

**Exemple pour la partie 3 de l'examen
« Simulation d'une situation de gestion
d'équipe avec un entretien professionnel »**

Examen professionnel supérieure de direction d'organisation sociales
et médico-sociales

Version du 14 novembre 2025

Exemple d'une simulation d'exercice d'une situation de management avec entretiens professionnel que pour l'année 2026

Maison de retraite En forêt

Déroulement de la simulation d'une situation de management - voir également le guide EPS DO PE3

1ère phase	25 min	Préparation individuelle à la simulation de management : Comprendre les problématiques et les défis du leadership - fixer des objectifs Développer une stratégie de discussion
5 min. Changement de salle		
2e phase	25 min	Simulation de management Brève allocution de bienvenue par les expert-e-s d'examen - sans figurant-e Déroulement de l'entretien - après l'accueil, le figurant ou la figurante est invité-e à entrer dans la salle. La simulation se déroule alors sans aucune intervention des expert-e-s d'examen. La gestion du temps incombe au candidat ou à la candidate
3e phase	5 min	Réflexion individuelle et silencieuse par écrit sur ses propres actions et sa propre approche au cours de la simulation : Qu'est-ce qui a fonctionné, qu'est-ce qui n'a pas fonctionné - pourquoi ? Comment aurais-je pu mener l'entretien différemment ? Autres observations (personnelles), conclusions et leçons apprises Les notes écrites sont remises aux experts d'examen après l'entretiens professionnel
4e phase	35 min	Entretien technique Les expert-e-s d'examen mènent un entretiens professionnel avec le candidat ou la candidate (voir ci-dessus). La préparation avec réflexion écrite silencieuse est utilisée dans ce cadre

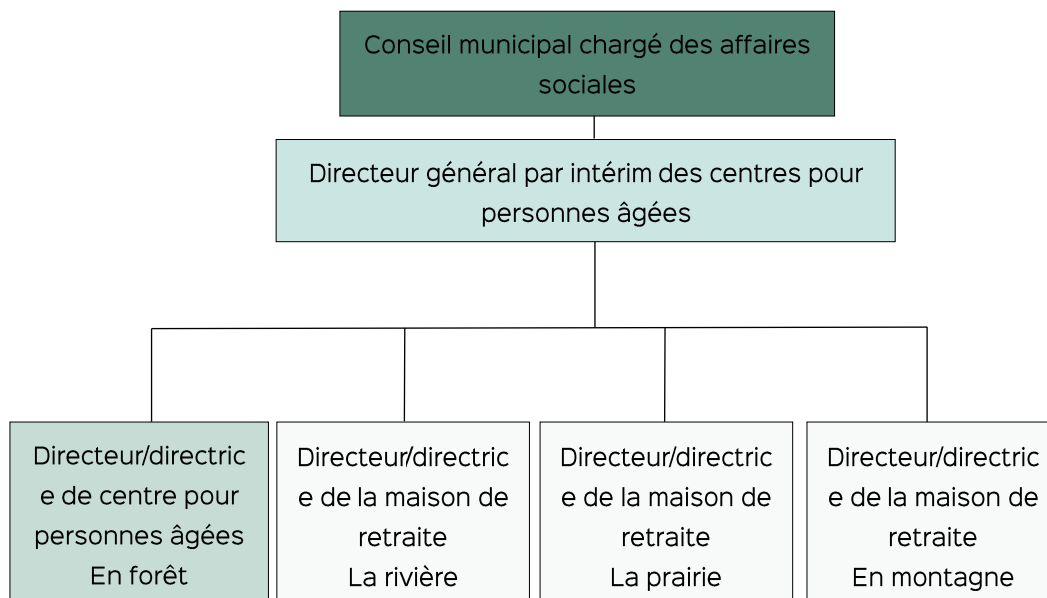
Description de la situation

Vous êtes depuis deux ans directeur ou directrice de la maison de retraite « En forêt », l'une des quatre maisons de retraite d'une grande ville du Mittelland bernois (direction opérationnelle). Auparavant, vous avez occupé pendant trois ans le poste de responsable des soins infirmiers dans le même établissement. Mme Simmen, une infirmière diplômée qui faisait partie de votre ancienne équipe, a pris votre succession au poste de responsable des soins infirmiers.

En tant qu'organisations de droit public, les maisons de retraite sont placées sous la responsabilité de M./Mme Nanda, membre du conseil communal chargé des affaires sociales (organe stratégique). Votre supérieur hiérarchique direct est M. Wundrig, directeur général par intérim depuis six mois. Son prédécesseur a pris sa retraite après 30 ans de service.

Il a été décidé de prendre le temps nécessaire et faire preuve de circonspection avant d'envisager un recrutement définitif. C'est la raison pour laquelle M. Wundrig a été nommé à ce poste par intérim. Il l'occupe depuis le début sans faire de vagues.

L'organigramme



La maison de retraite « En forêt » accueille 74 résident-e-s. Située légèrement en hauteur au-dessus de la ville, avec vue sur les Alpes, elle est certes un peu isolée, mais son emplacement est unique et relativement bien desservi par les transports publics.

Les bâtiments sont classés monuments historiques et sont de moins en moins adaptés à l'exploitation d'un établissement médico-social. Une rénovation est en discussion depuis plusieurs années. L'infrastructure obsolète s'avère de plus en plus difficile à gérer en termes d'occupation et de recrutement de personnel. L'exiguïté des locaux et les longues distances à parcourir constituent une charge supplémentaire pour les processus de travail.

Le bien-être et la qualité de vie individuelle des résident-e-s sont votre priorité absolue, ainsi que celle de votre équipe. Vous connaissez très bien tous les résident-e-s et les employé-e-s. Il y a un an, vous avez engagé Mme Trotz, infirmière diplômée, en tant que « Responsable de la qualité des soins ». Elle vient d'Allemagne, mais son CV atteste d'une solide expérience dans des institutions de santé suisses.

Sa mission consiste à améliorer le travail pratique dans le cadre d'un accompagnement professionnel, à organiser des formations individuelles et collectives, à évaluer les normes de qualité existantes et à en élaborer de nouvelles en collaboration avec Mme Simmen (Responsable des soins infirmiers). En outre, la Responsable qualité doit avoir un effet positif sur la formation des apprenti-e-s afin de maintenir la bonne réputation de l'établissement en tant que centre de formation dans la région.

Mme Trotz ne connaît pas encore toutes les exigences réglementaires en Suisse. Elle ne semble pas non plus connaître les profils professionnels pertinents, tels qu' « assistant-e en soins et santé communautaire » ou « aide en soins et accompagnement », bien que vous lui ayez fourni les informations nécessaires à ce sujet.

Suite à ses demandes répétées pour davantage de personnel soignant diplômé, vous lui avez expliqué, lors de plusieurs entretiens, les directives et prescriptions cantonales, ainsi que le lien entre les niveaux de soins et les ratios de personnel.

Vous remarquez une rivalité entre Mme Trotz et Mme Simmen (Responsable des soins). La relation semble tendue. Lors de plusieurs entretiens avec les deux femmes, qui remontent déjà à quelque temps, vous les avez invitées à se mettre d'accord et vous avez fait référence aux descriptions de poste. Contrairement à ce qui avait été convenu, les deux femmes n'ont pas trouvé d'accord à ce jour.

Mme Simmen se replie sur elle-même. Mme Trotz ne cesse de formuler de lourds reproches concernant de prétendus manquements en matière de soins. Elle vous reproche un ratio de personnel trop faible et accuse les collaborateurs et collaboratrices de « pratiques de soins dangereuses ».

Vous avez patiemment essayé d'expliquer la situation et les « réalités » à Mme Trotz, mais elle ne montre aucune compréhension et menace au contraire de prendre des « mesures concrètes » si ses demandes ne sont pas satisfaites.

Entretien avec M./Mme Nanda

Vous avez informé M. Wundrig, le nouveau directeur général par intérim, de la situation. Il n'est toutefois pas intervenu. C'est également la raison pour laquelle vous avez demandé à rencontrer le membre du conseil municipal compétent, M./Mme Nanda. Il est plus qu'urgent de trouver une solution au problème. Vous souhaitez mener cet entretien de manière réfléchi afin de parvenir à une solution efficace.

Vous rencontrez le membre du conseil municipal dans une salle de réunion neutre. Vous arrivez en premier. Durée de l'entretien : 25 min (voir déroulement)