project to partial implementation. **Conclusions.** We have argued that most improvement and innovation, unlike controlled trials, should consider multiple aims. We set out some broad principles and practices to reduce conflict and suggest avenues to manage conflicts and support positive synergies. We suggest that if this is not done, conflicts are much more likely to arise, which will be detrimental to the change process. Articulating the multiple aims and actively seeking to manage them in parallel will promote a more flexible and productive approach to innovation and change.

Aujourd'hui, la plupart des industries doivent gérer et concilier de multiples objectifs et ambitions à long terme, notamment maintenir la qualité de leurs produits, gérer les dépenses, soutenir et retenir la main-d'œuvre, respecter les exigences réglementaires et faire face aux défis sociétaux, entre autres. Les systèmes de santé ne font pas exception, et sont, par ailleurs, confrontés à des défis supplémentaires, tels que la demande croissante de services en santé et le rythme accéléré des innovations. Certains de ces objectifs à court terme, comme la réduction des dépenses, peuvent entrer en conflit avec des ambitions à plus long terme, tels que le développement et l'innovation en santé. Étant donné que ces différents conflits ont un profond impact sur les améliorations en matière de qualité et de sécurité et sur les réformes en termes d'innovation, il est impératif de chercher à articuler ces multiples objectifs et de gérer les potentiels conflits existant entre eux.

Trois experts en la matière, suisse, français et anglais, se sont appuyés sur leur expérience et la littérature (industrielle et en santé) pour analyser la nature de ces conflits et proposer une série de principes et de stratégies pour mieux les gérer et atténuer leurs conséquences. L'article est divisé en trois sections. La première décrit les conflits les plus fréquemment observés dans et en dehors des systèmes de santé ; la deuxième section énonce quelques principes théoriques visant à réduire ces différents conflits ; la troisième section suggère une approche plus pratique pour adopter et gérer des objectifs multiples.

Les auteurs distinguent, en premier lieu, quatre principes clés pour réduire les potentiels conflits existant entre les multiples objectifs :

- Embrasser plusieurs objectifs. Éviter de se concentrer sur un seul objectif au détriment d'autres objectifs concurrents. Il est donc important d'identifier au début de chaque processus de changement une série d'objectifs pertinents et de les évaluer et les revoir tout au long du projet.
- Considérer les objectifs et les ambitions tant à court terme qu'à long terme et éviter que les priorités immédiates l'emportent sur les ambitions à plus long terme.
- Prendre en compte l'environnement social au sens large

et ne pas se focaliser uniquement sur le système de santé, notamment prendre en compte les déterminants sociaux et environnementaux de la santé (ex. : bien-être, qualité de vie, etc.).

- Accepter que tous les changements se produisent dans un contexte dynamique et en constante évolution, avec des périodes de convergence et de divergence, et toujours prendre en compte les éléments sociaux et techniques du système.

Enfin, les auteurs listent cinq stratégies clés pour adopter et gérer des objectifs multiples :

- Identifier et surveiller les différents objectifs tout au long du projet, accepter l'idée que certains entrent en conflit, à court terme ou à long terme, en comprenant que ces tensions peuvent être anticipées et gérées.
- Ralentir le rythme afin de respecter la flexibilité naturelle du système, permettre une certaine flexibilité dans les délais et une certaine adaptation aux conditions et au contexte local tout au long du processus (ex. : définir des objectifs moins rigides, utiliser des outils systémiques etc.).
- Penser à la fois à court terme et à long terme. En d'autres termes, agir dans le présent tout en pensant à l'avenir car les ambitions à long terme sont tout aussi importantes, sinon plus, que les actions à court terme.
- Se préparer et s'efforcer d'anticiper certaines conséquences imprévues. Garder à l'esprit que le système est dynamique et complexe et ne répond pas toujours aux changements prévus. Des résultats inattendus ou des imprévisibilités auront lieu et ceux-ci doivent être anticipés et gérés tout au long du processus.

Éviter de mettre en place les projets de façon partielle ou de les arrêter en cours de route, au prix d'une frustration et d'une démotivation des personnes impliquées dans le projet. Trop souvent, les obstacles sont sous-estimés et la mise en œuvre n'est pas suffisamment planifiée ou est sous-financée. Une fois que les objectifs ont été identifiés, il est important de planifier la mise en œuvre, tout en prenant en compte les ressources et les éléments nécessaires et tout en anticipant de potentielles demandes supplémentaires et des adaptations en cours de route. ■