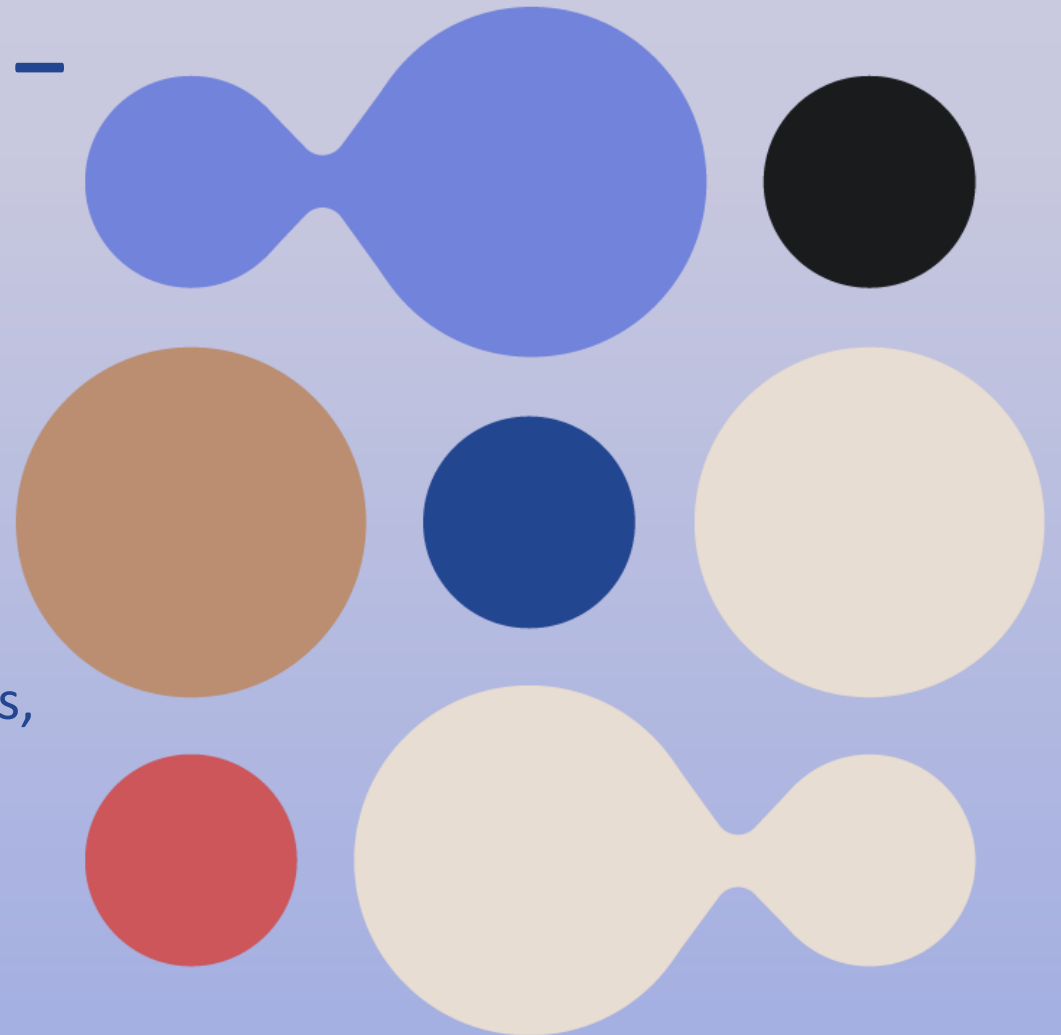


Gestion des soins en mutation – Enseignements du Baromètre CNO 2025

Hans-Peter Wyss, Co-Président Swiss Nurse Leaders,
CEO Spitex Region Brugg AG

Swiss Nurse Leaders



Agenda

- **Présentation de Swiss Nurse Leaders / Stratégie 2026+**
- **CNO-Barometer 2025**
 - Conclusions principales
 - Défis pour la direction des soins
 - Pénurie de personnel qualifié
 - Potentiel d'optimisation des processus
 - Potentiel de la numérisation
 - Mesures en lien avec l'initiative sur les soins
 - Virage ambulatoire
 - Le rôle CNO en mutation
- **Annonce d'évènement**



Présentation de Swiss Nurse Leaders

— Une direction forte pour des soins infirmiers forts

Swiss Nurse Leaders est
l'association suisse des
cadres infirmiers.

depuis 1984

environ 500 membres

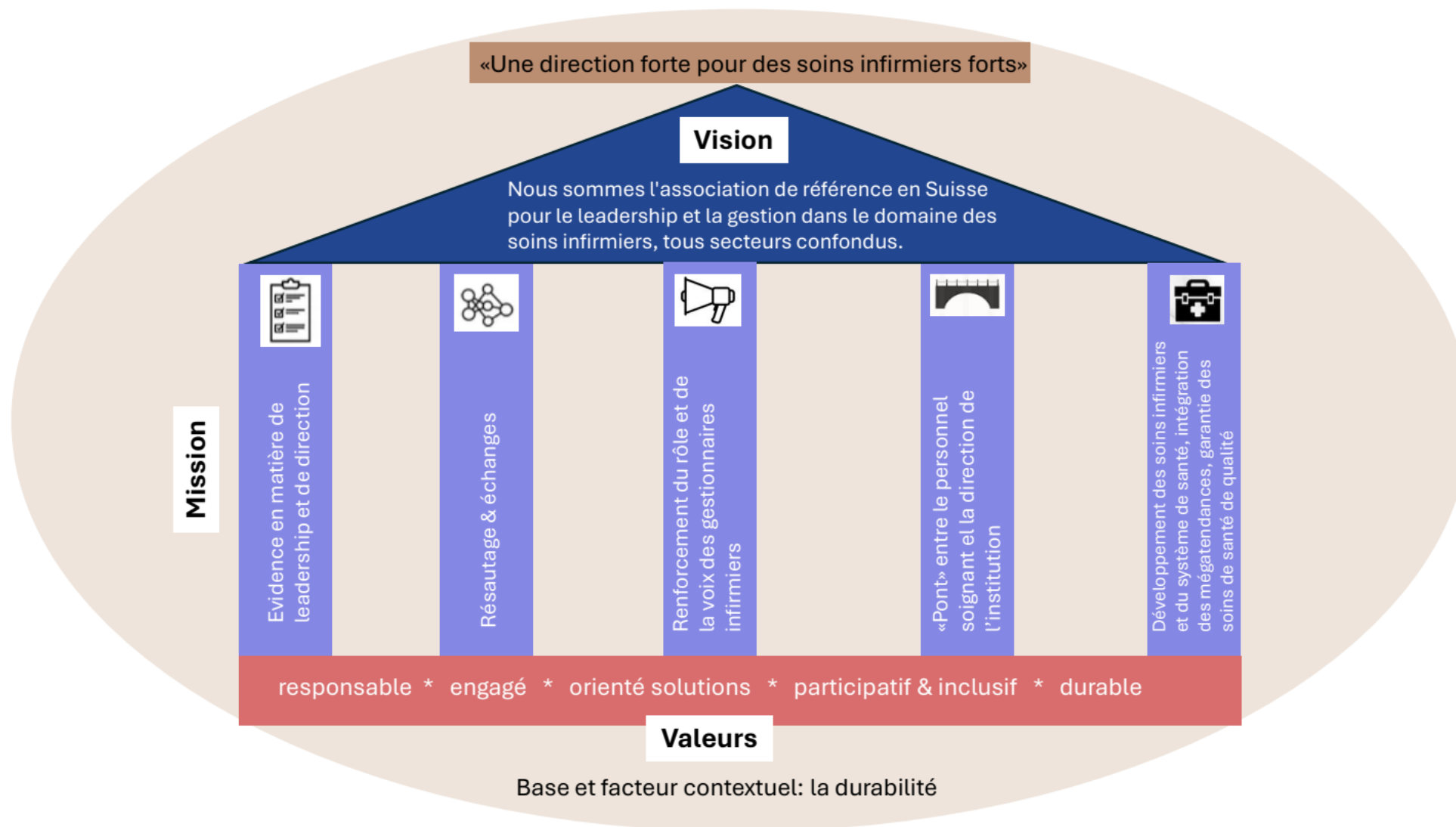
toutes les régions linguistiques

tous les domaines de soins

tous les niveaux hiérarchiques



Stratégie 2026+



Stratégie 2026+

«Une direction forte pour des soins infirmiers forts»

Vision

Nous sommes **l'association de référence** en Suisse pour le leadership et la gestion dans le domaine des soins infirmiers, tous secteurs confondus

Strategie 2026+

Mission

- Swiss Nurse Leaders (SNL) **diffuse les bonnes pratiques, issues des données probantes en matière de leadership et de gestion dans le domaine des soins infirmiers** et soutient ses membres (juniors, seniors) dans le développement des compétences en leadership et en management.
- SNL facilite **la mise en réseau et les échanges entre ses membres**, encourage l'apprentissage mutuel et partage des exemples de bonnes pratiques et de modèles de leadership innovants dans tous les domaines des soins.
- SNL **renforce le rôle et la voix des gestionnaires infirmiers** (sur le plan stratégique et politique).
- SNL joue un **rôle de passerelle** entre les employés (organisations syndicales) et les employeurs (organisations patronales) et participe à l'élaboration de solutions permettant aux infirmiers·ère·s d'exploiter pleinement leurs potentiels dans le contexte économique et institutionnel.
- SNL **participe activement au développement des soins infirmiers / du système de santé**, intègre les mégatendances et contribue à garantir des soins de santé d'excellence, centrés sur la personne et économiquement viables.

Strategie 2026+

Mission



Evidence en matière de
leadership et de direction



Réseautage & échanges



Renforcement du rôle et de
la voix des gestionnaires
infirmiers



„Pont“ entre les soignants et
la direction de l'institution

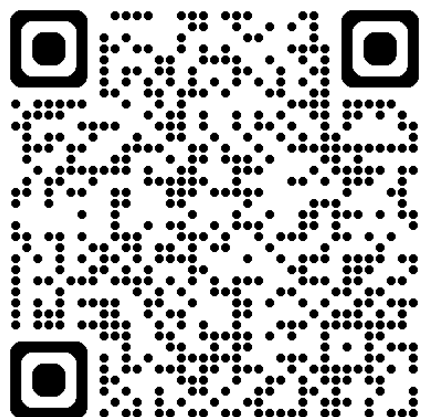


Développement des soins
infirmiers et du système de santé,
intégration des mégatendances,
garantir des soins de qualité

Baromètre CNO 2025

- 3^{ème} édition, organisée pour la 2^e fois en collaboration avec PwC Schweiz
- Sur la base d'une enquête menée auprès de nos membres au niveau CNO
- Publiée en novembre 2025

Download FR:



Baromètre CNO 2025

Appréciations des Chief Nurse Officers (CNO) en Suisse
sur des thématiques prioritaires pour les soins infirmiers

2^e édition, novembre 2025



Baromètre 2025 – les principales conclusions

- La **pression sur les coûts** devient le principal défi, devançant la pénurie de personnel qualifié ; néanmoins, la **pénurie de personnel continue de marquer profondément le système.**
- **L'amélioration de l'efficacité** et la **numérisation** occupent désormais une place centrale dans les décisions stratégiques.
- **Le virage ambulatoire** transforme les modèles de prise en charge et nécessite de nouvelles structures de coordination.
- Le **rôle des CNO** a évolué ces dernières années ; les CNO occupent aujourd'hui une **position stratégique clé** dans le secteur de la santé.

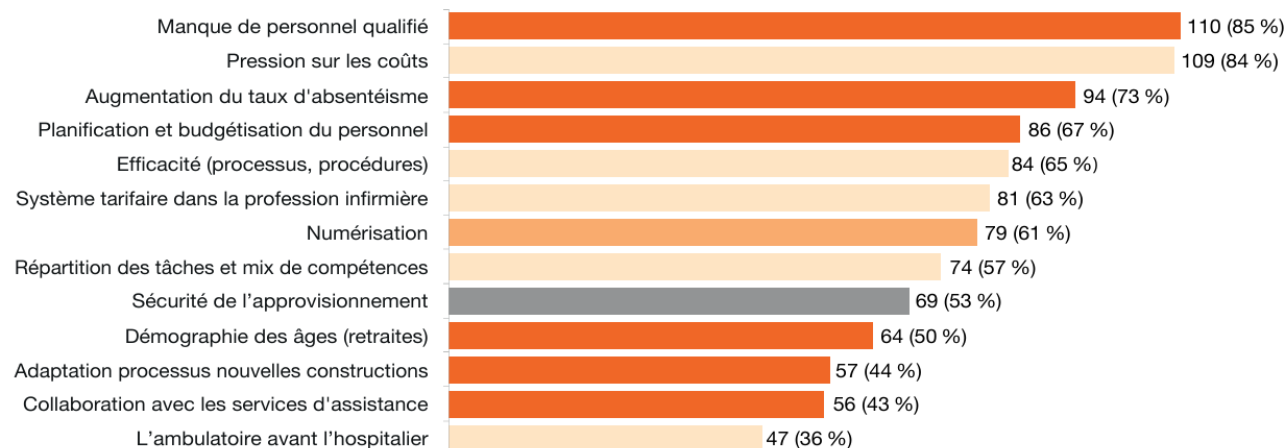
Baromètre CNO 2025 – les principales conclusions



Baromètre CNO 2025 – défis

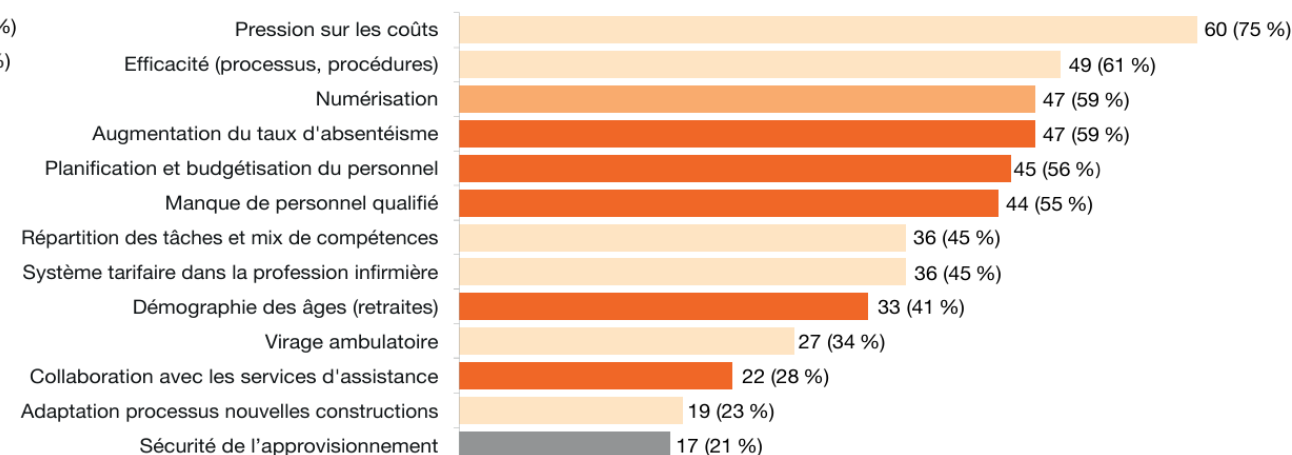
Évaluation de tous les types d'établissements en 2023

Les principaux défis pour les CNO (nombre de réponses « Tout à fait d'accord » ou « Plutôt d'accord »)



Évaluation de tous les types d'établissements en 2025

Les principaux défis pour les CNO (nombre de réponses « Tout à fait d'accord » ou « Plutôt d'accord »)

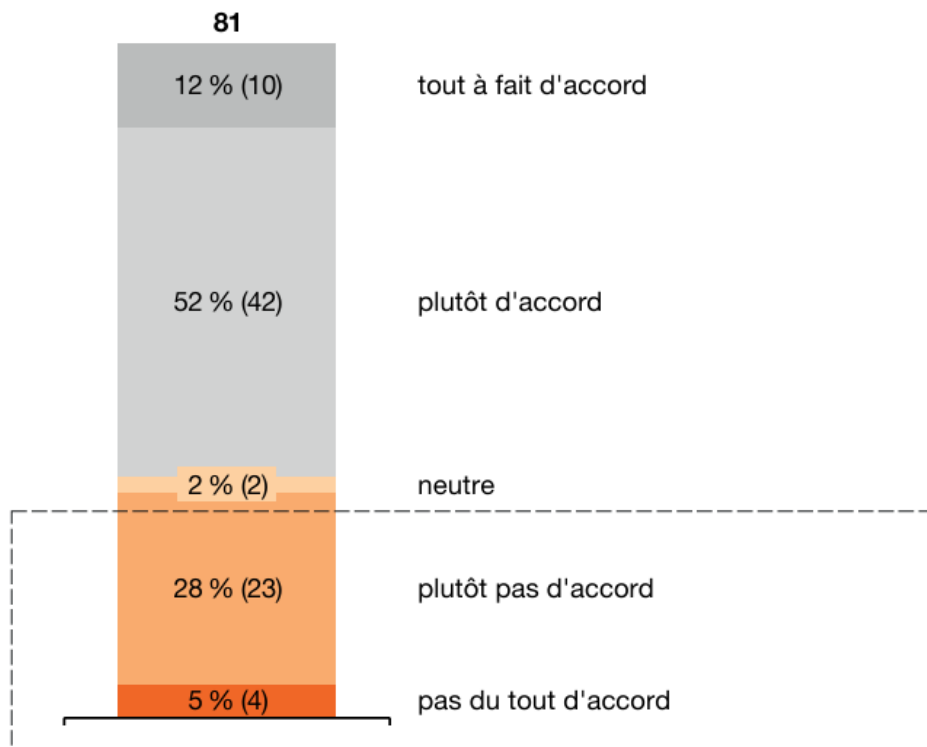


- Les défis marqués en orange se rapportent à la manque de personnel qualifié ou ont une incidence sur celle-ci.
- Les défis marqués en jaune clair se rapportent à des thèmes liés aux processus, à l'efficacité et aux finances.
- Les défis marqués en orange clair se rapportent à la numérisation.
- Les défis indiqués en gris se rapportent à la sécurité d'approvisionnement.



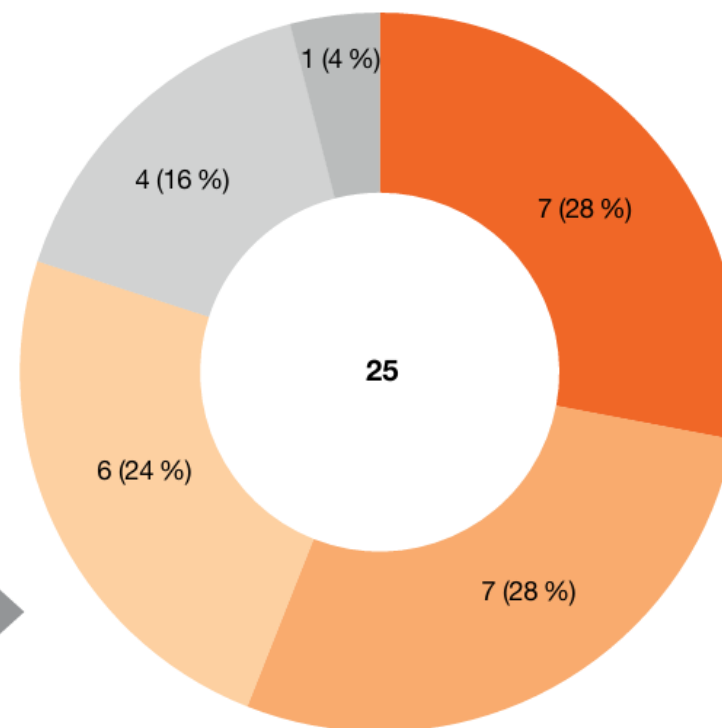
Baromètre CNO 2025 – pénurie en personnel qualifié

Disponibilité d'un nombre suffisant de personnel infirmier pour gérer la charge de travail de manière satisfaisante



- Taux élevé de rotation du personnel
- Absences pour cause de maladie
- Difficulté à pourvoir les postes vacants
- Attractivité en tant qu'employeur
- Réductions significatives de la charge de travail du personnel infirmier

Principales raisons du manque de personnel infirmier



Remarque : ici, n = 25, car seuls ceux qui ont répondu « Plutôt pas d'accord » ou « Pas du tout d'accord » à la question sur la disponibilité ont répondu à cette question.

Baromètre CNO 2025 – potentiel d'optimisation des processus

01	02	03	04	05
Assistance numérique pour les processus administratifs	Gestion efficace des ressources et des dotations	Amélioration de la collaboration interprofessionnelle	Optimisation des processus d'approvisionnement	Amélioration du flux des patients et de la gestion des transferts
Documentation automatisée Reconnaissance vocale	Gestion du personnel Gestion des lits Gestion des interventions	Répartition claire des rôles Meilleure coordination	Standardisation Assistance numérique pour les évaluations	Temps d'attente Procédures de sortie

Baromètre CNO 2025 – potentiel de la numérisation

01

Automatisation de la documentation administrative

Reconnaissance vocale
Saisie assistée par IA

02

Optimisation de la gestion des délais et des dotations

Planification des services assistée par l'IA
Pilotage des patients assisté par l'IA

03

Assistance dans la gestion des soins et des traitements

Systèmes d'assistance
Recommandations d'actions numériques

04

Amélioration de la communication interne et coordination

Transferts numériques
Plateformes

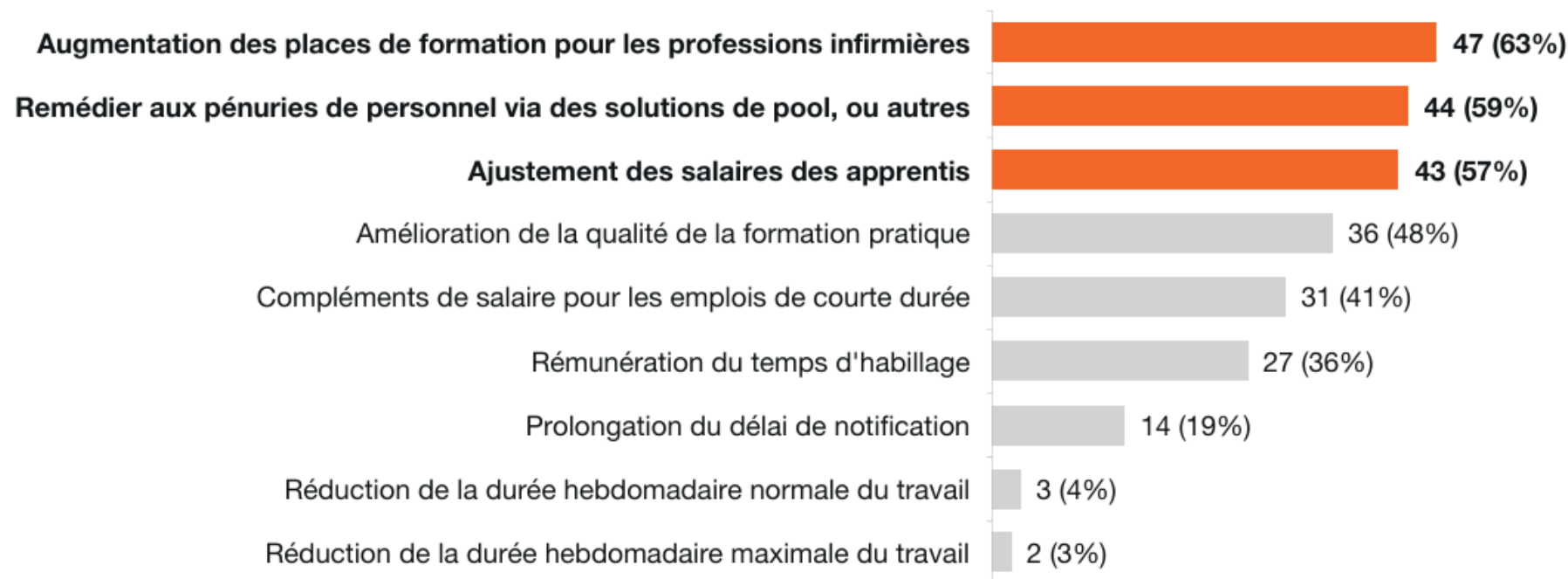
05

Gestion numérisée des matériaux et des médicaments

Administration des stocks
Systèmes de commande

Baromètre CNO 2025 – mesures initiative sur les soins

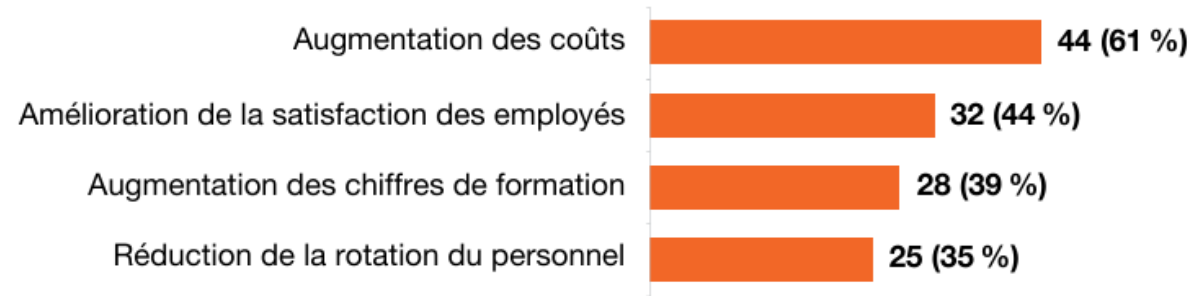
N=75



Baromètre CNO 2025 – mesures initiative sur les soins

Effets des mesures mises en œuvre dans le cadre de l'initiative sur les soins infirmiers
(nombre de mentions par réponse possible)

N=72



Baromètre CNO 2025 – le virage ambulatoire

Figure 11 : Le virage ambulatoire a un impact notable sur l'orientation stratégique des soins.

Impact du virage ambulatoire sur l'orientation stratégique des soins (nombre de mentions par réponse possible)

N=69

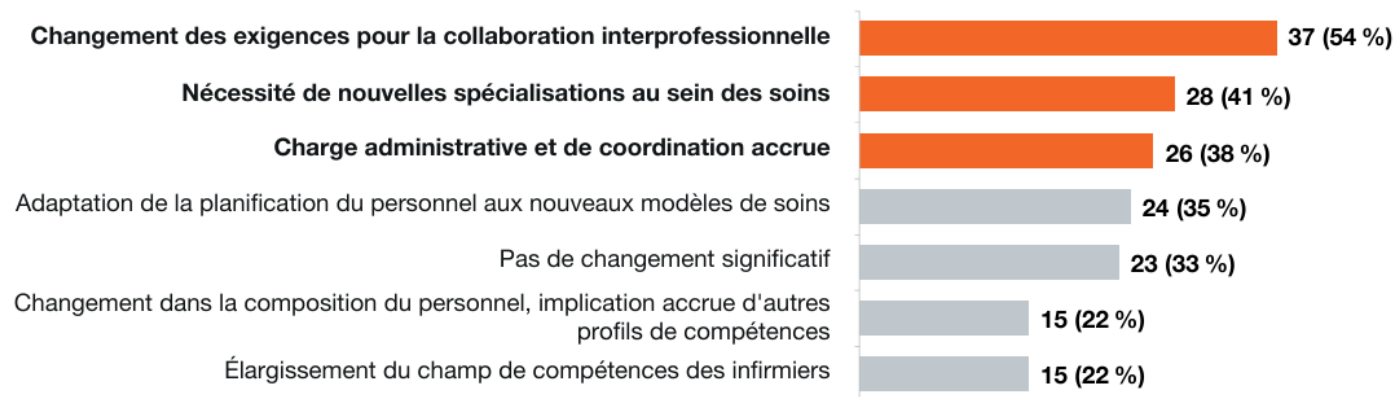
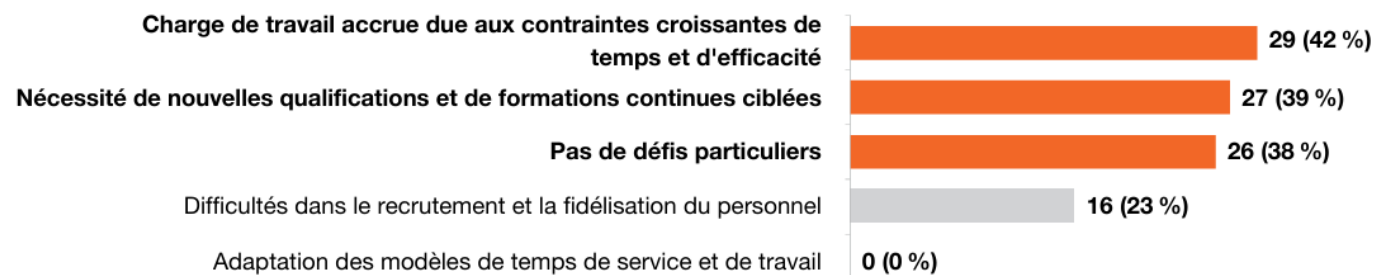


Figure 12 : La pression du temps et de l'efficacité augmente la charge de travail dans le quotidien des soins.

Défis opérationnels pour les soins liés au virage ambulatoire (nombre de mentions par réponse possible)

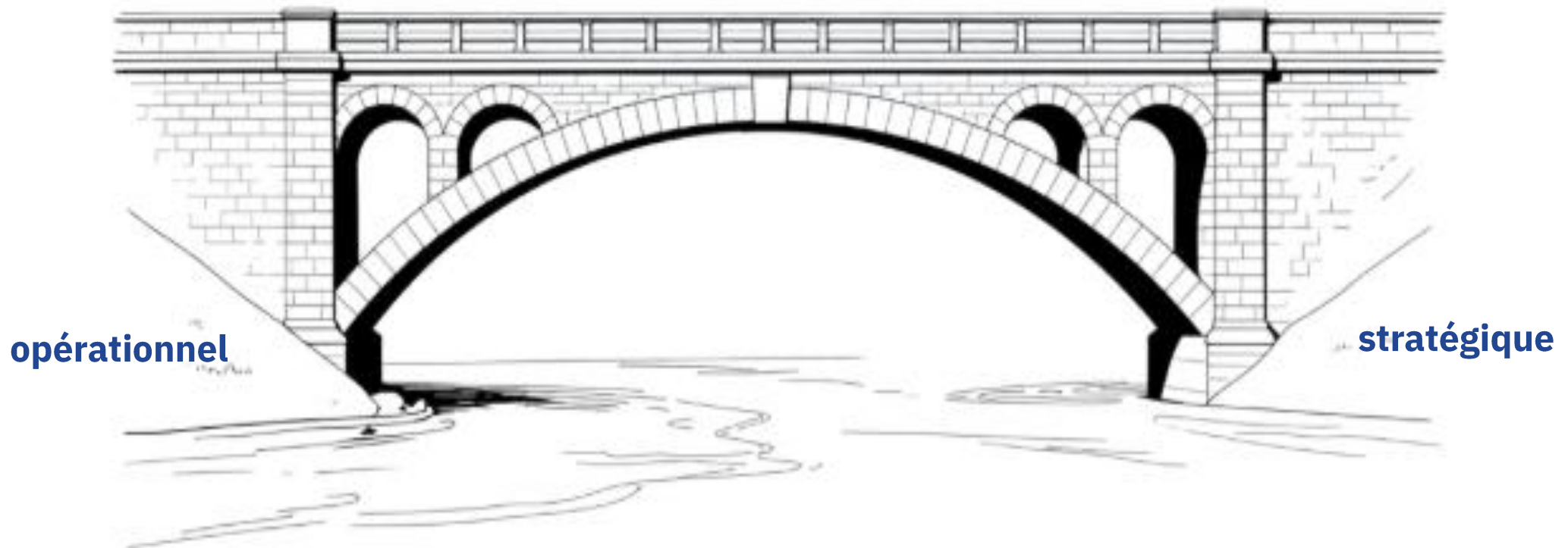
N=69



Autre défi souvent cité :
l'adaptation des processus

Rôle CNO en mutation

- Elaborer et adapter des processus
- Développer l'organisation, accompagner les changements
- Développer les compétences des collaborateurs-trices
- Favoriser l'innovation



- Réalité opérationnelle des soins (processus)
- Garantie de la qualité des soins
- « Défense » des soins

- Pilotage stratégique (objectifs)
- Gestion économique de l'entreprise
- Responsabilité pour l'entreprise dans son ensemble



Rôle CNO en mutation

Intégrer la perspective des soins infirmiers dans les décisions stratégiques, prendre en compte les exigences spécifiques aux soins infirmiers dans des structures standardisées

opérationnel

stratégique

« Traduire » les décisions en réalité opérationnelle des soins, développer l'organisation, accompagner la transformation

Baromètre CNO 2025 – Rôle CNO en mutation

- La **responsabilité des CNO** va aujourd'hui bien au-delà de la simple gestion du secteur des soins :
 - Gestion d'entreprise
 - Processus
 - Développement organisationnel
 - Numérisation
 - Modèles de prise en charge
 - Attractivité de l'employeur
 - Fidélisation du personnel
 - ...
- La **participation stratégique des soins est indispensable** pour garantir que la perspective des soins soit prise en compte dans tous les domaines clés d'un établissement et que la qualité des soins soit assurée à long terme.
→ **Le/la CNO occupe une position stratégique clé**

Annonce d'évènement



— Save the Date!

Le congrès national de Swiss Nurse Leaders aura lieu le 20 novembre 2026.

 SWISS NURSE LEADERS

Congrès national de Swiss Nurse Leaders

**Virage ambulatoire
et soins intégrés**

Opportunités et défis pour les cadres infirmiers

20 novembre 2026
Eventforum Berne



SWISS NURSE LEADERS

Congrès national de Swiss Nurse Leaders

Virage ambulatoire et soins intégrés

Opportunités et défis pour les cadres infirmiers

20 novembre 2026
Eventforum Berne

PROGRAMME CONGRÈS NATIONAL SWISS NURSE LEADERS 2026

Vendredi 20 novembre 2026

Horaire	Programme	Intervenant-e
08:30	Café de bienvenue	
09:30	Mot de bienvenue	Swiss Nurse Leaders
09:45	Le virage ambulatoire dans le contexte de politique sanitaire : le point de vue de la Confédération	Anne Lévy, Office fédéral de la santé publique OFSP
10:00	Espoir ou effet de mode : quelle est la portée du virage ambulatoire et des soins intégrés ?	lic.rer.pol. Annamaria Müller, Forum Suisse des Soins intégrés fmc
10:25	Les modèles de prestations de soins de demain : à quoi faut-il s'attendre dans le domaine Care@Home	Cornelis Kooijman, Aide et Soins à Domicile Suisse
10:50	Pause	
11:15	Les critères de sortie pour les interventions chirurgicales ambulatoires et les conséquences pour les services concernés	Pia Rüfenacht & Nadine Morgenthaler Beuttenmüller, Centre hospitalier Biel-Bienne
11:50	De la chambre au domicile, du service au réseau : le nouveau terrain du leadership infirmier	Mikael De Rham, Ensemble Hospitalier de la Côte
12:15	Lunch	
13:30	Interlude créatif	Damir Dantes
13:45	Table Ronde avec des CNOs des différents domaines de soins	Animé par lic.rer.pol Annamaria Müller, Forum Suisse des Soins intégrés fmc
14:30	Pause	
14:55	Les interfaces, pivot des soins intégrés tout au long du chemin patient	Jacques Pollet, Réseau Santé de la Sarine
15:20	Les APN dans le système de santé suisse : entre innovation, sécurité des soins et clarification des rôles	Prof. Dr. Urs Brügger, Methodix
15:45	Fin du congrès	Swiss Nurse Leaders