

# Leadership partagé, moteur d'excellence en soins !

Vasserot Krystel, RN, Directrice des soins de département

Sechet Véronique, RN, MScN Adjointe à la direction des soins de département

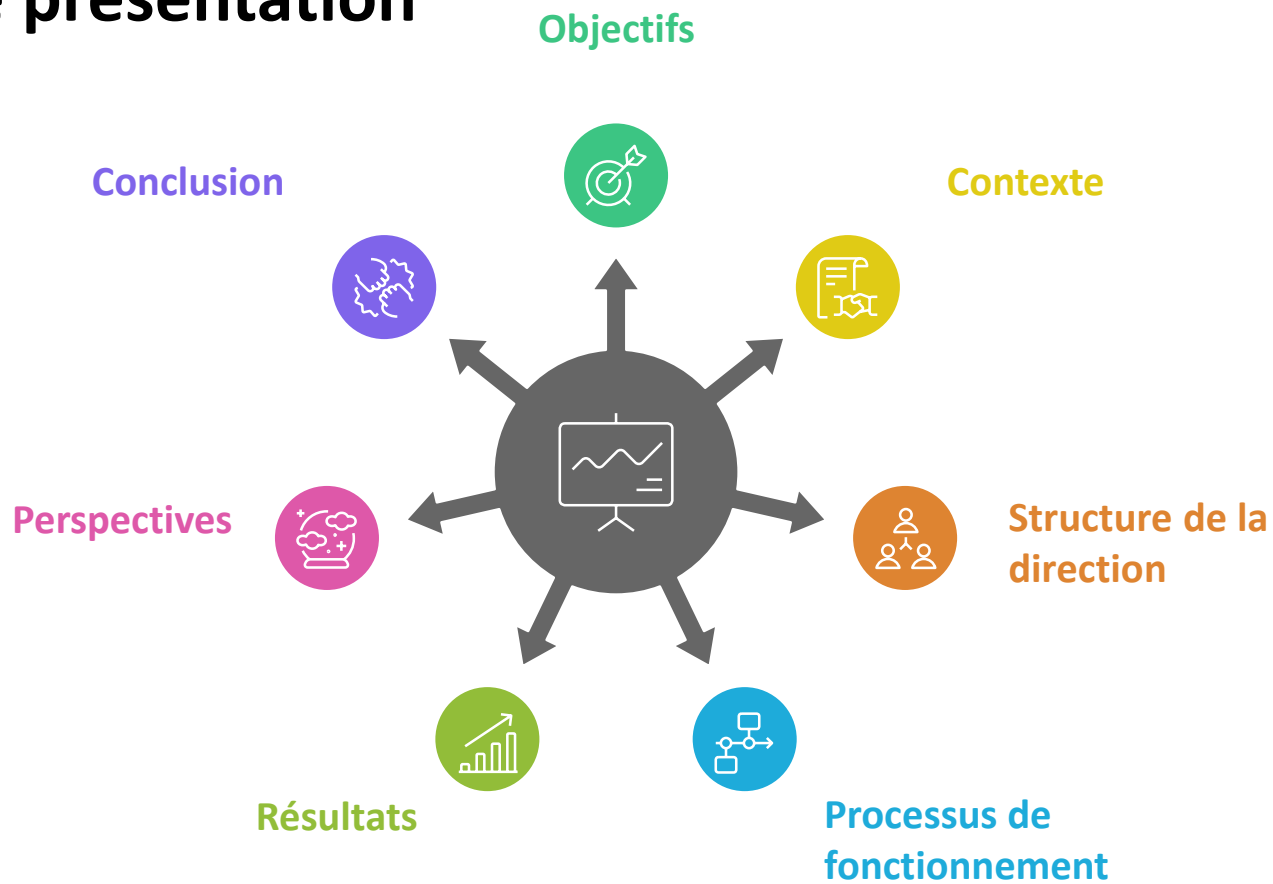
Massuk Kiril, RN, Adjoint à la direction des soins de département

03.06.12025

 **CONGRÈS  
MONDIAL**  
**2 au 5 JUIN 2025**  
**LAUSANNE - SUISSE**



# Plan de présentation



# Objectifs de la présentation

Diffuser l'expérience  
d'un management  
par un leadership  
partagé (gestion  
collaborative) au  
sein d'une équipe de  
direction de soins de  
département d'un  
CHU

Fondements et  
valeurs

Relever les enjeux,  
réussites et  
plus-values

Partager les  
perspectives  
pour la  
communauté des  
soins



### Bassin de population

**1 million**  
85% du canton de Vaud,  
12% autres cantons



### Capacité d'accueil

Dispose de **1440 lits**  
pour les patients



### Consultations ambulatoires

**1 898 800**  
consultations  
ambulatoires



### Patients hospitalisés

Admet **54 000**  
patients par an



### Cas d'urgence

Traite **92 000** cas  
d'urgence



### Nombre de personnel

Emploie **15413**  
membres du  
personnel.



### Nationalités

Représente **103**  
nationalités parmi le  
personnel



### Soignants

Comprend **5560**  
soignants,  
principalement des  
infirmier-ère-s



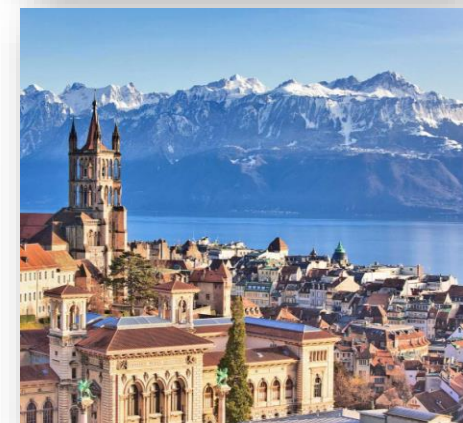
### 16 Départements

dont  
11 cliniques



### Missions

Se concentre sur les  
soins, la formation  
et la recherche



# NOTRE VISION POUR LES SOINS

Les soignant-e-s du CHUV,  
tous niveaux hiérarchiques confondus,  
en interprofessionnalité, s'engagent  
ensemble dans des environnements  
de travail sains, à offrir une excellence  
clinique au patient et ses proches.

*Protéger et soutenir  
la santé de toutes et tous*



Direction des soins

## NOS AXES STRATÉGIQUES

1

EXCELLENCE  
CLINIQUE

2

CULTURE  
PROFESSIONNELLE

3

CONTEXTE  
HABILITANT

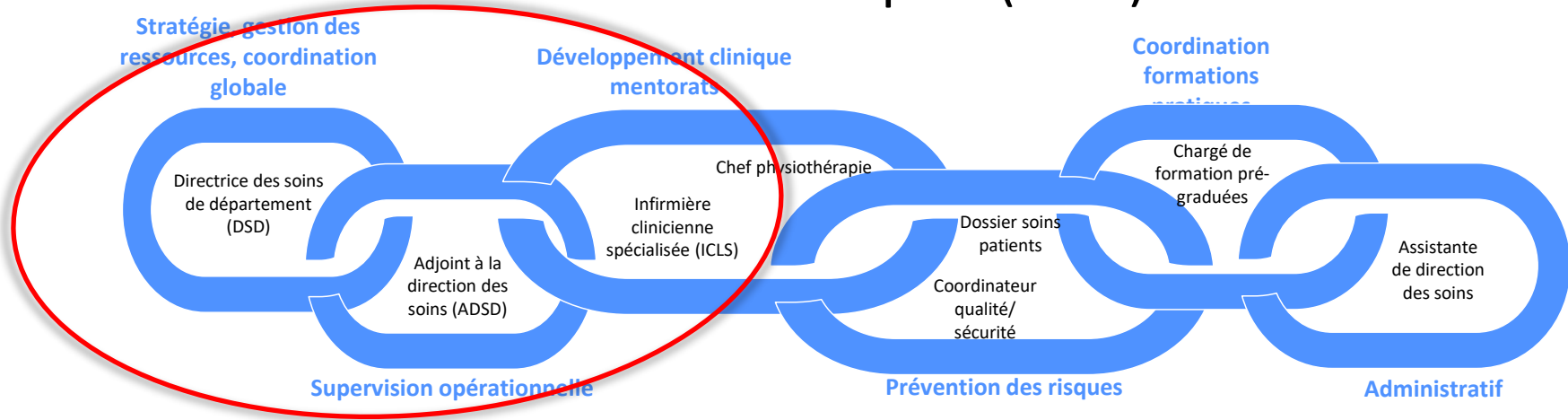


DURABILITÉ

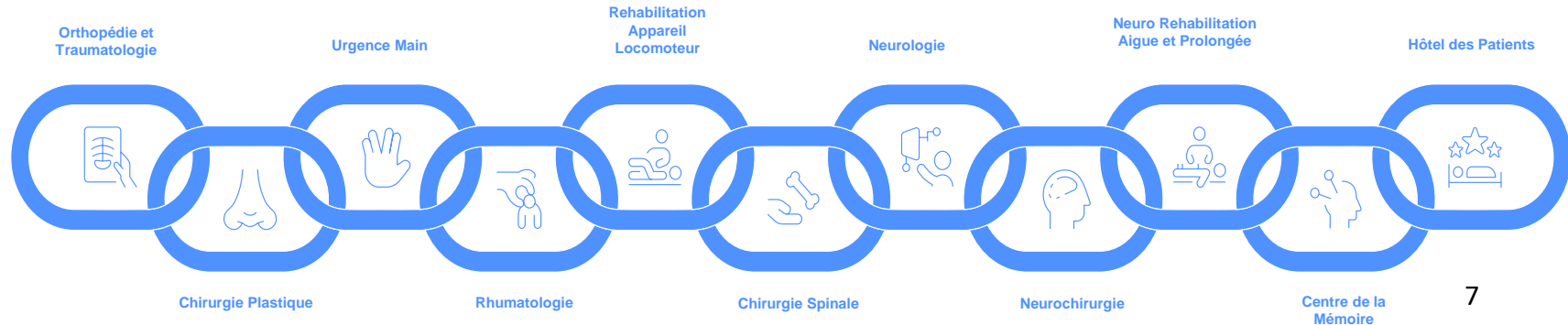
# LES ENJEUX

1. Patient partenaire, proche aidant, attentes de la population.  
La transformation de la relation soignant-soigné-proches en faveur d'un meilleur partenariat.
2. Performance et mesures  
La consolidation de notre capacité à fonder des décisions et améliorer de manière continue la qualité des soins en nous basant sur des données cliniques et des connaissances scientifiques.
3. Prévention, maladies chroniques et santé mentale  
La poursuite du développement d'une offre en soins centrée sur les besoins en prévention et promotion de la santé des populations âgées, chroniques, à risque ou vulnérables.
4. Recherche & Développement, transfert de connaissance  
Le soutien de la recherche au service des patients et des soignants.
5. Etendue de la pratique, formation post-grade et continue  
Le renforcement d'environnements de travail favorisant la mise en œuvre par les soignants de tout l'éventail de leurs compétences.
6. Leadership et management  
La transition vers une organisation qui tire le meilleur parti du leadership et des expertises de chacune et chacun.
7. Politique, réseaux et système de santé, organisation des soins  
L'intégration de l'hôpital dans l'organisation sanitaire cantonale, le système de santé suisse et les réseaux institutionnels, professionnels et associatifs.
8. Ressources humaines  
La promotion des carrières professionnelles en phase avec les attentes des soignants et les besoins de l'institution.
9. Développement durable et efficience / rationalisation  
Un engagement accru pour des soins durables.
10. Digitalisation, technologie de l'information et communication, intelligence artificielle  
L'intégration des soignants dans les développements technologiques et digitaux au service de l'exercice de leur mission de santé.
11. Pandémie et situations de catastrophe  
L'apprentissage des leçons de la crise de COVID-19 comme opportunité d'être prêts à répondre dans des situations futures comparables.

# Contexte des départements Appareil locomoteur (DAL) et Neurosciences cliniques (DNC)



**Equipes d'encadrement (ICS, ICUS, CLS, PF, experts en soins) des 17 services stationnaires et ambulatoires**



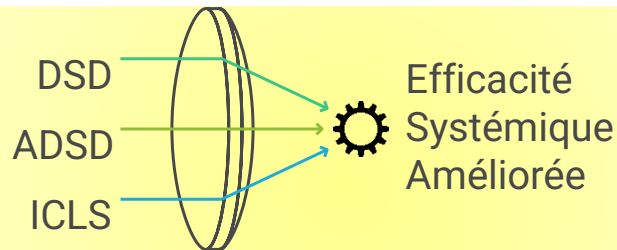
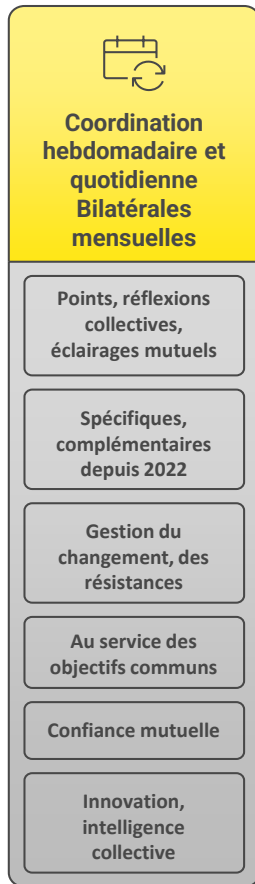
# Processus de collaboration- Share leadership (1/2)

**Leadership partagé** : contribution du leadership de chacun à la réalisation du but commun

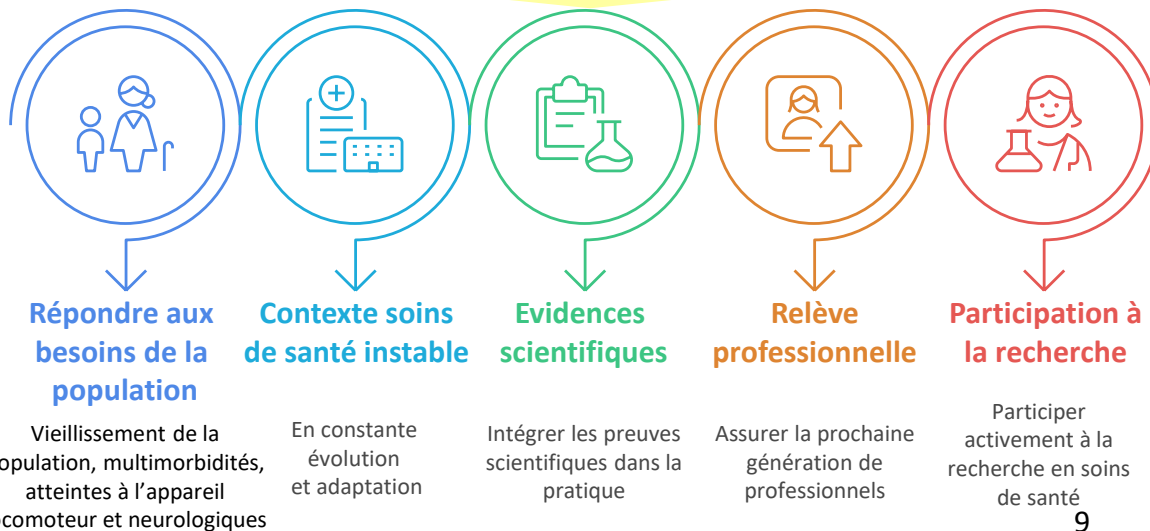




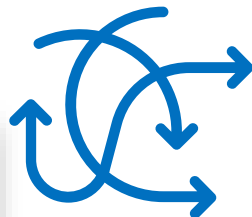
# Processus de collaboration en direction de soins de département (2/2)



17 services → 513 soignants dont 267 EPT IN/ 43.2 PHY : (état au 7 novembre 2024) → Des équipes pluridisciplinaires → sur 4 sites de la cité hospitalière



# Résultats



## PROMs Patient-Reported – Outcomes Measures

- Performance en soins:
- Gestion des risques cliniques et des alertes cliniques
- Gestion de l'équipement en soins
- Durées de séjour, taux de réhospitalisations, transition des soins
- Résultats de soins (Sécurité/qualité)

## PREMs Patient-Reported-Expérience Measures

- Satisfaction globale patients et proches en stationnaire et ambulatoire
- Expérience accueil, séjour, préparation à la sortie
- Communication patient/proches et intégration comme partenaires de la prise en charge

## Performance managériale

- Résultats ressources humaines (fidélisation, turn over)
- Résultats économiques
- Déploiement nouveaux rôles/postes (PIA, IPS, Etc.)
- Renforce l'étendue de pratique et sa visibilité
- Force du team, cohérence des messages,
- Innovation permanente, formations

## Obstacles et limites

Degré de maturité dans les postes et dans les EE

Motivations personnelles et collectives

Possibilité d'offrir un soutien/coaching

Prévalence escarres traumatologie

IPV

My Health care

Neuro réhabilitation aigue

# Perspectives



Pérennisation du modèle, durabilité



Passerelles de compétences pour assurer la relève des rôles et responsabilités



Intégration des nouvelles technologies de l'information/formation/outils techniques/robotique



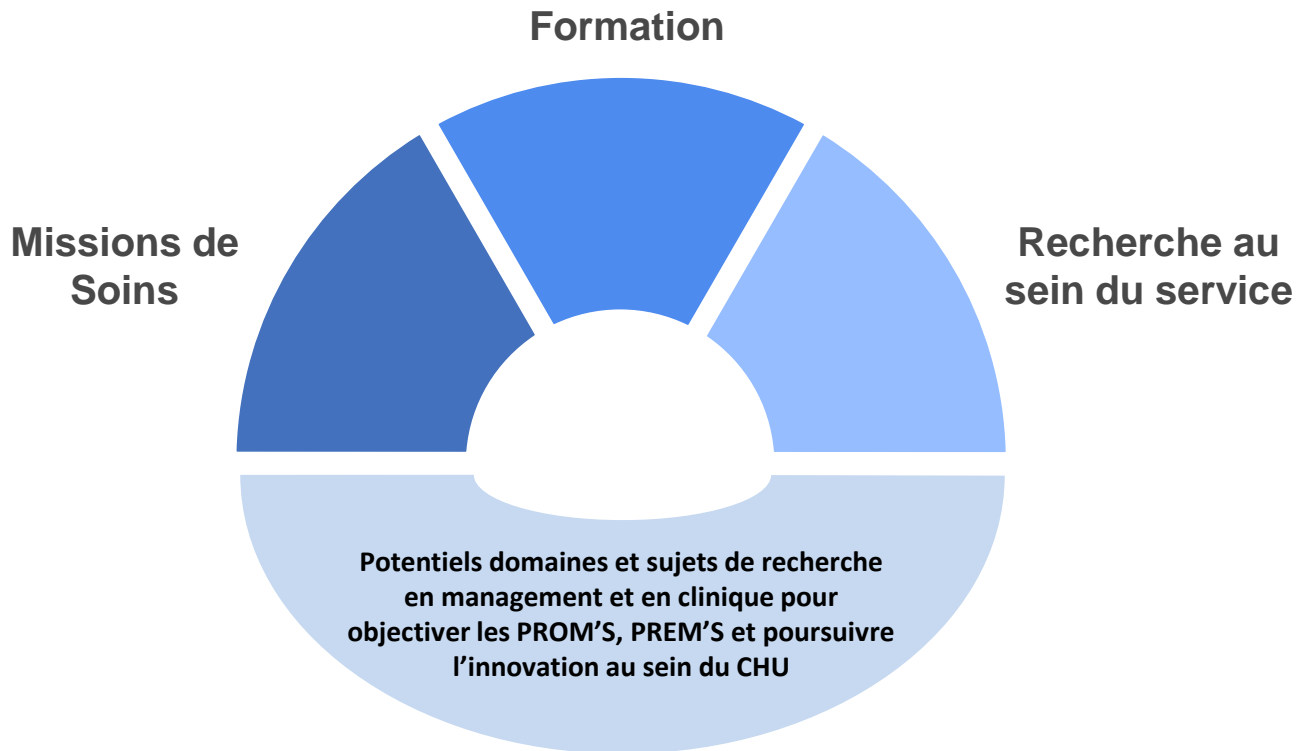
Groupe des cadres de proximité (CCPD) en 2025



Modèle pour d'autres départements /institutions

# Conclusion

Modèle comme levier stratégique pour augmenter la performance en soins, assurer les 3 missions



# L'union fait la force

CONGRÈS  
SIDIIEF

Lorsqu'un véritable travail d'équipe est en place,  
la performance et l'efficacité s'en trouvent renforcées.



# Bibliographie

- [Rapport annuel CHUV 2023](#). consulté le 28 avril 2025
- [Rapport conseil d'état au grand conseil](#). La région lausannoise n'aurait-elle pas besoin d'un hôpital de ville ? avril 2025. consulté le 18 avril 2025
- [Visions des soins](#) DSO 2020
- E. Luc. Le leadership partagé : [du mythe des grands leaders à l'intelligence collective. 2016. Gestion VOL 41 No 3 Automne 2016](#)
- Site internet du CHUV : [Le CHUV en chiffres – CHUV](#). Le 7.05.2025