

De Soignant à Manager

Comment accompagner la promotion des collaborateurs?

Von Pflegekraft zur Führungskraft

Wie kann man die Beförderung von Mitarbeitern begleiten?

Prof. Eric Davoine et Mélanie Solari, Université de Fribourg

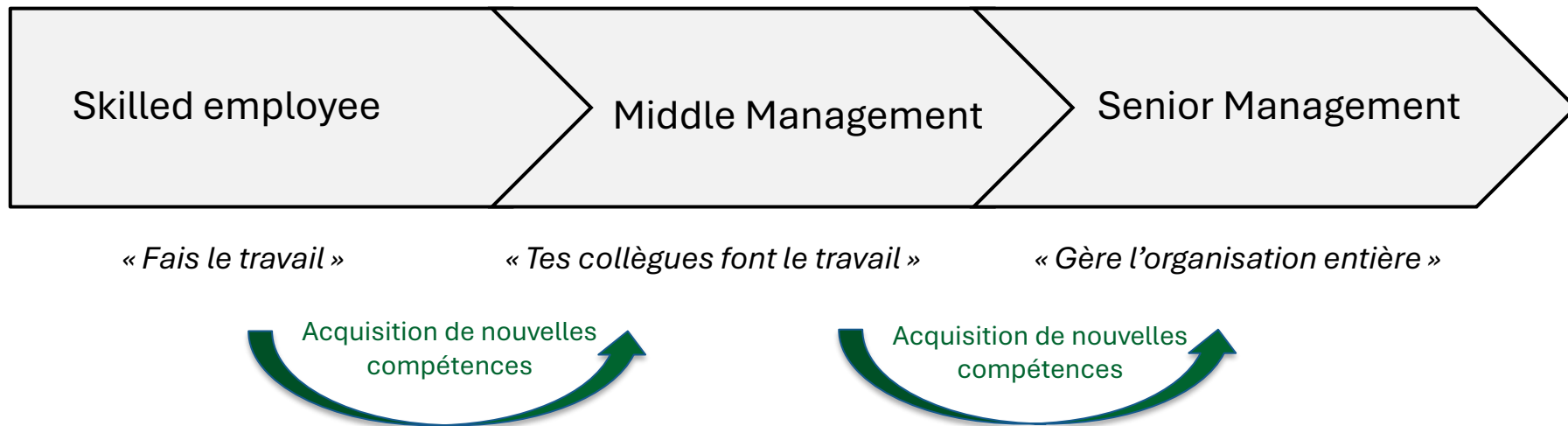
Structure de la présentation /Struktur der Präsentation

1. De soignant à manager / von Pflegekraft zu Führungskraft
2. Compétences du Middle Manager / Kompetenzen des mittleren Managers
3. Transition professionnelle / Beruflicher Wandel
4. Accompagnement / Begleitmassnahmen
5. Conclusions / Fazit

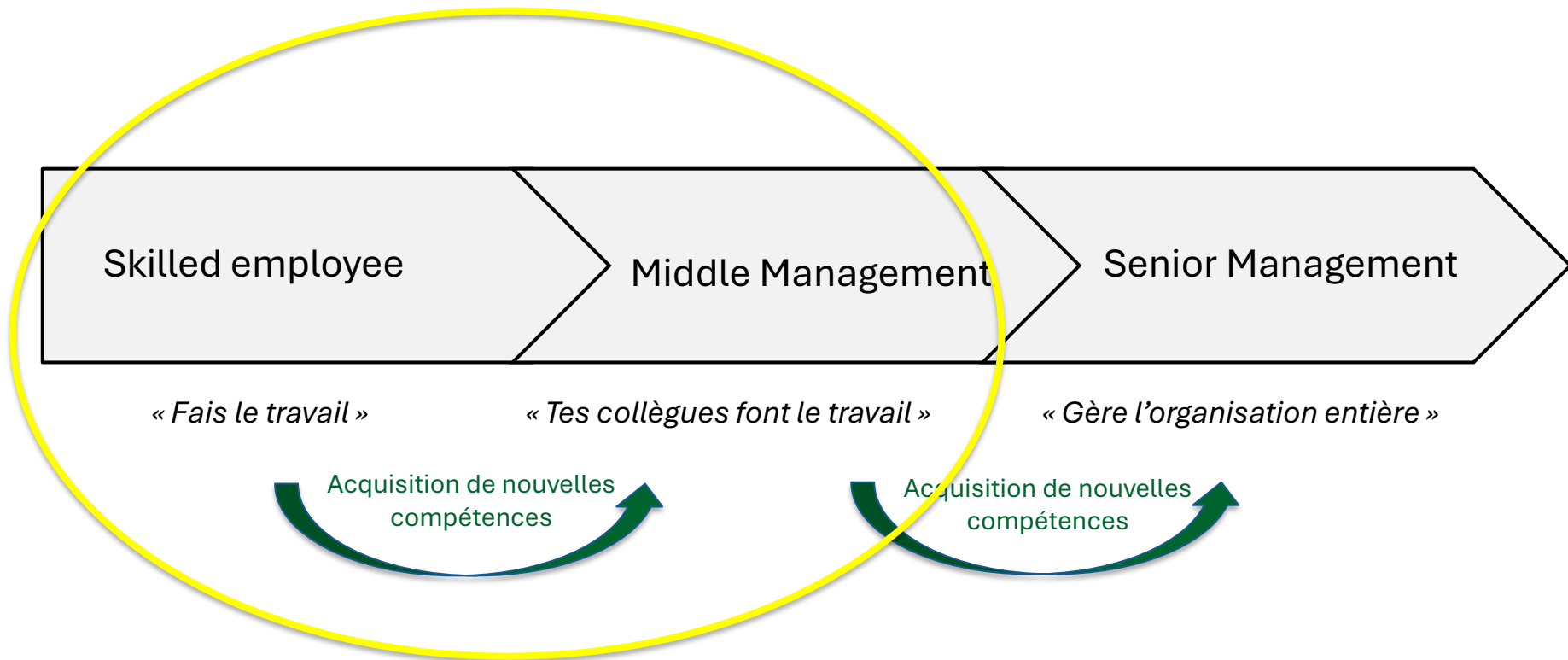
Structure de la présentation /Struktur der Präsentation

1. **De soignant à manager / von Pflegekraft zu Führungskraft**
2. Compétences du Middle Manager / Kompetenzen des mittleren Managers
3. Transition professionnelle / Beruflicher Wandel
4. Accompagnement / Begleitmassnahmen
5. Conclusions / Fazit

1. De soignant à manager / von Pflegekraft zu Führungskraft



1. De soignant à manager / von Pflegekraft zu Führungskraft



The diagram illustrates a career progression path. It features a horizontal bar divided into two main sections. The left section is labeled 'Skilled employee' and contains the text « Fais le travail ». The right section is labeled 'Middle Management' and contains the text « Tes collègues font le travail ». Below the bar, there are two green curved arrows pointing from left to right. The first arrow is labeled 'Acquisition de nouvelles compétences' and the second arrow is labeled 'Acquisition comp'. A large yellow oval encircles the entire diagram.

Skilled employee

Middle Management

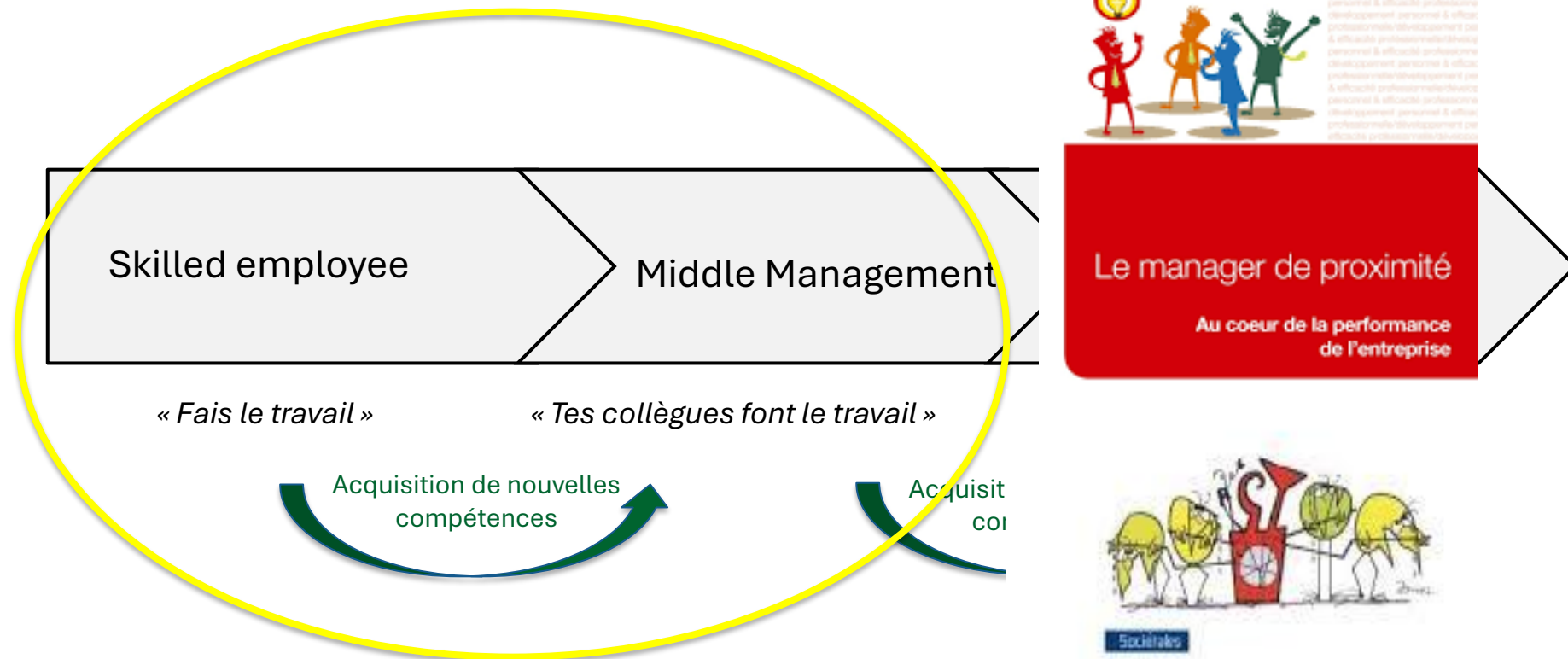
« Fais le travail »

« Tes collègues font le travail »

Acquisition de nouvelles compétences

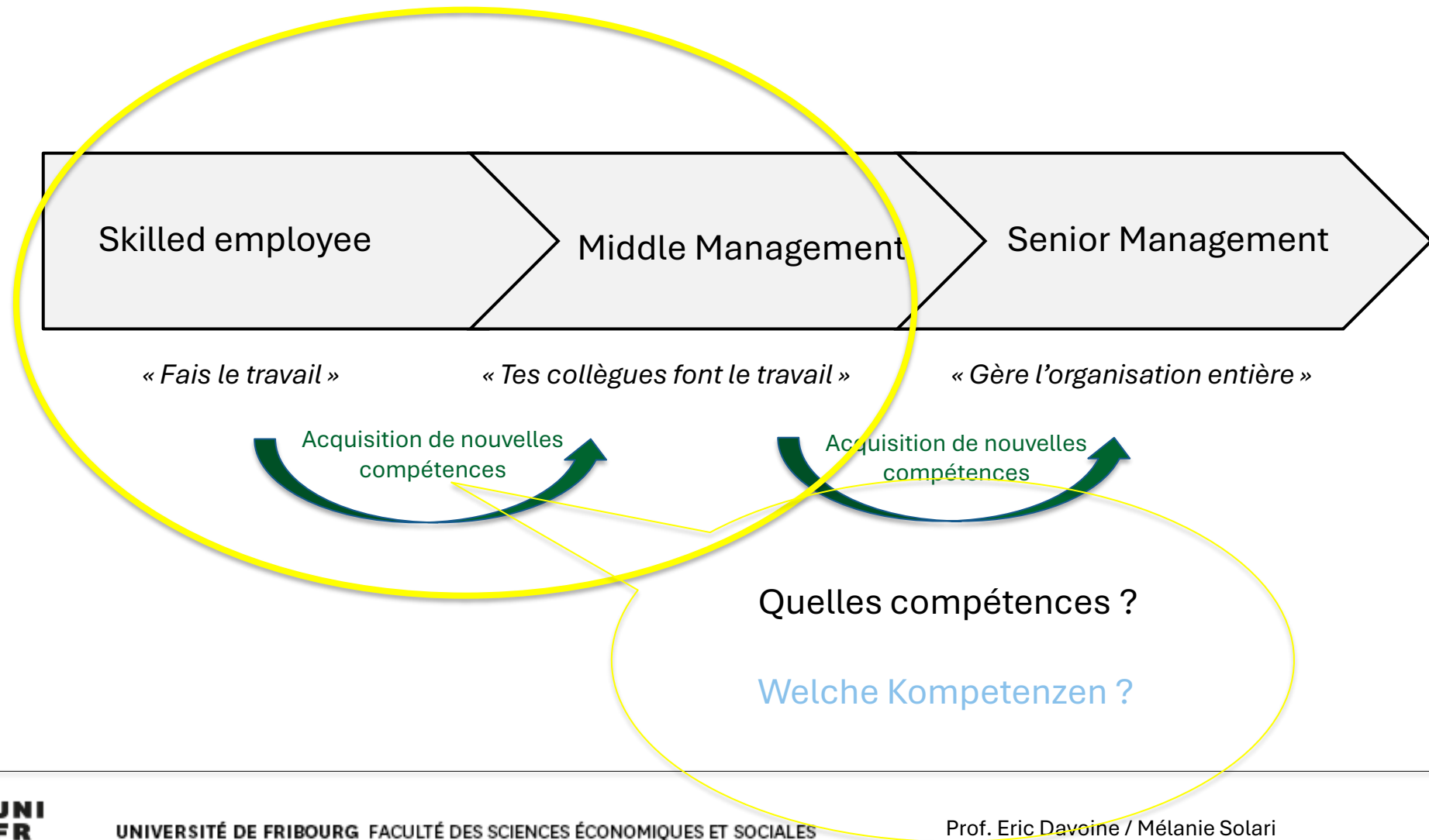
Acquisition comp

1. De soignant à manager / von Pflegekraft zu Führungskraft

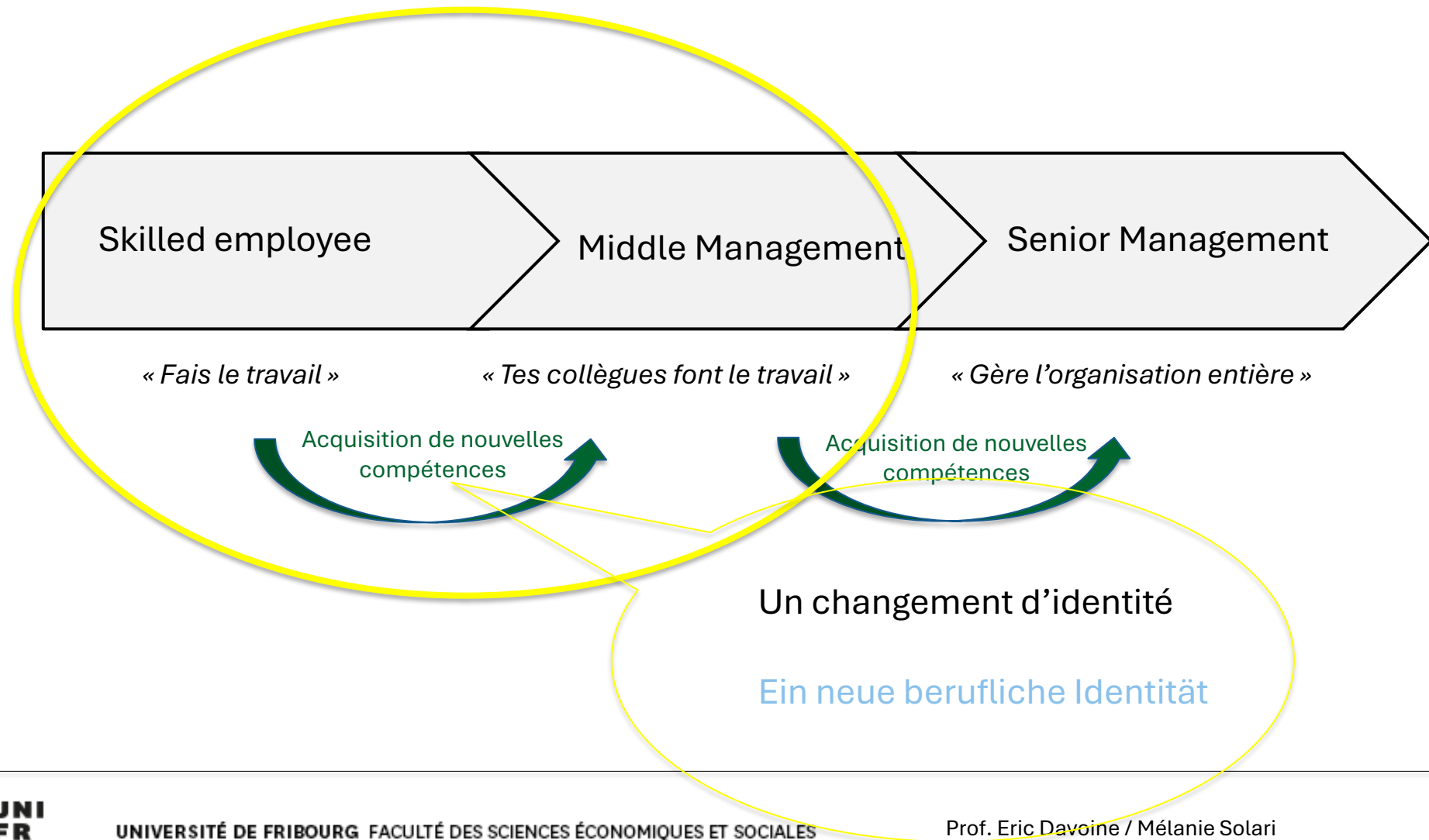


Ces pauvres ICUS, parce que moi je trouve que c'est un rôle difficile, ils se retrouvent comme le jambon dans le sandwich, quoi, entre les deux bouts de pain, tu dois te battre un peu pour faire le joint entre le haut et le bas » - BV

1. De soignant à manager / von Pflegekraft zu Führungskraft



1. De soignant à manager / von Pflegekraft zu Führungskraft



Méthodologie / Methodologie

→ Recherche documentaire sur le management de proximité / Literaturrecherche zum Thema mittleres Management

→ Structure du guide d'entretien / Interviewleitfaden

1. *Qui sont les managers dans les EMS ? / Wer sind die Manager in Pflegeheimen?*
 - Parcours professionnel / Beruflicher Werdegang
 - Compétences / Kompetenzen
 - Mode de sélection des profils / Auswahlmodus der Profile
2. *Quelles sont les caractéristiques du processus de transition professionnelle? / Merkmale der beruflichen Transitionsprozesses?*
 - Étapes clés / Wichtige Schritte
 - Difficultés rencontrées / Aufgetretene Schwierigkeiten
3. *Quels sont les dispositifs pour accompagner et soutenir la transition ? / Maßnahmen, um den Übergang zu begleiten und zu unterstützen?*
 - Dispositifs formels / Formale Massnahmen
 - Autres dispositifs / Sonstige Massnahmen

→ 5 entretiens réalisés / 5 durchgeführte Interviews

Structure de la présentation /Struktur der Präsentation

1. De soignant à manager / von Pflegekraft zu Führungskraft
- 2. Compétences du Middle Manager / Kompetenzen des mittleren Managers**
3. Transition professionnelle / Beruflicher Wandel
4. Accompagnement / Begleitmassnahmen
5. Conclusions / Fazit

1. Compétences / Kompetenzen (1/5)

→ **Savoir-faire de métier / Fachkompetenzen**

- Un **prérequis** pour le rôle MAIS pas un critère **décisif** / **Eine Voraussetzung** für die Rolle, **ABER** kein entscheidendes Kriterium
 - *«Man muss nicht der oder die beste Technikerin oder der beste Techniker sein, aber ich halte es für wichtig, aus dem Beruf zu kommen und den Beruf zu verstehen. Int 4*
 - *« Il n'est pas nécessaire d'être le ou la meilleur(e) technicien(ne), mais je pense qu'il est important d'être issu(e) du métier et de le comprendre. » Int 4*
 - *« On promeut souvent le meilleur ouvrier {...} mais ce n'est pas le meilleur soignant qui fait le bon manager mais être un bon soignant c'est aussi la crédibilité vis-vis de son équipe.» Int 2*
 - *„Oft wird der beste Handwerker befördert {...}, aber nicht der beste Pfleger ist der beste Manager. Ein guter Pfleger zu sein bedeutet auch, gegenüber seinem Team glaubwürdig zu sein.“ Int 2*

1. Compétences / Kompetenzen (2/5)

→ Principales compétences de management / Wichtigste Managementkompetenzen

- Définir des **objectifs** et des **priorités** dans un contexte complexe / Ziele und Prioritäten in einem komplexen Umfeld definieren
 - « Capacité à prioriser et puis à faire face à des paradoxes ou à des injonctions contradictoires »
Int 1
 - Fähigkeit, Prioritäten zu setzen und dann mit Paradoxen oder widersprüchlichen Anweisungen umzugehen” Int 1
- Capacité à la prise de **décision** / Entscheidungsfähigkeit
 - « Par exemple vous devez prendre une décision d’appeler le médecin enfin de aussi déjà de prendre les paramètres de devoir gérer la situation de crise déjà sur le moment puisqu'en fait en tant qu'infirmière on doit le faire puisque nous on est censé aussi gérer les situations instables » Int 5
 - Man muss beispielsweise die Entscheidung treffen, den Arzt zu rufen, um bereits die Parameter für die Bewältigung der Krisensituation festzulegen, da man als Krankenschwester dazu verpflichtet ist, da wir auch für die Bewältigung instabiler Situationen zuständig sind.“ Int 5

1. Compétences / Kompetenzen (3/5)

- Capacité à la prise de décision / Entscheidungsfähigkeit
 - « Les cadres doivent être capables d'évaluer » Int 4
 - « Führungskräfte müssen beurteilen können » Int 4
 - « Pour moi, ce qui importe, c'est de savoir comment elle procède, quelles solutions elle propose. » Int 4
 - « Für mich ist es wichtig: Wie geht sie vor, welche Lösungsansätze schlägt sie vor? » Int 4
- Aptitude à faire faire le travail / Fähigkeit, die Arbeit zu erledigen
 - Donc d'être capable de déléguer, c'est quelque chose qui est important. D'où la priorisation. » Int 1
 - « Être capable de développer une culture d'amélioration continue. » Int 2
 - « Être capable de faire réfléchir les gens à amener des propositions. » Int 2
 - Die Fähigkeit, Aufgaben zu delegieren, ist also wichtig. Daher die Priorisierung. Int 1
 - „In der Lage sein, eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung zu entwickeln.“ Int 2
 - „In der Lage sein, Menschen zum Nachdenken anzuregen, damit sie Vorschläge einbringen Int 2

1. Compétences / Kompetenzen (4/5)

→ **Savoir-être / Sozialkompetenz**

- Une posture de manager / **Haltung als Führungskraft**
 - « Il faut quelqu'un qui soit capable de se positionner dans une situation (par rapport aux collaborateurs mais aussi par rapport à la hiérarchie). » Int 3
 - *Man braucht jemanden, der in der Lage ist, sich in einer Situation zu positionieren (gegenüber Mitarbeitern, aber auch gegenüber der Organisationsleitung). » Int 3*
- Adaptabilité / **Anpassungsfähigkeit**
 - « Cette envie de progresser avec la direction, avec la philosophie, avec une certaine adaptabilité, une certaine volonté de progresser, je trouve que c'est une valeur énorme. » Int 1
 - *„Dieser Wunsch, sich weiterzuentwickeln, mit der Ausrichtung, mit der Philosophie, mit einer gewissen Anpassungsfähigkeit, einem gewissen Willen zum Fortschritt, finde ich einen enormen Wert.“ Int 1*
- Capacité à communiquer / **Kommunikationsfähigkeit**
 - « Il faut parfois pouvoir trancher et puis être assez directif mais pas forcément toujours être... enfin on ne peut pas être cassant » Int 5
 - *„Manchmal muss man Entscheidungen treffen und dann ziemlich bestimmend sein, aber nicht unbedingt immer... nun ja, man darf nicht zu schroff sein.“ Int 5*

1. Compétences / Kompetenzen (5/5)

→ **Savoir-être / Sozialkompetenz**

- **Résistance émotionnelle / Emotionale Widerstandsfähigkeit**
 - *«La capacité finalement d'assumer des charges qui peuvent être un peu lourdes.» Int 1*
 - *« Il faut être aussi bien dans sa tête pour ce genre de fonction. Gestion émotionnelle. Capacité de résistance émotionnelle » Int 1*
 - *„Die Fähigkeit, Aufgaben zu übernehmen, die manchmal etwas schwer sein können.“ Int 1*
 - *„Für diese Art von Funktion muss man auch mental fit sein. Emotionales Management. Emotionale Belastbarkeit.“ Int 1*

LES COMPETENCES LES PLUS FREQUENTES DANS LES MODELES DE COMPETENCES MANAGERIALES (Emiliani, 2003)

Emiliani, M.L. (2003), "Linking leaders' beliefs to their behaviors and competencies", *Management Decision*, Vol. 41 No. 9, pp. 893-910.

- Leadership
- Analytical thinking
- Communication
- Decision making
- Building relationships
- Strategic planning
- Emotional intelligence

Structure de la présentation /Struktur der Präsentation

1. De soignant à manager / von Pflegekraft zu Führungskraft
2. Compétences du Middle Manager / Kompetenzen des mittleren Managers
- 3. Transition professionnelle / Beruflicher Wandel**
4. Accompagnement / Begleitmassnahmen
5. Conclusions / Fazit

2. Transition professionnelle / Beruflicher Wandel

→ Changement de rôle professionnel / Wechsel der beruflichen Rolle

- De faiseur (doer) à superviseur / Vom Macher zum Vorgesetzten
 - « Disons qu'ils ont la responsabilité du résultat. Ce n'est pas eux qui vont le faire direct, mais ils ont la responsabilité de la prestation. » Int 1
 - Sagen wir mal, sie sind für das Ergebnis verantwortlich. Sie sind nicht diejenigen, die es direkt ausführen, aber sie sind für die Leistung verantwortlich.“ Int 1
 - « Accepter en fait qu'il y a le rôle d'infirmière qui est, ben voilà, il y a quand même des tâches assez définies, précises, puis le fait de changer complètement de rôle et je ne sais pas s'ils s'en rendent compte aussi. » Int 5
 - „Akzeptieren, dass es den Beruf der Krankenschwester gibt, der nun einmal ganz bestimmte, genau definierte Aufgaben umfasst, und dann die Rolle komplett zu wechseln – ich weiß nicht, ob ihnen das auch bewusst ist.“ Int 5
- Rôle **hybride** entre soins et gestion / Hybride Rolle zwischen Pflege und Verwaltung
 - « Le rôle c'est véritablement la gestion à la fois des RH mais également la gestion des soins, la prise en soins et de l'accompagnement des 29 résidents de l'espace, de l'espace de soins. En plus de la gestion de l'équipe, enfin des autres soignants et... RH » Int 1
 - „Die Aufgabe besteht tatsächlich sowohl in der Personalverwaltung als auch in der Pflegeverwaltung, der Betreuung und Begleitung der 29 Bewohner des Bereichs, des Pflegebereichs. Zusätzlich zur Leitung des Teams, also der anderen Pflegekräfte und ... der Personalverwaltung.“

2. Transition professionnelle / Beruflicher Wandel

→ Changement de rôle professionnel / Wechsel der beruflichen Rolle

- Rôle **hybride** entre soins et gestion / **Hybride** Rolle zwischen Pflege und Verwaltung
 - « 80% c'est dans les soins, 20% c'est l'administratif. » Int 3
 - „80 % entfallen auf die Pflege, 20 % auf Verwaltungsaufgaben.“ Int
 - « « L'ICUS du coup elle est infirmière donc elle a aussi des tâches d'infirmière, puis après elle a des tâches de management jongler avec ces deux..» .Int 5
 - „Die ICUS ist also Krankenschwester und hat daher auch pflegerische Aufgaben, außerdem hat sie Managementaufgaben und muss diese beiden Bereiche unter einen Hut bringen.“ Int
- Un rôle trop souvent **idéalisé** / **Eine** allzu oft idealisierte Rolle
 - « Et ma première mission, au lieu de vendre le job, je suis plutôt souvent en train de le rendre plus réaliste que la personne ne l'imagine » Int 1
 - „Und meine erste Aufgabe besteht nicht darin, den Job zu verkaufen, sondern ihn oft realistischer zu gestalten, als sich die Person vorstellt.“ Int 1

2. Transition professionnelle / Beruflicher Wandel

→ Changement de rôle professionnel / Wechsel der beruflichen Rolle

- Un rôle trop souvent **idéalisé** / Eine allzu oft idealisierte Rolle
 - « Je suis parfois en train plutôt de décourager la personne qui veut vraiment venir ICUS en lui disant, nous on veut engager la bonne personne, la personne adéquate. » Int 1
 - „Manchmal versuche ich eher, die Person, die wirklich zu ICUS kommen möchte, zu entmutigen, indem ich ihr sage, dass wir die richtige Person, die geeignete Person einstellen wollen.“
 - « Ce sont très souvent des infirmières qui ont envie de ce job car elle met en lumière une personne, une fonction. Il faut se méfier quand quelqu'un veut devenir ICUS. » Int 1
 - „Es sind sehr oft Krankenschwestern, die diesen Beruf ausüben möchten, da er eine Person, eine Funktion in den Vordergrund stellt. Man sollte vorsichtig sein, wenn jemand ICUS werden möchte.“ Int 1
 - « Parce que des fois c'est un peu pour la gloire aussi d'avoir ces postes » Int 3
 - „Weil es manchmal auch ein bisschen um den Ruhm geht, diese Positionen zu haben.“ Int 3

2. Transition professionnelle / Beruflicher Wandel

→ Difficultés potentielles / Mögliche Schwierigkeiten

- Remise en cause de l'autorité / In Frage stellen der Autorität
 - « 2 ICUS sont arrivées en pleurant. On était là dans cette salle et elles pleuraient. Des femmes qui ont un certain âge mises en cause par une équipe, par personne qui se prétend porte-parole de l'équipe, qui lit un texte.» Int 1
 - „Zwei ICUS kamen weinend herein. Wir waren alle in diesem Raum und sie weinten. Frauen in einem gewissen Alter, die von einem Team, von einer Person, die sich als Sprecher des Teams ausgibt und einen Text vorliest, angeklagt wurden.“
- Contestation du mode de gestion / Anfechtung der Organisationsprozesse
 - « Parce qu'une ICUS, peut se sentir très seul si tout d'un coup le groupe commence à dire écoute nous on n'est pas content de notre plan on aimerait un jour de congé avant les vacances mais aussi après les vacances c'est tout à fait normal. » Int 1
 - „Weil sich ein ICUS sehr allein fühlen kann, wenn die Gruppe plötzlich sagt: ‚Hör mal, wir sind mit unserem Plan nicht zufrieden, wir möchten einen freien Tag vor den Ferien, aber auch nach den Ferien, das ist völlig normal.‘“ Int 1
- Conflits / Konflikte
 - „In Projekten können Konflikte oder Widerstände auftreten; ich frage, wie sie damit umgehen. Und Konflikte zwischen Kollegen gibt es sowieso immer.“ » Int 4
 - « Des conflits ou des résistances peuvent survenir dans le cadre de projets ; je leur demande comment ils les gèrent. Et il y a toujours des conflits entre collègues. » » Int 4

2. Transition professionnelle / Beruflicher Wandel

→ Changement de l'identité professionnelle / Veränderung der beruflichen Identität

- Perte du rôle de collègue / du rôle d'expert / Verlust der Rolle als Kollege/Experte
 - *„Wir arbeiten gerne im Team. Und wenn man Führungskraft wird, verlässt man dieses Team; man muss sich davon verabschieden, „Teamkollegin“ in diesem Team zu sein.“ Int 4*
 - *Nous aimons travailler en équipe. Et quand on devient cadre, on quitte cette équipe ; on doit dire adieu à son statut de « collègue » au sein de cette équipe. » Int 4*
 - *les petits trucs qu'on pourrait savoir comme ça autour d'un café, c'est moins, ça devient plus officiel » Int 4*
 - *Die kleinen Dinge, die man sonst bei einem Kaffee erfahren könnte, sind weniger, es wird offizieller. Int 4*
 - *« Accepter en fait qu'il y a le rôle d'infirmière qui est, ben voilà, il y a quand même des tâches assez définies, précises, puis le fait de changer complètement de rôle et je ne sais pas s'ils s'en rendent compte aussi. » Int 5*
 - *„Akzeptieren, dass es den Beruf der Krankenschwester gibt, der nun einmal ganz bestimmte, genau definierte Aufgaben umfasst, und dann die Rolle komplett zu wechseln – ich weiß nicht, ob ihnen das auch bewusst ist.“ Int 5*

2. Transition professionnelle / Beruflicher Wandel

→ Changement de l'identité professionnelle / Veränderung der beruflichen Identität

- Une vraie transition identitaire / Ein echter Identitätswandel
 - « *Et en fait, on a eu parfois des difficultés parce qu'en fait, au fond, il y avait toute cette identité professionnelle qu'il fallait acquérir personnellement et se faire reconnaître par ses pairs.* » Int 5
 - „*Und tatsächlich hatten wir manchmal Schwierigkeiten, weil es im Grunde genommen darum ging, sich diese berufliche Identität persönlich anzueignen und von den Kollegen anerkannt zu werden.*“ Int 5
 - « *Les gens le disent aussi quand ils sont passés d'infirmiers à ICUS, c'est vraiment une autre fonction.* » Int 5
 - „*Das sagen auch Leute, die von der Krankenpflege zur Intensivstation gewechselt sind, es ist wirklich eine ganz andere Aufgabe.*“ Int 5
 - « *Il faut déjà vous retrouver vous, créer votre identité professionnelle* » Int 5
 - „*Sie müssen erst einmal zu sich selbst finden und Ihre berufliche Identität entwickeln.*“ Int 5

2. Transition professionnelle / Beruflicher Wandel

→ Changement de l'identité professionnelle / Veränderung der beruflichen Identität

- Perte du rôle de collègue / du rôle d'expert / Verlust der Rolle als Kollege/Experte
 - „Wir arbeiten gerne im Team. Und wenn man Führungskraft wird, verlässt man dieses Team; man muss sich davon verabschieden, „Teamkollegin“ in diesem Team zu sein.“ Int 4
 - Nous aimons travailler en équipe. Et quand on devient cadre, on quitte cette équipe ; on doit dire adieu à son statut de « collègue » au sein de cette équipe. » Int 4
 - les petits trucs qu'on pourrait savoir comme ça autour d'un café, c'est moins, ça devient plus officiel » Int 4
 - Die kleinen Dinge, die man sonst bei einem Kaffee erfahren könnte, sind weniger, es wird offizieller. Int 4
 - « Accepter en fait qu'il y a le rôle d'infirmière qui est, ben voilà, il y a quand même des tâches assez définies, précises, puis le fait de changer complètement de rôle et je ne sais pas s'ils s'en rendent compte aussi. » Int 5
 - „Akzeptieren, dass es den Beruf der Krankenschwester gibt, der nun einmal ganz bestimmte, genau definierte Aufgaben umfasst, und dann die Rolle komplett zu wechseln – ich weiß nicht, ob ihnen das auch bewusst ist.“ Int 5

2. Transition professionnelle / Beruflicher Wandel

→ **Changement de l'identité professionnelle / Veränderung der beruflichen Identität**

- Un deuil est nécessaire à la transition professionnelle / Trauer ist für den beruflichen Übergang notwendig
 - « *Il ne faut pas rester dans le même espace de soins, sinon la personne continue de l'avoir comme simple infirmière et autre, donc c'est dans un autre espace de soins, et là elle apparaît comme une nouvelle personne.* » Int 1
 - „*Man darf nicht im gleichen Pflegebereich bleiben, sonst sieht die Person sie weiterhin nur als einfache Krankenschwester oder ähnliches. In einem anderen Pflegebereich erscheint sie ihr dann als neue Person.*“ Int 1
 - „*Ich habe jemanden zur Teamleiterin befördert, weil ich sie schon lange kannte und sie schon lange dabei war. Ich war überzeugt, dass sie es schaffen würde. Aber sie hat es nicht geschafft, sich vom Team zu lösen: Sie blieb die „Freundin des Teams“. Sie konnte die Rolle nicht übernehmen.*“ Int 4
 - « *J'ai promu quelqu'un au poste de chef d'équipe parce que je la connaissais depuis longtemps et qu'elle travaillait dans l'entreprise depuis longtemps. J'étais convaincu qu'elle y arriverait. Mais elle n'a pas réussi à se détacher de l'équipe : elle est restée « l'amie de l'équipe ».* Elle n'a pas réussi à assumer ce rôle. » Int 4

2. Transition professionnelle / Beruflicher Wandel

→ **Changement de l'identité professionnelle / Veränderung der beruflichen Identität**

- Un deuil est nécessaire à la transition professionnelle / **Trauer ist für den beruflichen Übergang notwendig**
 - « *Il y a un risque que la personne continue à être considérée comme une infirmière commune, puis qu'elle dise, mais écoute, c'est bon, on a compris ce que tu veux dire, le personnel subordonné en soi n'arrive plus à voir qu'il y a une nouvelle autorité.* » Int 1
 - „*Es besteht die Gefahr, dass die Person weiterhin als gewöhnliche Krankenschwester angesehen wird und dann sagt: ‚Hör mal, schon gut, wir haben verstanden, was du meinst‘, und die unterstellten Mitarbeiter selbst erkennen nicht mehr, dass es eine neue Autorität gibt.*“ Int

Structure de la présentation /Struktur der Präsentation

1. De soignant à manager / von Pflegekraft zu Führungskraft
2. Compétences du Middle Manager / Kompetenzen des mittleren Managers
3. Transition professionnelle / Beruflicher Wandel
- 4. Accompagnement / Begleitmassnahmen**
5. Conclusions / Fazit

3. Accompagnement / Begleitmassnahmen

→ Identifier les potentiels / Potenziale identifizieren

- Mettre en situation / observer sur le terrain / In die Situation versetzen / vor Ort beobachten
 - « Je les mets en situation par rapport aux résidents, puis après, par rapport au personnel quelles sont les priorités par exemple dans une situation dramatique où il y a plusieurs événements qui se passent il manque du personnel il y a un résident qui chute, il y a un proche qui vient se plaindre d'une situation et puis j'essaye de faire en sorte que la personne se détermine par rapport à son sens des priorités. » Int 1
 - „Ich versetze sie in eine Situation mit den Bewohnern und anschließend mit dem Personal und frage sie, welche Prioritäten sie beispielsweise in einer dramatischen Situation setzen würden, in der mehrere Ereignisse gleichzeitig stattfinden, es an Personal mangelt, ein Bewohner stürzt, ein Angehöriger sich über eine Situation beschwert, und dann versuche ich, die Person dazu zu bringen, sich anhand ihres Prioritätensinns zu entscheiden.“ Int 1
 - « Des mises en situation, où ils sont vraiment en stress, mais vraiment en stress, et là, je pense que la vraie personnalité, le vrai, ça sort » Int 3
 - „Situationen, in denen sie wirklich unter Stress stehen, aber wirklich unter Stress, und dann kommt meiner Meinung nach ihre wahre Persönlichkeit zum Vorschein, ihr wahres Ich.“ Int 3

3. Accompagnement / Begleitmassnahmen

→ Identifier les potentiels / Potenziale identifizieren

- Mettre en situation / observer sur le terrain / In die Situation versetzen / vor Ort beobachten
 - « Il est très instructif d'observer la réaction de nuit, lors des services du soir, quand il y a moins de personnel : comment ces situations sont-elles gérées ? » Int 4
 - „Es ist sehr aufschlussreich, die Reaktion während der Nachtschicht zu beobachten, wenn weniger Personal anwesend ist: Wie werden solche Situationen bewältigt?“ Int 4
- Assessments
 - « On travaille beaucoup avec des assessments. Pour voir un peu leur capacité en termes de management On regarde le style social du candidat, le domaine des compétences et puis le leadership. .» Int 2
 - „Wir arbeiten viel mit Assessments. Um ihre Fähigkeiten im Bereich Management einzuschätzen, betrachten wir den sozialen Stil des Bewerbers, seine Kompetenzen und seine Führungsqualitäten.“ Int 2

3. Accompagnement / Begleitmassnahmen

→ Identifier les potentiels / Potenziale identifizieren

- Assessments
 - « On essaye de faire en sorte qu'elle puisse se rendre compte de la difficulté là par des exemples par des mises en situation par sa réaction à des scénarios. » Int 1
 - „Wir versuchen, ihr die Schwierigkeit anhand von Beispielen, Rollenspielen und ihrer Reaktion auf verschiedene Szenarien bewusst zu machen.“ Int 1
- Entretiens individuels / Einzelgespräche
 - « On a mis place un entretien annuel, on appelle ça le dialogue périodique. » Int 2
 - „Wir haben ein jährliches Gespräch eingeführt, das wir als regelmäßigen Dialog bezeichnen.“ Int 2
 - « Donc on pose aussi des questions, disons on regarde le parcours professionnel » Int 1
 - « On fait un guide d'entretien, on est deux à l'entretien toujours et en général il n'y a pas qu'un seul entretien d'ICUS et dans les deux je me trouve avec mon infirmière cheffe. » Int 1
 - „Wir erstellen einen Leitfaden für das Gespräch, wir sind immer zu zweit beim Gespräch und in der Regel gibt es nicht nur ein ICUS-Gespräch, sondern zwei, bei denen ich jeweils mit meiner Oberschwester zusammen bin.“ Int 1

3. Accompagnement / Begleitmassnahmen

→ Formations / Schulungen

- La nécessité d'une formation au management de proximité / Die Notwendigkeit von Schulungen im Bereich Managements
 - « Il y a la fameuse formation de management de proximité à espace compétences. » Int 1
 - « Il faut impérativement une formation en leadership : c'est un must. La gestion de l'interprofessionnalité devient de plus en plus importante » Int 4
 - „Eine Schulung in Führungskompetenzen ist unerlässlich: Das ist ein Muss. Das Management der Interprofessionalität wird immer wichtiger.“ Int 4
 - « On a eu des formations internes, à la base les gens étaient infirmiers, ils avaient fait un bachelor en soins infirmiers et puis après ils ont voulu, voilà ils s'étaient intéressés à progresser dans leur carrière, ils ont fait une demande de formation continue et ils ont fait la formation d'ICUS.» Int 5
 - « Chez nous, c'est obligatoire d'avoir un CAS en management, soit avant, soit après. On leur laisse un délai, mais pour nous, le management, c'est important {...} ça permet de certifier les compétences. » Int 2
 - „Bei uns ist es obligatorisch, entweder vorher oder nachher einen CAS in Management zu absolvieren. Wir geben ihnen eine Frist, aber für uns ist Management wichtig {...}, denn so können die Kompetenzen zertifiziert werden.“ Int 2

3. Accompagnement / Begleitmassnahmen

→ Formations / Schulungen

- La nécessité d'une formation au management de proximité / Die Notwendigkeit von Schulungen im Bereich Managements
 - « ça permet d'avoir une qualification ou des compétences certifiées » Int 2
 - „So erhält man eine Qualifikation oder zertifizierte Kompetenzen.“ Int 2
- MAIS ça ne suffit pas / ABER es ist nicht genügend
- Coaching individualisé / Individuelles Coaching
 - « On est parti dans ce système de coaching où c'est plus individualisé et puis celui qui a les problèmes pour l'animation des colloques et ben il a plus ou moins une formation plus ou moins personnalisée ou des d'amélioration par rapport à ça. » Int 2
 - „Wir haben mit diesem Coaching-System begonnen, das individueller ist, und wer Probleme mit der Moderation von Kolloquien hat, erhält mehr oder weniger eine personalisierte Schulung oder Verbesserungsmaßnahmen in diesem Bereich.“ Int

3. Accompagnement / Begleitmassnahmen

→ Coaching / mentoring

- Coaching individualisé / **Individuelles Coaching**
 - « Pour moi, c'est du coaching. Quand c'est possible (selon l'institution, le nombre de départements), une cadre expérimentée coache la toute nouvelle. » Int 2
- Soutien de la hiérarchie / **Unterstützung durch die Hierarchie**
 - « Ce dont ils ont besoin, c'est de dire dans toutes les situations, vous avez mon appui, devant l'équipe, vous avez toujours mon soutien. » Int 1
 - „Was sie brauchen, ist, in jeder Situation zu sagen: Ihr habt meine Unterstützung, vor dem Team, ihr habt immer meine Unterstützung.“ Int 1
 - « Ça et il faut le répéter souvent, les gens ont besoin de savoir qu'ils ont l'appui total de la direction par rapport à leur engagement. » Int 1
 - „Das und man muss es oft wiederholen, die Leute müssen wissen, dass sie die volle Unterstützung der Geschäftsleitung in Bezug auf ihr Engagement haben.“ Int 1
 - « Ils ont besoin d'avoir une, comment dire, des béquilles. » Int 1
 - „Sie brauchen so etwas wie Krücken.“ Int 1
 - « Après on fait beaucoup un travail d'accompagnement avec l'infirmière-chef » Int 1
 - « Durant ce temps, elles sont étroitement accompagnées; , j'accompagne toujours les cadres : ça ne s'arrête pas. » Int 4

3. Accompagnement / Begleitmassnahmen

→ Autres dispositifs / Sonstige Massnahmen

- Espaces informels d'échanges / Informelle Räume für den Austausch
 - *« Et puis après il y a le réseau aussi, de ce genre de formation, des cases, des brevets, on se fait des réseaux, on se fait des échanges, ça peut amener pas simplement de choses que de simplement faire une formation ad hoc. » Int 2*
 - *„Und dann gibt es auch noch das Netzwerk dieser Art von Ausbildung, die Boxen, die Zertifikate, man knüpft Kontakte, tauscht sich aus, das kann mehr bringen als nur eine Ad-hoc-Ausbildung.“ Int 2*
- Ritualiser la transition / Den Übergang ritualisieren
 - *„Ich habe festgestellt, dass ein kleines Abschiedsritual helfen kann, zum Beispiel gemeinsam mit dem Team.“ Int 4*
 - *« J'ai remarqué qu'un petit côté rituel d'« au revoir » peut aider, par exemple ensemble avec l'équipe. » Int 4*
 - *« Souvent je me déplace dans l'unité, c'est un évènement de nommer une nouvelle ICUS » Int 1*
 - *„Ich bin oft in der Abteilung unterwegs, die Ernennung eines neuen ICUS ist ein Ereignis.“ Int 1*

Structure de la présentation /Struktur der Präsentation

1. De soignant à manager / von Pflegekraft zu Führungskraft
2. Compétences du Middle Manager / Kompetenzen des mittleren Managers
3. Transition professionnelle / Beruflicher Wandel
4. Accompagnement / Begleitmassnahmen
- 5. Conclusions / Fazit**

Conclusions/ Fazit

→ Les compétences de métier / Fachkompetenzen

- Un prérequis pour le rôle MAIS pas un critère décisif / Eine Voraussetzung für die Rolle, ABER kein entscheidendes Kriterium

→ Principales compétences de management bien identifiées / Wichtigste Managementkompetenzen klar identifiziert

- Capacité à fixer des objectifs / Fähigkeit, Ziele zu setzen
- Capacité à décider / Entscheidungen zu treffen
- Capacité à conduire / Menschen zu führen

→ Importance du savoir-être / Sozialkompetenz

- Adaptabilité/ Anpassungsfähigkeit
- Aptitude à la communication / Kommunikationskompetenz
- Stabilité et intelligence émotionnelle / emotionale Stabilität und Intelligenz

Conclusions/ Fazit

→ **Changement de rôle professionnel / Wechsel der beruflichen Rolle**

- Perte du rôle de collègues / du rôle d'expert / Verlust der Rollen als Kollege/Experte
- Un processus de deuil est nécessaire à la transition professionnelle /
Berufliche Transition als Trauerprozess

→ **Identifier les potentiels / Potenziale identifizieren**

→ **Formations / Schulungen**

- Nécessité d'une formation au management de proximité / Notwendigkeit von Schulungen, um neue Rolle zu verstehen./akzeptieren

→ **Autres mesures d'accompagnement / komplementäre Begleitmassnahmen**