

Leadership clinique et management de proximité : une alliance stratégique

Karine Erné, BscN, MSc Si, Infirmière clinicienne spécialisée
Indira Muratovic, BscN, Infirmière cheffe d'unité de Soins

Service de chirurgie

Contexte



1 secteur - 2 unités



38 lits

4 lits externes

3286
cas/an

4.36
Séjour
moyen

85%
Taux
d'occupation



40 soignant·e·s



2 ICUS



1 ICLS



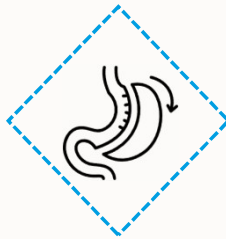
1 binôme
médico-soignant



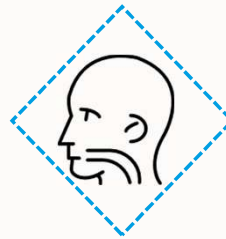
viscérale



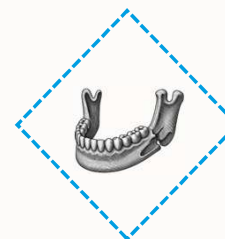
urologie



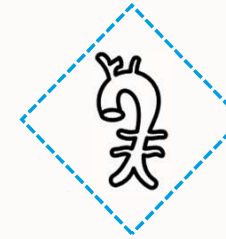
bariatrique



ORL



maxillo faciale



vasculaire



générale



Mai 2024 : Volonté institutionnelle de transformer le secteur en 2 unités de soins +
augmentation de 2 lits. **Dead-line: octobre**

Culture

Qualité / sécurité

Acceptabilité

Mai 2024

- 1 secteur
- 3 unités / 3 ICUS
- 36 lits + 4 lits de réserve
- Jour : 6 infirmier-ère-s, 3 ASSC, 1 ASSC
→ entrées électives 5/7 (week-end : 3 ASSC)
- Nuit: 3 infirmiers-ère-s, 1 ASSC
- Ratio patient / ID nuit : 12
- Ratio patient / ID jour : 6

Octobre 2024

- 1 secteur
- 2 unités / 2 ICUS
- 38 lits + 4 lits de réserve
- Jour : 6 infirmier-ère-s, 4 ASSC 5/7
(week-end: 3 ASSC)
- Nuit: 4 infirmiers-ère-s
- Ratio patient / ID nuit : 9/10
- Ratio patient / ID jour : 6/8

Leadership partagé De quoi parle-t-on?



«Les leaders mobilisent les autres pour qu'ils aient envie de faire des choses extraordinaires.» (traduction libre, Kouzes & Posner, 2017)

Leadership managérial

Se concentre sur les systèmes, les processus et les structures,
Administre le système,
Cherche à préserver la structure de collaboration existante,
Contrôle et fonctionnement efficient des unités dirigées

Leadership clinique

Se concentre sur les personnes,
Recherche l'innovation
Fait partie de l'identité propre des infirmier·ère·s
Objectifs : qualité des soins, sécurité patients, amélioration continue

Leadership transformationnel

Introduction des nouveaux savoirs auprès des équipes infirmières
Supervision et soins directs dans les situations complexes

Leadership partagé En action



Trois domaines clés ont structuré notre collaboration, en mobilisant les compétences complémentaires de l'ICUS et de l'ICLS



Leadership

ICUS : Gestion et coordination des équipes de soins.

ICLS : Leadership clinique et expertise scientifique.



Coaching

ICUS : Soutien managérial de proximité.

ICLS : Coaching des équipes et accompagnement au changement.



Gestion de projet

ICUS : Stratégie d'alignement à la direction.

ICLS : Promotion des besoins du terrain.



Les frontières peuvent se chevaucher — l'essentiel est la clarification des rôles et la reconnaissance mutuelle des compétences.

Articulation des rôles avec un objectif commun: la **qualité** et la **sécurité** des soins grâce à une collaboration fondée sur la **confiance** et le **respect** mutuel





Réunions 1x/mois : prises de décision, relais d'information et partage des retours terrains

Implication de l'équipe

- Questionnaires sur les horaires,
- Réorganisation du matériel,
- Participation active aux décisions,
- Boîte à idée

Suivi & évaluation

- Échanges quotidiens ICUS–ICLS
- Questionnaire à 3 mois post changement





Le leadership partagé a produit des résultats concrets, mesurables et durables au sein de notre service



Satisfaction soignants

Implication réelle dans les décisions et accompagnement ressenti comme soutenant



Culture de l'innovation

Développement d'une dynamique collective ouverte au changement et à l'amélioration continue



Apprentissage mutuel

Compréhension approfondie des rôles et respect renforcé des compétences de chacun

Take Home Message



Le leadership partagé articule gestion (cadres de soins) et expertise clinique (IPA), autour d'un objectif commun

La clarification des rôles dépasse le chevauchement des frontières par la reconnaissance mutuelle



L'implication active des équipes est essentielle lors des transformations organisationnelles

Résultats concrets

- ✓ Satisfaction soignants,
- ✓ Culture de l'innovation,
- ✓ Apprentissage mutuel et durable

Merci de votre attention!



Bibliographie



- Mathieu L, Bell L, Ramelet AS, Morin D. Les compétences de leadership pour la pratique infirmière avancée : proposition d'un modèle de développement pour la formation et la pratique clinique. Revue Francophone Internationale de Recherche Infirmière. 2016 Jun;2(2):105-13. doi: 10.1016/j.refiri.2016.04.003.
- Ward, S. (2020, September 17). What is leadership? The Balance Small Business. <https://www.thebalancesmb.com/leadership-definition-2948275>
- Kouzes JM, Posner BZ. The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations. 6th ed. San Francisco: Jossey-Bass; 2017. 400 p.
- Lecoultre C, Serena A, Jeffries A, Worreth S, et al. Intégration des rôles de pratique infirmière avancée dans un service de chirurgie viscérale : expérience du Centre Hospitalier Universitaire Vaudois. Recherche et Avancées en Sciences Infirmières. 2026. doi:10.25965/reasci.719

Bibliographie



- Graham ID, Logan J, Harrison MB, Straus SE, Tetroe J, Caswell W, et al. Lost in knowledge translation: Time for a map? Journal of Continuing Education in the Health Professions. 2006;26(1):13-24. DOI: 10.1002/chp.47
- Proctor E, Silmere H, Raghavan R, Hovmand P, Aarons G, Bunger A, et al. Outcomes for Implementation Research: Conceptual Distinctions, Measurement Challenges, and Research Agenda. Adm Policy Ment Health. 2011;38(2):65-76. DOI: 10.1007/s10488-010-0319-7
- Powell BJ, Waltz TJ, Chinman MJ, Damschroder LJ, Smith JL, Matthieu MM, et al. A refined compilation of implementation strategies: results from the Expert Recommendations for Implementing Change (ERIC) project. Implementation Science. 2015;10(1):21. DOI: 10.1186/s13012-015-0209-1