



Baromètre CNO 2025

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

2e édition, novembre 2025



À propos du contenu

Préface	3
01 La situation reste complexe pour les CNO	4
Les défis ont considérablement évolué depuis 2023	5
Utiliser le changement comme boussole	7
02 La pression des coûts augmente, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée demeure	8
La pénurie de main-d'œuvre qualifiée reste forte	9
Entre mesure provisoire et solution pérenne	10
Rôle et impact de l'initiative sur les soins infirmiers	11
03 L'efficacité et l'optimisation des processus sont à l'ordre du jour	14
L'efficacité commence par les structures et les processus	15
Exploiter systématiquement les solutions numériques	16
Parenthèse : Réingénierie des processus	18
Les CNO occupent une position stratégique clé	20
Parenthèse : Programmes d'accréditation en gestion des soins infirmiers	22
04 Le virage ambulatoire transforme le parcours de soins	24
Un nouveau besoin de coordination ouvre des opportunités	25
Plus de collaboration, de spécialisation et de gestion administrative	25
Rationaliser les processus et qualifier les personnes	27
Viser l'attractivité de la profession et la co-responsabilité	28
05 Leadership des CNO : Participer activement au changement	29
Agir à court et à long terme	30
Implication au niveau stratégique	30
Parenthèse : Le rôle des CNO évolue	31
06 Conclusion et perspectives	33
Un défi stratégique et économique	34
L'efficacité et les processus sont au centre des préoccupations	34
Le virage ambulatoire est vecteur de changement	35
Le CNO en tant que passerelle	35
La conception de l'étude	36
Nos publications en un coup d'œil	37
Côte à côté : PwC et Swiss Nurse Leaders	38
À votre service	39

Préface

Chère lectrice, cher lecteur

Pour les cadres infirmiers du système de santé suisse, l'année 2025 restera exigeante. La pénurie de main-d'œuvre qualifiée est omniprésente et appelle des thèmes connexes tels que la pression sur les coûts, l'augmentation de l'efficacité et l'optimisation des processus. Parallèlement, le virage ambulatoire se poursuit et nécessite de nouvelles stratégies et structures.

En collaboration avec Swiss Nurse Leaders, nous avons mené pour la deuxième fois depuis 2023 une vaste enquête auprès des cadres infirmiers au niveau de la direction, appelés Chief Nursing Officers (CNO), en Suisse. Dans le présent Baromètre CNO 2025, nous présentons les défis actuels et les évolutions depuis 2023. Nous remercions tous les participants pour leur précieuse contribution.

Notre étude montre que : Le manque de personnel qualifié et la pression sur les coûts restent des défis majeurs pour les CNO. Pour les relever, des thèmes stratégiques tels que l'optimisation des processus, la numérisation et l'augmentation de l'efficacité occupent une place centrale. Le virage ambulatoire catalyse en outre les changements structurels, mais elle apporte aussi des opportunités, par exemple pour de nouvelles structures et de nouveaux modèles de soins, ainsi que pour la collaboration interprofessionnelle.

Dans le Baromètre CNO 2025, nous mettons l'accent sur les points suivants :

- **Défis pour 2023 et pour 2025 :** Nous expliquons comment les estimations des CNO ont évolué au cours des deux dernières années, quels sont les défis qui se sont ajoutés et ceux qui se sont aggravés ou, au contraire, atténués.
- **Pression sur les coûts et manque de personnel qualifié :** Ces deux aspects préoccupent tout autant les CNO. Nous nous penchons sur les questions de savoir comment l'augmentation des coûts et la pression sur les salaires se répercutent sur l'orientation stratégique d'un établissement, dans quelle mesure le manque de personnel influe sur la définition des priorités et le quotidien d'un établissement, et quels sont les résultats des mesures prises jusqu'à présent. Nous expliquons en outre dans quelle mesure les exigences de l'initiative sur les soins infirmiers s'inscrivent dans cette dynamique.
- **Efficacité et optimisation des processus :** Les ressources limitées et les exigences croissantes rendent la demande de processus allégés et efficaces de plus en plus pressante. Les établissements doivent repenser leurs anciens processus et structures pour faire face à la pénurie de personnel qualifié et à l'augmentation des coûts. Nous montrons ce qui est mis en œuvre et où se trouve le potentiel.
- **Virage ambulatoire :** Il marque de son empreinte le système de santé suisse. Nous expliquons comment il se répercute sur les soins infirmiers, comment les CNO vivent cette évolution et quelles sont leurs stratégies pour y faire face.

Avec la présente publication, nous souhaitons encourager le dialogue sur les soins de santé avec le secteur et fournir de précieuses pistes de réflexion aux personnes concernées. Nous soutenons les décideurs en leur fournissant des informations sur les tendances actuelles et les futures évolutions, ainsi que des approches pratiques et orientées vers les solutions. Car les soins infirmiers en Suisse ne peuvent être renforcés et développés qu'avec des stratégies durables et porteuses d'avenir.

Nous vous souhaitons une lecture riche en découvertes et nous nous réjouissons de pouvoir échanger avec vous.

Philip Sommer

Associé, responsable Conseil Secteur de la santé
PwC Suisse

Tania Putze

Senior Manager, Conseil Secteur de la santé
PwC Suisse

Gabi Brenner

Co-présidente
Swiss Nurse Leaders

Hans-Peter Wyss

Co-président
Swiss Nurse Leaders

Barbara Zosso

Secrétaire générale
Swiss Nurse Leaders

01



La situation reste complexe pour les CNO

Au cours des deux dernières années, la pression croissante sur les coûts et l'exigence d'une plus grande efficacité dans les établissements de santé suisses ont relégué la pénurie de personnel qualifié de la première place du classement des défis à relever. Malgré tout, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée persiste. Les cadres infirmiers continuent d'être confrontés à des missions complexes, qui nécessitent une approche systémique.



Les défis ont considérablement évolué depuis 2023

En 2023, 85 % des personnes interrogées considéraient la pénurie de main-d'œuvre qualifiée comme particulièrement problématique. Les manques de personnel ont entraîné un fort absentéisme, pesé sur la planification du personnel et déterminé le quotidien opérationnel.

En 2025, les participants à l'étude citent la pression croissante des coûts comme le plus grand défi, à 75 % (cf. figure 1, page 6). Toutefois, cette dernière et la pénurie de main-d'œuvre qualifiée sont fortement liées, car les revendications salariales, notamment, augmentent également. Une majorité de CNO est confrontée à la difficile tâche de développer des solutions économiquement viables avec des ressources limitées, tout en garantissant une qualité élevée des traitements et des soins et en contribuant à la satisfaction et à la santé des collaborateurs. Ainsi, les CNO portent de plus en plus leur attention sur l'augmentation de l'efficacité et l'optimisation des processus. 61 % des personnes interrogées considèrent l'augmentation de l'efficacité en 2025 comme le deuxième défi le plus important.

La numérisation en tant que défi pour les soins infirmiers est passée de la 7e place en 2023 à la 3e place en 2025. De plus en plus de CNO y voient une opportunité de rendre les processus plus efficaces, d'assurer la qualité et de faire face à la pénurie de personnel qualifié. Parallèlement, la numérisation s'accompagne de nouvelles exigences, notamment en termes de compétences, d'investissements ou de processus de changement au sein des équipes, et de coûts supplémentaires.

La pénurie de main-d'œuvre qualifiée arrive en sixième position et reste un sujet de préoccupation pour 55 % des participants à l'étude qui ont mentionné ce point. Toutefois, en 2025, il n'est plus autant au centre de l'attention qu'en 2023 (où il occupait la première place). Les directions se sont en quelque sorte habituées à cette situation qui dure. Selon ce rapport, les directions des soins infirmiers donnent aujourd'hui la priorité à d'autres défis, façonnés par la pénurie de personnel qualifié. Celle-ci régit toutefois encore la réalité des cadres (cf. chapitre « La pression des coûts augmente, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée demeure », page 8).

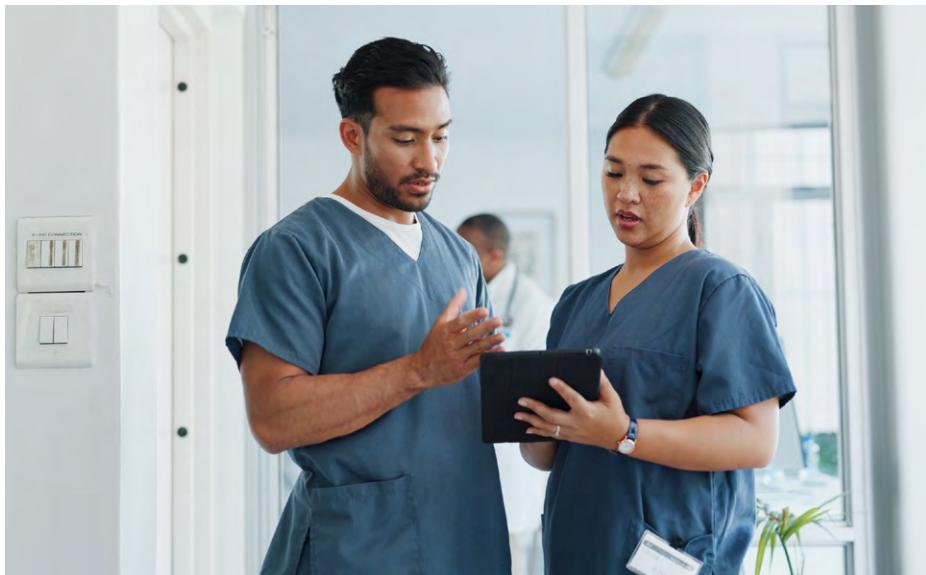
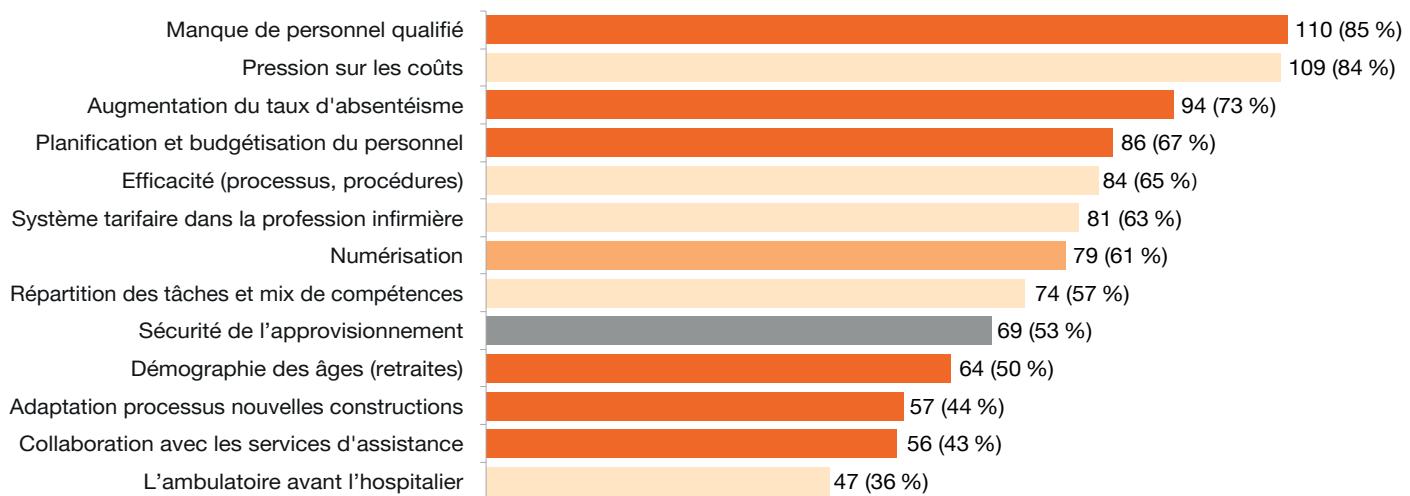


Figure 1 : Par rapport à 2023, l'ordre de priorité des défis a sensiblement évolué.

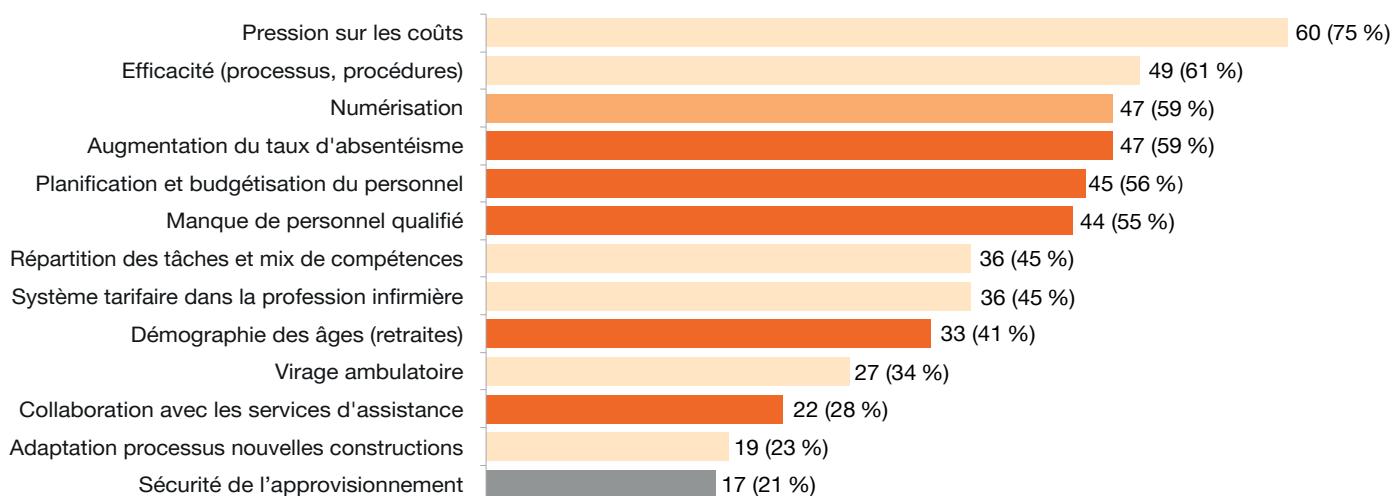
Évaluation de tous les types d'établissements en 2023

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.

Entre 2023 et 2025, la perception des urgences s'est nettement modifiée. Cette évolution suggère que les thèmes doivent aujourd'hui être considérés de manière plus interdépendante. De nombreux CNO indiquent que la situation tendue en matière de personnel continue de se faire sentir. Parallèlement, ils se voient contraints de fixer des priorités.

Comme le marché du travail ne montre aucun signe de détente à court terme les solutions structurelles sont au centre de l'attention. Par conséquent, les CNO se consacrent aux questions suivantes : Comment optimiser l'utilisation du personnel et rendre les processus plus efficaces, ou les renforcer grâce au numérique ?

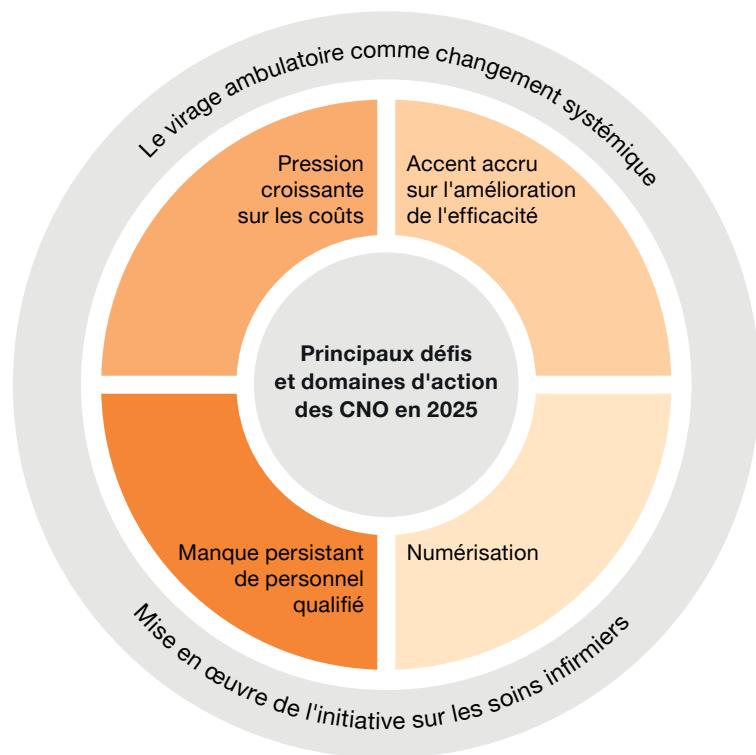
Utiliser le changement comme boussole

Dans ce contexte, la transformation numérique gagne en importance, non pas en tant que changement radical, mais comme une réponse stratégique ciblée aux défis existants. Elle est de plus en plus utilisée comme un instrument permettant de développer les processus de soins, d'utiliser les ressources de manière plus efficace et d'atténuer les goulets d'étranglement structurels. Les résultats du Baromètre CNO indiquent qu'il ne s'agit pas d'un changement radical, mais d'une adaptation ciblée à la réalité complexe de la gestion des soins,

qui tient compte des pénuries de personnel, de la pression économique et des exigences élevées en matière de soins.

Pour faciliter l'orientation, nous avons résumé et illustré les principaux défis des CNO dans une boussole thématique (cf. figure 2). Cet aperçu schématique constitue la base du contenu du Baromètre CNO 2025. Dans les chapitres suivants, nous approfondissons les différents thèmes et nous les complétons par diverses parenthèses.

Figure 2: Boussole thématique du Baromètre CNO 2025



«Les résultats du Baromètre CNO 2025 correspondent parfaitement à notre expérience sur le terrain : Les thèmes de l'augmentation de l'efficacité et du retour au cœur de métier sont plus prégnants que jamais.»

Philip Sommer,
Responsable Conseil Secteur de la santé pour PwC

02



La pression des coûts augmente, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée demeure

En 2025, les CNO devront aborder deux questions étroitement liées : la pénurie de personnel soignant et la croissance des coûts. Une augmentation stimulée par la hausse des salaires et la mise en œuvre de l'initiative sur les soins. La pénurie de personnel qualifié affecte directement la planification du personnel et la sécurité de l'approvisionnement. La contrainte financière impose des choix économiquement viables, dans un contexte où le personnel fait défaut. Il faut aujourd'hui trouver des stratégies qui affectent de manière optimale des ressources en personnel limitées, tout en préservant la marge financière.



La pénurie de main-d'œuvre qualifiée reste forte

64 %

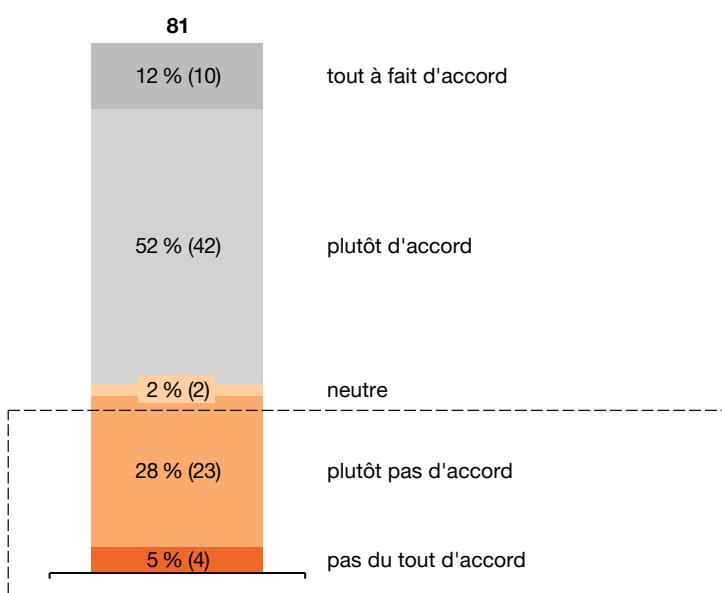
des CNO interrogés déclarent disposer dans leurs établissements d'un personnel soignant suffisant pour faire face de manière satisfaisante à la charge de travail (voir figure 3).

33 %

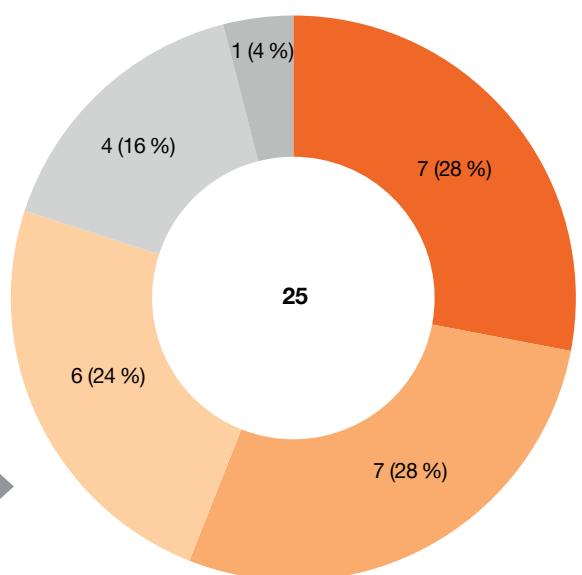
des dirigeants déplorent des goulots d'étranglement. Seuls 2 % d'entre eux ne se prononcent pas.

Figure 3: En 2025, un CNO sur trois se plaint d'un manque de personnel soignant. Les rotations de personnel et les absences pour cause de maladie aggravent le manque de ressources.

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



Principales raisons du manque de personnel infirmier



- 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

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.

Parmi les établissements dont les effectifs sont insuffisants, le taux élevé de rotation du personnel (28%), les absences pour cause de maladie (28%) et la difficulté à pourvoir les postes

vacants (24%) sont les principales causes de pénurie de personnel. Certaines de ces causes sont structurées et ne peuvent guère être réglées à court terme.

43 %

des établissements se voient contraints de réduire leurs prestations (voir figure 4).

35 %

des cas entraînent de nouvelles fermetures de lits en raison de contraintes structurelles, et 22% entraînent la fermeture de services complets. La majorité de ces fermetures découlent directement du manque de personnel ; seule une petite partie est due à des transformations ou à des situations particulières.

Entre mesure provisoire et solution pérenne

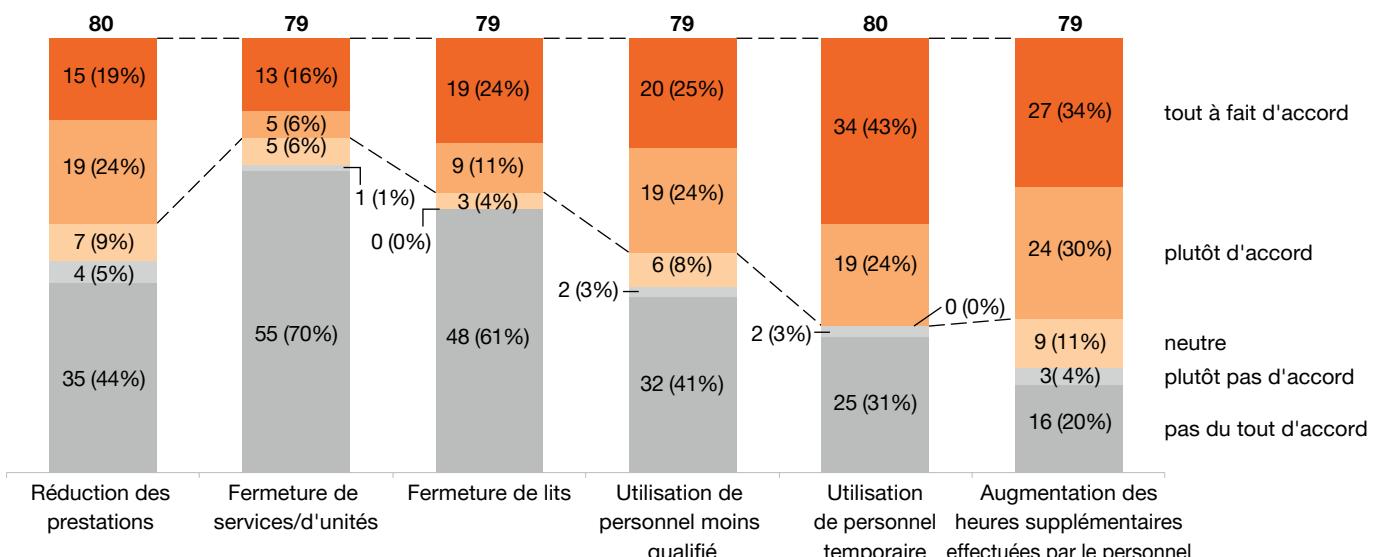
En 2025, les établissements de santé font le plus souvent face à la pénurie de personnel soignant en recourant à du personnel temporaire (67%). Si cette mesure permet d'éliminer les goulets d'étranglement à court terme, elle augmente les coûts et est de plus en plus critiquée dans le contexte actuel de pression des coûts. Il est également de plus en plus fréquent de mettre en place des ressources flexibles propres, comme des pools. Dans 64% des entreprises étudiées, le manque de personnel entraîne une augmentation des heures supplémentaires. Celles-ci permettent de combler des lacunes à court terme, mais à long terme, la charge de travail du personnel augmente. Pour faire face à cette conséquence négative, 49% des établissements interrogés ont recours à un personnel moins qualifié.

La pénurie de main-d'œuvre qualifiée a un impact direct sur les dotations, la qualité et les coûts. Elle oblige les CNO à concilier les solutions de désengagement à court terme avec la stabilité à plus long terme. Certains établisse-

ments de santé se sont en quelque sorte résignés à ne pas pouvoir recruter de nouveaux professionnels à court ou moyen terme.

L'initiative sur les soins a prévu certaines mesures pour répondre à ce besoin de développement. Certains CNO indiquent que leurs établissements ont réagi de manière ciblée, par exemple en adoptant des modèles de travail plus flexibles, en augmentant les primes d'inconvénient ou en adoptant d'autres approches pour améliorer les conditions de travail. Toutefois, seule une partie de ces réactions peut être expliquée par l'initiative sur les soins infirmiers ; d'autres sont dues au manque de personnel qualifié ou à la pression économique. Les CNO continuent de se poser la question suivante : Comment utiliser les ressources en personnel existantes de manière à ce que les soins de qualité restent assurés et que les collaborateurs ne soient pas surchargés ? Cette exigence modifie les priorités et donc les défis actuels des CNO.

Figure 4 : C'est l'impact que la pénurie de main-d'œuvre qualifiée a eu en 2024.



Remarque : « tout à fait d'accord » inclut « d'accord » et « tout à fait d'accord », de même que « pas du tout d'accord ».



Rôle et impact de l'initiative sur les soins infirmiers

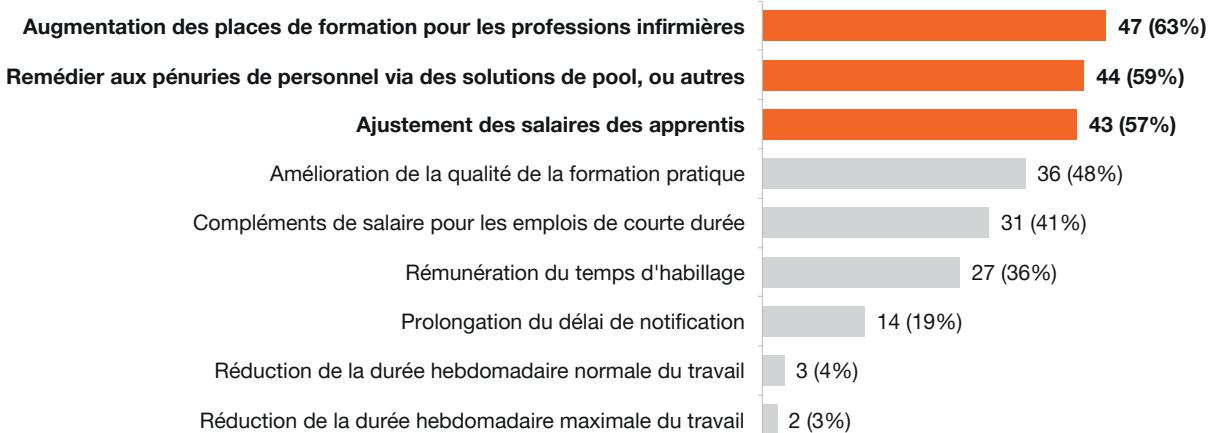
En acceptant l'initiative sur les soins infirmiers, en novembre 2021, le peuple suisse a approuvé le paquet de réformes visant à renforcer les soins infirmiers en Suisse. L'initiative vise à garantir des soins de qualité pour tous, à améliorer les conditions de travail, à rendre la profession plus attrayante et à promouvoir la formation.

La première étape de la mise en œuvre de l'initiative sur les soins infirmiers s'est concentrée, depuis 2022, sur l'augmentation quantitative et qualitative de la formation en soins infirmiers. Le Baromètre CNO 2025 met en évidence que les établissements de santé ont agi avec détermination dans ce domaine (voir figure 5) : 63 % des établissements interrogés ont créé davantage de places de formation et 57 % ont adapté la rémunération des personnes en formation. À 48 %, les CNO interrogés constatent une amélioration de la qualité de la formation. Beaucoup établissements misent ainsi sur une stratégie de relève cohérente. Celle-ci ne se contente pas de combler des lacunes à court terme, mais pose les bases d'un système de soins de santé qualifié stable et viable.

D'autres mesures pragmatiques visant à stabiliser les établissements de santé, telles que les solutions de mutualisation (pool) pour pallier le manque de personnel (59 %) et les incitations salariales à court terme (41 %), viennent étayer ces efforts. Toutefois, certaines de ces mesures relèvent de la deuxième étape de mise en œuvre (conditions de travail), qui n'a pas encore été adoptée par le Parlement.

Toutes les mesures évoquées dans le cadre du Baromètre CNO 2025 ne sont pas exclusivement imputables à l'initiative sur les soins. Certaines, comme les investissements dans la formation, le développement du personnel ou l'introduction de pools, par exemple, ont été lancées par les établissements avant l'entrée en vigueur de l'initiative, parfois en réaction à la pandémie Covid 19 ou dans le cadre de la lutte pour la rétention des talents. L'initiative sur les soins infirmiers a renforcé ces efforts et les a en partie ancrés dans les structures. La délimitation entre les mesures déjà existantes et celles nouvellement initiées reste donc souvent floue dans la pratique.

Figure 5: Mesures dans le cadre de l'initiative sur les soins.





Les résultats du Baromètre CNO 2025 suggèrent que l'initiative sur les soins infirmiers donne à la fois des impulsions positives et soulève des questions (voir figure 6). Certaines des mesures demandées sont prévues pour la deuxième étape de la mise en œuvre (conditions de travail et possibilités de développement), qui n'a pas encore été adoptée par le Parlement :

39 % des établissements interrogés ont augmenté leur nombre de formations. Cela montre un effet positif de l'initiative sur les soins infirmiers sur la promotion de la relève.

Les CNO sont 44 % à témoigner d'une amélioration de la satisfaction des employés, qui va souvent de pair avec de meilleures conditions de travail et des possibilités d'évolution plus vastes. L'initiative sur les soins infirmiers a peut-être catalysé les efforts visant à améliorer les conditions de travail.

À 61 %, les CNO interrogés mentionnent des coûts plus élevés. Ceux-ci pèsent considérablement sur les budgets des établissements et soulèvent des questions quant à la viabilité financière à long terme des mesures de l'initiative.

Figure 6: L'initiative sur les soins infirmiers donne manifestement des impulsions, mais soulève aussi des questions.

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

N=72



«Les établissements de santé investissent de manière ciblée dans des modèles de travail flexibles et des possibilités de développement. C'est la seule façon pour les CNO de soulager leurs équipes, de fidéliser les professionnels sur le long terme et d'assurer la pérennité des soins.»

Gabi Brenner,
Co-présidente, Swiss Nurse Leaders



Les mesures de l'initiative sur les soins infirmiers ont déclenché importants changements, notamment dans les domaines de la formation et de la fidélisation du personnel. La mise en œuvre de l'offensive en matière de formation, qui s'inscrit dans la première étape, montre des signes positifs. La figure 6 indique que les établissements ont investi dans l'amélioration de la satisfaction du personnel et ont réussi à réduire le taux de rotation du personnel. Reste toutefois à savoir si cela a été catalysé par la première étape de l'initiative sur les soins, si cela est dû à une anticipation de la deuxième étape de mise en œuvre ou si cela est intervenu indépendamment de l'initiative sur les soins.

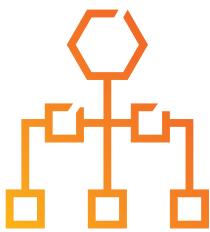
Certains des établissements interrogés n'ont pas encore réussi à réduire la pénurie de personnel qualifié. En particulier, aucune amélioration à court terme de la disponibilité du personnel n'a été constatée jusqu'à présent. En outre, la mise en œuvre a sensiblement augmenté la pression sur les coûts et les salaires dans certains établissements, en raison des investissements dans la formation et le développement du personnel. Comme des questions essentielles du financement restent en suspens, la deuxième phase de mise en œuvre visant à améliorer les conditions de travail et les possibilités de développement fait actuellement l'objet de controverses.

03



L'efficacité et l'optimisation des processus sont à l'ordre du jour

En 2025, l'augmentation de l'efficacité et l'optimisation des processus sont plus que jamais au cœur de la gestion des soins. Les responsables ont compris qu'ils devaient procéder à des ajustements organisationnels et au niveau des processus pour faire face à la nouvelle complexité ordinaire. Et ce, alors que la pénurie de main-d'œuvre qualifiée est omniprésente et ne devrait pas se résorber, ni à court ni à moyen terme.



L'efficacité commence par les structures et les processus

Alors que des thèmes tels que l'augmentation de l'efficacité et l'optimisation des processus se classaient encore au 5e rang en 2023, ils sont passés au 2e rang en 2025 (voir figure 1). Ce double thème se place donc derrière le défi principal de la pression des coûts (75 %) et devant le manque de personnel qualifié (55 %). En conséquence, la pression économique sur les CNO augmente : Les améliorations structurelles et des processus deviennent des missions de plus en plus prédominantes pour les CNO.

Par structurel, nous entendons l'ensemble des conditions cadres organisationnelles, de la planification globale des ressources à la collaboration entre plusieurs établissements, en passant par la mise en place de pools de soins flexibles au sein d'une institution. Le processus se réfère à la conception et à l'optimisation des procédures.

L'évaluation que les CNO font de l'amélioration de l'efficacité et de l'optimisation des processus traduit le fait que de nombreux établissements reconnaissent la nécessité d'agir de manière significative. L'importance stratégique de l'optimisation des processus s'est nettement accrue, tout comme la nécessité d'agir. La mise en œuvre des mesures correspondantes est souvent complexe et nécessite des changements numériques, organisationnels et culturels ciblés.

Le souhait d'être déchargé des questions administratives est particulièrement perceptible. Les personnes interrogées citent l'assistance numérique, par exemple la documentation automatisée ou la reconnaissance vocale, comme le plus grand potentiel d'optimisation (voir figure 7). Ces activités impliquent toujours une charge de travail importante. Les participants à l'étude citent en deuxième et troisième positions la planification efficace des dotations en personnel et une meilleure collaboration pluriprofessionnelle.

Figure 7: Où les CNO voient-ils le plus grand potentiel d'optimisation des processus ? (n = 65)

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



Dans le domaine de l'automatisation de la documentation administrative, les CNO s'attendent à des succès immédiats de la numérisation, par exemple grâce à la reconnaissance vocale ou à la saisie assistée par l'IA (voir figure 8). L'accent est également mis sur une planification numérique des rendez-vous et des dotations, ainsi que des traitements.

Ces thèmes gagnent surtout en importance en raison de la situation toujours tendue en matière de personnel. Dans l'ensemble, les établissements estiment que les solutions numériques sont efficaces lorsqu'elles allègent la routine, augmentent la prédictibilité et simplifient la coordination.

Figure 8 : Où les CNO voient-ils le plus grand potentiel de réduction de la charge de travail grâce à la numérisation ? (n = 65)

01	02	03	04	05
Automatisation de la documentation administrative	Optimisation de la gestion des délais et des dotations	Assistance dans la gestion des soins et des traitements	Amélioration de la communication interne et coordination	Gestion numérisée des matériaux et des médicaments
Reconnaissance vocale Saisie assistée par IA	Planification des services assistée par l'IA Pilotage des patients assisté par l'IA	Systèmes d'assistance Recommandations d'actions numériques	Transferts numériques Plateformes	Administration des stocks Systèmes de commande

Exploiter systématiquement les solutions numériques

Ces appréciations des CNO illustrent la pertinence qu'ils accordent aux technologies numériques, non seulement en termes d'innovation, mais aussi et surtout en tant que réponse stratégique aux contraintes croissantes du quotidien des soins. Il est donc d'autant plus important que les établissements exploitent systématiquement ces opportunités. Les solutions numériques peuvent soulager sensiblement les établissements à court terme et rendre les processus existants plus efficaces. Toutefois, les responsables doivent tenir compte d'autres exigences lors de leur mise en œuvre, telles que les coûts d'investissement, la protection des données, la sécurité informatique et l'infrastructure technique. Ces aspects sont déterminants pour que les solutions

numériques puissent être intégrées durablement dans les processus de soins existants.

Pour relever les défis structurels dans le quotidien des soins, il faut une approche plus globale. Une approche qui ne considère pas les outils numériques de manière isolée, mais comme une refonte complète des processus tout au long du parcours du patient. Il s'agit de trouver des solutions adaptées aux besoins des collaborateurs et des bénéficiaires de soins, ainsi que d'assurer une communication efficace entre les systèmes et les acteurs. C'est exactement là qu'intervient la réingénierie des processus (voir parenthèse : Réingénierie des processus, pages 18 et 19).

«Augmenter l'efficacité signifie repenser les processus de manière globale. Dans la pratique, nous constatons que de nombreux établissements passent d'une optimisation ponctuelle à une réingénierie globale des processus.»

Tania Putze,

Senior Manager Conseil Secteur de la santé, PwC Suisse





Parenthèse : Réingénierie des processus

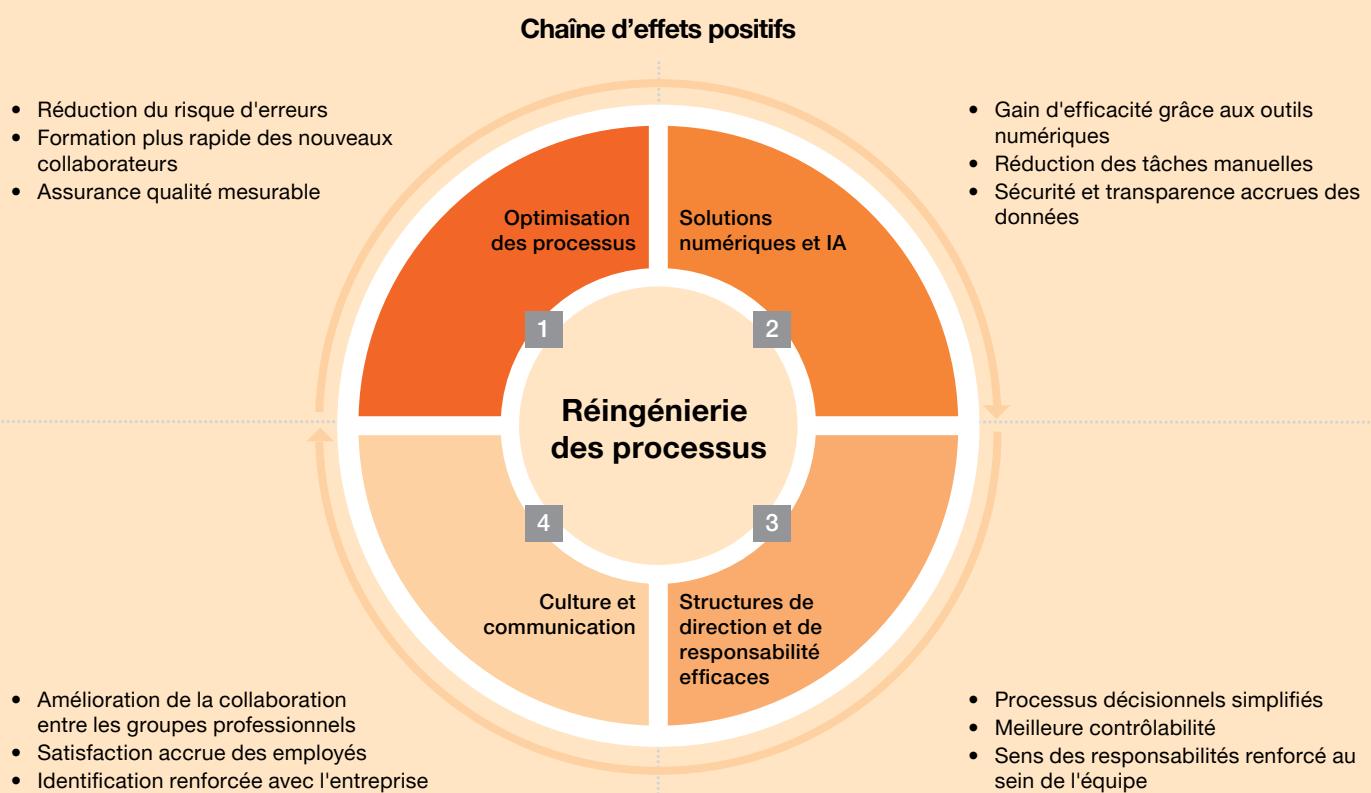
Pour gagner en efficacité, il faut faire plus qu'apporter de petits changements ou optimiser ponctuellement. Dans un contexte où la pression sur les coûts et la pénurie de personnel qualifié sont omniprésentes, la plupart des établissements de santé doivent repenser en profondeur leurs processus. C'est là qu'intervient la réingénierie des processus.

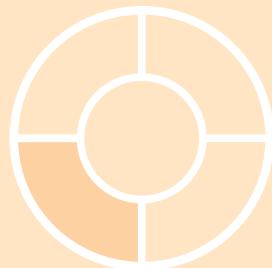
La réingénierie des processus est une approche dynamique et intégrative visant à remettre fondamentalement en question et à améliorer les processus institutionnels. Il s'agit de réorganiser les processus dans le domaine des soins et dans le domaine du support. Dans le secteur de la santé en particulier, les processus et les structures se sont souvent développés

au fil des années : des processus hétérogènes, des interfaces redondantes ou des responsabilités peu claires se sont établis au fil du temps.

La réingénierie des processus cible des processus efficaces (voir figure 9). Ceux-ci se caractérisent par des responsabilités claires, une coopération interprofessionnelle, une utilisation cohérente des données, une standardisation et une culture d'amélioration continue. Une institution peut ainsi mettre en place de manière participative une chaîne d'effets positifs qui englobe tous les domaines de l'organisation et permet d'obtenir des résultats mesurables en termes de performance.

Figure 9 : La réingénierie des processus comprend quatre facteurs de réussite et se traduit par des gains d'efficacité.



**1****Optimisation des processus:**

L'objectif de cette réingénierie est de remettre en question de manière critique les processus existants et de les optimiser. Pour ce faire, les responsables de projet doivent réduire les interfaces, définir les responsabilités et dissocier les processus des personnes. En augmentation la transparence, ils garantissent la clarté, même si les personnes changent, et la continuité des processus. L'optimisation des processus vise une plus grande efficacité et un allègement de la charge de travail des collaborateurs. Elle rend les processus plus clairs afin que les personnes concernées puissent se concentrer sur leurs activités de soins.

2**Solutions numériques et intelligence artificielle (IA):**

Les outils et solutions numériques sont essentiels pour la réingénierie des processus moderne, car ils réduisent les activités manuelles et augmentent ainsi l'efficacité. Ils collectent et analysent les données de manière automatisée, ce qui améliore la sécurité des données et apporte de la transparence. L'automatisation permet d'effectuer les tâches de routine de manière plus efficace et plus cohérente. Cela permet de libérer de précieuses ressources humaines.

3**Structures de direction et d'administration efficaces:**

La direction doit construire des structures organisationnelles avec des voies de décision courtes et à piloter plus facilement. Une prise de décision compréhensible et des domaines de responsabilité tangibles contribuent à rendre les équipes plus efficaces et plus responsables. Cela garantit non seulement une plus grande productivité, mais améliore également la capacité à s'adapter aux changements et aux défis.

4**Culture et communication:**

Une culture participative est essentielle pour que la réingénierie des processus soit efficace à long terme. Une communication transparente favorise la collaboration entre les différents groupes professionnels et augmente la satisfaction des collaborateurs. Si les collaborateurs peuvent participer au processus de changement, ils peuvent mieux s'identifier à l'entreprise. La culture et la communication sont la base d'une amélioration continue et de solutions innovantes.



Les CNO occupent une position stratégique clé

Les CNO jouent un rôle majeur dans l'optimisation des processus : Ils assument la conciliation stratégique entre la pratique opérationnelle des soins et la transformation organisationnelle. Les CNO s'engagent à défendre les intérêts du personnel soignant et des bénéficiaires de soins afin que leurs besoins soient pris en compte de manière optimale. Ce faisant, ils veillent à ce que le processus de changement intègre efficacement les objectifs et les exigences des soins infirmiers. De cette manière, il est possible d'améliorer à la fois l'efficacité et la qualité des soins aux patients. Les CNO ont besoin de bien comprendre l'architecture globale des processus et le modèle d'entreprise. Ils s'assurent ainsi que les processus

cliniques, toutes disciplines confondues, s'inscrivent dans la logique stratégique de l'établissement. Dans le même temps, il leur incombe de prendre en compte les spécificités de certains domaines et de les rendre possibles. En jouant un rôle complexe d'intermédiaire entre la standardisation et la spécialisation, ils garantissent que les changements restent conformes à la ligne de conduite.

Les CNO mobilisent un management transformationnel et assument une fonction clé de gouvernance stratégique pour les soins. Ils veillent à ce que les optimisations ne soient pas seulement efficaces, mais aussi centrées sur le patient et la qualité des soins.

«Les compétences en matière de gestion d'entreprise et de gestion des processus sont devenues des compétences clés dans le quotidien des CNO – et ceci est valable pour tous les contextes de soins.»

Hans-Peter Wyss,
Co-président, Swiss Nurse Leaders





Parenthèse : Programmes d'accréditation en gestion des soins infirmiers

L'approche managériale Evidence Based Management (EBM) stipule que les dirigeants utilisent les résultats des recherches et des publications les plus récentes. L'EBM tient compte des besoins des bénéficiaires (collaborateurs, bénéficiaires de soins, société), de l'expertise et de l'expérience des cadres ainsi que de la dynamique de mise en œuvre, d'évaluation et d'adaptation.

Les programmes d'accréditation Magnet Hospital et Pathway to Excellence récompensent l'excellence des soins et un environnement de travail positif dans les établissements de santé. Ils sont considérés comme des normes de référence en matière d'organisation et aident l'institution à attirer et à fidéliser le personnel soignant, à le promouvoir professionnellement et à améliorer son bien-être. En ce sens, ils apportent une valeur ajoutée visible tant aux parties prenantes qu'à l'institution elle-même.

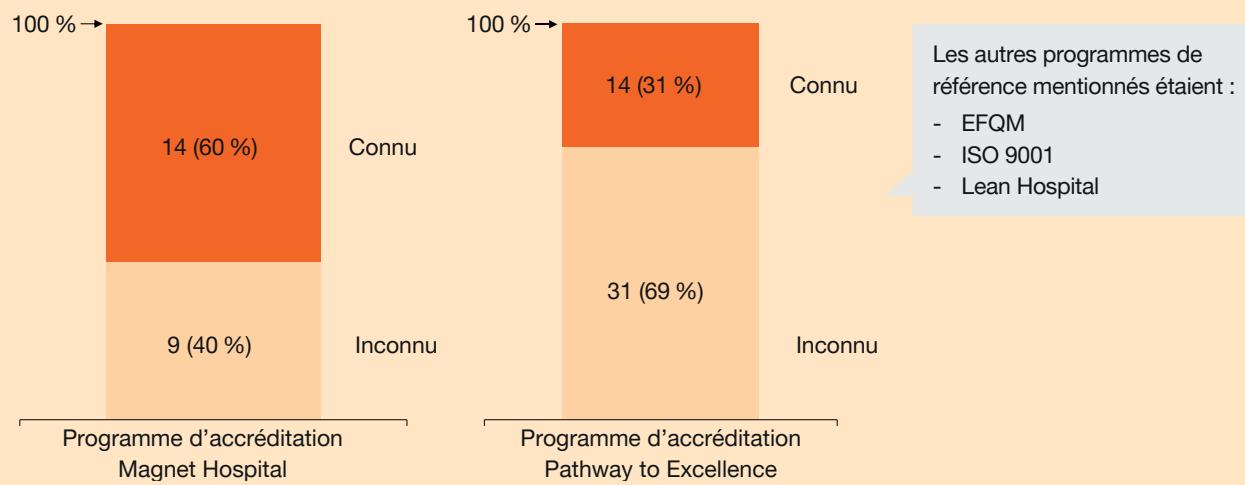
Un grand nombre de recherches et de publications illustrent l'impact de la mise en œuvre de ces principes organisationnels sur les soins, et ce à plusieurs niveaux :

- a. Pour les bénéficiaires de soins : par exemple, une plus grande satisfaction des patients, moins d'événements indésirables tels que les infections nosocomiales, les escarres, les erreurs de médication ou les chutes, ainsi qu'une durée de séjour plus courte.
- b. Pour les soignants, par exemple, par une plus grande satisfaction, une diminution du turnover, moins de cas d'épuisement professionnel, une plus grande collaboration interprofessionnelle et un développement continu de la pratique des soins infirmiers.
- c. Pour l'ensemble de l'entreprise, notamment grâce à une efficacité opérationnelle accrue, une meilleure réputation, des coûts de recrutement réduits et un retour sur investissement démontrable dans les soins infirmiers.

Les programmes d'accréditation tels que Magnet Hospital et Pathway to Excellence ne contribuent pas seulement à améliorer la qualité et l'efficacité. Ils améliorent en outre concrètement les conditions de travail, par exemple par un développement ciblé du personnel, une culture de direction ou une collaboration interprofessionnelle. Ils offrent ainsi un cadre solide pour un changement durable dans la gestion des soins.

Comme le montre le Baromètre CNO 2025, ces programmes ne sont pas encore connus de tous (voir figure 10). 60 % des personnes interrogées connaissent Magnet Hospital, 31 % Pathway to Excellence. Par ailleurs, les CNO citent des programmes tels que EFQM, ISO 9001 et Lean Hospital.

Figure 10: Les programmes d'accréditation pour la gestion des soins infirmiers ne sont pas connus sur l'ensemble du territoire suisse.





04

Le virage ambulatoire transforme le parcours de soins

Le virage ambulatoire s'inscrit dans le cadre d'une transformation systémique et réglementaire globale. Avec la mise en œuvre de l'initiative sur les soins, elle redéfinit le cadre des soins. Elle ne donne pas seulement une impulsion, elle traduit aussi une réorganisation du système de santé : Elle modifie les modèles de soins, déplace les priorités en matière de prestations et implique de nouvelles formes de collaboration par-delà les frontières des domaines.



Un nouveau besoin de coordination ouvre des opportunités

L'impact du virage ambulatoire concerne tous les établissements de santé. Les établissements situés en amont et en aval d'un hôpital, comme les soins de longue durée, la de réadaptation ou les services d'aide et de soins à domicile, doivent eux aussi s'adapter de plus en plus à des séjours hospitaliers plus courts, à des transferts plus rapides et à une prise en charge de patients plus complexe. La complexité stationnaire et extra-hospitalière ainsi que le besoin de prestations extra-hospitalières augmentent donc, ce qui crée un besoin de coordination d'un nouveau genre tout au long du parcours de soins.

Les prestataires des soins sont ici doublément sollicités : d'une part, ils doivent alléger les structures et les processus existants en raison de la pression croissante sur les coûts et de la pénurie persistante de personnel qualifié. De l'autre, ils doivent optimiser leur flexibilité, leur coordination et leur spécialisation. Toutefois, ce besoin peut également donner de l'élan pour concevoir des solutions innovantes et de nouveaux modèles de soins. Par exemple, une combinaison de compétences adaptée dans le cadre des soins ambulatoires permet une structure de personnel plus rentable. De plus, les modèles de travail ambulatoires excluant le système classique des trois-huit facilitent souvent le recrutement.

Plus de collaboration, de spécialisation et de gestion administrative

Les CNO interrogés constatent des changements dus au virage ambulatoire dans différents domaines stratégiques (voir figure 11). À 54%, les personnes interrogées perçoivent l'évolution des exigences en matière de collaboration interprofessionnelle comme un effet du virage ambulatoire.

Parallèlement, le besoin de spécialisation dans les soins infirmiers augmente, comme l'indiquent 41 % des participants à l'étude. Il s'agit notamment de nouveaux profils professionnels tels que les Advanced Practice Nurses (APN). Grâce à leur expertise hautement spécialisée, ces derniers peuvent également jouer un rôle clé dans le secteur ambulatoire, tant pour garantir la qualité des soins que pour rendre la profession infirmière plus attrayante.

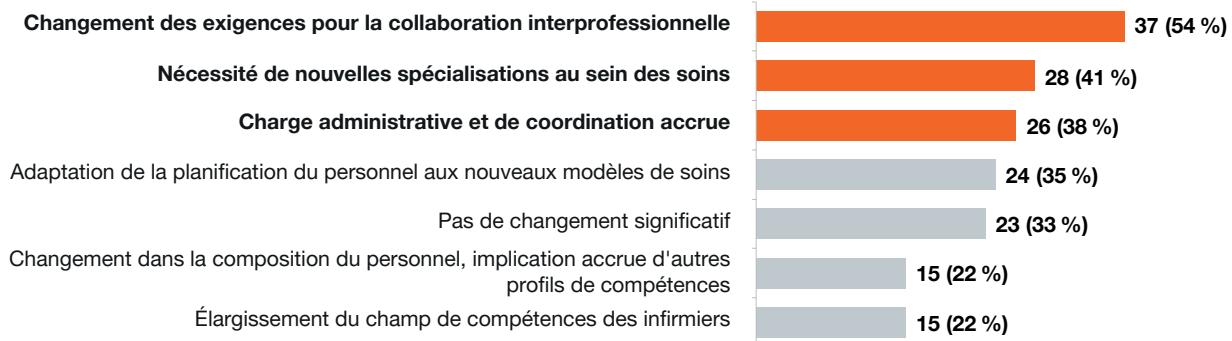
La réglementation du rôle des APN, telle qu'elle est prévue dans le cadre de la deuxième étape de l'initiative sur les soins, constitue une base importante à cet égard.

Les CNO sont 38 % à reconnaître une augmentation de la charge administrative et de la coordination en raison du virage ambulatoire. De nombreux établissements sont donc amenés à adapter leurs modèles de soins, à réorganiser leurs processus et à investir de manière ciblée dans la formation continue et la spécialisation.

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



Les CNO interrogés déclarent à 33 % que le virage ambulatoire n'a pas encore atteint le niveau stratégique. Ce sont surtout les CNO des cliniques de rééducation et des hôpitaux psychiatriques

qui l'évaluent. Dans ces établissements, il semble y avoir moins de changements structurels ou une utilisation de modèles déjà éprouvés.

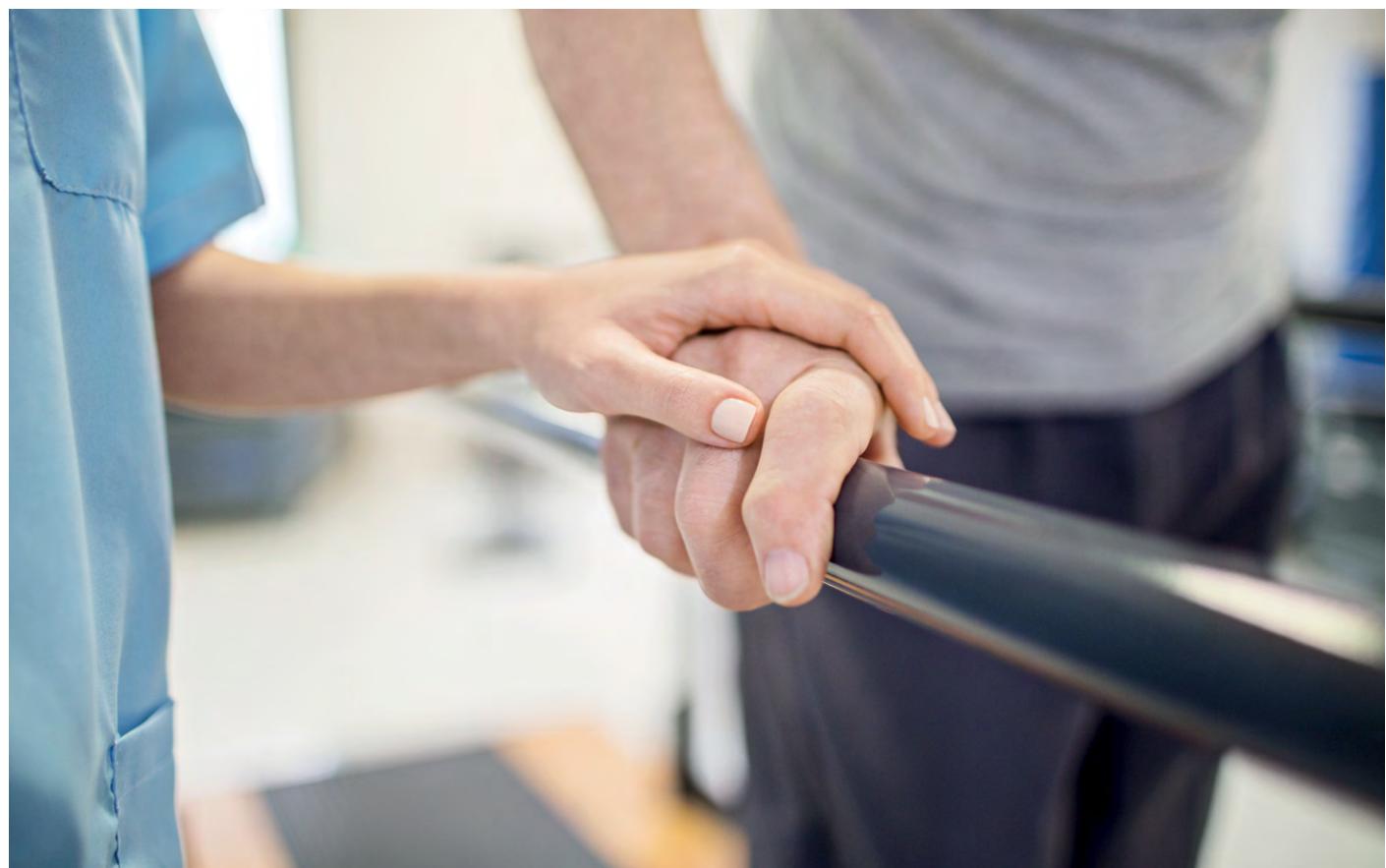
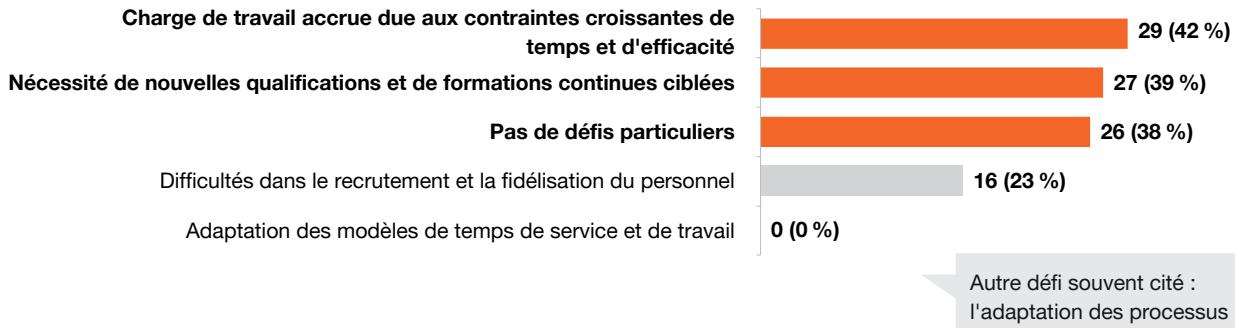


Figure 12 : La pression du temps et de l'efficacité augmente la charge de travail dans le quotidien des soins.

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

N=69

**Rationaliser les processus et qualifier les personnes**

Le virage ambulatoire place également les établissements de santé devant de nouvelles tâches sur le plan opérationnel (voir figure 12). Pour 42 % des personnes interrogées, la charge de travail est plus importante du fait de la pression du temps et de l'efficacité. Cette charge supplémentaire implique que les établissements continuent d'optimiser les processus. Pour 39 %, il faut des mesures de formation continue ciblées pour préparer le personnel soignant à de nouvelles responsabilités.

Les participants à l'étude estiment à 38 % que le virage ambulatoire ne pose pas de difficultés opérationnelles spécifiques à leurs établissements. Les citations proviennent majoritairement de la psychiatrie, des soins de longue durée ou de la réadaptation. Ces domaines de soins étaient jusqu'à présent moins concernés par le virage ambulatoire ou agissent déjà majoritairement en ambulatoire.

L'évaluation des conséquences opérationnelles du virage ambulatoire est en corrélation avec l'importance accrue accordée à l'augmentation de l'efficacité et à l'optimisation des processus. La charge croissante des soins quotidiens oblige les établissements à optimiser leurs processus de manière ciblée et à optimiser l'utilisation des ressources. Le niveau opérationnel fournit des indications importantes sur les leviers structurels que les responsables devraient actionner encore plus fortement à l'avenir lors des décisions stratégiques.

Viser l'attractivité de la profession et la co-responsabilité

Afin d'orienter l'adaptation du personnel vers le virage ambulatoire, de nombreux établissements mettent en œuvre des mesures stratégiques (voir figure 13). Les établissements interrogés sont 52 % à introduire des modèles de temps de travail flexibles et attrayants afin d'adapter les professions de soins aux besoins et aux réalités des soignants et de les rendre durablement plus attrayantes. Les CNO sont 33 % à impliquer davantage leur personnel soignant dans les décisions stratégiques.

Dans l'ensemble, certains établissements profitent du virage ambulatoire comme une opportunité pour repenser et adapter leurs structures et processus internes. Ils se concentrent sur le recrutement, la qualification du personnel et une plus grande implication des professionnels des soins infirmiers dans le développement de l'organisation.

Figure 13: En matière de planification stratégique du personnel, les CNO misent sur l'attractivité des postes et la coresponsabilité.

Mesures stratégiques pour la gestion du personnel afin de s'adapter au virage ambulatoire (nombre de mentions par réponse possible)



05



Leadership des CNO : Participer activement au changement

Selon le Baromètre CNO 2025, les CNO s'engagent fortement pour améliorer les conditions de travail et la satisfaction de leurs équipes. Malgré la pénurie de personnel persistante, la pression croissante sur les coûts et l'évolution des modèles de soins, les établissements rendent la profession infirmière plus attrayante grâce à des mesures ciblées et fidélisent leurs collaborateurs à long terme.



Agir à court et à long terme

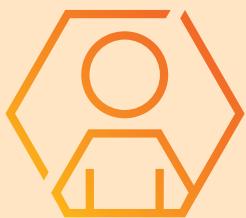
Une grande partie des CNO évoque les initiatives qui permettent à la fois de soulager la pression à court terme et d'augmenter l'attractivité des professions de soins à long terme. Il s'agit notamment de modèles de travail flexibles permettant de mieux concilier vie professionnelle et vie privée, de possibilités de développement élargies, telles que des programmes de formation interne, des parcours de carrière clairement définis et un soutien pour des qualifications plus poussées, ainsi que des services de remplacement et une planification flexible du personnel. Ils amortissent ainsi les goulets d'étranglement à court terme et réduisent la charge de travail des équipes.

De telles approches sont l'expression d'une prise de conscience clairvoyante : la satisfaction ne résulte pas uniquement de l'allègement de la charge de travail, mais aussi des possibilités d'organisation et de développement. Avec de telles mesures, les institutions visent à maintenir le personnel qualifié dans la profession, à le fidéliser davantage et à augmenter leur attractivité en tant qu'employeur pour les nouveaux collaborateurs.

Implication au niveau stratégique

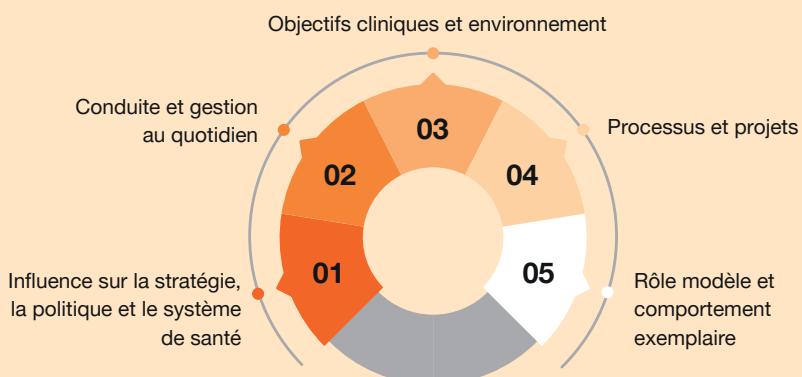
Malgré ces succès, les CNO sont toujours confrontés à des défis considérables. Pour faire face simultanément aux goulets d'étranglement immédiats, aux processus de transformation stratégiques et aux adaptations organisationnelles, ils doivent non seulement exceller sur le plan professionnel, mais aussi faire preuve de résistance et de résilience sur le plan personnel. Dans la plupart des établissements, les CNO font partie de la direction. Dans ce contexte, leur responsabilité va bien au-delà de la simple gestion de l'unité de soins. Ils sont associés sur un pied d'égalité aux décisions supérieures concernant les modèles de soins, les structures organisationnelles et les investissements.

Cette participation stratégique est indispensable pour garantir que la perspective des soins infirmiers soit prise en compte dans tous les domaines décisifs d'un établissement, et donc pour assurer la qualité à long terme des soins en Suisse. Aujourd'hui, le poste de CNO implique une grande responsabilité et offre en même temps de larges marges de manœuvre organisationnelles. En effet, les décisions stratégiques ont un impact direct sur la réalité opérationnelle de l'établissement et donc sur la qualité des soins.



Parenthèse : Le rôle des CNO évolue

Figure 14: Le Swiss Nurse Leaders Leadership Model illustre la complexité du rôle des CNO.



En 1991, Swiss Nurse Leaders a défini un profil professionnel unique, qui a continuellement été adapté aux évolutions. En 2019, cela a donné naissance au Swiss Nurse Leaders Leadership Model. Celui-ci définit des missions essentielles dans cinq domaines professionnels (voir figure 14). Pendant longtemps, les responsables des soins infirmiers ont mis l'accent sur les «objectifs cliniques», c'est-à-dire sur les connaissances et les compétences professionnelles infirmières, complétées par des connaissances de base en «direction et gestion au quotidien» (domaines 2 et 3 du Swiss Nurse Leaders Leadership Model). Le rôle des CNO a considérablement évolué au cours des dernières années. Aujourd'hui, les exigences et les rôles sont plus variées et plus complexes.

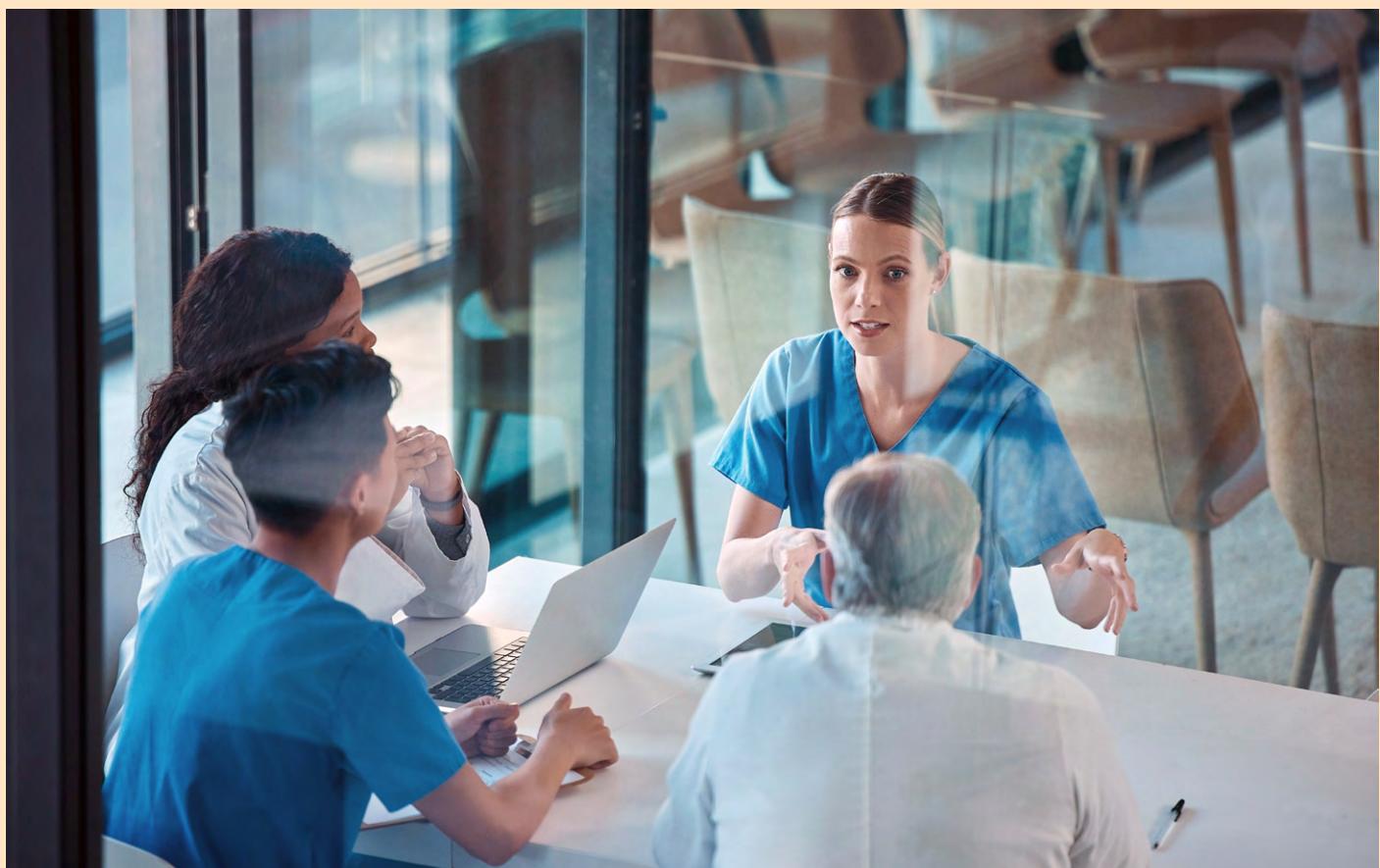
Les contenus spécifiques aux soins infirmiers et l'assurance qualité font depuis toujours partie des tâches principales des CNO. Ces derniers sont chargés de veiller à ce que les soins soient basés sur des données probantes et à ce qu'ils soient planifiés, dispensés, évalués et dévelop-

pés en permanence, y compris sur la base des connaissances scientifiques les plus récentes. Leur principale responsabilité est de garantir des soins de qualité fondés sur des données probantes dans un contexte économique donné.

L'éventail des responsabilités des cadres infirmiers a toujours comporté des tâches de gestion. Cependant, au cours de la dernière décennie, la définition d'un leadership performant a radicalement changé. Les processus participatifs et les approches axées sur les besoins ont remplacé les hiérarchies fortes, tandis que les soft skills ont gagné en importance. Le marché du travail des soins s'est transformé en un marché de travailleurs, ce qui a encore accru les exigences envers les CNO. Ceux-ci sont aujourd'hui plus que jamais appelés à s'engager dans l'aménagement des processus de travail, l'amélioration des conditions de travail et la promotion des possibilités de développement individuel. En d'autres termes, les CNO contribuent de manière déterminante à garantir l'attractivité de leur employeur.

Pour participer à la stratégie (domaine 1 du Swiss Nurse Leaders Leadership Model), le poste de CNO doit être représenté au sein des directions, ce n'est malheureusement pas encore le cas dans tous les établissements. La position d'influence au niveau stratégique nécessite une importante compréhension du contexte économique au niveau de l'entreprise dans son ensemble et un savoir-faire marqué en matière de gestion du changement. Dans les discussions interdisciplinaires au sein de l'organe de direction suprême ainsi que dans les processus de transformation, les CNO ont pour mission de représenter les besoins et les exigences des soins infirmiers et de reproduire les spécialisations de manière appropriée dans des structures standardisées. Une compréhension des structures et des processus et le courage de trouver des solutions innovantes sont indispensables (domaines 4 et 5 du Swiss Nurse Leaders Leadership Model).

Enfin, il est demandé aux CNO d'avoir une importante compréhension des conditions et des contextes complexes. Par exemple, le virage ambulatoire voulu par la politique influence le skill-grade-mix et nécessite des adaptations dans la collaboration et les processus. Grâce à leurs compétences multiples, les CNO influencent et façonnent activement les soins et la qualité de la santé en Suisse.



06



Conclusion et perspectives

L'orientation stratégique des CNO en Suisse a considérablement évolué au cours des deux dernières années. En 2023, le manque de personnel qualifié dominait l'agenda, en 2025, c'est la pression des coûts qui prévaut. Une plus grande efficacité et de meilleurs processus deviennent de plus en plus importants. Toutefois, la pénurie de personnel qualifié continue de délimiter le cadre systémique et oblige les CNO à utiliser leurs ressources de manière plus ciblée et plus efficace ainsi qu'à redéfinir leurs priorités.



Un défi stratégique et économique

Les **exigences envers les CNO** ont sensiblement évolué. Des thèmes tels que la gestion d'entreprise, l'augmentation de la performance, le financement ainsi que la comparaison interinstitutionnelle sont au centre de l'attention.

Le rôle des Chief Nursing Officers prend de plus en plus d'importance et implique aujourd'hui un éventail de compétences plus large et plus complexe. Les responsabilités qui leur sont confiées sont donc de plus en plus variées et exigeantes.

Pour répondre à ces exigences croissantes, les CNO doivent continuellement développer leurs compétences professionnelles et managériales. Ce n'est qu'ainsi qu'ils pourront assumer leurs responsabilités croissantes, optimiser les processus institutionnels et promouvoir une amélioration durable de la qualité des soins, tant au sein de leur établissement que dans une comparaison intersectorielle.

L'efficacité et les processus sont au centre des préoccupations

L'augmentation de l'efficacité et l'optimisation des processus sont devenues un champ d'action stratégique pour la gouvernance des soins en raison de la croissance des coûts et de la pénurie persistante de personnel qualifié. Les contraintes économiques amènent de nombreux établissements à repenser leurs processus de manière globale et non plus seulement ponctuelle. Les CNO voient un potentiel particulier dans la numérisation des processus administratifs, la planification des ressources et la collaboration interprofessionnelle. Ils ne considèrent plus les solutions numériques comme de simples innovations technologiques, mais comme des éléments déterminants pour alléger la charge de travail et garantir la qualité des soins.

Mais pour assurer une efficacité durable, la technologie ne suffit pas. Ce qu'il faut, c'est une **réingénierie des processus** de grande envergure, qui intègre à la fois les structures, la culture et la communication. Les mesures visant à maintenir les infirmières et infirmiers dans la profession, par exemple par l'amélioration des conditions de travail, des modèles de travail flexibles ou des solutions de pool internes, restent tout aussi essentielles. Enfin, le financement d'un établissement de santé doit être assuré, même s'il échappe à l'influence des CNO. Seule une gestion intégrée de ces facteurs permettra aux établissements de santé de maîtriser efficacement et durablement leurs missions futures.

Le virage ambulatoire est vecteur de changement

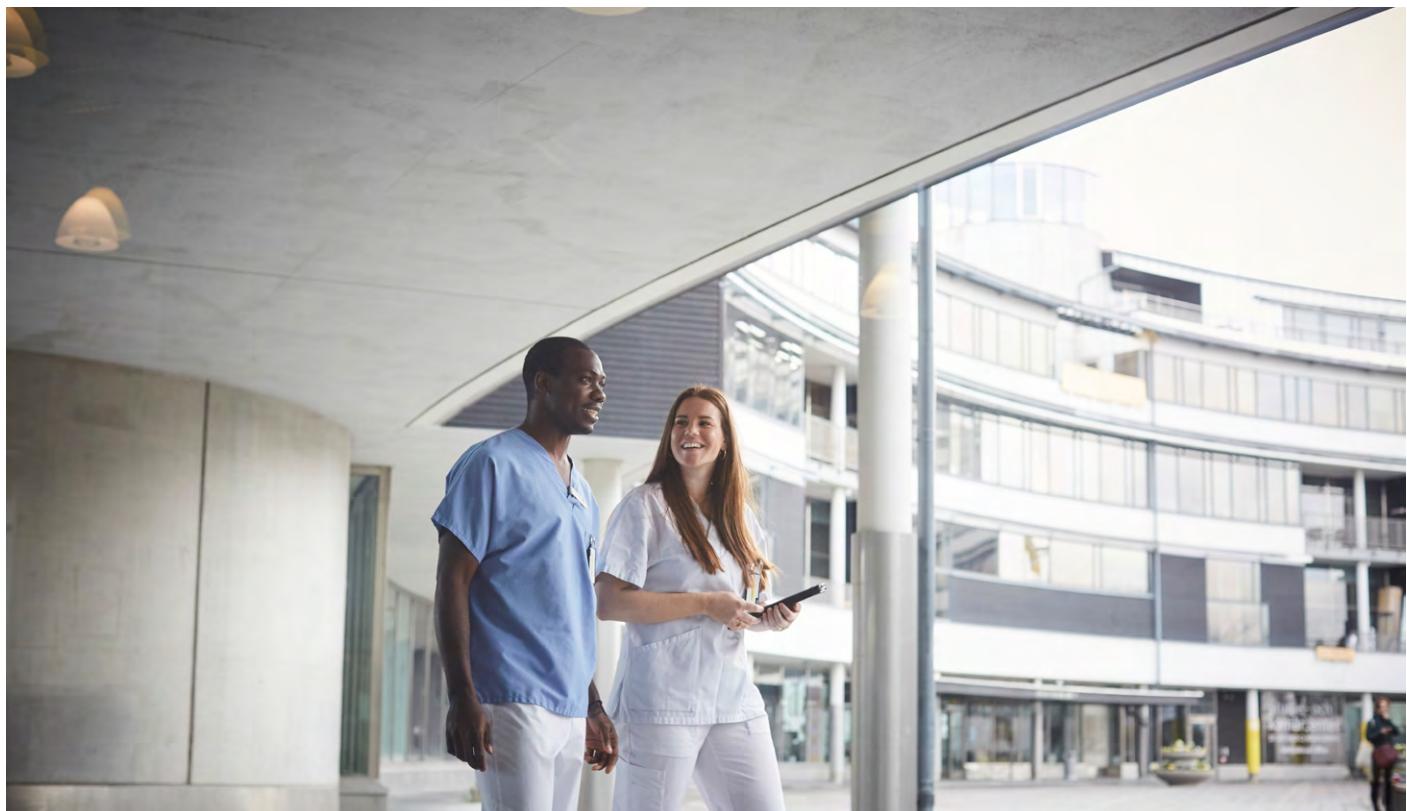
Le virage ambulatoire catalyse en outre des changements profonds. Il implique de nouveaux modèles de soins, une plus grande spécialisation et une étroite collaboration interprofessionnelle. Parallèlement, il oblige les établissements de santé à remettre en question

leurs processus et à instaurer des modèles de travail flexibles. Ce n'est qu'ainsi qu'ils pourront conserver le personnel soignant à long terme et conquérir de nouveaux groupes cibles.

Le CNO en tant que passerelle

Dans un environnement de plus en plus complexe, les CNO assument de plus en plus de responsabilités dans le développement de modèles de soins durables, l'intégration de solutions numériques et la mise en œuvre de réformes politiques telles que l'initiative sur les soins. Ils doivent concilier les contraintes économiques et la qualité des soins, tout en renforçant l'attractivité des professions de soins. Le virage ambulatoire,

la pression des coûts et la transformation numérique ont conduit les CNO à penser de manière interprofessionnelle et à participer activement aux changements. La gouvernance des soins est aujourd'hui stratégique, en réseau et orientée vers l'avenir. Les CNO sont largement impliqués dans le développement de leur établissement et donc dans la prise en charge sanitaire de la population en Suisse.





La conception de l'étude

La deuxième édition du Baromètre CNO 2025 se base sur une enquête menée auprès de CNO en Suisse. L'équipe d'auteurs a réalisé l'étude dans le cadre d'un projet commun entre Swiss Nurse Leaders et PwC en juin et juillet 2025.

Au total, 135 CNO ont été joints, et 95 ont participé à l'enquête. Comme dans l'édition 2023, une seule personne par institution, au plus haut niveau de direction, a soumis un questionnaire dûment rempli. Les participants à l'étude représentent différents domaines de soins :

38 % Hôpitaux de soins aigus	15 % Établissements pour personnes âgées et établissements de soins	14 % Hôpitaux psychiatriques
16 % Cliniques de réadaptation	14 % Soins à domicile et services de soins ambulatoires	4 % Autres établissements ou sans catégorie

La Suisse alémanique est représentée par 77% des participants à l'étude. Treize établissements de Suisse romande ont participé et neuf CNO représentent des établissements de Suisse italienne. 77% des CNO interrogés travaillent dans des établissements de santé comptant plus de 100 collaborateurs.

Les établissements représentés ont différents organismes responsables. Pour le Baromètre CNO, l'équipe d'auteurs a défini les trois formes juridiques suivantes, qui sont représentées de manière similaire :

- **Organismes de droit public:** Prestataires de soins gérés, soutenus ou contrôlés par l'État (sans but lucratif, par exemple, les établissements de droit public)
- **Organismes privés à but lucratif:** Prestataires de services privés à but lucratif (écrémage des bénéfices, p. ex. société anonyme cotée en bourse)
- **Organismes privés à but non lucratif:** Prestataires de services privés se concentrant sur l'objectif défini (sans but lucratif, p. ex. fondations)

Nos publications en un coup d'œil



Hôpitaux suisses: santé financière en 2024

- Principales données financières 2024 des hôpitaux suisses en soins somatiques aigus et en psychiatrie
- Comment l'innovation déploie-t-elle ses effets, comment les obstacles peuvent-ils être surmontés et quelles formes de gestion de l'innovation font leurs preuves



Ce qui motive les CFO des hôpitaux suisses

- Cinq thèses avec des recommandations d'action pour la fonction financière dans le système de santé suisse
- Les décideurs du secteur de la santé doivent harmoniser les moteurs de la transformation : Collaborateurs, processus, données et technologies



La santé, une affaire de cœur

- Étude sur la médecine de genre, axée sur les maladies cardiovasculaires chez les femmes



Pourquoi le développement durable est-il rentable pour les hôpitaux suisses?

- Document d'impulsion contenant des recommandations d'action et des exemples pratiques clairs qui montrent où la durabilité peut être mise en œuvre de manière rentable dans votre hôpital



Hôpitaux en difficulté

- Opportunités de mieux gérer le secteur ambulatoire
- Liste de contrôle pour une mise en place réussie
Introduction des tarifs dans votre hôpital



Forfaits ambulatoires: des opportunités uniques pour les prestataires suisses

- Opportunités de mieux gérer le secteur ambulatoire
- Liste de contrôle pour une mise en place réussie
Introduction des tarifs dans votre hôpital



Vision pour un système de santé axé sur la valeur ajoutée en Suisse

- Bases conceptuelles, exemples pratiques et recommandations d'action concrètes pour Value-based Healthcare (VBHC)
- Un modèle pour un système de santé centré sur la qualité et les patients : notre cadre VBHC pour tous les acteurs du système de santé suisse



L'avenir du paysage de l'approvisionnement en Suisse

- Des structures hospitalières rigides aux réseaux flexibles : des solutions reposant sur des modèles commerciaux innovants



Virage ambulatoire: le système de santé connaît une mutation radicale

- Il faut s'orienter de manière proactive vers la progression de le virage ambulatoire
- Les différents systèmes de tarification et de financement créent de mauvaises incitations et entravent le virage ambulatoire



L'ambulatoire avant l'hospitalier. Ou comment économiser un milliard de francs par an.

- La tendance à la médecine ambulatoire – et le rôle du financement et de la tarification
- Le potentiel ambulatoire pour 13 interventions sélectionnées ainsi que le potentiel global
- Les forfaits par cas ambulatoires sont-ils une solution ?



Baromètre CNO 2023

- En collaboration avec Swiss Nurse Leaders
- Évaluations des Chief Nurse Officers (CNO) sur des thèmes prioritaires de la santé publique et des soins infirmiers.



Santé publique en Suisse – Focalisation sur les compétences clés

- Modèle d'exploitation et définition des prestations
- Évaluation des modèles de sourcing et du potentiel d'économie de l'externalisation
- Études de cas nettoyage et informatique



Blog sur la santé



Aperçu des études

Côte à côté : PwC et Swiss Nurse Leaders



Vision de Swiss Nurse Leaders

Swiss Nurse Leaders est l'association suisse des cadres infirmiers de tous les secteurs de soins. Nous unissons les voix de nos membres, rendons leurs préoccupations et leurs positions visibles au-delà des frontières institutionnelles et nous impliquons dans les débats de politique de santé. Par notre engagement, nous contribuons au développement du secteur de la santé ainsi qu'à l'attractivité de l'ensemble de la profession. Les cadres de soins infirmiers sont des vecteurs de qualité, de rentabilité, d'efficacité, de stabilité et d'une culture d'entreprise positive ; ils assument la responsabilité de soins de santé de haute qualité, centrés sur le patient.



Vision de Conseil Secteur de la santé PwC Suisse

Nous développons le système suisse en poursuivant activement la transformation du système de santé et de ses acteurs, en aidant nos clients à trouver des solutions durables. Nous soutenons nos clients dans l'amélioration des processus, la transformation numérique et l'innovation. Nos principes directeurs sont l'orientation sur les patients, la qualité des soins et l'excellence opérationnelle. Nous instaurons la confiance entre toutes les parties concernées.

À votre service

Vos personnes de contact

PwC



Philip Sommer
Associé
Responsable Conseil
Secteur de la santé
PwC Suisse
+41 58 792 75 28
philip.sommer@pwc.ch



Tania Putze
Senior Manager
Conseil Secteur de la santé
PwC Suisse
+41 79 605 40 28
tania.putze@pwc.ch

Swiss Nurse Leaders



Gabi Brenner
Co-présidente
+41 44 255 11 11
gabi.brenner@usz.ch



Hans-Peter Wyss
Co-président
+41 56 556 00 06
hans-peter.wyss@spitex-region-brugg.ch



Barbara Zosso
Secrétaire générale
+41 31 306 93 75
barbara.zosso@swissnurseleaders.ch

Responsable de la publication

PwC

Philip Sommer, associé et responsable Conseil Secteur de la santé
Tania Putze, Senior Manager Conseil Secteur de la santé
Kim Müller, Senior Consultant Conseil Secteur de la santé

Swiss Nurse Leaders

Gabi Brenner, Co-présidente
Hans-Peter Wyss, Co-président
Barbara Zosso, Directrice générale
Claudia Wyss-Schmidlin, Directrice adjointe
Mario Desmedt, Président d'honneur
Carmen Dollinger, membre du comité directeur
Markus Loosli, membre du comité directeur

