

CIPIQ-S 2026

« Attractivité, fidélisation et bien-être : leviers stratégiques de la qualité des soins ? »

Intégrer les nouveaux collaborateurs de la Direction des soins du CHL : un levier clé d'une politique de soins inspirée du modèle Magnet

Dr N. Jacqmin, inf., Ph.D. Science Infirmière

Attachée de Direction des soins

CHL

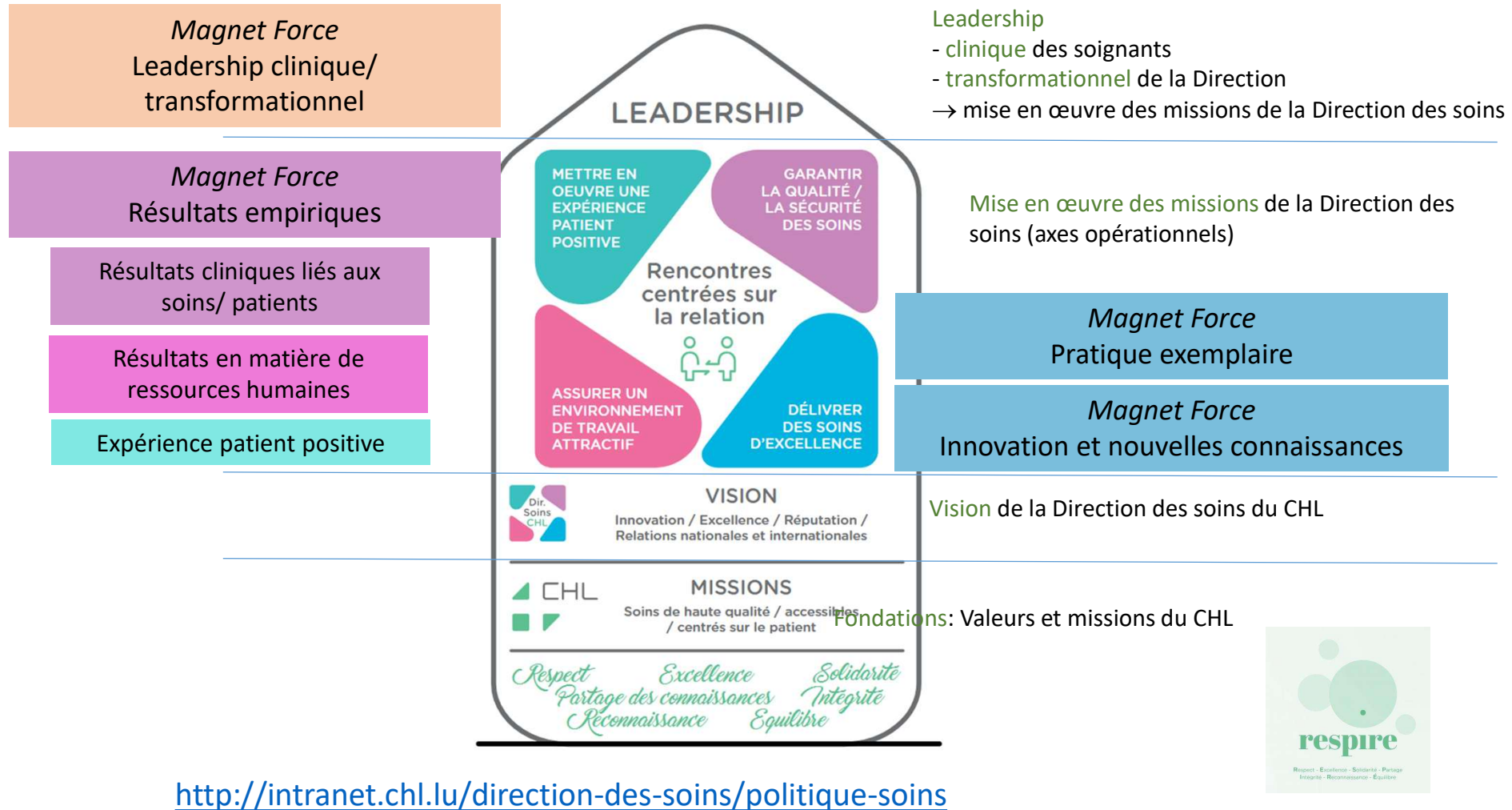
29/10/2026



Une politique des soins qui donne une vision et inspire l'ensemble des collaborateurs de la Direction des soins



Une politique des soins inspirée des *Magnet Forces*





Un exemple concret de mise en œuvre de la politique des soins : la politique d'intégration du nouveau collaborateur de la Direction des soins

Pour chaque axe opérationnel de la politique des soins et selon les acteurs...

Recherche dans la littérature scientifique

Identification de l'existant au CHL

Propositions d'amélioration en lien avec la littérature et en prenant en compte le contexte du CHL



Exemple en lien avec l'axe « Délivrer des soins d'excellence »

Acteur	Littérature scientifique	Existant CHL	Suggestions/ perspectives
Direction des soins	Organisation d'une formation structurée dans le milieu clinique avec accompagnement par le tuteur et rencontre avec les principales parties prenantes du CHL (ANCC, 2024 ; Frögéli et al., 2023)	Programme tutorat existant Au moins deux évaluations avant de valider la période d'essai	Etat des lieux des guides d'évaluation: contenu hétérogène dans leur structure et leur contenu Révision du contenu des grilles d'évaluation Mettre en place une entrevue en plus du remplissage de l'évaluation
Chef	Contact formel avec le NC Entretiens à 30, 60 et 90 jours (discussion sur l'intégration du NC) (Kurnat- Thoma et al., 2017) Evaluation régulière au cours de la 1 ^{ère} année - plan de remédiation si nécessaire (ANCC, 2024 ; Frögéli et al., 2023) Mettre à disposition un tuteur (Frögéli et al., 2023)	Au moins deux évaluations avant de valider la période d'essai	Vérifier les inscriptions des tuteurs aux formations
Tuteur	Fournir des conseils au NC (Frögéli et al., 2023) Mise en place d'un apprentissage personnalisé (jugement clinique, politiques/ procédures, compétences spécifiques au milieu clinique) et basé sur les feedbacks formatifs réguliers, l'évaluation périodique et la remédiation (ANCC, 2024 ; Australian College of Nursing, 2023 ; Valdes et al., 2023) Soutien lors de la prise en charge de patients dont l'état se détériore et en situations d'urgence ; de la mort et de la fin de vie (Australian College of Nursing, 2023 ; Smith-Miller et al., 2023)	Au moins deux évaluations avant de valider la période d'essai Formations existantes - Jugement clinique - Formation BLS-RQI + « Sauve une vie - Gestion de l'urgence vitale en simulation in situ	Participation du tuteur dans les entretiens d'évaluation. Augmenter le nombre de feedbacks formatifs au NC grâce à un « carnet- agenda » avec la liste des activités effectuées chaque jour et les observations du tuteur
NC	Eléments attendus vis-à-vis du NC (Valdes et al., 2023) 	Formation « dégradation clinique » Formation « annonce difficile à la famille » Formation BLS-RQI + « Sauve une vie »	Intégrer dans les formations obligatoires des NC la formation « Simulation prise en charge des arrêts cardiaque Engagement du NC dans la mise en œuvre d'une pratique exemplaire, du raisonnement clinique ; dans la consultation d'Intranet et d'Ennov Identification de formations obligatoires selon les services et les professions

Pourquoi s'intéresser à l'intégration de nos nouveaux collaborateurs (NC)?

« Ensemble des pratiques, programmes et politiques formels et informels mis en œuvre par une organisation pour faciliter l'intégration de NC » (Klein et Polin cités par Frögeli et al., 2023).

Une bonne intégration du NC a des impacts sur

- son ressenti en termes de compétence, de contrôle de la situation, de soutien organisationnel et d'appartenance sociale
- sa performance (capacité à fonctionner efficacement au sein de sa nouvelle organisation)
- sa satisfaction au travail
- sa rétention et, par conséquent, la diminution du turnover du personnel

→ Rôle essentiel du chef et des tuteurs qui doivent s'engager dans l'intégration du NC (ANCC, 2024 ; Frögeli et al., 2023; Kurnat-Thoma et al., 2017; Smith-Miller et al., 2023 ; Valdes et al., 2023).



Pour mettre le projet en forme... mise en place du groupe Onboarding de la Direction des soins

Mai 2024

- Revue de littérature sur le *Onboarding Program*
- Ecriture de la politique d'intégration des NC de la Direction des soins



Mai 2025: mise en place d'un groupe de travail

Composition actuelle (10/2026) (15 personnes représentant la Direction des soins)

- Direction des soins (3)
- RH (1)
- Chefs d'unité et tuteurs (adultes site Centre et Eich-pédiatrie- maternité- bloc opératoire- médico-technique) (10)
- Formation interne (1)



Fréquence des rencontres: 1h 1 fois/ mois



Objectif du groupe de travail: mettre en œuvre la politique d'intégration du NC de la Direction des soins

Objectif opérationnel 1. Transposer le contenu de la politique d'intégration des NC de la Direction des soins en éléments opérationnels (checks-lists)

- 1) Check-list institutionnelle (à compléter à la fin de la 2^{ème} semaine)
- 2) Check-list du chef
- 3) Check-list du tuteur
- 4) Check-list du nouveau collaborateur



CHECK-LIST NOUVEAU COLLABORATEUR- INTEGRATION DU NOUVEAU COLLABORATEUR (NC)

Nom/Prénom du nouveau collaborateur :

Service :

Date d'entrée :

Matricule :

Cette check-list a pour objectif d'organiser votre intégration au sein de votre service, en présentant de manière claire les différentes étapes à suivre, et de garantir un accueil optimal et une prise de poste réussie.

Dès votre arrivée au CHL			Lors de votre premier mois d'encadrement		
Participer aux journées d'accueil du nouveau collaborateur CHL (informations/formations les 3 premiers jours du mois)	oui	non	1 ^{er} jour hors soin avec un tuteur pour :		
			* Remise du livret d'accueil + check list	oui	non
			* Visite de l'unité et des services en lien avec l'unité	oui	non
			* Démonstration du dossier de soin	oui	non
			* Présentation des procédures/protocoles du service	oui	non
			* Vérification des accès (portes, accès informatiques, pharmacie, dossiers communs de l'équipe, mail du service, GP4You...)	oui	non
Veiller à ce que le 4 ^{ème} jour de formation qui se déroule le mois suivant votre embauche soit bien planifiée sur votre plan et à y assister	oui	non			
Dès votre arrivée dans le service			Au minimum 1 mois d'encadrement avec un tuteur		
Préparer une présentation personnelle et simple à l'équipe pour qu'elle vous connaisse dès le 1 ^{er} jour (le contenu est choisi librement par vos soins) - Parcours professionnel - Intérêt professionnel - Centres d'intérêt - ...	oui	non	Demander à votre chef s'il est possible de prévoir du temps d'observation dans des services en forte interaction avec votre unité. + rencontre avec les cliniciens experts, fonctions support, case managers...	oui	non
			Effectuer les e-learning obligatoires	oui	non
			Avoir des moments de discussion informelle avec le chef et/ou un tuteurs	oui	non
			Consulter vos mails professionnels 1 fois par semaine	oui	non
			Faire compléter le carnet de transmission des informations entre tuteurs	oui	non
Prendre connaissance de :			Compléter le questionnaire de satisfaction après un mois d'embauche:		
- votre plan de travail et vos tuteurs (plan HCPS)	oui	non		oui	non
- la programmation de votre encadrement	oui	non			
- les formations obligatoires planifiées (si annulation ou impossibilité de les effectuer, il est de votre responsabilité de signaler au chef à les replanifier)	oui	non			
- vos futurs entretiens d'appréciation (PPA) en présence du chef d'unité et d'un tuteur (au dernier entretien, un responsable RH sera présent)	oui	non			
- la documentation spécifique du service (livret d'accueil, supports d'encadrement, règlement interne, protocoles du service, etc...)	oui	non			

Exemples. Check-lists du NC et du tuteur

Check-list TUTEUR- INTEGRATION DU NOUVEAU COLLABORATEUR (NC)

Nom/ Prénom du nouveau collaborateur :

Service :

Date d'entrée :

Matricule :

Avant l'arrivée d'un NC	Cocher si fait	Lors du 1 ^{er} mois d'intégration	Cocher si fait
- Vérifier que vous êtes à jour dans vos formations obligatoires et celles liées au tutorat (être tuteur au CHL, outils des tuteurs, retour d'expérience des tuteurs, simulation raisonnement clinique)		Prévoir avec le chef un entretien NC/manager/tuteur pour lui expliquer le déroulement de l'encadrement au NC	
- Connaître le document relatif aux missions et fonctions du tuteur : <i>Tuteur nouveau collaborateur (mission)</i> <i>Référence Ennov : CF-RC-060</i>		Veiller à être planifié hors soin le 1^{er} jour d'accueil pour : * Remise du livret d'accueil + check list NC * Visite de l'unité et des services en lien avec l'unité (consultations /labo/RX/SDR) * Démonstration du dossier de soin * Présentation des procédures/protocoles du service * Vérification des accès (portes, accès informatiques, pharmacie, dossiers communs de l'équipe, mail du service, GP4You...)	
- Demander à votre chef de prévoir du temps d'actualisation pour réviser/ actualiser la documentation du service concernant le NC : *Livret d'accueil précisant les objectifs d'intégration du NC (par semaine) *Moyen de transmission entre tuteurs (carnet ou autre) pour tracer les objectifs d'intégration du NC dans un délai défini *Supports d'encadrement en rapport au service (protocoles, pathologies prévalentes, pharmacologie, parcours patients, fonctions supports, composition de l'équipe pluridisciplinaire)		Au minimum 1 mois d'encadrement avec le NC Si possible, prévoir du temps d'observation dans des services en forte interaction avec votre unité +rencontre avec les cliniciens experts, fonctions support, case managers...) Avoir des moments de discussion informelle avec le NC Prévoir des moments de discussion entre tuteurs en lien avec les objectifs d'intégration du NC Faire compléter le questionnaire de satisfaction après un mois d'embauche	

Révision de la check-list institutionnelle (commune à tous les NC de la Direction des soins)

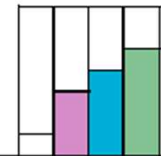
Intégration du nouveau collaborateur Evaluation des capacités de prise en charge du patient - Direction des soins

Nom et prénom du NC:			
Poste occupé :			
Unité/service concerné :			
Nom du responsable :			
Nom du tuteur :		Dates de la période d'essai :	

Cette check-list a pour objectif d'évaluer à la fin de la deuxième semaine d'embauche du nouveau collaborateur sa capacité à prendre en charge un patient.

Echelle d'appréciation :

1. Non évaluable	3. Partiellement acquis
2. Non acquis	4. Acquis



Capacités à vérifier

Le nouveau collaborateur est capable de...				
1) Expliquer la procédure de vérification de l'identité du patient				
2) Citer les outils de communication en lien avec la prise en charge des patients				
3) Citer les six catégories de médicaments à haut risque				
4) Citer les situations qui justifient un consentement signé du patient				
5) Citer les cinq recommandations en lien avec l'hygiène des mains				
6) Dire ce que signifie l'acronyme ATER				
7) Dire où se trouvent les plans d'évacuation en cas d'incendie				
8) Citer le numéro de téléphone en cas d'incendie				
9) Citer le numéro de téléphone en cas d'urgence vitale				
10) Expliquer à quoi sert Ennov				
11) Montrer comment accéder au "Que faire si?"				
12) Dire où se trouve le sac d'urgence				
13) Dire où se trouve le défibrillateur le plus proche				

Le collaborateur a-t-il suivi les formations obligatoires :		oui	non
1) Sécurité au travail : module de base			
2) Sécurité incendie			
3) Prévention harcèlement			
4) BLS RQI			
5) 1/2 Journée Qualité			
6) E-learning : GDPR, Cybersécurité, Utilisation Outlook, Sensibilisation au développement durable			

Document à remettre dûment rempli et signé au département RH

Date :

Signature du collaborateur

Signature du tuteur/chef de service



Objectifs du groupe de travail

Objectif opérationnel 2. Développement d'un questionnaire de satisfaction du NC (J +1 mois) (mise en place en septembre 2025)

Accès aux résultats en temps réel via un dossier commun (Directeur de pôle et chefs)

Indicateurs et résultats des services

Pôle 6 > U43, Cardiologie et maladies vasculaires >

- Clôture de dossiers
- Enquête satisfaction patient
- Résultats audit douleur
- Résultats satisfaction nouveau collaborateurs_DS
- Résultats satisfaction stagiaires soignants
- Storyboard DS



U43

Questionnaire de satisfaction des nouveaux collaborateurs - Direction des Soins : <https://enquetes.chl.lu/>

Objectifs du groupe de travail

Objectif opérationnel 3. Révision du programme d'intégration des NC de la Direction des soins (3 jours- 1 jour à + 1 mois)

Septembre 2025: Intégration de la présentation de la politique des soins (Directeur de pôle/ attaché de Direction des soins) et vidéo d'accueil du Directeur des soins au J2



Juin 2026: Rencontre avec toutes les personnes de la Direction des soins impliquées dans le programme et identification de modifications/ suppressions
→ Programme remodelé en **janvier 2027**



Objectifs du groupe de travail

Objectif opérationnel 4. Révision des formations obligatoires pour un nouveau collaborateur de la Direction des soins (selon la profession/ les attributions- le service- le pôle)

Exemples en présentiel: réanimations de base/ avancée- douleur- traçabilité des soins dans les dossiers patients- transfusion (infirmiers- infirmiers spécialisés sauf ATM chir- sage-femme dans certaines unités de soins)

Formations complémentaires obligatoires selon les pôles

Exemples: simulations arrêt cardiaque- détresse respiratoire- troubles du comportement et agressivité/ parcours NC spécifique (onco/ hémato- pédiatrie)



Objectifs du groupe de travail

Objectif opérationnel 5 (en cours). Révision de la trame des grilles d'évaluation en lien avec le référentiel de compétences et le profil de poste + prise en compte des attributions

1. → Compétences institutionnelles	Critères communs à toute la Direction des soins (comme la check-list)
2. → Compétences relationnelles et comportementales	Critères communs à toute la Direction des soins (comme la check-list)
3. → Compétences principales de l'emploi	Critères en lien avec la PROFESSION
4. → Compétences spécifiques du poste	Critères en lien avec le SERVICE/le POSTE



Objectifs du groupe de travail

Le travail se poursuit...

- Mise en place d'une entrevue complémentaire à l'évaluation des capacités/ compétences
- Révision des référentiels de compétence (exemple: tuteur NC et tuteur stagiaire)
- Trame du livret d'accueil destinés au NC et d'un carnet de suivi du NC
- Indicateurs spécifiques liés aux NC
- Processus d'analyse des entretiens de sortie des NC démissionnaires
-

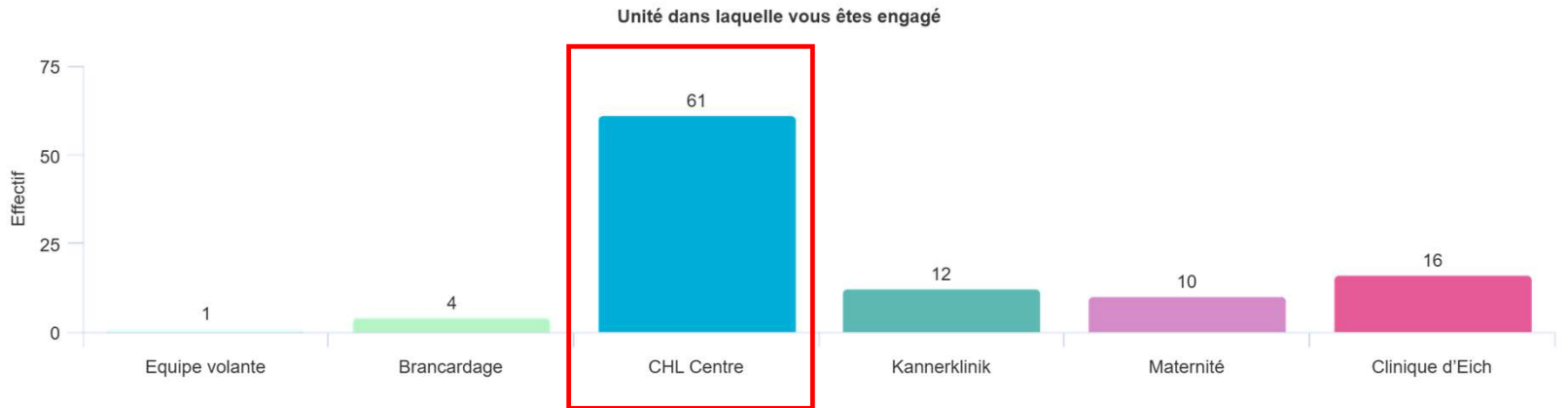
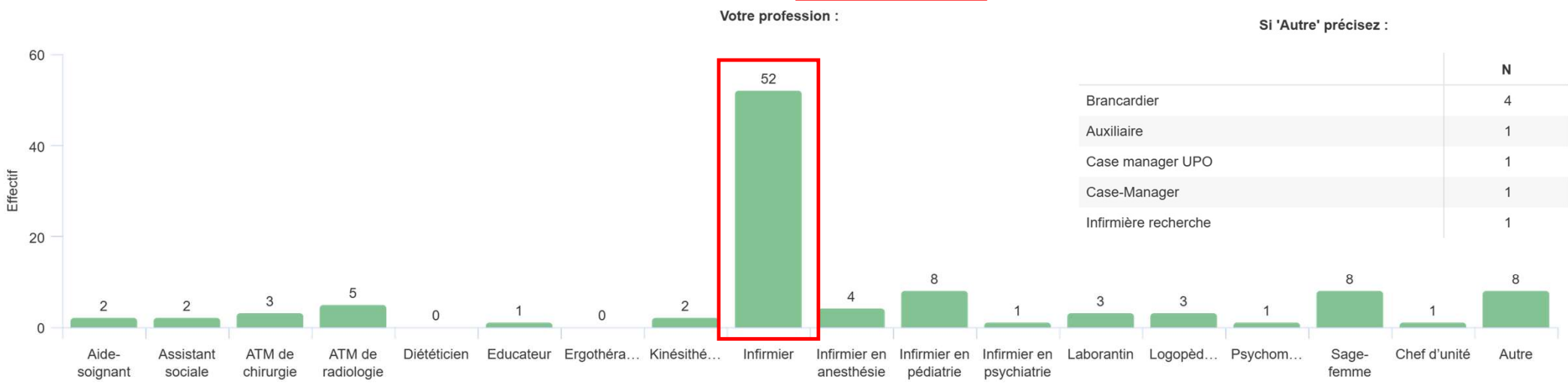


Quelques résultats préliminaires

Questionnaire de satisfaction des nouveaux collaborateurs - Direction des Soins

104

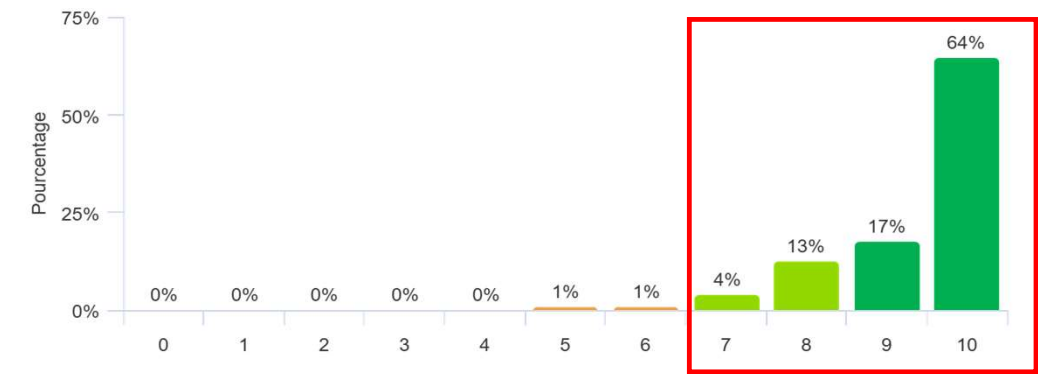
Réponses effectives
depuis septembre 2025



Sur une échelle de 0 (note la plus basse) à 10 (note la plus haute), vous êtes satisfaits de l'accueil dans le service

Réponses effectives : 104
Moyenne : 9,4

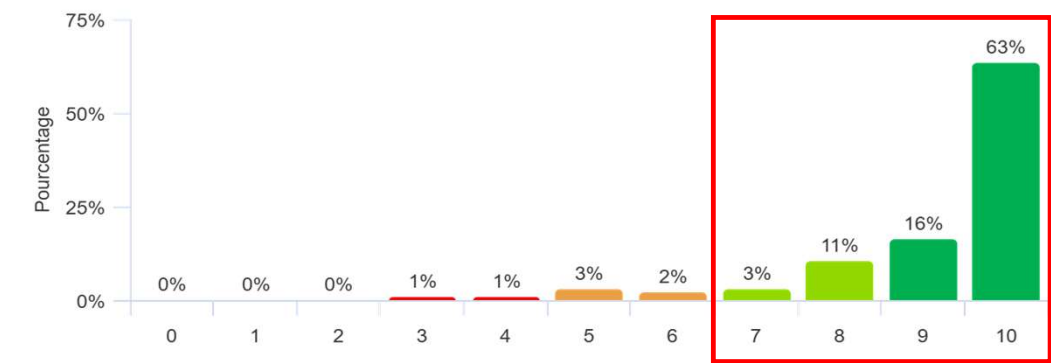
Taux de réponse : 100%
Médiane : 10,0



Sur une échelle de 0 (note la plus basse) à 10 (note la plus haute), vous êtes satisfaits de l'encadrement par le(s) tuteur(s) du service

Réponses effectives : 104
Moyenne : 9,2

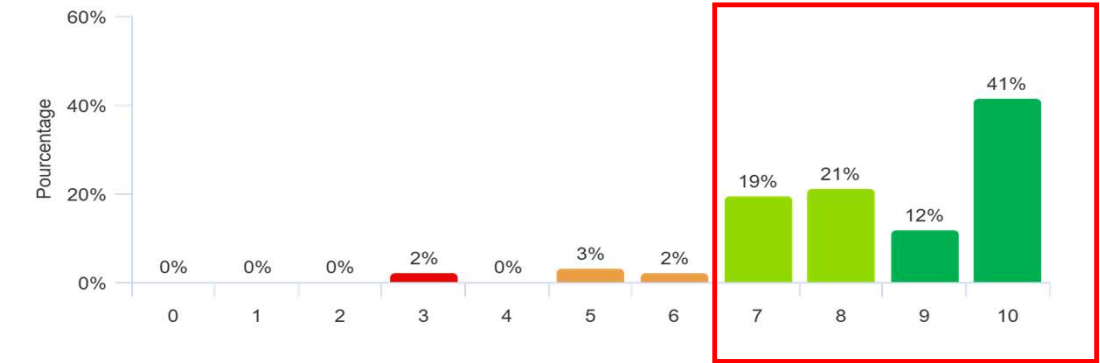
Taux de réponse : 100%
Médiane : 10,0



Sur une échelle de 0 (note la plus basse) à 10 (note la plus haute), vous êtes satisfaits des quatre jours d'accueil du nouveau collaborateur

Réponses effectives : 104
Moyenne : 8,5

Taux de réponse : 100%
Médiane : 9,0







Merci pour votre attention!

Jacqmin.Nadine@chl.lu

Références



- American Nurses Credentialing Center (ANCC). (n.d.). *Magnet Model - Creating a Magnet Culture*. <https://www.nursingworld.org/organizational-programs/magnet/magnet-model/>
- American Nurses Credentialing Center (ANCC). (2024). *Practice Transition Accreditation Program® (PTAP)*. <https://www.nursingworld.org/nurses-books/ana-books/ebook-2024-practice-transition-accreditation-progr/>
- Australian College of Nursing. (2023). *Transition from Nursing Student to Registered Nurse, Enrolled Nurse and/or Midwife*. <https://www.acn.edu.au/thought-leadership/transition-from-nursing-student-to-registered-nurse-enrolled-nurse-and-or-midwife>
- Duffy, J. R. (2018). *Quality Caring in Nursing and Health Professions: Implications for Clinicians, Educators, and Leaders* (3rd Ed.). New York, Springer Publishing Company.
- Frögéli, E., Jenner, B., & Gustavsson, P. (2023). Effectiveness of formal onboarding for facilitating organizational socialization: A systematic review. *PloS one*, 18(2), e0281823. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0281823>
- Kurnat-Thoma E., Ganger, M., Peterson, K., & Channell, L. (2017). Reducing Annual Hospital and Registered Nurse Staff Turnover—A 10-Element Onboarding Program Intervention. *SAGE Open Nursing*, 3. <https://doi.org/10.1177/2377960817697712>
- Smith-Miller, C. A., Jones, C., & Blakeney, T. (2023). Organizational socialization: Optimizing experienced nurses' onboarding. *Nursing management*, 54(12), 14-25. <https://doi.org/10.1097/nmg.000000000000073>
- Valdes, E. G., Sembar, M. C., & Sadler, F. (2023). Onboarding New Graduate Nurses Using Assessment-Driven Personalized Learning to Improve Knowledge, Critical Thinking, and Nurse Satisfaction. *Journal for nurses in professional development*, 39(1), 18–23. <https://doi.org/10.1097/NND.0000000000000805>

