

	<b>Personnes concernées :</b> Directeurs des départements infirmiers, infirmiers chefs de service, infirmiers en chef engagé dans un département infirmiers de VIVALIA et infirmiers en chef ff	Domaine : DSI - Management
Mise en application: 01/04/2017	<b>Procédure d'accompagnement des nouveaux Infirmiers en Chef + 3 annexes</b>	Nr procédure: DSI -17.03
Auteur : Groupe de travail : A. Nicolas, B. Wonner, L. Kostka, F. Hardenne, M. Brasseur, M. Borgs, G. Materne	<b>Diffusion :</b> Infirmiers en Chef, Infirmiers en Chef ff, Infirmiers Chef de Services, directeurs des départements infirmiers, Collège infirmier	Validation : 01/04/2017

## 1. Motif du projet

La prise de fonction d'un(e) infirmier(ière) en chef s'avère complexe eût égard aux compétences spécifiques attendues et aux nombreux défis à rencontrer.

Le parcours d'apprentissage est par ailleurs individuel et varie avec l'ancienneté de l'agent dans l'institution (voire dans le service), avec son expérience professionnelle antérieure ainsi qu'avec le cursus et les formations suivis.

Afin de favoriser le recrutement des nouveaux infirmiers en chef et ensuite de limiter les difficultés et le stress liés à la prise de fonction, le Collège des départements infirmiers de VIVALIA a souhaité structurer l'accompagnement du nouvel infirmier en chef et clarifier son parcours d'intégration. Ce parcours précisera les attendus, tant de la ligne hiérarchique que du nouvel engagé et permettra un suivi défini dans le temps.

## 2. Accueil à l'arrivée

Lors de sa prise de fonction et si possible peu avant, le nouvel infirmier en chef prend connaissance de son environnement fonctionnel (à cocher) :

- Présentation à l'équipe soignante et paramédicale
- Présentation au médecin chef de service / aux médecins des différentes spécialités, le cas échéant
- Mail informatif aux responsables des autres départements et services (supervision, directeur médical, autres infirmiers en chef, infirmiers chefs de service, fonctions infirmières transversales, pharmacie, économat, cuisines, admissions, service technique, service informatique, service d'entretien, SIPP, ...)
- Présentation aux autres infirmiers en chef lors de la première réunion des infirmiers en chef ou, en fonction du délai, dans leurs services respectifs
- Présentation au CCL
- Présentation du site (circuits)
- « News » Intranet VIVALIA + photo et petit interview
- L'environnement informatique sera également activé :
- Accès DII + OMNIPRO

- ☒ Répertoires informatiques professionnel de l'inf en chef
- ☒ Accès en écriture aux horaires informatisés
- ☒ Carte d'accès (code barre)

### 3. Structuration du processus d'apprentissage

#### 3.1. Outil d'accompagnement

Le principe fondamental est que **le nouvel infirmier en chef est adulte apprenant, responsable et acteur de son apprentissage**. Avec le soutien et l'éclairage de sa ligne hiérarchique, il mettra en œuvre les moyens pédagogiques appropriés, en fonction de son expérience, de ses forces et faiblesses.

Dans ce contexte, il reçoit une farde vide, garnie d'onglets thématiques. Il est donc responsable

- ✓ de fixer ses priorités dans les savoirs à acquérir
- ✓ de structurer et fixer les rendez-vous avec les personnes ressources renseignées par sa ligne hiérarchique. Dans la mesure du possible et selon les cas, il est accompagné par l'infirmier chef de service dont il est sous la supervision
- ✓ d'approvisionner son manuel en fonction de ses spécificités.

Le contenu thématique est le suivant (cf. annexe 1) :

Matière	Personne ressource
Philosophie du département infirmier Organigramme VIVALIA et département infirmier La fonction d'IEC : vision du département et AR 2006	DDI
Monographie de fonction et référentiel de compétence	ICS
Présentation des services médicaux et des différents médecins	Secr.départ.médical
Législation : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ AR 78</li> <li>✓ Listes d'actes (Inf et AS)</li> <li>✓ Programme de soins (Si Nécessaire)</li> <li>✓ TPP et QPP (Si Nécessaire)</li> <li>✓ Normes du service</li> </ul>	ICS
Réalisation d'un horaire : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bases légales</li> <li>✓ Utilisation du logiciel</li> <li>✓ Horaire type</li> <li>✓ Exemple pratique</li> </ul>	Ancien IEC + ICS
Gestion des évènements indésirables et manuel qualité-sécurité	Coordinatrice qualité
Gestion des maladies	RH
Gestion des plaintes	Médiatrice
Procédure AES, personne de confiance, procédure AT, bien-être au travail	SIPP

Formation permanente	ICS responsable formation
Thématiques CFQAI	ICS responsable CFQAI
Gestion des commandes, gestion informatique, suivi des réparations, gestech	Ancien IEC
DII et DI-RHM, plan de soins type, démarche en soins	Codeuse DI-RHM
Hygiène hospitalière	ICS responsable hygiène hospitalière
Réalisation d'un budget, d'un bilan d'activité	ICS

### 3.2. Écolage sur le terrain

Idéalement, il s'étendra sur une période de 2 semaines.

3 options sont envisagées :

- ✓ Chevauchement d'horaire et écolage avec l'infirmier en chef sortant
- ✓ Ecolage avec l'infirmier en chef faisant fonction
- ✓ Ecolage auprès d'un autre infirmier en chef

### 3.3. Mentorat

Le concept est celui d'une « **relation mentorale** » avec ses collègues plus anciens. En effet, avec l'éclairage de l'infirmier chef de service, le nouvel infirmier en chef explorera les différentes opportunités de mentorat à sa disposition et établira cette relation mentorale en fonction de ses propres besoins au regard des forces identifiées chez ses collègues infirmiers en chef.

Au sein de l'institution, il sera opportun de favoriser des réunions de co-développement entre pairs.

### 3.4. Pack formation

Les formations s'adressant au nouvel infirmier en chef sont réparties sur ses deux premières années de fonction.

- ✓ Formations obligatoires :
  - Formation à la législation sociale : approche théorique et exercices (1,5 jours)
  - Formation à la conduite d'un entretien d'évaluation (& RGB) : 2,5 jours
  - Formation « Bien-être au travail » : risque psychosociaux : 1 jour
- ✓ Formations suggérées axées sur le métier de cadre :
  - Animation de réunion
  - Communication
  - Gestion des conflits
  - MPPO
  - Manager-coach
  - Gestion du changement
  - Ethique du manager
  - Etc...

### 3.5. Coaching individuel externe

Bien que ne constituant nullement une contrainte, un coaching individuel externe peut-être demandé de manière proactive par le nouvel infirmier en chef ou proposé par sa ligne hiérarchique.

Ce coaching est réalisé par un coach externe certifié, selon le modèle suivant :

- ✓ Objectif précis, déterminé avec le coach et en présence de l'ICS. Il peut porter sur les thématiques diverses :
  - diagnostic des compétences managériales
  - type de leadership
  - travail sur des défis particuliers (ex : redonner sa motivation à une équipe essoufflée)
  - travail à propos d'une transition difficile à négocier (ex : devenir chef de ses collègues)
  - etc...
- ✓ 5 à 8 séances de coaching de maximum 2 heures
- ✓ Réunion de synthèse en présence de l'ICS

### 3.6. Débriefings

#### 3.6.1. Le rapport d'étonnement (cf. annexe 2)

La direction générale de VIVALIA souligne l'importance de la créativité de tous, même les plus récents des collaborateurs. Ainsi, le rapport d'étonnement constitue un moment de valorisation du nouvel infirmier en chef, au travers de sa créativité, de ses questions et ses suggestions. Il lui permet d'alimenter l'institution d'un flux permanent d'idées nouvelles et fraîches dans le cadre d'une démarche continue d'amélioration de la qualité. Ces étonnements peuvent concerner tant l'institution elle-même que les soins aux patients, ses propres missions ou encore le fonctionnement de l'équipe.

- ✓ Le document servant de trame au rapport d'étonnement est remis et expliqué par l'infirmier chef de service, lors de son accompagnement de départ.
- ✓ Il est complété « au quotidien » par le nouvel infirmier en chef
- ✓ Il est transmis à l'infirmier chef de service dans les 30 à 45 jours maximum après la prise de fonction
- ✓ Le nouvel infirmier en chef organise un RV avec l'infirmier en chef dans les 7 jours suivant la remise du rapport écrit, afin de le partager et l'expliquer
- ✓ Si l'infirmier en chef est d'accord et afin de permettre le débat constructif plus large, son rapport d'étonnement est partagé avec le directeur de département.

#### 3.6.2. Les entretiens de fonctionnement

Ils sont réalisés à 3 mois, 6 mois et 11 mois après la prise de fonction.

En fonction des objectifs et délais fixés, un entretien complémentaire peut être réalisé à 9 mois.

- ✓ Le nouvel infirmier en chef prépare l'entretien sur base du référentiel de compétences de l'infirmier en chef (ou sage femme en chef)
- ✓ Il fixe un RV avec l'infirmier chef de service et le directeur du département infirmier
- ✓ Ce moment d'échange permet d'évaluer l'intégration du nouvel infirmier en chef, sa satisfaction à son nouveau poste, son niveau de stress, ses besoins en formation ou en coaching, etc...
- ✓ Il sera finalisé par la fixation d'objectifs de progression SMART et l'indication des ressources à disposition

### **3.6.3. Le rapport probatoire**

Avant le terme de l'année probatoire, le directeur de département infirmier doit remettre un rapport en organe de gestion, afin de permettre la prolongation du contrat.

Le rapport probatoire fait donc partie de l'entretien de fonctionnement du 11<sup>ème</sup> mois (1 an).

Il permet d'évaluer la progression dans l'apprentissage et l'atteinte des objectifs précédemment fixés. De manière très concrète, il permet également de vérifier l'acquisition des compétences et capacités minimales à maîtriser en fin de période probatoire, définies par le Collège des directeurs des départements infirmiers (au minimum « satisfaisant » dans chaque capacité).

Ces capacités minimales sont définies **en gras** dans le référentiel « *Infirmier en chef / Sage-femme en chef.* »

### **3.7. Ligne du temps (cf. annexe 3)**