

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)
(Règlement de l'examen professionnel 2013)

Edition
janvier 2025

Leadership

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 les Directives sur les examens modulaires et l'octroi des attestations de modules propres à la formation des cadres SVF-ASFC et contient des prescriptions détaillées relatives aux attestations de compétence dans les modules Leadership.

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	Déroulement.....	6
2.4	Évaluation	7
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	11
4.1	Prescriptions des descriptifs de modules.....	11
4.2	Déroulement.....	11
4.3	Rapport écrit.....	12
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 d'instaurer des mesures correctives afin de modifier durablement le comportement.»

1.1.2 La preuve de compétence est apportée par un rapport écrit. La connaissance de soi doit être centrée sur la personne du/de la candidat.e. L'autoréflexion et les conclusions qui en découlent doivent être étayés par des exemples. Le rapport entre les exemples pratiques et les enseignements qui en sont tirés doit être cohérent; le transfert des enseignements ainsi les changements apportés doivent en outre être documentés.

1.2 Exigences formelles

1.2.1 Étendue et aspect formel

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

1.2.2 Le formulaire prescrit par la Commission AQ, contenant toutes les informations requises, doit obligatoirement être utilisé comme page de garde. 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 y a lieu de signer, à l'endroit prévu pour ce faire, la déclaration attestant que l'auteur.e a rédigé son rapport en toute indépendance et qu'il/elle 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 SVF-ASFC, par courrier recommandé, au plus tard à la date d'échéance publiée sur le site www.svf-asfc.ch, et en deux exemplaires (pages jointes avec un trombone ou agrafées; pas de fourres transparentes). 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 est considéré comme non réussi. Le contenu sera cependant évalué.

1.3 Exigences relatives au contenu

1.3.1 Le rapport écrit consiste en une réflexion critique de la personnalité du/de la candidat.e, respectivement sur 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 trop peu ciblés seront modifiés concrètement (objectifs). Il contient donc des exemples personnels ainsi que des objectifs vérifiables portant sur le développement de la personnalité. Les liens entre les exemples et les enseignements tirés sont observables et expliqués de manière logique.

1.3.2 Exigences particulières à appliquer:

- Les conclusions et enseignements personnels 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 (cf. chiffre 1.4) doivent impérativement être traités.
- Les conclusions personnelles clés sont mises en évidence et font l'objet d'une réflexion.
- Les réflexions du/de la candidat.e sont observables et les expériences marquantes sont enrichies d'exemples personnels concrets qui sont décrits.
- L'analyse du comportement montre un processus évolutif.
- Un transfert des enseignements dans le champ d'action personnel a déjà eu lieu et apparaît dans le rapport, ce dernier contenant des objectifs ainsi qu'un plan de mise en œuvre plausible.
- Le/la candidat.e mène une réflexion critique sur son comportement et les conclusions qu'il/elle en tire sont cohérentes.

1.4 Évaluation

1.4.1 Deux expert.e.s évaluent le rapport de connaissance de soi et rendent une décision commune. L'attestation de compétence mentionne la décision «réussi» ou «non réussi».

1.4.2 La preuve de compétence est apportée (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 comme précisé sous chiffre 1.2).

Au cas où un rapport ne remplit pas les critères formels, il est considéré comme non réussi, mais son contenu est évalué.

Critères relatifs au contenu

- A Réflexion authentique sur sa personne, documentée par au moins un exemple tiré de l'activité quotidienne (profession, sphère privée, associations, etc.)
- B Réflexion et conclusions qui en découlent
- C Mise en œuvre et transfert des enseignements (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 la perception de soi par les autres sont traitées
- d3) Les propres limites comme la capacité de résistance sont démontrées
- d4) Le rapport à la frustration est démontré
- d5) Les types / modèles de comportement sont présentés
- d6) Les attitudes et les valeurs sont décrites
- d7) Le comportement décisionnel est démontré

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 est apportée sous la forme d'une présentation dans le cadre d'un examen oral individuel. Il s'agit de faire la preuve de sa 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 de leur groupe-cible. Ils/elles doivent effectuer cette présentation de manière efficace et convaincante, tant au niveau de leur attitude que de leur discours.

2.2.2 Le contexte imposé pour faire la preuve de compétence est le suivant: la présentation s'adresse à un groupe de 20 personnes (venant possiblement de différentes entreprises ou branches) qui se penche, lors d'une journée d'études destinée à des (futur.e.s) cadres, sur les défis du travail de cadre au niveau de l'équipe/du groupe. Les expériences et enseignements personnels – que ce soit en tant que chef.fe ou collabora.trice.teur – faits dans le domaine du leadership/management doivent servir de base à la présentation. Ils peuvent être exposés/expliqués en faisant référence à des modèles théoriques. Exposer des modèles sans faire le lien avec sa propre pratique ou ses propres expériences est inapproprié.

2.3 Déroulement

2.3.1 Les candidat.e.s 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 ou le candidat peut choisir le thème de sa présentation librement. 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 un chronomètre leur permettant de mesurer le temps. Les téléphones portables en mode silencieux ne sont pas autorisés. 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 y a lieu d'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) ou un beamer, sont mentionnés dans la convocation à l'examen (l'ASFC ne fournit ni tablettes ni ordinateurs portables). En cas d'utilisation d'appareils personnels (ordinateur portable ou tablette), il faudra veiller au respect du temps de mise en place; 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, de give away (échantillons, petits cadeaux), etc., usuelle dans la pratique, n'est pas autorisée dans le cadre de l'examen.

2.4 Évaluation

2.4.1 Deux expert.e.s évaluent la présentation et rendent une appréciation commune. L'attestation de compétence mentionne la décision «réussi» ou «non réussi».

2.4.2 L'évaluation est basée sur le catalogue des critères suivants:

- Contenu (conforme au thème et aux prescriptions du Fil rouge)
- La durée de la présentation est conforme à la prescription du Fil rouge
- L'objectif de la présentation est clairement visible et mentionné
- La présentation est logiquement structurée quant à son contenu
- Le résumé ou la conclusion est présenté, et s'appuie sur le contenu de la présentation
- Manière de se présenter: langage corporel, mimiques et gestuelle, contact visuel
- Impression auditive: intensité/volume de la voix, débit, manière de s'exprimer, maîtrise de la voix
- Parler de manière spontanée et librement
- Susciter l'intérêt de son auditoire
- Les supports visuels sont adaptés au contenu et engagés de manière appropriée
- La qualité visuelle des moyens de présentation est perceptible
- Utilisation d'images, de graphiques, etc. pour soutenir l'attention de l'auditoire

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 est apportée par un examen individuel écrit et un examen individuel oral. Il s'agit de faire la preuve de compétences pratiques en matière de communication au sens des objectifs d'apprentissage définis dans le descriptif de module.

3.2 Examen modulaire écrit

3.2.1 Les candidat.e.s 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'examen pour obtenir l'attestation de compétence dure 60 minutes. Les tâches à résoudre 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 comporte différentes parties. Une ou plusieurs parties concernent une étude de cas. Les tâches suivantes sont, par exemple, possibles:

- Travail de préparation: les candidat.e.s se préparent par écrit à une situation dans laquelle ils doivent communiquer oralement (p.ex.: un entretien avec un.e supérieur.e hiérarchique). Ils/elles reçoivent à cet effet la description du contexte/situation générale (p.ex.: l'interlocu.trice.teur ou le public-cible, ainsi que les principales conditions cadres) et l'objectif visé.
- Rédaction d'une 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 et/ou le résument, en respectant les critères formulés dans la consigne – par exemple 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 situation initiale.

3.2.4 Deux expert.e.s au moins évaluent l'examen et rendent une décision commune. L'attestation de compétence mentionne la décision «réussi» ou «non réussi».

3.2.5 L'évaluation porte sur:

- La compétence en matière 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 candidats sont convoqués 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 Pour obtenir l'attestation de compétence les candidat.e.s passent individuellement un examen oral qui dure 30 minutes en tout. Chacun.e s'y prépare seul.e durant 15 minutes sur la base d'un «mini-cas»/sujet qui lui est soumis. Directement après la préparation chaque candidat.e a une discussion de 15 minutes avec deux expert.e.s. Les «mini-cas»/sujets imposés par la direction des examens portent sur des thèmes liés au contexte sociétal, politique ou économique. Les candidat.e.s choisissent la position qu'ils/elles vont défendre («pour» ou «contre»), exposent le thème et défendent leur choix au début de la discussion avec les expert.e.s. Ces derniers prennent une position opposée pendant toute la durée de l'échange.

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

- D'entrer en contact avec d'autres personnes (de manière verbale, non verbale et para-verbale) et de maintenir le dialogue (avec les expert.e.s);
- De transmettre différents contenus de manière claire, compréhensible et convaincante, et de s'adapter aux situations et aux personnes;
- De rester fidèle à sa position, même en cas d'objections critiques des expert.e.s, ainsi que
- D'exposer son opinion sur des sujets sociétaux, politiques ou économiques d'actualité.

Il n'est pas attendu que la discussion se termine par un consensus.

3.3.4 La preuve de compétence comprend deux phases:

a) Phase 1: préparation (15 minutes, déplacement en salle d'examen inclus)

La phase de préparation a lieu dans la salle réservée à cet effet et inclut les salutations et instructions d'usage faites par un.e surveillant.e. Chaque candidat.e dispose alors de 15 minutes pour traiter le «mini-cas» qui lui a été soumis par la direction des examens, et se préparer ainsi à la discussion qui suivra avec les deux expert.e.s. Il est attendu des candidat.e.s qu'ils/elles consignent par écrit sur le document de préparation ad hoc des arguments qui vont dans le sens de la position qu'ils/elles souhaitent défendre comme de possibles contre-arguments. Le contenu du formulaire ne sera pas évalué, mais il doit être disponible.

b) Phase 2: discussion avec deux expert.e.s (15 minutes)

Immédiatement après la phase de préparation, le/la candidat.e va défendre sa position dans le cadre d'un dialogue mené avec les expert.e.s. Ces derniers participent activement à la discussion et adoptent une position opposée pendant toute la durée de l'échange. Le/la candidat.e est responsable de maintenir le dialogue en cours et d'utiliser pleinement le temps imparti de 15 minutes. Il/elle peut utiliser les notes du formulaire de préparation pendant la discussion. L'échange reste ouvert jusqu'à la fin et est clôturé par les expert.e.s. Il n'est pas prévu de conclusion ni de mot de la fin de la part du/de la candidat.e.

3.3.5 Les expert.e.s rendent une appréciation commune. L'attestation de compétence mentionne la décision «réussi» ou «non réussi».

3.3.6 L'évaluation porte sur les aspects suivants:

Le candidat ou la candidate

- s'adresse aux autres avec une ouverture et une franchise adaptées à la situation
- s'exprime de manière claire et compréhensible, même sur des sujets complexes
- développe des arguments qui lui sont propres et les consigne par écrit
- identifie les bruits communicationnels et les maîtrise
- étaye sa communication par des moyens non verbaux et paraverbaux, tels des mimiques, une gestuelle ou un ton de voix
- 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 avec élan
- fait preuve de tolérance à l'égard d'opinions différentes des siennes et s'efforce de comprendre les points de vue des autres
- expose ses points de vue de manière convaincante
- est en mesure de se faire entendre sur les points qu'il ou elle défend
- est en mesure de maintenir le dialogue durant tout l'examen.

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

4.1 Prescriptions des descriptifs de modules

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 et efficiente sur leurs membres en tenant compte de la situation.»
- Gestion de conflits: «Les candidats et les candidates gèrent les conflits existants dans leur équipe/groupe de manière appropriée à la situation.»

4.1.2 La preuve de compétence pour chacun des modules a lieu sous forme d'un examen oral individuel (entretien comportemental). Les candidat.e.s qui n'ont aucune expérience en matière de conduite peuvent se fonder sur les expériences vécues en tant que subordonné.e.s. Les expériences de conduite peuvent également être tirées de l'environnement non professionnel. Avant l'examen il y a lieu d'envoyer un rapport écrit de deux pages, conformément au chiffre 4.3. Il doit permettre de reconnaître si le/la candidat.e dispose d'une expérience de conduite ou pas, et dans quel environnement professionnel il/elle se trouve.

4.2 Déroulement

4.2.1 Les modules Gestion personnelle, Conduite d'une équipe/d'un groupe et Gestion de conflits sont liés en termes de contenu. Les attestations de compétence peuvent donc être obtenues soit séparément, individuellement pour chacun des trois modules, soit sous forme d'un examen combiné. Les dispositions suivantes s'appliquent en conséquence et par analogie également aux attestations de modules individuels.

4.2.2 Les candidat.e.s 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 Pour obtenir les attestations de modules individuels (notamment lors de la répétition d'un ou de plusieurs examens) la durée d'un seul examen individuel oral (entretien comportemental) est de 15 minutes et de 30 minutes pour deux modules. La durée d'un examen combiné 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 SVF-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, comprend un CV (env. ½ page) qui donne un aperçu de la situation professionnelle actuelle du/de la candidat.e. Il doit en outre contenir des indications sur la manière dont le/la candidat.e reconsidère sa position et/ou remet en question des modèles de comportement existants, afin de les corriger si nécessaire. Ce rapport sert de base aux expert.e.s pour l'entretien comportemental et n'est pas évalué. L'envoi du rapport dans le délai 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) Le formulaire prescrit par la commission AQ, contenant toutes les informations requises, doit obligatoirement être utilisé comme page de garde pour tout rapport. 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 être remis au Secrétariat d'examen SVF-ASFC par courrier recommandé (date du cachet de la poste fait foi) au plus tard à la date limite de remise publiée sur le site www.svf-asfc.ch, en trois exemplaires (agrafés; pas de chemises transparentes ni de pochettes de protection).

4.4 Entretien comportemental

4.4.1 Les expert.e.s préparent le début de l'entretien comportemental en se basant sur le rapport écrit du/de la candidat.e.

4.4.2 L'entretien comportemental structuré porte sur des situations concrètes vécues par le/la candidat.e (schéma: situation – action – résultat). Il est attendu du/de la candidat.e 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/la candidat.e doit donc décrire comment il/elle s'est comporté.e dans des situations de conduite concrètes en lien avec les différentes dimensions requises. L'évaluation est basée sur le ou les comportement(s) qu'il/elle décrit (S-A-R) et se réfère aux comportements de conduite définis par la SVF-ASFC comme étant appropriés et conformes aux objectifs fixés.

4.5 Évaluation

4.5.1 Deux expert.e.s procèdent à l'évaluation et protocolent le déroulement de l'examen. Ils rendent une appréciation commune. L'attestation de compétence mentionne la décision «réussi» ou «non réussi».

4.5.2 Les compétences 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 / directif
- se préoccuper de ses collabora.trices.teurs
- donner une direction / une orientation

Gestion de conflits

- gérer et résoudre les conflits
- se confronter à des collabora.trices.teurs
- capacité à partager des situations chargées d'émotions / empathie

4.5.3 L'appréciation est établie pour chaque module pris séparément. Un examen de module porte la mention «réussi» lorsque deux des trois dimensions au moins sont considérées comme remplies. Il en va ainsi pour 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 pour les trois modules.

Association Suisse pour la Formation des Cadres SVF-ASFC
Commission d'assurance de qualité

Fin du document