

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
Septembre 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	Brève biographie	3
1.3	Examen oral.....	4
1.4	Évaluation	4
2	Module Présentation	5
2.1	Prescriptions du descriptif de module.....	5
2.2	Idée directrice	5
2.3	Déroulement	5
2.4	Évaluation	6
3	Module Communication.....	7
3.1	Prescriptions du descriptif de module.....	7
3.2	Examen modulaire écrit.....	7
3.3	Examen modulaire oral	8
4	Modules Gestion personnelle, Conduite d'une équipe/d'un groupe et Gestion de conflits	10
4.1	Prescriptions des descriptifs de modules	10
4.2	Déroulement	10
4.3	Rapport écrit	11
4.4	Entretien comportemental	11
4.5	Évaluation	11

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 percevoir, de refléter et d'analyser leurs propres comportements; ils/elles sont à même de se remettre en question de manière constructive, de tirer les enseignements et conclusions qui s'imposent afin d'initier les changements visés.»

1.1.2. La preuve de la compétence est apportée lors d'un examen oral individuel de 30 minutes. Il s'agit de démontrer des modes de comportement complétés par des réflexions personnelles dont sont tirés des enseignements, tout en se référant à des exemples vécus. La mise en œuvre ou, respectivement, les changements visés doivent ensuite être décrits de manière concrète et compréhensible.

Une brève biographie doit être fournie au préalable.

1.2 Brève biographie

1.2.1 Étendue, contenu et aspect formel

- Police: Arial 11; le texte correspond à une page A4 comportant au minimum 4'000 frappes / au maximum 5'000 frappes (espaces compris), sans illustrations, sans images ou photos.
- Biographie succincte (histoire personnelle comprenant des informations telles que les origines, la situation familiale, le développement personnel, les moments forts, les expériences/événements marquants, les étapes importantes de la vie, les conditions particulières de l'environnement, etc.) qui a pour but d'expliquer «comment je suis devenu.e la personne que je suis aujourd'hui».
- Téléchargement du document sur le portail Internet de l'ASFC.

1.2.2 En déposant son document sur le portail Internet, le candidat / la candidate atteste qu'il/elle a rédigé sa biographie en toute indépendance et de manière authentique.

1.2.3 La biographie doit être téléchargée au plus tard à la date d'échéance publiée sur le site www.svf-asfc.ch. Le délai de téléchargement constitue une condition préalable à la participation à l'examen oral.

1.2.4 La biographie fournie sert de base aux expert.e.s. pour l'entretien durant l'examen oral de 30 minutes. Son contenu n'est pas évalué.

1.3 Examen oral

1.3.1 La preuve de la compétence est apportée lors d'un examen oral individuel (questionnement structuré). Il est attendu du candidat / de la candidate qu'il/elle fournisse une réflexion appropriée relative à son propre comportement en s'appuyant sur des exemples vécus. À ce titre, il/elle doit rapporter des expériences et des enseignements personnels, et mettre en avant les mesures de changement / d'optimisation concrètes qu'il/elle a mises en œuvre, tout en se référant aux critères d'évaluation définis sous 1.4.2.

1.4 Évaluation

1.4.1 Deux expert.e.s. procèdent à l'évaluation et consignent le déroulement de l'examen. Ils/elles rendent une décision commune. L'attestation de compétence mentionne leur décision de la façon suivante: «réussi» ou «non réussi».

1.4.2 Pour que la preuve de compétence soit apportée (réussi), il faut que quatre des sept critères d'évaluation suivants soient remplis.

Critères d'évaluation

- Forces et faiblesses
- Image de soi et perception de soi par les autres
- Propres limites et résistance
- Rapport à la frustration
- Modes de comportement / modèles de comportement
- Attitudes et valeurs
- Comportement décisionnel

Pour qu'un critère d'évaluation soit rempli, les expert.e.s. doivent pouvoir reconnaître que le candidat / la candidate s'est activement penché.e sur le thème concerné. En d'autres termes, il faut d'une part, que le propre comportement ait été décrit à l'aide d'un exemple authentique – pour chaque critère en particulier – et, d'autre part, qu'une réflexion complétée d'une analyse et d'une forme de conclusion / d'enseignement ait été apportée; enfin, il faut que le potentiel de changement / de développement ait été mis en évidence.

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 La preuve de la compétence est apportée sous la forme d'une présentation dans le cadre d'un examen oral individuel. Il s'agit de démontrer 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 group 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 liés au 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 les domaines du leadership / du management doivent servir de base à la présentation. Ils peuvent être exposés / expliqués en faisant référence à des modèles théoriques. Exposer uniquement 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 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, un tableau à feuilles, un tableau blanc 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 décision commune. L'attestation de compétence mentionne leur décision de la façon suivante: «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 en s'adaptant à la situation.»

3.1.2 La preuve de la compétence est apportée lors d'un examen individuel écrit et lors d'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 / de la situation générale (p.ex.: l'interlocu.trice.teur ou le public-cible, ainsi que les principales conditions cadres) et l'objectif visé.
- Rédaction d'un 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 d'un comportement communicationnel dans le cadre d'une situation décrite dans la tâche à résoudre.

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

3.2.5 L'évaluation porte sur:

- La compétence en matière de communication écrite (basée sur différents critères, tel le traitement de toutes les informations pertinentes, le caractère complet du contenu, l'intelligibilité des réponses, 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 un examen oral individuel 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 se livre à 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 aux contextes 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 paraverbale) 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 L'examen 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» / sujet qui lui a été soumis par la direction des examens, et pour 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 entretien 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 durant tout l'examen 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 décision commune. L'attestation de compétence mentionne leur décision de la façon suivante: «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.»

4.1.2 La preuve de la 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 doit être soumis. Le rapport doit être téléchargé via le portail web (www.extranet.svf.ch) au plus tard à la date limite de soumission publiée sur 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 réfléchit à sa position et/ou met 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 préalable 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 de 1,5 cm chacune

b) Le rapport doit être téléchargé via le portail web (www.extranet.svf.ch) au plus tard à la date limite de soumission publiée sur www.svf-asfc.ch.

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 (selon le schéma: situation – action – résultat). Il est attendu du/de la candidat.e qu'il/elle fasse des affirmations du type: «dans cette situation, j'ai ...», «avec pour résultat ...», et non des déclarations d'ordre général du type: «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 considérés comme appropriés et conformes aux objectifs fixés.

4.5 Évaluation

4.5.1 Deux expert.e.s. procèdent à l'évaluation et établissent un protocole du déroulement de l'examen. Ils rendent une décision commune. L'attestation de compétence mentionne leur décision de la façon suivante: «réussi» ou «non réussi».

4.5.2 Les compétences évaluées portent sur les dimensions suivantes:

Gestion personnelle

- gestion du temps

- délégation
- gestion du stress

Conduite d'une équipe/d'un groupe

- style de conduite adapté à la situation / directif
- se préoccuper de ses collaborateurs/trices
- donner une direction / une orientation

Gestion de conflits

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

4.5.3 Une décision est rendue 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