

Projets du Programme national de recherche 74 «Smarter Health Care»

La mise en place d'une nouvelle génération de cadres pour le domaine suisse de la santé

Dans le cadre du Programme national de recherche 74 «Smarter Health Care», un programme de leadership a été développé pour les chercheurs talentueux de la relève («Emerging Health Care Leaders Program»), avec pour objectif le développement d'une communauté bien formée et bien intégrée de futurs cadres dans le domaine de la santé. Le présent article décrit les activités et résultats de ce programme et souligne la valeur ajoutée de telles initiatives pour le domaine suisse de la santé.

Andrea Martani^a, Agne Ulyte^b, Milo A. Puhani^c, Rolf Heusser^c

^a Institute for Biomedical Ethics, University of Basel, Basel, Switzerland; ^b Department of Health Care Policy, Harvard Medical School, Boston, Massachusetts, USA;

^c Epidemiology, Biostatistics and Prevention Institute (EBPI), University of Zurich (UZH), Zurich, Switzerland

Contexte

Le Fonds national suisse (FNS) organise régulièrement des programmes nationaux de recherche (PNR) pour promouvoir la recherche interdisciplinaire orientée sur les solutions. Le PNR 74 avait trois objectifs centraux:

- Générer des preuves scientifiques pour un meilleur traitement des personnes atteintes de maladies chroniques
- Améliorer la situation des données en Suisse
- Promouvoir la mise en place d'une communauté de recherche dans le domaine des soins [1]

Le troisième objectif était particulièrement important dans la mesure où une communauté bien structurée et coordonnée de recherche en soins est utile non seulement pour formuler de nouveaux projets à l'avenir, mais aussi pour assurer que les résultats de la recherche actuelle se répercutent sur la clinique et sur la politique. Cela prend plus de temps qu'un PNR et demande des aptitudes dépassant la seule science (par ex. compétences en matière de communication, capacités à la négociation). En effet, la littérature a déjà montré que le Leadership Training dans le domaine de la santé est très important [2]. La pandémie de COVID-19 a également montré clairement la pertinence de la promotion de nouveaux cadres dans le domaine de la santé [3]. Parallèlement, une recherche récente sur l'interaction entre la recherche scientifique et la politique en Suisse a montré que les chercheurs peuvent améliorer le dialogue avec les «policymakers» et que cela implique le développement de la confiance et de la compréhension mutuelle [4].

Pour ces raisons, le programme Emerging Health Care Leaders (EHCL) a été lancé dans le cadre du PNR 74. L'EHCL est «un programme de promotion innovant pour les chercheurs de la relève (doctorants, postdocs et médecins-assistants)». Son objectif est de «transmettre le bagage nécessaire aux futurs cadres dans le domaine suisse de la santé» [5]. Dans ce court article, nous décrivons l'ap-

portant la seule science (par ex. compétences en matière de communication, capacités à la négociation). En effet, la littérature a déjà montré que le Leadership Training dans le domaine de la santé est très important [2]. La pandémie de COVID-19 a également montré clairement la pertinence de la promotion de nouveaux cadres dans le domaine de la santé [3]. Parallèlement, une recherche récente sur l'interaction entre la recherche scientifique et la politique en Suisse a montré que les chercheurs peuvent améliorer le dialogue avec les «policymakers» et que cela implique le développement de la confiance et de la compréhension mutuelle [4].

Série: Projets du Programme national de recherche 74 «Smarter Health Care»

Le présent texte décrit l'offre de formation postgraduada «Emerging Health Care Leaders» (EHCL), un programme innovant pour les chercheurs de la relève (doctorants, postdocs et médecins-assistants) actifs dans le cadre du PNR 74. L'objectif de ce programme du Fonds national suisse comportant 34 projets soutenus est de poser les bases scientifiques pour des soins de santé de qualité, durables et «intelligents» en Suisse.

Informations: nfp74.ch



Smarter Health Care
National Research Programme

proche méthodologique du programme et les principaux résultats des deux axes centraux de l'EHCL: Leadership Training et Community Building.

Approche méthodologique

L'EHCL a été conçu pour tous les chercheurs de la relève actifs dans le cadre du PNR 74. La participation était basée sur le volontariat et gratuite, car le programme remboursait les frais de participation aux différentes activités (voir plus bas). Au total, 57 chercheurs de la relève issus de toutes les régions linguistiques de Suisse ont été recrutés. La majorité d'entre eux étaient des doctorants (65% de doctorants, 14% de postdocs, 21% d'autres chercheurs, par ex. des collaborateurs scientifiques). La majorité des participants étaient des femmes (72%). Un vaste spectre de parcours scientifiques différents était représenté (physique, sciences moléculaires, biologie, médecine, psychologie clinique, soins, économie, jurisprudence, pédagogie, sciences politiques).

Le programme se composait de séries de manifestations axées sur cinq domaines thématiques:

- Self-Competence/Leadership
- Professional Competences
- Soft Skills
- Knowledge-Transfer-Skills
- Social Competences dans l'environnement de travail

En ce qui concerne le format, les manifestations avaient des durées et des méthodes pédagogiques différentes mais partageaient les caractéristiques suivantes:

Premièrement, elles suivaient les principes de la formation des adultes, et deuxièmement, elles comprenaient toujours des parties dans lesquelles les participants pouvaient interagir entre eux et développer un sentiment de communauté. Alors qu'au début de l'EHCL l'organisation, le thème et l'articulation des manifestations étaient généralement déterminés par les coordinateurs EHCL en collaboration avec le comité de pilotage du PNR 74, les participants à l'EHCL ont progressivement été impliqués avec le temps, par exemple dans le choix des thématiques, dans l'invitation des intervenants et intervenantes, et dans l'organisation des activités. En outre, un congrès à huis clos de deux jours s'est tenu chaque année dans les différentes régions de Suisse, lors duquel les participants ont pu développer un sentiment de communauté et approfondir la collaboration entre eux. Enfin, un mentorat ad hoc a été proposé; un élément considéré comme décisif pour le développement des compétences en matière de leadership [6].

Résultats: Leadership Training et Community Building

Concrètement, l'EHCL a conduit à l'établissement d'une nouvelle cohorte de chercheurs de la relève en tant que cadres pour le domaine suisse de la santé. Cet objectif a été atteint car les participants ont développé une panoplie de compétences reconnues en leadership grâce à une formation de plusieurs années, car ils ont créé une communauté établie capable non seulement d'élaborer de nouveaux projets de recherche en soins de santé, mais aussi de dialoguer avec les politiques et de collaborer avec les parties prenantes issues de la pratique.

Dans le cadre du Leadership Training, le programme EHCL a mené plus de 40 ateliers entre 2018 et 2022. Ces ateliers traitaient de nombreux thèmes différents, notamment Leadership vs Management, Teambuilding, négociation réussie, gestion des conflits, Personal Branding, des preuves à la politique, gestion du domaine politique au niveau national et cantonal, communications avec les personnalités politiques, lobbying politique, présentation et rhétorique, courrier à l'attention d'un public académique et d'un public profane, Grant Proposal Writing, gestion des médias, inclusion des réseaux sociaux dans la communication de la santé, comportement en visioconférence, gestion de projet appliquée, budgétisation, ou encore constitution d'un réseau. Chaque atelier se terminait par un petit événement social afin de pouvoir également favoriser le Community Building (voir ci-après).

La liste de l'ensemble des activités et une évaluation des effets sur les participants a été publiée dans un rapport de synthèse du PNR 74 [7]. La participation régulière au Leadership Training a été confirmée par un certificat signé par le FNS et le PNR 74. Une autre preuve de l'effet du Leadership Training se manifeste également dans le fait que les participants à l'EHCL ont été sélectionnés par le comité de pilotage du PNR 74 pour participer à la rédaction de rapports thématiques pour l'ensemble du PNR 74.

Certains des résultats les plus marquants de l'EHCL ont vu le jour dans le domaine du Community Building. L'engagement régulier des «EHCLScholars» dans les ateliers et les activités sociales a permis de développer une confiance croissante: dans un premier temps, les participants à l'EHCL ont fait connaissance et échangé leurs expertises, puis ils ont commencé à développer des idées ensemble, et enfin ils ont réalisé des projets en commun. Par exemple, différents participants à l'EHCL ont pris part à un projet portant sur les répercussions du COVID-19 sur les soins médicaux de base [8], tandis que d'autres ont travaillé ensemble sur une publication identifiant et ana-

lysant les tendances d'avenir dans le domaine des soins de santé en Suisse [9]. Dans le rapport susmentionné [7], il a été décrit en détails comment les participants à l'EHCL ont développé leur réseau professionnel, comment ils ont approfondi leurs relations formelles et informelles avec d'autres participants, et comment est né un sentiment de communauté durable [10]. Le même rapport mentionne également comment cette communauté s'est engagée pour un dialogue avec la politique et la pratique, notamment grâce au fait que différents participants à l'EHCL ont développé des activités de transfert de connaissance.

Conclusions et perspectives d'avenir

L'initiative EHCL s'est avérée être un programme de promotion innovant et tourné vers l'avenir pour les chercheurs de la relève. Ceux-ci ont acquis avec succès des compétences en matière de leadership dans le cadre d'un programme de formation. En outre, une communauté intégrée et digne de confiance composée de jeunes chercheurs dans le domaine de la santé a vu le jour; elle se présente soudée et peut prendre part aux futures discussions de plus en plus importantes entre la politique et la pratique.

Il n'existe que peu d'initiatives de ce genre dans le monde: au Canada, les Emerging Health Leaders sont une «initiative Grassroots» ayant créé un réseau de professionnels de santé souhaitant se perfectionner dans le domaine du leadership [11]; en Australie, l'«Academy for Emerging Leaders in Patient Safety» réunit chaque année des professionnels souhaitant développer leurs compétences en matière de leadership, surtout en ce qui concerne la sécurité des patients [12].

Chacune de ces initiatives est unique, mais toutes partagent l'idée que la formation postgraduelle d'une communauté professionnelle du domaine de la santé soudée et bien formée est essentielle pour l'avenir de ce domaine. Le programme EHCL se distingue par ses Skills Trainings réguliers et par ses nombreuses mesures d'accompagnement (par ex. événements sociaux), qui ont permis la mise en place d'une communauté dynamique et solide de jeunes chercheurs.

Mais le programme EHCL partage également certains défis avec les initiatives étrangères similaires mentionnées ci-dessus. On peut notamment mentionner la complexité relative aux critères de sélection des participants, ou bien les difficultés dans l'évaluation des répercussions du programme sur la carrière des différents membres et sur la communauté. Dans le cadre de l'EHCL, des discussions ont déjà été lancées sur ces deux défis. Un débat a par exemple été mené sur la mesure

dans laquelle il serait possible d'intégrer également à la communauté des participants issus de la pratique ou de la politique, ou sur comment mesurer au mieux les effets au long cours d'un tel programme.

Malgré ces défis, des initiatives comme l'EHCL sont révolutionnaires, notamment pour répondre au besoin urgent et internationalement reconnu de réformer la formation initiale des chercheurs de la relève [13]. Pour l'avenir, il est particulièrement important que les expériences et le savoir-faire des participants EHCL puissent être mis à profit et que leurs compétences aident à assurer la collaboration nécessaire entre la recherche, la politique et la pratique en Suisse. En outre, il convient de soutenir les initiatives consécutives basées sur les expériences du programme EHCL et pouvant profiter à un autre cercle de jeunes chercheurs.

Résumé

Le programme de promotion de la relève «EHCL» mené dans le cadre du Programme national de recherche 74 a montré comment les chercheuses et chercheurs peuvent développer des aptitudes non académiques qui leur permettent de participer activement au fonctionnement du système de santé de demain. Cette expérience permet à la pratique d'apprendre comment transmettre des compétences en matière de leadership et comment créer une communauté de spécialistes soudée, consciente de son appartenance, et capable d'élaborer des solutions communes aux problèmes dans le domaine de la santé en dialoguant avec les autres parties prenantes.

Conflict of Interest Statement

Les auteurs ont déclaré n'avoir aucun conflit d'intérêts potentiel.

Correspondance

Andrea Martani
Institute of Biomedical Ethics
University of Basel
Bernoullistrasse 28
CH-4056 Basel
andrea.martani[at]unibas.ch

Références

- 1 Puhon M. Gardons le focus aux maladies chroniques – même aujourd'hui. *Prim Hosp Care*. 2020 Sep;1: <https://doi.org/10.4414/phc-d.2020.10271>; Epub ahead of print.
- 2 Till A, McKimm J, Swanwick T. The Importance of Leadership Development in Medical Curricula: A UK Perspective (Stars are Aligning). *J Healthc Leadersh*. 2020 Mar;12:19–25. <https://doi.org/10.2147/JHL.S210326> PMID:32214861
- 3 Nittas V, Buitrago-Garcia D, Chetty-Mhlanga S, Grimm PY, Guerra G, Patel C, et al. Future public health governance: investing in young professionals. *Int J Public Health*. 2020 Dec;65(9):1521–2. <https://doi.org/10.1007/s00038-020-01521-0> PMID:33145659
- 4 Hochstrasser J. Editorial: Dans la jungle politique, il faut de la ténacité. *Horizons – Le magazine suisse de la*

recherche scientifique, 2022, <https://www.revue-horizons.ch/2022/12/01/dans-la-jungle-politique-il-faut-de-la-tenacite/> (2022, accessed 2 March 2023).

- 5 Programme national de recherche 74. Emerging Health Care Leaders, <https://www.nfp74.ch/fr/3xBaBO4HKXNM3l0c/page/le-pnr/emerging-health-care-leaders>
- 6 Batara N, Woolgar T. The mentorship imperative for health leadership. *Healthc Manage Forum*. 2017 May;30(3):155–8. <https://doi.org/10.1177/0840470417692335> PMID:28929857
- 7 Synthesis Working Paper: «Building a strong research community (EHCL+)». Bern: Swiss National Science Foundation, <https://www.nfp74.ch/api/download/Imh0dHBzOi8vc3RvcnFnZS5nb29nbGVhcGlzLm-NvbS9zbmYtbWVkaWEvbmZwNzQtcHJvZHVjdGlv-bi9abHpTeGQ1ZGxlUGdOMINHL2ZuRTJTUHRQOE5s-WEY2S0wi> (June 2022, accessed 22 February 2023).
- 8 Deml MJ, Minnema J, Dubois J, Senn O, Streit S, Rachamin Y, et al. The impact of the COVID-19 pandemic on the continuity of care for at-risk patients in Swiss primary care settings: A mixed-methods study. *Soc Sci Med*. 2022 Apr;298:114858. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2022.114858> PMID:35247784
- 9 Deml MJ, Jungo KT, Maessen M, Martani A, Ulyte A. Megatrends in Healthcare: Review for the Swiss National Science Foundation's National Research Programme 74 (NRP74) "Smarter Health Care". *Public Health Rev*. 2022 Mar;43:1604434. <https://doi.org/10.3389/phrs.2022.1604434> PMID:35528712
- 10 Programme national de recherche 74. De solides compétences pour les futures cadres du système de santé, <https://www.nfp74.ch/fr/IT8zJ4nm2rw4TejF/news/221004-news-nfp74-de-solides-competences-pour-les-futur-cadres-du-systeme-de-sante> (2022, accessed 22 February 2023).
- 11 Gruenewoldt E, Hagen Lyster A. The Emerging Health Leaders network experience: reflections and lessons learned from a grassroots movement. *Healthc Manage Forum*. 2017 May;30(3):133–7. <https://doi.org/10.1177/0840470416686081> PMID:28929850
- 12 Oates K, Burgess A, Dalton S, Sammut J, Mayer D. The Academy for Emerging Leaders in Patient Safety: developing a community of practice. *Clin Teach*. 2020 Oct;17(5):508–14. <https://doi.org/10.1111/tct.13127> PMID:31863528
- 13 PhD training is no longer fit for purpose – it needs reform now. *Nature*. 2023 Jan;613(7944):414–414. <https://doi.org/10.1038/d41586-023-00084-3> PMID:36653573