JOURNÉES NATIONALES

DES INFIRMIER.E.S EN PRATIQUE AVANCÉE

10 ans d'évolution de la pratique avancée
Toujours en transition ?

8·9 octobre 2026

CIUP - Maison internationale, 17 Bvd Jourdan - 75014 Paris

10ÈME ÉDITION



jnipa.fr

JNPA ANFIPA

Table ronde « Leadership IPA. Mais de quoi parle-t-on ? »

Ana OLIVEIRA KUMAKURA : Maîtresse de Conférences en Sciences Infirmières,
Département Universitaire des Sciences Infirmières, Université Paris Cité
ECEVE UMR-S 1123, Inserm
UPPERS UMS 007

Franck CLUZEL : infirmier M.Sc, responsable Formation Continue et évaluateur
ESSMS



Déclaration de liens d'intérêts

Les présentateurs déclarent aucun lien d'intérêt.



Partie 1 — Les bases du leadership



Partie 1 — Les bases du leadership (1/2)

Trois types classiques (Lewin, 1939)

- Autocratique · Démocratique · Laisser-faire

Quatre mouvements théoriques

- Traits de personnalité (XXe s.) — le « grand homme »
- Approche contingente (1960-1980) — Fiedler, Hersey & Blanchard
- Leadership transformationnel (1990) — Bass & Avolio : influence, non pouvoir
- Leadership partagé / complexité (2003-2007) — Pearce & Conger, Uhl-Bien



Partie 1 — Les bases du leadership (2/2)

Management (Kotter, 1990)

- Structure, prévisibilité — organiser, planifier, garantir la conformité
- Légitimité par le positionnement hiérarchique

Leadership

- Dynamique, mouvement — inspirer, conduire le changement
- Légitimité par l'expertise reconnue et la capacité à mobiliser le collectif



Partie 2 — IPA : monde et France





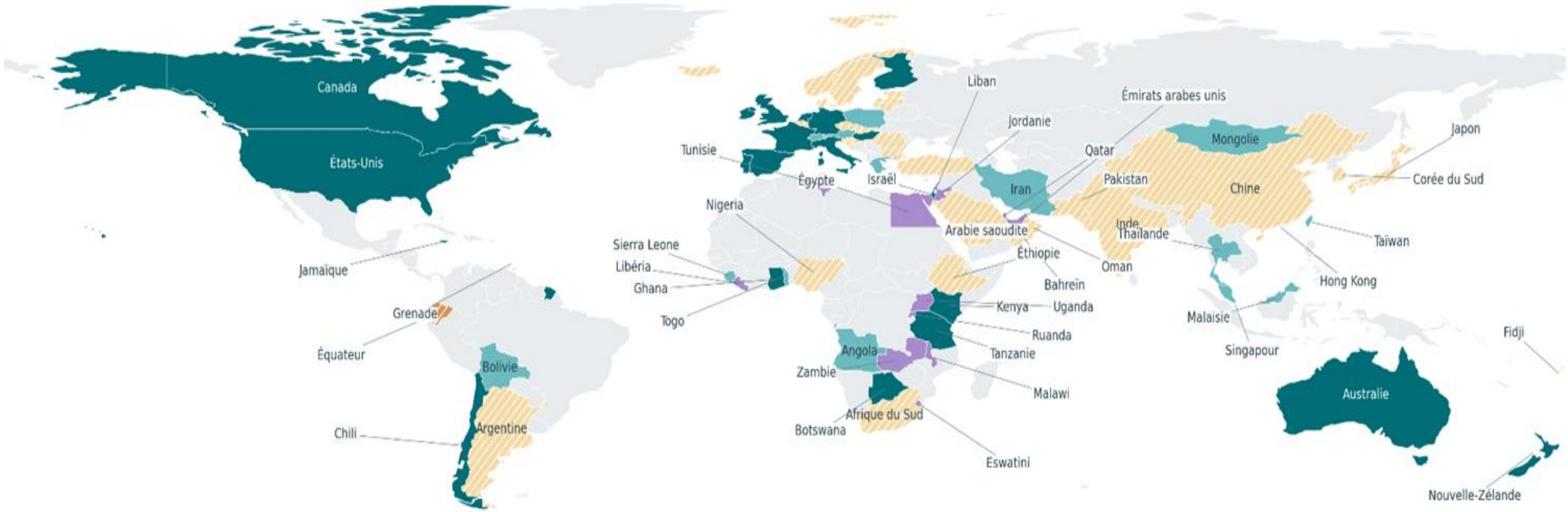
62 %

des pays répondants déclarent des rôles de pratique avancée
OMS, 2025

Exemples documentés : États-Unis, Canada, Royaume-Uni, Pays-Bas, France, Israël, Botswana, Australie, Nouvelle-Zélande

OMS (2025), *State of the world's nursing 2025*

Développement international de la pratique avancée



Pulcini et al. (2010), Heale et Buckley (2015), Maier et Aiken (2016), Hassmiller et Pulcini (dir., 2020).

France

- 3 973 IPA diplômés et 1 988 étudiants en formation (Recensement EIPA 2025–2026)
  - 33 universités délivrent la formation y compris dans les DOM
  - Environ 1 000 diplômés par an
    - objectif du Gouvernement : 10 000 - 15 000 IPA d'ici 2030

UNIPA, 2026



Partie 3 — Le modèle de Hamric

Ana Oliveira Kumakura — ≈ 4 min 30

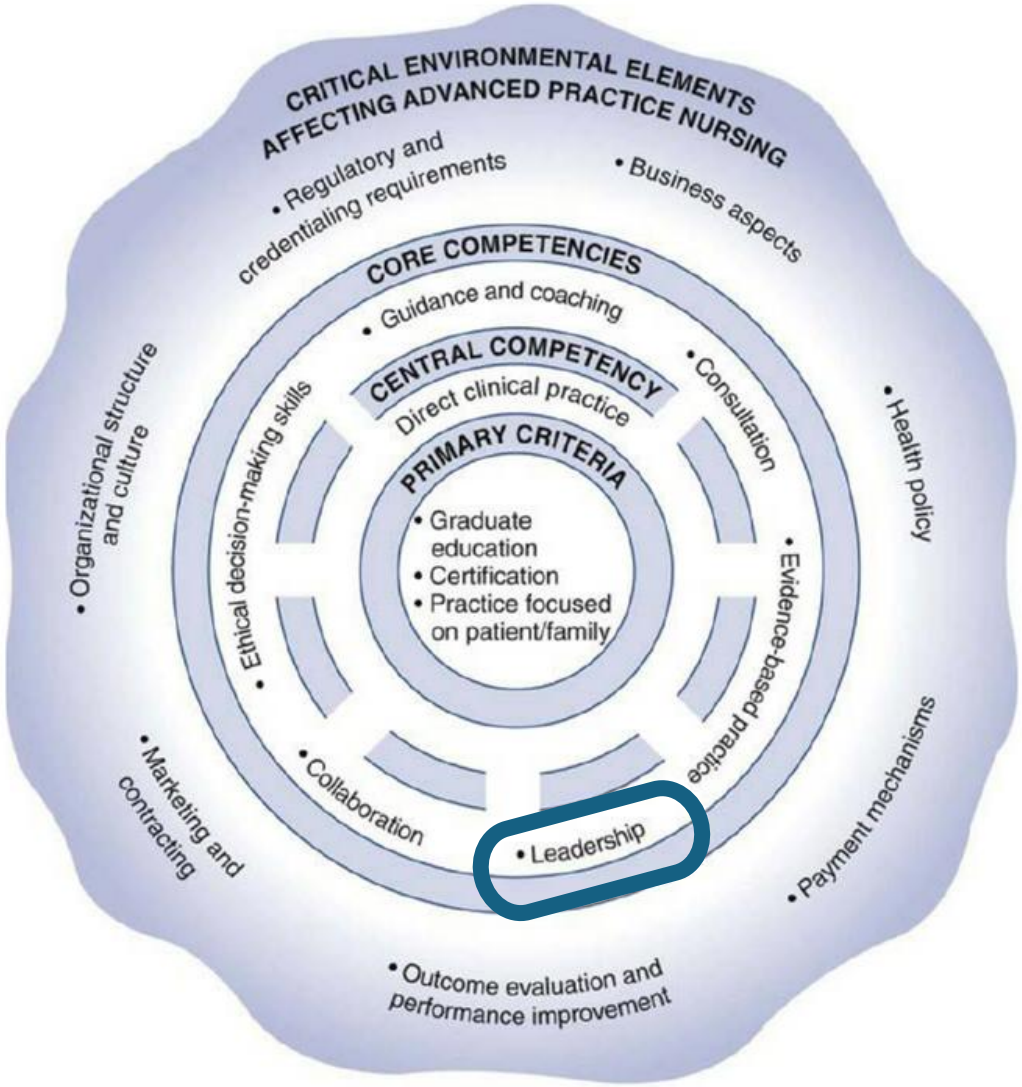


- **Critères primaires :**
  Etudes universitaires
  Pratique centrée sur le patient et sa famille
  Titre protégé (certification)

- **Compétence centrale :**
  Pratique clinique directe

- **Des compétences de base**

- **Un environnement de pratique**



Tracy et O'Grady, 2019.

Le leadership dans le modèle de Hamric

- Prendre appui sur l'expertise clinique et les besoins des personnes.
- Mobiliser les autres autour d'un objectif de soins partagé.
- Contribuer à l'évolution des pratiques et de l'organisation des soins.
- Articuler avec la collaboration, la consultation et les autres compétences de pratique avancée.

Carter et Reed, 2019.



Domaines d'exercice du leadership

Clinique	Mobiliser l'équipe autour des besoins d'une personne dont le parcours est complexe.
Professionnel	Participer à un groupe professionnel et diffuser des connaissances.
Organisationnel	Conduire un projet d'amélioration d'un parcours de soins.
Politiques de santé	Porter des propositions pour améliorer l'accès aux soins.

Carter et Reed, 2019.



Trois caractéristiques de la compétence

Mentorat	Accompagner le développement des collègues et des étudiant.es.
Pouvoir d'agir — empowerment	Partager les connaissances et soutenir la participation aux décisions.
Innovation	Construire, mettre en œuvre et ajuster une amélioration des soins.

Carter et Reed, 2019.



Partie 4 — Transition identitaire



Identité professionnelle et leadership

- Affirmer son identité infirmière dans le rôle de pratique avancée.
- Rendre sa contribution compréhensible pour les autres.
- Partager son expertise et reconnaître celle des partenaires.
- Prendre des initiatives adaptées à la situation.
- Soutenir la conduite d'un projet par un autre professionnel lorsque cela est pertinent.

Carter et Reed, 2019.



Identité et reconnaissance : deux éclairages aux urgences

Chenou et al. (2025) 21 entretiens, 5 établissements IPA et membres des équipes	El Morabet (2026) 18 entretiens, 2 services Équipes avec ou sans collaboration avec une IPA
Une identité infirmière affirmée par les IPA, parfois questionnée par leurs collègues.	Un rôle parfois flou, notamment sans expérience de collaboration.
Un professionnel pivot, reconnu pour son expertise du parcours de soins.	Une contribution perçue à la coordination et à la médiation.
Le leadership clinique et la transmission des compétences figurent dans les résultats.	Une personne ressource qui partage ses savoirs et accompagne les équipes.

Chenou et al. (2025). El Morabet (2026)



Partie 5 — La formation



Des occasions d’apprendre et d’agir dès la formation

- Analyser une situation clinique et ses dimensions organisationnelles.
- Argumenter une proposition avec les partenaires.
- Participer à un projet d’amélioration des soins.
- Recevoir du feedback et bénéficier d’un mentorat.
- Documenter sa progression dans un portfolio.




USJ
Leadership infirmier et Pratique infirmière avancée
CASN ACESI
AGRÉÉ
Université Saint-Joseph, Faculté des sciences infirmières.
Programme de Baccalauréat en sciences infirmières
Rima Sassine Kazan, PhD
Doyen Faculté des sciences infirmières Université Saint-Joseph de Beyrouth
Ex-Présidente Ordre des inf.Liban
4 Juillet 2025


MEDECINE
Santé
Université Paris Cité


Exercice 2


Exercice 2

Partie 6 — Freins et leviers



Partie 6 — Freins et leviers (1/3)

2016

Elliott et al.

- 34 études (1984-2015)
- 13 freins · 11 leviers

2025

Fosah & Llahana — PRISMA 2020

- 14 études · 5 243 participants
- 24 freins · 18 leviers · 8 thématiques

Quatre niveaux inchangés en neuf ans : système de santé · organisation · équipe · praticien.



Partie 6 — Freins et leviers (2/3)

UN ÉCLAIRAGE PAR LA GESTION DES RISQUES

- Écart prescrit / réel : le leadership prescrit en 2018 sans conditions de sa réalisation sur le terrain
- Modèle du fromage suisse (Reason, 1997) : les 24 freins = défaillances latentes organisationnelles
- Niveaux cognitifs (Rasmussen, 1983) : un rôle flou projette l'IPA en sur-mobilisation permanente, mode « connaissances »
- Sécurité intégrée (HAS, 2024) : un cadre clair pour que le leadership clinique se déploie



Partie 6 — Freins et leviers (3/3)

CLUZEL, 2020 (CNAM)

Culture gestionnaire

- New Public Management
- Humain = ressource ajustable
- Déviance au protocole = faute

Culture capacitante

- Ressources adéquates
- Espaces de discussion sur le réel
- Autonomie et initiative
- Justice organisationnelle (droit à l'erreur apprenante)



Synthèse

Une compétence fondatrice, juridiquement consacrée dès 2018, encore en construction

- Un processus dynamique d'influence — non un état stabilisé

Qui, dans nos organisations aujourd'hui, en est le moteur capacitant et qui en entretient les freins ?



Bibliographie ciblée

LES BASES DU LEADERSHIP : CONCEPTS, TYPES ET MODÈLES

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Transformational leadership development. Consulting Psychologists Press.
- Kotter, J. P. (1990). A Force for Change: How Leadership Differs from Management. Free Press.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. Journal of Social Psychology, 10(2), 269-299.
- Northouse, P. G. (2019). Leadership: Theory and practice (8th ed.). SAGE Publications.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (dir.). (2003). Shared Leadership. SAGE Publications.
- Uhl-Bien, M. (2007). Complexity leadership theory. The Leadership Quarterly, 18(4), 298-318.
- Yukl, G. (2013). Leadership in Organizations (8th ed.). Pearson.



Bibliographie ciblée

FREINS ET LEVIERS : LA REVUE PRISMA 2020 DE FOSAH & LLAHANA

- Cluzel, F. (2020). D'une culture gestionnaire à une culture « capacitante » dans les environnements de santé. Mémoire de master, CNAM. HAL Id : dumas-04266732.
- Elliott, N., Begley, C., Sheaf, G., & Higgins, A. (2016). Barriers and enablers to advanced practitioners' ability to enact their leadership role. International Journal of Nursing Studies, 60, 24-45.
- Fernagu-Oudet, S. (2012). Concevoir des environnements capacitants. In Environnements d'apprentissage (p. 7-26). PUF.
- Fosah, R., & Llahana, S. (2025). Barriers and Enablers to Leadership in Advanced Practice Nursing: A Systematic Review. International Nursing Review.
- Haute Autorité de Santé (HAS). (2024). Culture de sécurité des soins : comprendre et mesurer.
- Rasmussen, J. (1983). Skills, rules, and knowledge. IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics, (3), 257-266.
- Reason, J. (1997). Managing the Risks of Organizational Accidents. Ashgate Publishing.

Les références des parties d'Ana (2, 3 et 4) ne figurent pas ici.



Bibliographie ciblée

- *Arrêté du 18 juillet 2018 relatif au régime des études en vue du diplôme d'État d'infirmier en pratique avancée.* Journal officiel de la République française.
- Barnes, H. (2015). Exploring the factors that influence nurse practitioner role transition. *The Journal for Nurse Practitioners, 11*(2), 178–183.
- Carter, M., & Reed, L. (2019). Leadership. In M. F. Tracy & E. T. O'Grady (Eds.), *Hamric and Hanson's advanced practice nursing: An integrative approach* (6th ed., pp. 256–285). Elsevier.
- Chenou, A., Brillouet, L., Guillon, S., Bilbault, P., & Pelaccia, T. (2025). Characteristics of emergency nurse practitioner professional identity: A multicenter qualitative study. *International Journal of Nursing Studies Advances, 9*, 100384.
- El Morabet, N. (2026). *Représentations professionnelles et intégration de l'infirmier en pratique avancée aux urgences : Une étude qualitative bicentrique* [Mémoire de diplôme d'État d'infirmier en pratique avancée, Université Paris Cité].
- Hassmiller, S. B., & Pulcini, J. (Eds.). (2020). *Advanced practice nursing leadership: A global perspective*. Springer.
- Heale, R., & Rieck Buckley, C. (2015). An international perspective of advanced practice nursing regulation. *International Nursing Review, 62*(3), 421–429.
- Heinen, M., van Oostveen, C., Peters, J., Vermeulen, H., & Huis, A. (2019). An integrative review of leadership competencies and attributes in advanced nursing practice. *Journal of Advanced Nursing, 75*(11), 2378–2392.
- Maier, C. B., & Aiken, L. H. (2016). Task shifting from physicians to nurses in primary care in 39 countries: A cross-country comparative study. *European Journal of Public Health, 26*(6), 927–934.
- Pulcini, J., Jelic, M., Gul, R., & Loke, A. Y. (2010). An international survey on advanced practice nursing education, practice, and regulation. *Journal of Nursing Scholarship, 42*(1), 31–39.
- Tracy, M. F., & O'Grady, E. T. (Eds.). (2019). *Hamric and Hanson's advanced practice nursing: An integrative approach* (6th ed.). Elsevier.
- Union nationale des infirmiers en pratique avancée. (2026). *Recensement 2025–2026.*
- Wheeler, K. J., Miller, M., Pulcini, J., Gray, D., Ladd, E., & Rayens, M. K. (2022). Advanced practice nursing roles, regulation, education, and practice: A global study. *Annals of Global Health, 88*(1), Article 42.
- World Health Organization. (2025). *State of the world's nursing 2025: Investing in education, jobs, leadership and service delivery.*
- World Health Organization. (2021). *Global strategic directions for nursing and midwifery 2021–2025.*

Les références des parties d'Ana (2, 3 et 4) ne figurent pas ici.



MERCI POUR VOTRE ATTENTION !



JOURNÉES NATIONALES

DES INFIRMIER.E.S
EN PRATIQUE AVANCÉE

10ÈME ÉDITION

JNPA

ANFIPA
ASSOCIATION NATIONALE FRANÇAISE DES INFIRMIER.E.S EN PRATIQUE AVANCÉE