

## **DIRECTIVES**

concernant l'examen professionnel des spécialistes de la conduite d'équipe  
juin 2022

Vu le Règlement concernant l'examen professionnel des spécialistes de la conduite d'équipe, la commission AQ de l'organe responsable arrête les directives suivantes:

### **1 GÉNÉRALITÉS**

#### **1.1 But des directives**

Les présentes directives fournissent des informations sur l'objectif, le contenu, l'organisation et le déroulement de l'examen professionnel des spécialistes de la conduite. Elles complètent et commentent le Règlement d'examen. Les directives sont destinées à toutes les personnes intéressées par l'examen professionnel, et en particulier aux candidat.e.s, aux expert.e.s, à tous les organes impliqués dans l'examen ainsi qu'aux prestataires de modules.

#### **1.2 But de l'examen**

##### **1.2.1 Le métier de chef.fe**

On entend habituellement par «métier» l'exercice d'un travail ou d'une activité (appris(e)) qui rapporte un revenu. Ainsi, l'exercice de fonctions de conduite doit également être considéré comme un métier; il s'agit toutefois d'un métier particulier. En effet, il n'existe, tout d'abord, pas de formation professionnelle initiale pour devenir «chef.fe». Ensuite, cette activité est d'ordre interdisciplinaire et, enfin, la conduite repose régulièrement sur une formation ou des connaissances professionnelles approfondies. C'est pourquoi la conduite ne peut pas être classée dans une branche en particulier, et les formations pour devenir chef.fe ainsi que l'examen des compétences y relatives doivent avoir lieu indépendamment des différentes branches.

##### **1.2.2 Description du métier de spécialiste de la conduite d'équipe**

###### *Champ d'activité*

Les spécialistes de la conduite d'équipe travaillent dans des entreprises privées à but lucratif ou non lucratif et / ou dans l'administration publique. Ils/elles dirigent un groupe ou une équipe de collabora.trices.teurs de façon interactive sur les plans personnel et professionnel.

###### *Compétences opérationnelles principales*

La conduite implique toute action visant à influencer de façon ciblée sur l'exécution de tâches communes dans ou au moyen d'une situation de travail structurée. Les spécialistes de la conduite d'équipe ont conscience qu'en leur qualité de supérieur.e.s hiérarchiques, ils/elles entretiennent une relation directe avec leurs collabora.trices.teurs et qu'ils/elles ont, dès lors, un effet direct sur leur comportement. C'est pourquoi ils/elles font appel à leurs compétences opérationnelles décrites ci-dessous.

- **Compétence personnelle:** les spécialistes de la conduite d'équipe
  - s'autoévaluent,
  - se positionnent quant à leurs attitudes, leurs valeurs, leurs motifs et leur image de soi, en continu,
  - développent leurs talents, leurs motivations et leurs ambitions,
  - apprennent et
  - se développent de façon créative dans leur travail et à l'extérieur.
- **Compétence sociale:** les spécialistes de la conduite d'équipe
  - nouent des relations et gèrent autant les intérêts que les tensions qui y sont liés; ils/elles les comprennent et les structurent,
  - engagent des discussions de façon responsable,
  - agissent de façon autonome, communicative et coopérative sur le plan professionnel et
  - orientent leur action vers le groupe ou l'équipe, les relations et les résultats.
- **Compétence technique:** les spécialistes de la conduite d'équipe
  - accomplissent les tâches de façon autonome et systématique sur la base d'un savoir professionnel approfondi, notamment économique,
  - évaluent les résultats par rapport à l'état actuel des connaissances et
  - acquièrent de nouvelles connaissances.
- **Compétence méthodique:** les spécialistes de la conduite d'équipe
  - procèdent de façon ciblée dans la conception des processus de travail tout en suivant un plan, que ce soit en ce qui concerne les tâches à accomplir ou la résolution de problèmes, et
  - appliquent des méthodes de réflexion, des processus de travail ou des stratégies de résolution de problèmes de façon autonome.

#### *Activité professionnelle*

Les spécialistes de la conduite d'équipe accomplissent, en tant que cadres, de façon responsable et avec succès, toutes les tâches et fonctions complexes liées à la conduite des équipes, aux domaines des collaborateurs et à la gestion d'entreprise. L'activité exercée dans le champ de contraintes de la conduite (Leadership) et de la gestion (Management) nécessite, en particulier, une flexibilité et une capacité à supporter une importante charge de travail. Les spécialistes de la conduite d'équipe réfléchissent à leur propre comportement et aux actions des membres de leurs équipes. Ils/elles reconnaissent la possibilité et / ou la nécessité d'un développement personnel continu pour eux-mêmes et leurs équipes. Ils prennent des mesures dans leur champ de compétence sur la base de leurs connaissances et conclusions.

#### *Contribution du métier à la société, l'économie, la nature et la culture*

Les spécialistes de la conduite d'équipe contribuent amplement au succès durable des entreprises et des administrations, dans la mesure où ils/elles soutiennent largement la stratégie appliquée. Ils/elles intègrent continuellement les changements du monde du travail, de l'économie et de la société, en tenant notamment compte des aspects écologiques et des valeurs éthiques.

## **2 ORGANISATION**

### **2.1 Commission d'assurance qualité**

Toutes les tâches liées à l'examen professionnel sont transférées à la Commission d'assurance qualité (Commission AQ). Les tâches sont décrites au chiffre 2.21 du Règlement d'examen.

La Commission AQ est composée de telle manière que les intérêts des différentes branches économiques soient représentés de façon appropriée de même que ceux de l'administration et de l'armée. Par ailleurs, il convient de tenir compte de la parité hommes-femmes et des régions linguistiques.

### **2.2 Secrétariat d'examens**

L'examen professionnel est encadré par le Secrétariat d'examens de l'ASFC. L'adresse de contact est la suivante : Secrétariat d'examens ASFC, Lättichstrasse 8, 6340 Baar, téléphone 044 764 36 26, fax 044 764 36 46, e-mail: info@svf-asfc.ch.

## **3 ADMISSION (chiffre 3.31 du Règlement d'examen)**

### **3.1 Certificats de capacité**

Sont admis.e.s à l'examen les titulaires de certificats de capacité de tous les métiers, pour autant que la durée de leur formation soit de trois ans au moins. Les diplômes plus anciens sanctionnant une formation de deux ans sont reconnus, pour autant que la durée d'apprentissage du métier concerné soit de trois ans au moins à la date de début de l'examen final.

### **3.2 Diplôme équivalent**

Sont reconnus comme tels les diplômes suivants:

- Diplôme d'une haute école
- Diplôme d'une haute école spécialisée
- Diplôme d'une école supérieure
- Diplôme d'une école de commerce reconnu au niveau fédéral

### **3.3 Expérience professionnelle**

L'apprentissage n'est pas considéré comme une expérience professionnelle. Est reconnue l'expérience professionnelle dans le métier appris ou dans un autre métier.

### **3.4 Activité de conduite**

L'activité de conduite doit faire l'objet d'une attestation complète, dûment signée par l'employeur ou le mandant, qui doit mentionner concrètement l'activité, la fonction, la responsabilité et la durée. Il est expressément signalé que l'activité de conduite sera testée sur la base de situations concrètes lors de l'examen final.

Est reconnue comme activité de conduite:

- a) la conduite d'une équipe / d'un groupe d'au moins deux personnes au sens d'une responsabilité personnelle continue (disciplinaire et / ou technique) dans l'exercice de son métier ou au sein de l'armée
- b) la coresponsabilité significative et continue en matière de conduite, de planification, de décision, de mise en œuvre et de contrôle d'un domaine de travail au niveau de l'équipe / du groupe
- c) la direction de projet impliquant des équipes / groupes d'au moins deux personnes.

De plus, l'expérience en matière de conduite qui ne s'inscrit pas dans une activité continue, mais qui a été acquise hors du cadre professionnel au sein d'associations, d'institutions communales et autres, d'une activité de conduite militaire, d'une activité de conduite dans le cadre du travail familial, etc. peut être reconnue.

La reconnaissance de l'expérience professionnelle de conduite est du ressort de la Commission AQ.

Si l'activité de conduite remonte à plusieurs années et si elle a été exercée pour le compte d'un employeur ou mandant autre que l'employeur ou mandant actuel, il est possible, sur demande, de reconnaître des attestations comportant une description détaillée des tâches.

### 3.5 Dates déterminantes

Les conditions d'admission concernant l'expérience professionnelle en matière de conduite doivent être remplies à la date qui marque le début de l'examen final.

### 3.6 Évaluation préalable à l'admission

En cas de doute, un/une candidat.e peut demander à tout moment à la Commission AQ d'évaluer son dossier quant à son admission à l'examen final. L'évaluation préalable doit être demandée au moyen d'un formulaire spécial et est payante.

## 4 **CERTIFICATS DE MODULES** (chiffre 3.32 du Règlement d'examen)

### 4.1 Concept modulaire

Les modules et les certificats qui leur sont liés sont basés sur la description du métier. Étant donné le caractère interdisciplinaire de l'activité de conduite, le contrôle de compétence a lieu indépendamment de la branche dans chaque module. Pour être admis.e, le/la candidat.e devra fournir des preuves de compétences dans les modules suivants :

| Domaine du Management<br>(certificat SVF-ASFC «Management»)  | Domaine du Leadership<br>(certificat SVF-ASFC «Leadership»)   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>– Gestion du changement<br/>(<i>Change Management</i>)</li><li>– General Management</li><li>– Ressources humaines<br/>(<i>Personal Management</i>)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>– Connaissance de soi</li><li>– Gestion personnelle</li><li>– Présentation</li><li>– Conduire une équipe / un groupe</li><li>– Communication</li><li>– Gestion des conflits</li></ul> |

#### 4.2 Description des modules

Chaque module est expliqué dans un descriptif. Tous les descriptifs sont annexés aux directives et en font partie intégrante. Ils contiennent notamment les informations suivantes :

- Les compétences opérationnelles à acquérir;
- Les objectifs pédagogiques;
- Les contenus de la formation;
- La durée de validité;
- Les preuves de compétences à apporter.

#### 4.3 Les prestataires de modules

La formation et, dès lors, la préparation aux contrôles des compétences que ce soit dans les modules individuels et / ou à l'examen final sont proposées par des instituts de formation publics et privés. Le Secrétariat d'examens de l'ASFC tient une liste des prestataires de modules avec lesquels il collabore à des fins d'assurance de la qualité et de développement de la formation. La fréquentation d'un institut de formation n'est pas obligatoire pour passer un module ou être admis.e à l'examen professionnel, mais elle est recommandée.

#### 4.4 Examens modulaires (preuves des compétences)

##### 4.4.1 Compétence, publication des examens et inscription

La Commission AQ est seule compétente pour organiser les examens modulaires visant à l'établissement des preuves de compétences.

Les examens de modules sont organisés deux fois par an et publiés au moins trois mois à l'avance sur le site Internet [www.svf-asfc.ch](http://www.svf-asfc.ch). La publication contient au moins les informations suivantes:

- La forme et le délai d'inscription;
- Les frais pour chaque examen modulaire;
- La date des examens de modules.

##### 4.4.2 Admission et convocation

Les examens modulaires sont ouverts à toutes les personnes majeures; il n'y a pas de conditions d'admission particulières autres que le paiement en temps voulu des frais

d'examen. Les examens de modules ne sont pas publics; la Commission AQ peut toutefois faire une exception dans certains cas particuliers.

Un examen de module est organisé dès lors que vingt candidat.e.s au moins se sont inscrit.e.s au contrôle de compétence concerné.

Les candidat.e.s admis.e.s sont convoqué.e.s par écrit au plus tard quatre semaines avant l'examen de module. La convocation contient un plan détaillé des heures et des lieux d'examen de même que des informations sur les éventuels moyens auxiliaires autorisés que les candidat.e.s pourront emmener.

#### 4.4.3 Frais

Des frais sont facturés pour chaque examen de module. Le montant des frais est indiqué dans la publication. Les dépenses engagées par les candidat.e.s tels que frais de transport, d'hébergement, de repas et d'assurance sont à leur charge.

#### 4.4.4 Retrait et exclusion

L'annulation de l'inscription à un examen de module est uniquement possible pour une raison valable, notamment en cas de maternité, de maladie, d'accident, du décès d'un proche, d'un service militaire, de protection civile ou civil imprévu. Le retrait doit être communiqué par écrit sans délai à la Commission AQ et motivé.

Les candidat.e.s qui annulent leur inscription pour une raison valable obtiennent le remboursement du montant versé après déduction des frais occasionnés. Les candidat.e.s à qui l'attestation de module ne peut pas être délivrée n'ont pas droit au remboursement des frais.

Est exclu.e d'un examen de module le/la candidat.e qui

- se sert d'un moyen auxiliaire non autorisé;
- enfreint gravement la discipline;
- trompe ou tente de tromper les expert.e.s.

La décision d'exclusion doit être prise par la Commission AQ. Le/la candidat.e est en droit de passer l'examen de module sous réserve, jusqu'à ce qu'une décision d'exclusion soit rendue.

#### 4.4.5 Déroulement et évaluation

Les objectifs, le contenu et les exigences relatifs au contrôle de compétence de chaque module sont expliqués dans les descriptifs de modules.

Les examens modulaires sont évalués par deux expert.e.s au moins, qui établissent l'évaluation / la note d'un commun accord. L'évaluation se fait sur la base de critères fixés par la Commission AQ. Les proches, les supérieur.e.s (actuel.le.s ou ancien.ne.s) et les collabora.trices.teurs du/de la candidat.e doivent se récuser au moment de l'évaluation.

#### 4.4.6 Attestation de module et répétition des contrôles de compétences

Les candidat.e.s ayant réussi un examen de module reçoivent une attestation de module. La décision de délivrance de l'attestation est prise par la Commission AQ sur demande des experte.e.s. Les attestations de modules sont établies par la Commission AQ et

mentionnent au minimum la désignation du module, la compétence contrôlée ainsi que la date du contrôle de compétence.

Les examens de modules non réussis peuvent être répétés un nombre illimité de fois. Sont déterminants les descriptifs de modules ainsi que les instructions d'examen valables au moment de la répétition. La répétition est payante.

#### 4.4.7 Voies de recours

Un recours peut être déposé à l'encontre de toutes les décisions de la Commission AQ en relation avec les examens modulaires et la délivrance des attestations de modules dans un délai de 30 jours auprès de la Commission de recours de l'ASFC.

La Commission de recours est composée d'au moins trois membres et est élue par la Commission AQ. La décision de la Commission de recours est définitive.

L'objectif d'un recours est la correction d'une erreur manifeste dans une décision. C'est la raison pour laquelle l'auteur.e du recours doit mentionner l'erreur qu'il/elle soulève. Les motifs de recours sont les suivants, conformément à la loi:

- Violation d'un règlement, de directives ou d'instructions;
- Abus ou excès du pouvoir d'appréciation;
- Établissement erroné ou incomplet des faits;
- Décision non appropriée.

Le recours doit indiquer les requêtes de l'auteur.e et leur motivation concrète.

La procédure de recours est payante. Les frais sont déterminés en fonction du travail requis et des frais engagés. L'auteur.e du recours doit verser une avance de frais, qui lui sera entièrement remboursée si le recours est admis.

## 5 EXAMEN FINAL

### 5.1 Parties de l'examen (chiffre 5.1 du Règlement d'examen)

L'examen final est interdisciplinaire (branches et modules) et se compose de deux parties, conformément au Règlement d'examen:

- a) la résolution d'un cas pratique (partie écrite), et
- b) la conduite d'une réunion avec une tâche de mise en perspective par écrit des résultats de la séance, ainsi qu'un entretien de réflexion (partie orale avec brève séquence écrite).

L'examen final a lieu une fois par année, conformément au chiffre 4 du Règlement d'examen. La partie orale a lieu environ un mois après la partie écrite.

### 5.2 Partie écrite: étude de cas

#### 5.2.1 Contenu et durée

L'étude de cas porte sur l'ensemble des contenus étudiés dans les différents modules et dure quatre heures. Le contenu de l'examen se base sur les descriptifs de modules. Les données relatives à la taxonomie figurent dans les descriptions portant sur les objectifs

pédagogiques. Les expert.e.s doivent s'orienter vers les besoins de la pratique lorsqu'ils rédigent les consignes d'examen.

### 5.2.2 Déroulement

L'utilisation de la documentation de cours (documents personnels d'un volume équivalant à un classeur) ainsi que des textes de lois et d'une calculatrice est autorisée pour l'étude de cas. Les informations détaillées concernant les moyens auxiliaires autorisés figurent sur la convocation personnelle à l'examen.

### 5.2.3 Évaluation

L'évaluation de l'étude de cas est réalisée par deux expert.e.s au moins. L'évaluation se fait sur la base des instructions données chaque année par la Commission AQ valables pour l'étude de cas concernée.

L'examen est noté de 6 à 1. Il est réussi dès lors que le/la candidat.e obtient la note 4 au moins. Les décimales autres que les demi-points ne sont pas admises.

## 5.3 Conduite d'une réunion d'équipe

### 5.3.1 Contenu et durée

Le contrôle de compétence en matière de conduite se base sur l'observation du comportement réel (processus de conduite interactif). C'est la raison pour laquelle l'examen est organisé en règle générale par équipes de quatre. Le groupe est «conduit» par un/une candidat.e à l'examen, à tour de rôle. L'examen dure environ 90 minutes et se déroule en plusieurs séquences.

1. Dans un premier temps, le/la candidat.e qui préside la séance d'équipe dispose d'environ 25 minutes pour préparer la discussion et la résolution - avec son équipe - de la consigne en relation avec sa situation de conduite professionnelle. La consigne proposée individuellement se base sur le travail introductif remis préalablement par le/la candidat.e.
2. La séance d'équipe qui suit directement la préparation dure 30 minutes.
3. À l'issue de la réunion d'équipe, le/la candidat.e résout par écrit une tâche de mise en perspective des résultats de la séance (plan de mesures, environ 10 minutes).
4. S'en suit une réflexion portant sur le déroulement de la réunion où le/la candidat.e a l'occasion de discuter sa conduite de séance avec les expert.es, où il/elle peut motiver sa démarche et ses éventuelles conclusions (autres façons de procéder envisageables, méthodes ou réactions plus adaptées, conclusions quant à son propre comportement, etc.) L'entretien réflexif dure environ 20 minutes.
5. En guise de conclusion, les expert.e.s discutent et approfondissent avec le/la candidat.e certains aspects de conduite et de management (gestion) abordés dans le travail introductif qui leur a été remis préalablement (environ 5 minutes).

### 5.3.2 Déroulement

Conformément au concept de l'examen, le/la candidat.e doit non seulement fournir les preuves de ses propres compétences durant 90 minutes environ, mais également prendre activement en compte celles apportées par les trois autres personnes de son équipe. Une



implication positive de tous/toutes les participant.e.s est requise. Les équipes peuvent à tout moment être recomposées.

L'examen en langue allemande peut se dérouler en dialecte.

### 5.3.3 Évaluation

L'évaluation se fait par deux expert.e.s au moins. Seule la prestation de la personne qui conduit l'équipe est évaluée dans le contexte global de l'entretien. La Commission AQ détermine les critères d'évaluation; ceux-ci sont présentés à l'Annexe 2 des présentes directives.

L'examen est noté de 6 à 1. Il est réussi dès lors que le/la candidat.e obtient la note 4 au moins. Les décimales autres que les demi-points ne sont pas admises.

## 6 VOIES DE RECOURS (chiffre 7.31 du Règlement d'examen)

Les décisions de la Commission AQ concernant la non-admission à l'examen final ou le refus de délivrer le brevet peuvent faire l'objet d'un recours auprès du SEFRI dans les 30 jours suivant leur notification.

L'office fédéral a publié deux notices à ce sujet, qui peuvent être téléchargées sur Internet en suivant le chemin ci-dessous :

- [www.sbf.admin.ch](http://www.sbf.admin.ch) - Formation - Formation professionnelle supérieure - Examens professionnels et professionnels supérieurs - Notice concernant le droit de consulter les pièces du dossier
- [www.sbf.admin.ch](http://www.sbf.admin.ch) - Formation - Formation professionnelle supérieure - Examens professionnels et professionnels supérieurs - Notice concernant les recours

## 7 ENTRÉE EN VIGUEUR

Les présentes directives entrent en vigueur à la même date que le Règlement d'examen.

Baar, juin 2022

Pour la commission d'assurance qualité de la SVF-ASFC

Prof. Dr. Daniel Peter, président