

A black and white portrait of a woman with dark hair pulled back, wearing a light-colored V-neck uniform, likely a nurse. She is looking upwards and to the right with a thoughtful expression. The background is bright and slightly out of focus, suggesting an indoor setting with large windows.

Par SUSANNE PRIEST

LE LEADERSHIP **DE LA PROFESSION INFIRMIÈRE**

L'Association des infirmières et infirmiers du Nouveau-Brunswick a publié récemment le document révisé des *Normes d'exercice pour les infirmières immatriculées*¹. Dans la norme 4, « Relations professionnelles et leadership », on y lit que l'infirmière immatriculée (II) « établit des relations professionnelles et fait preuve de leadership dans la prestation de services et de soins de santé de qualité » (AIINB, 2019, p. 11). Même si une base est acquise par l'observation des autres dans des rôles de leadership officiels et que les programmes de formation infirmière abordent le concept de leadership professionnel avec les étudiantes, les capacités de leadership doivent continuer à évoluer une fois que l'infirmière est diplômée et qu'elle travaille comme II. Cet article se penche sur le concept de leadership de la profession infirmière, que ce soit dans un rôle informel ou dans un poste de leadership officiel en soins infirmiers.

Le leadership est défini comme suit dans le glossaire des *Normes* : processus relationnel en vertu duquel une personne cherche à influencer les autres en vue d'atteindre un objectif mutuellement souhaitable qui ne se limite pas aux rôles de leadership officiels. Un chef de file est suffisamment valorisé pour influencer les actions et les pensées des autres. Les opinions et les actions d'un chef de file sont prises en considération par les autres et, souvent, elles influencent les attitudes, les convictions et les comportements des personnes qui les entourent (Pullen, 2016).

Leadership informel en soins infirmiers dans un rôle clinique

Si vous pensez à votre lieu de travail actuel, vous pouvez probablement identifier des infirmières chefs de file aussi bien dans

Tableau 1 : Mesures pour améliorer sa compétence en leadership

Faire preuve d'initiative et rechercher l'excellence.

Accroître son savoir sur les aptitudes à la communication.

Suivre un cours de leadership en ligne ou en personne.

Observer une personne dans son rôle officiel de chef de file de la profession infirmière.

Participer à un comité sur les soins infirmiers ou un autre domaine de la santé.

S'impliquer activement auprès de son organisme de réglementation professionnel (p. ex., observer une réunion du conseil d'administration ou siéger à un comité).

Assister à un congrès infirmier.

Adhérer à une association professionnelle ou à un groupe d'intérêt.

des rôles officiels qu'informels. Dans le milieu clinique, l'infirmière chef de file informelle est un membre de l'équipe des soins de santé qui possède un savoir professionnel lui permettant d'émettre des opinions et d'aider d'une manière qui a une influence positive sur l'environnement dans lequel le travail clinique se fait, améliorant ainsi les soins infirmiers. Elle manifeste son leadership de façons variées, par exemple en transmettant des informations, en prenant des mesures de soutien qui renforcent l'équipe (mentorat), en faisant preuve d'initiative pour aider d'autres infirmières à s'acquitter de leur charge de travail, en préconisant des changements là où c'est nécessaire, en communiquant de manière efficace, en faisant par l'exemple ce qu'est le professionnalisme aussi bien par son apparence que sa présence, et faisant preuve de savoir-vivre même dans le feu de l'action (Pullen, 2016). Voir au tableau 1 des moyens d'améliorer sa compétence en leadership.

Mentorat : des chefs de file qui forment des chefs de file

Bon nombre d'II ont déjà vécu l'expérience d'avoir à prouver qu'elles méritaient leur place au sein de l'équipe des soins de santé, que ce soit comme II débutante ou comme II chevronnée dans un nouveau domaine. Le mentorat est le contraire du vieux cliché voulant que « les infirmières mangent leurs petits » - il s'agit plutôt d'un processus par lequel une personne d'expérience et de confiance guide et conseille une personne qui a moins d'expérience ou moins de connaissances dans un domaine donné.

Aussi bien la personne qui mentore que la personne qui est mentorée doivent se faire confiance et se respecter mutuellement et travailler vers un objectif commun, tout en faisant preuve de patience et de connaissances. Le mentorat est considéré comme un outil pour attirer et retenir de nouvelles infirmières chefs de file et on l'a également associé à une satisfaction au travail et à un maintien en poste accru. Le mentorat habilite et motive les gens et crée une culture du leadership, (Hodgson, A. et J. Scanlan, 2013). Pour en savoir plus sur le rôle de mentor, il est recommandé de lire les *Directives sur l'encadrement des apprenantes dans le milieu de travail* (AIINB, 2016).

Infirmières dans un rôle de leadership officiel

L'Association des infirmières et infirmiers du Canada décrit les infirmières qui occupent des postes administratifs comme « des chefs de file qui comprennent ce que sont des milieux de travail dynamiques et stimulants où les infirmières peuvent prodiguer aux Canadiens qu'elles servent des soins sécuritaires, accessibles, opportuns et de grande qualité et savent qu'elles doivent les créer » (2009, p. 1). Un rôle de leadership officiel dépasse le cadre administratif – il s'agit de bâtir des relations pour faciliter la gestion tout en satisfaisant les impératifs administratifs.

Les II de l'Alberta ont indiqué que les caractéristiques qu'elles valorisent chez leurs infirmières dans un rôle de leadership officiel peuvent se résumer en trois mots : soutien, visibilité et réceptivité (Schick-Makaroff, Sorch, Pauly et Newton, 2014). Ces II ont souligné la nécessité d'avoir des chefs de file officielles

¹ Tout au long de l'article, les *Normes* renvoient à ce document.



Les infirmières ne sont pas des chefs de file comme les autres. En prenant des initiatives, en offrant de participer à des organismes et à des comités professionnels ou en mentorant des infirmières débutantes, vous acceptez l'un des nombreux rôles de leadership.



qui sont visibles et régulièrement présentes dans le lieu de travail, qui écoutent le personnel et qui interviennent au besoin pour répondre aux préoccupations soulevées.

Le temps que les infirmières passent avec leurs collègues dans un rôle de leadership officiel a une incidence directe sur le recrutement et le maintien du personnel et sur la qualité des services infirmiers qui sont fournis. La rétroaction de l'infirmière chef de file et la manifestation de son leadership « en temps réel » suscitent l'engagement du personnel, renforcent la confiance et améliorent la résolution de problèmes (Lockhart, 2017). L'équipe, y compris son infirmière chef de file, peut déterminer ce qui fonctionne bien, ce qui a besoin d'être amélioré et ce qui peut être fait pour surmonter les obstacles qui se présentent. Par sa participation active à l'équipe, la chef de file peut souligner les réalisations et voir aux comportements indésirables rapidement. Les équipes infirmières doivent savoir qu'elles peuvent compter sur leur infirmière chef de file officielle pour les aider dans leur travail et leur permettre d'atteindre leur plein potentiel (Pullen, 2016).

En résumé, le leadership devrait faire partie de tous les rôles que peuvent assumer les II ans tous les domaines d'exercice. Bien que bon nombre d'II et d'IP n'assument pas des rôles de leadership officiels, le leadership demeure essentiel pour assurer un système de soins de santé vibrant – c'est une responsabilité partagée. Les II doivent continuer à occuper des postes de leadership officiels pour que la profession puisse continuer à répondre aux besoins des clients au niveau de la personne, de la collectivité et du système.