



PLANIFIER LA RELÈVE DU LEADERSHIP INFIRMIER

Besoins

Les infirmières d'aujourd'hui doivent planifier longtemps à l'avance la nouvelle génération de chefs de file de la profession. C'est d'autant plus important qu'au cours de la prochaine décennie, la plupart des infirmières seront à la veille de leur retraite. Les organismes professionnels d'infirmières ont de plus en plus de mal à combler les postes stratégiques de leadership, aussi bien bénévoles (conseil d'administration, comités, etc.) que rémunérés (directrice générale, gestionnaires, etc.).

Les infirmières ayant le potentiel d'être des chefs de file ne possèdent pas forcément l'éventail des expériences et des compétences indispensables de nos jours, non que cela ne les intéresse pas ou qu'elles ne veuillent pas remplir ces fonctions, mais parce qu'elles ont manqué d'occasions de se former à des postes de leadership. D'autres facteurs entrent en jeu : a) la charge de travail très lourde (à tous les niveaux, dans les organismes et dans les rôles infirmiers), b) les projets et les objectifs personnels de carrière, et les milieux de travail qui ne valorisent ou ne récompensent pas toujours le travail bénévole et le leadership au sein des organismes professionnels.

Les besoins en leadership infirmier se font sentir dans les associations professionnelles provinciales, territoriales et nationales, dans les organisations de soins infirmiers spécialisés, tout comme dans les sections locales.

Définition du leadership

On pourrait dire que le leadership est un état d'esprit qui caractérise certaines personnes vivant dans une culture donnée et qui sont en relation avec d'autres. Un chef de file n'est jamais achevé; on constate que ces personnes évoluent, acquièrent plus de compétences et améliorent leur

efficacité. Il y a quatre éléments déterminants qui caractérisent l'exercice d'un leadership efficace⁺ :

1. Un lien avec la communauté — en général, les relations entre le chef de file et les autres sont constantes, actives et dynamiques.
2. Un certain rythme de vie — le chef de file doit être régulièrement et constamment en contact avec la communauté, mais doit aussi tenir à ses propres idées et avoir le temps et les moyens d'une action réfléchie.
3. Un lien manifeste entre la pratique et la théorie — le chef de file a de l'influence par ses discours ou ses messages, et par son exemple.
4. La place centrale du choix — le chef de file est reconnu dans une situation où, avec d'autres, il a exercé un choix, et où il existe une certaine stabilité (Gardner, 1995).

Définition de la planification de la relève

La planification de la relève est une démarche qui va bien plus loin que le simple remplacement d'une personne puisque, dans ce cadre, on recense des candidates potentielles pour des postes de leadership et on alimente un vivier de talents. La planification efficace doit faire partie intégrante de la culture de l'organisme, et le processus doit rechercher le « prévisible » et non le « chaos » ou la course de dernière minute pour trouver des candidates aux postes de leadership. Cette politique doit s'appliquer aux différents niveaux de leadership, c'est-à-dire des sections locales aux organismes provinciaux/territoriaux ou nationaux.

Objectifs de la planification de la relève :

- Attirer des personnes dotées d'un fort potentiel (des étoiles montantes) pour les préparer à être des chefs de file.
- Améliorer les compétences de leadership d'autres personnes par des moyens structurés ou spontanés.
- Améliorer tous les aspects du potentiel d'autres personnes.
- Instaurer le développement du leadership dans votre organisme ou votre association.

Pistes

1. Former un comité ou un groupe de travail pour chercher comment votre organisme ou votre association planifiera la relève des chefs de file aux échelons local, provincial, territorial ou national :
 - a) Qui devrait s'occuper de la planification de la relève, notamment de la détermination des rôles et des responsabilités?
 - b) Comment devrait-on instaurer une planification continue de la relève dans l'organisme, notamment en ce qui concerne les divers niveaux de participation?
 - c) À quels niveaux se situent les responsabilités?
 - d) Quelles mesures faut-il prendre pour une planification efficace de la relève?
2. Avoir une vision large et à long terme de la planification de la relève, qui s'échelonne sur plusieurs années et qui fournisse diverses possibilités d'acquisition des compétences en leadership.
3. Utiliser des moyens structurés ou spontanés de développement du leadership² (Gardner,1995) :
 - a) Moyens spontanés — conseils d'un/d'une chef de file
 - i. Dire aux personnes dans quels domaines précis elles devraient s'améliorer – partager ses expériences avec elles.
 - ii. Montrer aux personnes comment s'améliorer – servir de modèle pour le comportement souhaité.
 - iii. Expliquer les effets positifs et négatifs des comportements.
 - iv. Fournir un tableau d'ensemble en montrant comment des comportements précis se répercutent sur la situation d'ensemble.
 - v. Utiliser des moyens qui favorisent la confiance en soi, prononcer des phrases d'encouragement
 - b) Moyens structurés
 - i. Déterminer la formation nécessaire – connaissances, habiletés ~~et~~, attitudes – et compétences.
 - ii. Passer en revue le contenu et les modalités des programmes de formation visant à répondre aux besoins – cours structurés ou plan d'apprentissage individualisé.

- iii. Chercher à adapter la formation à des personnes précises, à leurs besoins, et à la culture de l'organisme ou de l'association.
 - iv. Mettre en place un procédé de suivi qui peut renforcer la formation.
 - v. Avoir des entretiens avant et après les cours avec les « étoiles montantes ».
4. Envisager d'utiliser un cadre tel que « Acceleration Pools » (viviers d'accélération) de Byham (2002) ou « Six steps to successful succession planning » (les six étapes d'une planification réussie de la relève) de Cohen et Jackson (1998), pour établir l'approche de votre organisme ou de votre association en matière de planification de la relève. Voir l'Annexe A.

RÉFÉRENCES

- Byham, W. C. (2002). A new look at succession management. *Ivey Business Journal*, 66(5), 10-12.
- Cohen, D. & Jackson, K. (1998). The secrets to effective succession planning. *CMA Management Accounting Magazine*. 72(6), 19-20.
- Gardner, H. (1995). *Leading minds – An anatomy of leadership*. New York: Basic Books.

Annexe A

Au lieu de cibler une ou deux personnes choisies individuellement pour chaque poste de chef de file à remplir, le **système « Acceleration Pool »**, ou vivier d'accélération, prépare des candidates au leadership en général. Il offre aux intéressées des « occasions » d'apprentissage, leur donne de la visibilité, et accélère leur développement personnel. Les candidates ont un mentor, reçoivent de la rétroaction, de l'encadrement et de la formation, et participent à un programme spécial de perfectionnement. Exemples d'occasions qui peuvent être offertes :

- a) Participer au processus de planification stratégique de l'Association
- b) Participer aux séances de perfectionnement du conseil d'administration ou des comités
- c) Coprésider un comité, un groupe de travail ou une commission d'étude
- d) Présider des ateliers lors de congrès
- e) Participer à des groupes de discussion, d'experts ou d'intervenants clés

Les candidates au vivier d'accélération proviennent de tous les secteurs de la profession infirmière; ce sont des étudiantes de premier, deuxième ou troisième cycle, des praticiennes cliniques, des enseignantes, des gestionnaires, des chercheuses, etc.

Les viviers ont un double objectif : fournir une évaluation exacte des besoins en développement, et créer un environnement propice à l'acquisition des qualités de leadership souhaitables.

- a) On établit des descripteurs - ce que les chefs de file doivent savoir et être capables de faire, p. ex :
 - i) Connaissances organisationnelles
 - ii) Défis de l'emploi ou du poste
 - iii) Compétences
 - iv) Obstacles au leadership (défis spéciaux)

- b) Un groupe-ressource en leadership (formé de bénévoles et d'employées) a la responsabilité de placer les personnes faisant partie du vivier dans des situations où elles rencontrent des défis, acquièrent des connaissances organisationnelles, développent leurs compétences et franchissent des obstacles.
- c) Les personnes faisant partie du vivier, le groupe-ressource en leadership et les mentors se réunissent pour déterminer les moyens d'acquisition des compétences, les difficultés de l'emploi et les connaissances organisationnelles requises.
- d) Les personnes faisant partie du vivier sont choisies pour qu'elles posent leur candidature à des postes d'administratrice, deviennent présidentes de comité, animatrices de groupes, etc.

Adapté de « A new look at succession management » de W. C. Byham, 2002, *Ivey Business Journal*, 66(5), p. 10-12.

« Six steps to successful succession planning »

Grâce aux six étapes essentielles de planification de la relève, un conseil d'administration et un bureau de direction peuvent assurer une bonne transition après le départ d'un chef de file chevronné.

1. Établissez vos valeurs. Une planification efficace commence par la compréhension des valeurs et de la vision d'avenir motivant l'association professionnelle d'infirmières. Parmi les valeurs, déterminez les comportements corollaires intimement liés à la culture de l'association et indispensables à la réussite de sa mission.
2. Faites un diagnostic juste et réaliste. À l'aide des valeurs et des définitions des comportements associés, on peut évaluer l'aptitude de quelqu'un à assumer un bon leadership. Un organisme fonctionne bien quand les personnes sont traitées de façon cohérente par tous les chefs de file (bénévoles et employés) qui oeuvrent en son sein.
3. Constituez un réservoir de talents. Déterminez qui a la capacité d'avoir avec constance les comportements requis pour le leadership, et créez des plans de développement pour fournir des expériences permettant à ces personnes d'adopter des comportements ou de produire des résultats qu'elles n'ont pas pu avoir auparavant. Les activités de développement devraient avoir lieu en situation réelle, sur le tas, et être axées sur l'avenir pour préparer des personnes

présentant avec constance les valeurs et les comportements nécessaires au leadership de la profession infirmière.

4. Communiquez au sujet des candidates et rendez compte de leur développement et de leur promotion. Les responsables de l'évaluation doivent élaborer un mécanisme permettant de partager l'information. Elles doivent dire pourquoi elles ont désigné certaines personnes pour le réservoir des talents. Cela permet de vérifier et de re-vérifier constamment l'adéquation entre le réservoir et les besoins en leadership sur les scènes locale, provinciale, territoriale, nationale, etc.
5. Fournissez des occasions de développement et de promotion à des postes de leadership. On devrait permettre aux intéressées de dire si elles désirent poser leur candidature à une promotion. Les chefs de file actuelles du secteur infirmier doivent fournir de la rétroaction et de l'encadrement aux « aspirantes », et leur fournir du temps et des ressources pour les aider à se perfectionner dans des domaines peu abordés dans leur emploi actuel.
6. Puisez dans le réservoir des talents.

Adapté de « The secrets to effective succession planning » de Cohen, D. & Jackson, K. ,1998, *CMA Management Accounting Magazine*. 72(6), 19-20.

Approuvé par le conseil d'administration de l'AIC le 1^{er} mars 2003

(Recommandé par le Comité des candidatures au Conseil de l'AIC en février 2003. Nous remercions M^{me} Heather F. Clarke, IA, PhD, membre du Comité, pour la première version.)