

Fil rouge
pour les attestations de compétence dans les
modules de Leadership au niveau du certificat
niveau 1 de la formation des cadres SVF-ASFC)
(concept de formation 2013)

Edition
Mars 2024

Leadership 1

Connaissance de soi

Présentation

Communication

Gestion personnelle

Conduite d'une équipe/d'un groupe

Gestion de conflits

Contenu et but

Le présent Fil rouge est basé sur la Directive sur les examens modulaires et l'octroi des attestations de modules propres à la formation des cadres SVF-ASFC; il contient des indications détaillées relatives aux attestations de compétence dans les modules Leadership du niveau certificat.

1	Module Connaissance de soi	3
1.1	Prescriptions du descriptif de module	3
1.2	Exigences formelles.....	3
1.3	Exigences relatives au contenu	4
1.4	Évaluation.....	4
2	Module Présentation	6
2.1	Prescriptions du descriptif de module	6
2.2	Idée directrice.....	6
2.3	Organisation	6
2.4	Évaluation.....	6
3	Module Communication.....	8
3.1	Prescriptions du descriptif de module	8
3.2	Examen modulaire écrit.....	8
3.3	Examen modulaire oral.....	9
4	Modules Gestion personnelle, Conduite d'une équipe/d'un groupe et Gestion de conflits	9
4.1	Prescriptions du descriptif de module	9
4.2	Organisation	11
4.3	Rapport écrit.....	10
4.4	Entretien comportemental.....	12
4.5	Évaluation.....	13

1 Module Connaissance de soi

1.1 Prescriptions du descriptif de module

1.1.1 Conformément au descriptif de module, il y a lieu de faire preuve de la compétence suivante: «Les candidats et les candidates sont en mesure de se remettre personnellement en question (sur le plan privé ou professionnel) et de prendre des mesures correctives afin de modifier durablement leur comportement.»

1.1.2 L'attestation de compétence s'effectue sous forme d'un rapport écrit. La connaissance de soi y est focalisée sur la personne du candidat/de la candidate. L'autoréflexion et les conclusions qui en découlent doivent être étayées par des exemples. Le rapport entre les exemples pratiques et les résultats de la réflexion doit être cohérent; la mise en œuvre des enseignements acquis, respectivement des changements, doit en outre être documentée.

1.2 Exigences formelles

1.2.1 Étendue et aspect formel

- au moins quatre et au plus six pages texte (sans page de garde), Format A4
- typographié
- texte justifié
- interligne 1,5
- police Arial
- taille de la police 11
- marges de 1,5 cm (en haut, en bas, à droite et à gauche)

1.2.2 Il y a lieu d'utiliser comme page de garde le formulaire prescrit par la Commission AQ qui doit contenir de manière exhaustive toutes les informations requises. Il faut renoncer à y joindre une photo. La page de garde peut être téléchargée à partir du site www.svf-asfc.ch et imprimée. Pour chaque exemplaire délivré, il convient de signer, à l'endroit prévu à cet effet, la déclaration attestant que l'auteur a rédigé son rapport en toute indépendance et qu'il accepte que l'authenticité de son travail soit vérifiée par l'ASFC au moyen d'un logiciel de reconnaissance de plagiat.

1.2.3 Un CV succinct (env. ½ page) indiquant l'activité et la fonction exercées dans le cadre professionnel actuel doit figurer en début de rapport.

1.2.4 Le rapport doit parvenir au Secrétariat d'examens de l'ASFC au plus tard dans le délai publié sur le site www.svf-asfc.ch, en deux exemplaires agrafés ou assemblés avec un trombone (pas de reliure ni de fourres transparentes), par courrier recommandé. La date d'envoi de la poste fait foi.

1.2.5 En cas de non-respect des exigences formelles définies aux chiffres 1.2.1 et 1.2.4, le rapport sera renvoyé à son expéditeur et considéré comme non réussi.

1.3 Exigences relatives au contenu

1.3.1 Le rapport écrit comporte les réflexions du candidat/de la candidate relatives à sa personnalité, respectivement à son comportement, dans différentes situations. La capacité de réfléchir à son propre comportement et d'en tirer des conclusions doit être étayée par des exemples. Le rapport expose la manière dont les modèles de comportement reconnus comme inadéquats ou peu efficaces sont modifiés concrètement (fixation d'objectifs). Il contient donc des exemples personnels ainsi que des objectifs vérifiables liés au développement de la personnalité. Les liens entre les exemples et les conclusions tirées sont observables et expliqués de manière logique.

1.3.2 Les exigences suivantes sont à détailler:

- Les conclusions personnelles comme les aspects qui touchent à la connaissance de soi sont présentés (analyse forces/faiblesses, image de soi réaliste, limites de la résistance, gestion de la frustration, comportement décisionnel, acceptation de l'image que les autres se font de soi, etc.).
- Les critères d1 et d2 (voir chiffre 1.4) doivent impérativement être traités.
- Les conclusions personnelles clés sont mises en évidence et font l'objet d'une réflexion.
- Les idées personnelles sont observables et les expériences marquantes enrichies d'exemples personnels concrets sont décrites.
- L'analyse du propre comportement montre un processus évolutif.
- Un transfert des conclusions dans le champ d'action personnel a déjà eu lieu et apparaît dans le rapport, respectivement le rapport contient des objectifs ainsi qu'un plan de mise en œuvre plausible.
- Le candidat/la candidate mène une réflexion critique sur son comportement et les conclusions y relatives sont cohérentes.

1.4 Évaluation

1.4.1 Deux expert-e-s au moins évaluent le rapport sur la connaissance de soi et rendent une appréciation commune. L'attestation de compétence porte la mention de cette appréciation avec «réussi» ou «non réussi».

1.4.2 L'attestation de compétence est prouvée (réussi) lorsque le rapport sur la connaissance de soi satisfait, outre aux critères formels (F), aux trois critères généraux (critères principaux A à C) ainsi qu'à au moins quatre des sept critères particuliers (autres critères; D).

Critères formels

F L'étendue du rapport est d'au moins quatre et d'au plus six pages A4 (dans le respect des exigences formelles portant sur l'interligne, la taille de la police et les marges conformément au chiffre 1.2).

Si le rapport ne remplit pas les critères formels, il sera considéré d'office comme «non réussi» et le contenu ne sera pas évalué.

Critères relatifs au contenu

- A Réflexion authentique sur sa personne, documentée par des exemples tirés de l'activité quotidienne avec au moins un exemple (profession, sphère privée, associations, etc.)
- B Réflexion et conclusions qui en découlent
- C Mise en œuvre des conclusions (mesures) afin d'optimiser le comportement / la manière d'agir

Autres critères (D)

- d1) Les forces et les faiblesses sont analysées
- d2) L'image de soi et l'image que les autres ont de soi sont travaillées
- d3) Les propres limites comme la capacité de résistance sont présentées
- d4) La manière de gérer la frustration est présentée
- d5) Les modes comme les modèles de comportement sont présentés
- d6) Les manières de voir / les perceptions ainsi que les valeurs sont décrites
- d7) Le comportement décisionnel est présenté

2 Module Présentation

2.1 Prescriptions du descriptif de module

2.1.1 Conformément au descriptif de module, il y a lieu de faire preuve de la compétence suivante: «Les candidats et les candidates réalisent des présentations visuelles en fonction des destinataires de celles-ci.»

2.1.2 L'attestation de compétence s'effectue sous la forme d'une présentation dans le cadre d'un examen oral individuel. Il y a lieu de démontrer la capacité de présentation en suivant les objectifs pédagogiques du descriptif de module.

2.2 Idée directrice

2.2.1 Les cadres doivent être en mesure de préparer une présentation (séance d'information, exposé succinct ou situation similaire) en tenant compte du groupe-cible, et la présenter efficacement mais aussi de manière convaincante, tant au niveau de leur attitude que de leur discours.

2.2.2 Le contexte imposé pour l'attestation de compétence est le suivant: la présentation s'adresse à un groupe de 20 personnes éventuellement de différentes entreprises/branches, qui se penche, dans le cadre d'une réunion/d'un congrès destiné à des (futurs) cadres, sur les enjeux du travail de cadre au niveau de l'équipe/du groupe. Les expériences et enseignements personnels – que ce soit d'un point de vue de chef/cheffe ou de collaborateur/collaboratrice – faits dans le domaine du leadership/management doivent servir de base à la présentation. Ils peuvent être exposés/explicés en faisant référence à des modèles théoriques. Démontrer des modèles uniquement, sans faire le lien avec sa propre pratique ou ses propres expériences, est rédhibitoire.

2.3 Organisation

2.3.1 Les candidates et candidats sont convoqué-e-s à l'examen modulaire conformément à la Directive sur les examens modulaires et l'octroi des attestations de modules propres à la formation des cadres SVF-ASFC.

2.3.2 La candidate/le candidat peut choisir librement le thème de sa présentation. Le choix du thème doit respecter l'idée directrice énoncée au chiffre 2.2.

2.3.3 La durée de la présentation est de 8 à 12 minutes. En cas de non-respect de cette exigence temporelle, l'examen n'est pas réussi. C'est aux candidat-e-s de prendre avec eux/elles un chronomètre leur permettant de mesurer le temps; les montres silencieuses sur les téléphones portables ne sont pas autorisées. Il incombe par ailleurs également aux candidat-e-s de veiller à ce que les travaux de mise en place avant la présentation ne durent pas plus de 3 minutes.

2.3.4 Il faut utiliser des supports visuels pour la présentation. Les moyens auxiliaires de présentation qui peuvent être engagés pendant l'examen, tels un panneau d'affichage (pinwand), un tableau à feuilles (flip chart), un tableau blanc (whiteboard) et un beamer sont mentionnés dans la convocation à l'attestation de compétence (ni ordinateurs portables, ni tablettes ne sont mis à disposition par l'ASFC). En cas d'utilisation d'appareils propres (tablette ou ordinateur portable), il faudra veiller au respect du temps de mise en place maximal de trois minutes; les expert-e-s ne peuvent être sollicité-e-s pour soutenir cette mise en place.

2.3.5 La présentation doit se faire dans la langue d'examen (français, allemand ou italien). Il est permis de s'exprimer dans les dialectes respectifs.

2.3.6. La distribution de supports papier, d'illustrations et/ou d'exposés écrits, etc., usuelle dans la pratique, n'est pas autorisée dans le cadre de l'attestation de compétence.

2.4 Évaluation

2.4.1 Deux expert-e-s évaluent la présentation et rendent une appréciation commune. L'attestation de compétence porte la mention de cette appréciation avec «réussi» ou «non réussi».

2.4.2 Le catalogue de critères suivant s'applique à l'évaluation:

- Contenu (correspondant au thème/aux directives du fil rouge)
- Temps conforme aux directives
- Objectif de la présentation clairement évoqué
- Présentation logiquement structurée quant à son contenu (pas un agenda)
- Le résumé ou la conclusion est présenté, et s'appuie sur le contenu de la présentation
- Présentation de la personne: langage corporel, mimique et gestuelle, contact visuel
- Impression auditive: volume sonore, manière de parler, conduite de la voix, etc.
- Parle sont notes et fait preuve d'une forme de spontanéité
- Atteint son auditoire
- Moyens de visualisation adaptés au contenu et sont engagés de manière pertinente
- La qualité visuelle des moyens de présentation est appropriée
- Les images/graphiques, etc. servent à soutenir le processus d'apprentissage

3 Module Communication

3.1 Prescriptions du descriptif de module

3.1.1. Conformément au descriptif de module, il y a lieu de faire preuve de la compétence suivante: «Les candidates et les candidats communiquent avec les membres de leur équipe/groupe en s'adaptant à la situation.»

3.1.2 L'attestation de compétence se fait sous la forme d'un examen individuel écrit et d'un examen en groupe oral. La preuve pratique de la compétence de communication doit être démontrée en suivant les objectifs pédagogiques du descriptif de module.

3.2 Examen modulaire écrit

3.2.1 Les candidats et les candidates sont convoqué-e-s à l'examen modulaire personnellement, conformément à la Directive sur les examens modulaires et l'octroi des attestations de modules propres à la formation des cadres SVF-ASFC.

3.2.2 L'attestation de compétence écrite dure de 60 à 90 minutes. Les épreuves contenant les consignes d'examen sont remises au début de l'examen, et les réponses doivent être données sous forme manuscrite, dans la langue d'examen. Les dictionnaires de langue et les dictionnaires bilingues sont autorisés sous forme papier comme moyens auxiliaires.

3.2.3 L'examen est composé de différentes parties. Une ou plusieurs parties concernent une étude de cas. Les tâches à résoudre suivantes sont, par exemple, possibles:

- Travail de préparation: les candidat-e-s se préparent par écrit à une situation dans laquelle ils/elles doivent communiquer oralement (p.ex. entretien avec un-e supérieur-e). Ils reçoivent à cet effet la description du contexte (p.ex. interlocu-trice-teur ou public-cible, ainsi que les principales conditions-cadre) et l'objectif visé.
- Rédaction de texte: les candidat-e-s rédigent un message (adressé à un public-cible imposé), décrivent des processus ou préparent une argumentation écrite.
- Remaniement/résumé de texte: les candidat-e-s analysent un texte factuel imposé et/ou le remanient ou le résument, en respectant les critères formulés dans la consigne (p.ex. en ce qui concerne le contenu ou la structure).
- Analyse d'informations écrites (p.ex. coupures de presse ou articles tirés d'Internet) ou de documents audio (p.ex. extrait d'un entretien): les candidat-e-s, sur la base de consignes concrètes, analysent et priorisent les informations écrites ou le comportement de communication entendu, et rapportent le résultat par écrit.
- Travail d'évaluation: les candidat-e-s identifient et/ou évaluent différents aspects portant sur un/des comportement(s) communicationnel(s) dans le cadre d'une situation décrite dans la consigne.

3.2.4 Deux expert-e-s au moins évaluent le travail d'examen et rendent une appréciation commune. L'attestation de compétence porte la mention de cette appréciation avec «réussi» ou «non réussi».

3.2.5 L'évaluation porte sur:

- La compétence de communication écrite (basée sur différents critères tels le traitement de toutes les informations pertinentes, le caractère complet du contenu, la facilité de compréhension, la structure, le fil rouge pour la lecture, etc.),
- La capacité à analyser les contenus essentiels d'un texte ou d'informations orales et de les restituer ou de les remanier par écrit, et
- Les connaissances de base en matière de communication.

3.3 Examen modulaire oral

3.3.1 Les candidates et les candidats sont convoqué-e-s à l'examen modulaire personnellement, conformément à la Directives sur les examens modulaires et l'octroi des attestations de modules propres à la formation des cadres SVF-ASFC.

3.3.2 L'attestation de compétence orale a lieu sous forme d'un examen de groupe avec quatre candidat-e-s et dure env. 50 minutes. Deux candidat-e-s à chaque fois, désigné-e-s par la direction de l'examen, mènent avec les deux autres candidat-e-s un débat contradictoire sur un thème imposé en lien avec une problématique sociétale, politique ou économique. L'examen n'est pas animé par les expert-e-s. Il est attendu des candidat-e-s que, préalablement à l'examen, ils/elles s'orientent sur les grands thèmes généraux qui font l'actualité.

3.3.3 L'examen a pour but d'identifier si le candidat ou la candidate est en mesure:

- a) d'entrer en contact avec d'autres personnes (mode verbal, non verbal et paraverbal) et de maintenir le dialogue,
- b) de transmettre des contenus différents de manière claire, compréhensible et convaincante et de s'adapter aux situations et aux personnes.

Il n'est pas attendu que le débat contradictoire se termine par un consensus; les arguments développés durant le débat ne sont pas pris en compte dans l'évaluation.

3.3.4 L'attestation de compétence comprend deux phases:

- a) La phase de préparation avec salutations, orientation par les expert-e-s et, si nécessaire, changement de salle (env. 25 min.): les candidat-e-s se préparent, à deux au débat contradictoire à venir et se mettent d'accord. Ils/elles se basent à cet effet sur le thème imposé ainsi que, éventuellement, sur les documents mis à disposition par la direction de l'examen. On s'attend à ce que des réflexions personnelles soient menées et que des arguments personnels soient développés.
- b) La phase de débat (25 min.): immédiatement après la phase de préparation, les candidat-e-s défendent leur point de vue, dans le cadre du débat contradictoire qu'ils/elles animent/règlent eux-mêmes/elles-mêmes. Les 25 minutes environ du temps consacré au débat doivent être utilisées entièrement par les candidat-e-s. La discussion doit être ouverte jusqu'à la fin du temps imparti et ce sont les expert-e-s qui y mettent un terme. Il n'est pas prévu de faire une conclusion, ni que les candidat-e-s expriment un mot de la fin étant donné que le débat doit rester ouvert.

3.3.5 Un expert ou une experte – dans la phase de préparation – respectivement deux expert-e-s – dans la phase de débat – observent et évaluent le comportement communicationnel des candidat-e-s. Ils/elles établissent une appréciation commune. L'attestation de compétence porte la mention de cette appréciation avec «réussi» ou «non réussi». Chacune des deux parties de l'examen oral (phase de préparation et phase de débat) est évaluée séparément. Pour que l'examen Communication orale soit évalué comme réussi, il faut que les deux parties soient réussies.

3.3.6 L'observation et l'évaluation sont basées sur les critères suivants:

Le candidat/la candidate

- s'adresse aux autres de manière mesurée et plus ou moins directe selon la personne
- s'exprime de manière claire et compréhensible, même sur des éléments complexes
- arguments personnels soient développés
- identifie les bruits communicationnels et les maîtrise
- étaye la communication par des moyens non verbaux et paraverbaux (p. ex. mimiques, gestuelle, ton de voix différencié)
- écoute de manière attentive et active; est suffisamment patient/e pour ne pas interrompre les autres
- saisit les points de vue des autres et peut les restituer avec précision, même s'ils ne correspondent pas aux siens
- poursuit son objectif de manière déterminée et conséquente
- fait preuve de tolérance à l'égard d'opinions différentes des siennes et s'efforce de comprendre les points de vue des autres
- expose son point de vue de manière convaincante
- est en mesure de se faire entendre sur les points qu'il ou elle défend

4 Modules Gestion personnelle, Conduite d'une équipe/d'un groupe, Gestion de conflits

4.1 Prescriptions du descriptif de module

4.1.1 Conformément aux descriptifs de modules, il y a lieu de faire preuve des compétences suivantes:

- Gestion personnelle: «Les candidats et les candidates organisent seul-e-s leur domaine d'activité, de manière à pouvoir travailler efficacement.»
- Conduite d'une équipe/d'un groupe: «Les candidats et les candidates reflètent leur situation dans le groupe/l'équipe et agissent de manière efficace sur leurs membres en tenant compte de la situation.»
- Gestion de conflits: «Les candidats et les candidates gèrent les conflits existant dans leur équipe/groupe de manière appropriée à la situation.»

4.1.2 L'attestation de compétence a lieu, à chaque fois, sous forme d'un examen oral individuel (entretien comportemental). Les candidat-e-s qui n'ont pas d'expérience de conduite peuvent se fonder sur les expériences vécues en tant que subordonné-e-s. Ces expériences peuvent également provenir d'un environnement non professionnel. Un rapport écrit de deux pages au plus, conformément au chiffre 4.3, est à envoyer préalablement. Il apparaîtra dans ce rapport si la candidate/le candidat est au bénéfice d'une expérience de conduite ou non, et dans quel milieu professionnel elle/il se trouve.

4.2 Organisation

4.2.1 Les modules Gestion personnelle, Conduite d'une équipe/d'un groupe et Gestion de conflits sont liés quant à leurs contenus. L'attestation de compétence peut donc être apportée pour chaque module séparément ou sous forme d'un examen combiné. Les dispositions ci-dessous s'appliquent également, par analogie, aux attestations de modules individuels.

4.2.2 Les candidates et candidats sont convoqué-e-s à l'examen modulaire personnellement, conformément à la Directive sur les examens modulaires et l'octroi des attestations de modules propres à la formation des cadres SVF-ASFC.

4.2.3 Dans le cas des attestations de modules individuels (répétitions d'examens), chaque examen modulaire individuel oral (entretien comportemental) dure 20 minutes; lors de la répétition de deux modules, la durée est de 30 minutes et, dans le cas d'un examen combiné (première inscription), elle est de 45 minutes en tout. Avant l'examen oral, il y a lieu de faire parvenir, en tous les cas, un rapport écrit en trois exemplaires (pages jointes avec un trombone ou agrafées; pas de fourres transparentes) au Secrétariat d'examens ASFC, par courrier recommandé (la date d'envoi de la poste fait foi). La date d'échéance est publiée sur le site www.svf-asfc.ch.

4.3 Rapport écrit

4.3.1 Le rapport écrit doit contenir un CV succinct (env. ½ page) dans lequel la situation professionnelle actuelle du candidat ou de la candidate apparaît. Il doit en outre contenir des indications quant à la manière dont la candidate ou le candidat considère sa propre position et/ou comment il/elle remet en question sa manière actuelle d'agir d'afin de l'optimiser, le cas échéant. Le rapport doit être structuré selon le principe «Situation-Action-Résultat» (SAR). Il sert de base aux expert-e-s pour l'entretien comportemental, mais n'est pas évalué. L'envoi du rapport dans le temps imparti constitue une condition de participation à l'examen oral.

4.3.2 Les exigences formelles sont les suivantes:

a) Étendue

- maximum 2 pages (sans page de garde)
- typographié
- interligne 1,5
- police Arial
- taille de la police 11
- marges 1,5 cm chacune

b) Il y a lieu d'utiliser comme page de garde le formulaire prescrit par la Commission AQ qui doit contenir de manière exhaustive toutes les informations requises. Il faut renoncer à y joindre une photo. La page de garde peut être téléchargée à partir du site www.svf-asfc.ch et imprimée.

c) Le rapport doit parvenir au Secrétariat d'examens de l'ASFC au plus tard dans le délai publié sur le site www.svf-asfc.ch en trois exemplaires (agrafés ou avec un trombone; pas de reliure ni de fourres transparentes), par courrier recommandé. La date d'envoi de la poste fait foi.

4.4 Entretien comportemental

4.4.1 Les expert-e-s préparent le début de l'entretien comportemental sur la base du rapport écrit du candidat/de la candidate.

4.4.2 L'entretien comportemental structuré porte sur des situations concrètes, proches dans le temps, vécues par le candidat/la candidate (SAR). Il est attendu du candidat/de la candidate qu'il/elle fasse des affirmations telles: «Dans cette situation, j'ai ...», «... avec pour résultat ...» et non des déclarations d'ordre général telles: «On pourrait et on aurait et il faudrait ...». Le candidat/la candidate doit donc décrire comment il/elle s'est comporté-e dans des situations de conduite concrètes en lien avec les différentes dimensions. L'évaluation est basée sur le comportement qu'il/elle décrit (SAR) et se réfère aux pratiques comportementales de conduite définies comme appropriées et pertinentes par l'ASFC.

4.5 Évaluation

4.5.1 Deux expert-e-s procèdent à l'évaluation et prennent des notes sur le déroulement de l'examen. Ils rendent une appréciation commune. L'attestation de compétence porte la mention de cette appréciation avec «réussi» ou «non réussi».

4.5.2 Les compétence évaluées portent sur les dimensions suivantes:

Gestion personnelle

- gestion du temps
- délégation
- gestion du stress

Conduire une équipe/un groupe

- style de conduite adapté à la situation / conduite directive
- se soucier de ses collaborateurs
- donner une direction et orienter

Gestion de conflits

- gérer et résoudre les conflits
- confronter des collaborateurs
- capacité à partager des sentiments dans des situations chargées émotionnellement / empathie

4.5.3 L'appréciation est établie pour chaque module évalué individuellement. L'appréciation avec la mention «réussi» est obtenue lorsque deux des trois dimensions au moins sont considérées comme remplies dans chaque module. Les modules évalués comme «non réussis» doivent être répétés individuellement.

4.5.4 Les candidat-e-s qui obtiennent l'attestation de compétence dans le cadre de l'examen combiné reçoivent une attestation de module portant sur les trois modules.

Association Suisse pour la Formation des Cadres SVF-ASFC

Commission Assurance Qualité

Fin du document