



CAS EMC

EXPLORER, S' ENTRAÎNER et PROGRESSER

Certificate of Advanced Studies
ENTRAÎNEMENT MANAGÉRIAL:
COMMUNICATION EN SITUATIONS INTERPERSONNELLES

Responsable de CAS :
Responsables de module :

Prof. Marc Hitz
Olivier Siegenthaler, Ana Maria Vidal et Cornélia Stoeri

heig-vd
Haute Ecole d'Ingénierie et de Gestion
du Canton de Vaud

HEIG-VD
Haute Ecole d'Ingénierie et de Gestion du Canton de Vaud
Département Formation Continue
Centre St-Roch, Av. des Sports 20, CP 521, 1401 Yverdon-les-Bains
tél. : 024 557 61 96

Toutes les informations dans cette brochure sont sous réserve de modifications - version 1.01 du 1er juin 2010
Note : La forme masculine dans ce document est entendue comme générique, désignant l'être humain.
Elle s'adresse tant aux femmes que aux hommes

Préambule

Le CAS EMC est une formation qui s'adresse aux managers et aux chef-fe-s de projet au bénéfice d'expérience de conduite de personnel et disposant d'une volonté de progresser en maturité d'action dans le domaine de l'interpersonnel.

Le CAS prépare le participant à mieux agir et décider dans la zone de son terrain d'activité du management qui touche aux relations interpersonnelles et aux systèmes humains avec leurs différentes cultures de travail. Il s'agit à la fois d'augmenter la performance des résultats opérationnels, de sécuriser sa confiance en soi et de stabiliser, voire développer le capital confiance de ses collègues ou partenaires externes.

La formation met l'accent sur 2 grands processus parallèles :

- ***l'ENTRAÎNEMENT individuel*** graduellement intensifié sur la base de situations interpersonnelles que l'étudiant-manager juge délicates pour lui
- et la ***co-construction collective*** de prise de conscience, d'exploration et de déclenchement de l'auto-construction du développement des compétences de communication managériale dites intégrées.

*Ce travail d'intégration est représenté par le modèle ci-dessous. La capacité d'intégrer les 4 dimensions **managériales** du modèle CAS EMC aboutit à la confiance, représentée par la pyramide au centre du schéma :*



Fig.1 modèle EMC

*La **communication managériale** entraînée dans le CAS EMC concerne 3 domaines d'application : la communication vers le bas (subordonnés), vers le haut (la hiérarchie, voire le ou les clients) et sur le même niveau (pairs, partenaires, etc.).*

A la fin de leur CAS, les participant-e-s auront ainsi :

- *acquis de nouvelles compétences de conduites de communication interpersonnelle plus conscientes grâce à des mises en situation préparées et analysées, à partir de cas vécus ou en tant que répondant ;*
- *expérimenté de nouveaux outils, approches et attitudes managériaux et de leadership dans le champ des « systèmes humains », et plus particulièrement dans le domaine de l'interpersonnel caractérisé par les contraintes entrepreneuriales ou celles générées par le ou les vis-à-vis, ou par les réactions émotionnelles et corporelles personnelles ;*
- *intégré de nouveaux liens avec les connaissances académiques les plus modernes, donnant souvent une autre lecture du « bon sens » en communication managériale ou explicitant des actes intuitifs.*

1. Généralités

Le CAS EMC offre un parcours exploratoire et pratique dans le domaine de la communication managériale, avec en particulier un ENTRAÎNEMENT régulier de situations interpersonnelles.

Le contexte du management a changé ces dernières années. Incertitudes, pressions, paradigmes nouveaux se multiplient dans l'activité professionnelle. Les repères traditionnels s'estompent et la communication managériale devient plus délicate à maîtriser. En conséquence, les relations interpersonnelles basées sur la confiance gagnent en importance : de l'écoute de soi et des autres à la construction d'un climat de travail serein.

En plus, les managers ont continuellement plusieurs équilibres à trouver :

- regarder vers l'avenir et identifier un sens commun pour tous,
- travailler dans la durée, mais répondre également aux urgences et imprévus,
- prendre du temps pour soi-même, rester physiquement et mentalement présents,
- se documenter, anticiper, consulter, décider, informer.

L'art de la communication pour un manager est :

- de savoir utiliser pertinemment ses compétences personnelles et relationnelles directement avec autrui ou dans le système humain de l'entreprise, en étant aussi conscient de son propre comportement et capable de l'auto-observer, notamment pour avoir l'influence souhaitée par lui-même, ses supérieurs et son entreprise sur le comportement des autres.

Ceci dans le cadre d'une double finalité de performance au service de son entité : à court terme, des gains humains, de confiance entre individus, puis à moyen terme de résultats opérationnels propres à l'activité professionnelle concernée. La qualité et la cohérence du comportement managérial vont grandement déterminer la capacité d'action du manager face à ses collègues ou autres interlocuteurs.

2. Finalités et objectifs

Le CAS EMC a deux finalités :

- accroître la confiance des managers, en les faisant progresser dans leur capacité à percevoir et à anticiper les réactions à leurs actes,
- développer le capital confiance professionnel des managers, au sein de leurs entités, par des attitudes et des actes managériaux adéquats.

A la fin de la formation, les étudiants-managers auront développé la capacité de :

- s'adapter à leur interlocuteur ou interlocutrice à l'aide de techniques d'ouverture et d'écoute,
- poser des actes porteurs de sens et d'oser prendre des décisions au bon moment,
- communiquer avec authenticité et cohérence, même dans des situations tendues.

En particulier, avec le modèle de compétences EMC, ils accroissent leur compétence de communication managériale intégrée et valorisable dans les situations interpersonnelles avec un ou plusieurs vis-à-vis. Ce développement de compétences peut aussi être résumé comme « l'art de savoir communiquer verbalement et para-verbalement, en harmonie avec les besoins de son ou de ses interlocuteurs et les objectifs de l'entretien reliés à une finalité plus globale ».



L'apprentissage de cette communication managériale intégrée se fait autour d'un équilibre continu entre cinq méta-compétences de base, identifiées par le modèle propre au CAS EMC : Confiance (au centre), Ancrage corporel, Adaptation, Vision et Décision.

Ce travail de développement d'une attitude intégrée de « leader interpersonnel » se fait en tenant aussi compte du contexte imposées aux situations interpersonnelles, c'est-à-dire propre aux réalités spécifiques de l'entreprise : conflits d'intérêts, personnalités diverses, désirs et rythmes différents, stress, bonnes ou mauvaises humeurs, incohérence, incertitude, crise, etc.

Ce sont les méthodologies d'ENTRAÎNEMENT selon des techniques professionnelles éprouvées et surtout appliquées systématiquement et combinées aux approches de co-construction collective qui génèrent un développement des compétences plus rapide que celui obtenu dans des formations dites classiques. L'ouverture à de nouveaux apprentissages est également plus grande, notamment par l'acquisition et le lien avec des compétences théoriques et méthodologiques associés directement aux expériences pratiques vécues durant le cours (démarche d'apprentissage inductif mis en regard avec des apports théoriques et académiques). L'implication et l'impact pour le manager sont ainsi supérieurs.

Le profil des méta-compétences EMC est le suivant :

<i>Compétence</i>	<i>Brève description</i>	<i>Niveau*</i>
- Capacité d'apprentissage	Aptitude à analyser objectivement son comportement, ses actions, à identifier ses lacunes, à se remettre en question et à apprendre de ses erreurs	3 Individu
- Adaptation	Aptitude à entrer en relation avec autrui, à créer un climat de confiance, à percevoir les besoins et les attentes de son interlocuteur	3 Individu 4 Groupe
- Ancrage	Aptitude à devenir conscient du message qu'apporte la présence corporelle dans l'interaction avec autrui et à l'utiliser intelligemment	3 Individu 4 Groupe
- Vision	Aptitude à se projeter dans l'avenir tout en construisant un projet où se retrouvent à la fois l'organisation et ses collaborateurs	3 Individu 4 Groupe 5 Organisation 6 Société
- Capacité à décider	Aptitude à décider de façon adéquate au moment pertinent dans un environnement changeant	3 Individu 4 Groupe 5 Organisation
- Capacité à créer de la confiance	Aptitude à communiquer de façon transparente en prenant soin d'être prévisible et franc tout en respectant les valeurs des autres	3 Individu 4 Groupe 5 Organisation

Fig. 2 Grille de base des compétences EMC (*niveau 1 = cellule, niveau 2 = corps, niveau 6 = société, etc.)

D'autres compétences et indicateurs sont traités durant la formation dans chacune des méta-compétences listées ci-dessus, permettant à chacun ensuite de retenir et développer celles qui lui sont les plus propices, ceci en particulier via un programme d'ENTRAÎNEMENT personnalisé.

3. Public-cible

Les managers invités à suivre le CAS EMC sont des professionnels de niveau cadre :

- voulant développer leurs compétences en communication interpersonnelle,
- provenant de tous secteurs d'activité, privé ou public, institutions, ONG,
- familiers du pilotage de subordonnés ou équipes en mode hiérarchique ou gestion de projet.

4. Conditions d'admission

Les conditions d'admission au CAS EMC sont :

- la détention d'un Master, d'une Licence ou d'un Bachelor décerné par des universités ou des HES suisses ou étrangères de niveau équivalent,
- une pratique et une expérience professionnelle (au min. 2-3 ans) dans la conduite ou supervision d'équipe ou de collaborateurs-trices (hiérarchiques ou en mode projet).

Ou, sur étude du dossier et après entretien avec le responsable de CAS, l'une ou l'autre des conditions suivantes :

- un diplôme fédéral en Ressources Humaines ou en Organisation,
- une expérience de management de plus de 10 ans,
- au bénéfice d'un cursus ou d'une décision interne à son employeur d'être en voie de devenir manager, d'obtenir une équipe élargie de subordonnés, d'être considéré comme « high potential » ou d'avoir été retenu dans tout processus équivalent (dans ces 4 derniers cas, avec la confirmation écrite de l'employeur).

Le processus d'admission comporte en outre :

- au minimum un entretien téléphonique entre le candidat pré-inscrit et le responsable du cours,
- une lettre de motivation avec un engagement à s'impliquer pleinement, tant dans les sessions plénières qu'individuelles d'ENTRAÎNEMENT,
- un dossier d'inscription, complété pour tous les participants au statut d'employés d'un engagement de leur hiérarchie à accepter la participation à tous les jours de cours et les sessions en sous-groupes.

Le cas échéant, un courriel de confirmation informe de l'inscription définitive et déclenche la facturation, avec un premier acompte à verser avant le jour d'ouverture.

5. Démarche concrète d'apprentissage

Afin de répondre au mieux aux attentes des managers (et de leurs employeurs) d'obtenir des résultats directement et aussi rapidement que possible transférables dans la pratique, la formation a été construite sur une double logique :

- l'ENTRAÎNEMENT individuel graduellement intensifié sur la base de situations interpersonnelles, sous forme de 5 jours de cours isolés et de travaux spécifiques,
- la co-construction collective, sous forme de quatre modules de 2 jours de cours consécutifs et d'une journée d'intégration.

Un 3^{ème} processus est optionnel : le coaching individuel, en mode sur mesure et dont le démarrage est au plus tôt possible après le 1^{er} module. Il est décrit dans le chapitre 13 de ce document, avec également la possibilité de faire des profils de compétences simples ou de type 360°.

Les journées d'ouverture, de clôture et une soirée événementielle complètent le cours.

5.1 Esprit général

Le CAS EMC est conçu de manière à obtenir un maximum d'impact dans le développement des compétences des managers. Il intègre largement les connaissances acquises dans le projet de recherche hes-so intitulé CEMC© (Centre d'ENTRAÎNEMENT comportemental du management) et dont le rapport final a été déposé en 2005. Plusieurs applications ont ensuite été effectuées dans les entreprises romandes entre 2006 et 2009, avec un impact reconnu par les participants. Le CAS EMC est une des applications majeures de ce projet.

Avec concrètement les spécificités suivantes :

- un travail sur du vécu : ENTRAÎNEMENT sur ses propres situations perçues comme délicates ou difficiles, avec des interprétations touchant également les plans de l'émotionnel et du corporel,
- de multiples retours des collègues lors d'élucidations (debriefings) et également de systèmes techniques de haut niveau (p. ex. video Dartfish), permettant une progression dans les zones moins faciles à percevoir ou peut-être aussi moins confortables,
- des apports de bonnes pratiques et de connaissances académiques, liés aux situations traitées et aux thèmes annoncés.

L'implication des managers est donc indispensable et elle est suivie au moyen :

- d'un « cahier d'ENTRAÎNEMENT » qui contient toute la documentation continue des actes et efforts andragogiques d'entraînements, à considérer comme le fil conducteur de la progression personnelle, en lien avec les objectifs personnels fixés,
- de la mise à jour d'un « learning report system », recensant plus administrativement toutes les activités parallèles (lectures, travaux en sous-groupes, etc.) ou de transfert sur la place de travail ou év. ailleurs hors du cours.

5.2 Session d'ouverture :

Elle est organisée sur une journée. Son objectif est triple :

- souder le groupe des managers,
- découvrir les thématiques de la communication managériale, par de multiples regards (théoriques, pratiques, émotionnels, corporels, par l'image, etc.),
- s'approprier les mécanismes d'ENTRAÎNEMENT spécifiques au CAS EMC.

5.3 Processus de co-construction, à dominante collective

Le processus est découpé en cinq modules :

- 2 modules largement pré-définis (Adaptation et Ancrage),
- 1 module (Vision), partiellement pré-construit, avec une part de co-construction collective apportée par les étudiants,
- 2 modules à co-construire (Décision et Intégration, ce dernier incluant les épreuves de validation du CAS).

Concrètement, ce processus principal de co-construction dure 9 jours et se déroule en plénière dans des salles de cours normales. Les 5 sessions sont proportionnellement espacées dans le temps et incluent un accroissement d'intensité et de thématiques (principe cumulatif propre au CAS EMC).

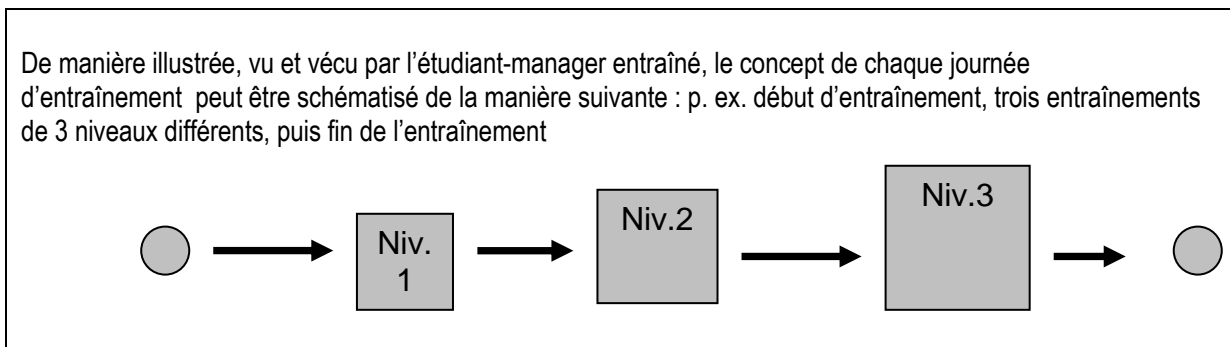


Fig. 3 Niveau d'ENTRAÎNEMENT (source : rapport final CEMC©, hes-so, 2005)

En parallèles aux sessions planifiées, chaque participant est appelé à faire des lectures (supports de cours ou bibliographie recommandée), à travailler individuellement ou en sous-groupes spontanés pour aussi approfondir et explorer les matières académiques selon ses propres initiatives ou celles de ses collègues de volée.

Les résultats finaux attendus de ce processus de co-construction collective partielle sont :

- une forte valeur ajoutée due aux regards et aux vécus d'autrui (diversité de leur fonctionnement, de leur cursus professionnel, associatif, éducatif, etc.),
- des apports construits ensemble ou en sous-groupe répondant en partie à des besoins communs,
- de brèves contributions ou démonstrations d'experts, professeurs ou de conférenciers reconnus.

5.4 Processus d'entraînement, à dominante individuelle :

Le processus d'entraînement personnalisé est décomposé en 3 parties :

- préparation individuelle (sélections des situations interpersonnelles observées et ressenties comme difficiles, cahier d'entraînement, etc.),
- sous-groupes de préparation et d'ENTRAÎNEMENTS, avec ensuite leur élucidation (debriefing),
- cinq sessions d'entraînement d'une journée chacune, selon les dates planifiées.

Concrètement, ce processus est réalisé dans un centre de formation ou dans un hôtel avec plusieurs salles, équipées en vidéo Dartfish et autres. Les 5 jours d'ENTRAÎNEMENT sont programmés durant des samedis, avant ou après chaque module collectif de 2 jours et aussi répartis proportionnellement dans la durée.

Le manager se prépare avant son CAS avec ses situations ressenties comme difficiles. Après confrontation et ajustement dans le processus N°2, il démarre selon la méthodologie CEMC© déjà citée - en tenant particulièrement compte des recommandations et des retours de ses collègues d'apprentissage - un véritable entraînement personnalisé en se focalisant sur un nombre limité de compétences de son choix, mais au minimum 1 ou éventuellement 2 dans chacun des 5 domaines du modèle EMC (Confiance, Ancrage corporel, Adaptation, Vision et Décision).

Les collègues d'apprentissage sont associés au processus dans des rôles de vis-à-vis (subordonnés ou autres) ou d'observateurs, ce qui les enrichit à leur tour avec d'autres vécus et regards utiles à leurs propres ENTRAÎNEMENTS.

A noter que ce processus est de type intensif (analogue aux méthodes d'ENTRAÎNEMENT moderne pratiquées dans le sport ou pour la musique) et qu'il inclut aussi des plages de ressourcement (corporel, mental) de manière à aussi intégrer des attitudes tels « il n'est pas possible d'être tous les jours ultra-performant » et « une performance de pointe exige ensuite repos et soins » à une échelle-temps et selon les méthodes de ressourcement laissés au libre choix de chaque manager apprenant.

Le résultat final de ce processus d'entraînement est :

- une forte prise de conscience de sa manière de fonctionner sur le plan interpersonnel,
- un développement de compétences selon les objectifs définis par le participant,
- un enrichissement de type intégratif sur « la complexité humaine », tant au niveau des relations avec autrui qu'au niveau de ses propres comportements ou capacités (voire valeurs, croyances, filtres, métaprogrammes, émotions ancrées dans le corps, etc..),
- une « soif d'apprendre et mieux comprendre » la globalité et la subtilité de l'humain et du management/leadership des organisations.

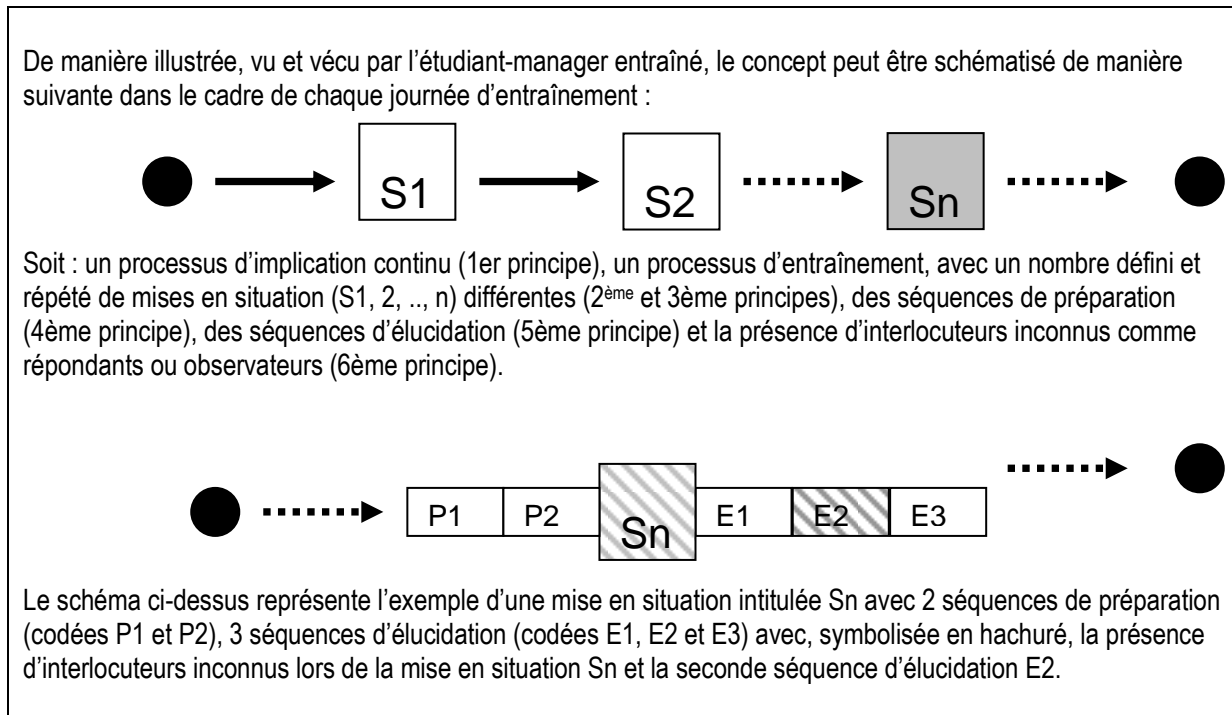


Fig. 4 Processus d'ENTRAÎNEMENT (source : rapport final CEMC©, hes-so, 2005)

5.5 Journée de clôture

La journée de clôture se déroule sur un demi-jour. Son esprit se veut festif, intégratif et favorisant le partage ainsi que l'échange sur les acquis. Elle établit aussi des ancrages avec d'autres savoirs sur les systèmes humains. D'éventuelles séquences seront ouvertes à des futurs participants ou autres invités.

5.6 Soirée événementielle après la journée de clôture

L'esprit festif est poursuivi via une soirée avec conférenciers ou autres invités, ouverte au public.

5.7 Documents de cours

Le cahier d'entraînement, les supports de cours (fichiers PowerPoint, PDF, textes, etc..) et les lectures obligatoires ou recommandées sont remises au fur et à mesure de l'avancement du CAS, principalement via la plateforme « groupware » retenue par la direction du CAS EMC (de type Moodle, Educanet, SharePoint, etc.).

En résumé de ce chapitre 5, le résultat visé par la combinaison dans la durée de ce double processus d'entraînement personnalisé et de co-construction collective, appuyé par les travaux individuels et en sous-groupes, est :

- la prise de conscience de son « management interpersonnel » et le développement de sa capacité à créer du capital confiance tant chez les autres que de renforcer le sien par l'accélération de l'acquisition de nouvelles compétences managériales dites « intégrées EMC » (réf. modèle cité)

- être formés à mieux percevoir et collaborer avec les systèmes vivants qu'ils dirigent et à interagir avec eux, en particulier via les situations interpersonnelles impliquant un ou plusieurs interlocuteurs. Le but est donc de rendre – au sens large - écologique et ergonomique la communication managériale et de développer les compétences y relatives dites intégrées selon le modèle EMC CAS.

6. Méthodologie d'apprentissage

Globalement, la méthode du CAS MCA privilégie l'andragogie *inductive* et suit un chemin qui va du vécu, de l'expérientiel à un début d'intégration de nouvelles compétences, en passant par les phases essentielles de prise de conscience et d'ouverture. En parallèle, le désir d'apprendre est mis en évidence par une démarche *d'implication personnelle forte*, avec des objectifs personnalisés. L'utilité personnelle pour chaque étudiant est assurée par les séries de mises en situation co-construites tirées de leur réalité professionnelle.

En salle de cours, la pratique est exercée et observée, les feedbacks sont donnés selon une systématique professionnelle (découlant principalement du projet de RAD CEMC de la hes-so), les apports académiques et les bonnes pratiques sont traités soit en parallèle soit présentés par des participants, professeurs ou experts, ceci après exploration et application de ce qui est conforme aux divers programmes d'ENTRAÎNEMENT.

La supervision du cours se fait prioritairement par la direction du CAS, et aussi par le groupe, voire des sous-groupes ou des groupes de pairs, p.ex. pour construire les parties communes ou aider un collègue de volée à affronter ses zones d'inconfort et d'éviter ainsi de rester dans ses compétences déjà mieux maîtrisées.

Les participants sont tenus d'étudier une bibliographie spécifique proposée entre les différents modules pour atteindre le niveau de connaissance académique fixé par les responsables de module et évalué lors de l'épreuve de validation écrite en fin de cours. Pour les ouvrages ne devant pas être lu par tous, des résumés sont à présenter. Les échanges en présentiel et via la plateforme de cours Intranet permettent encore d'autres maillages croisés des savoirs, des expériences vécues et des enseignements sur les impacts observés, en lien avec la pratique ou la théorie.

De manière à rester très interactive et impliquante, la formation est limitée à un nombre compris a priori entre 12 et 18 étudiants managers (également fonction des salles disponibles). La présence est obligatoire à toutes les journées à dominante impliquante. L'encadrement par des experts de haut niveau, coachs professionnels, etc. est variable selon les besoins exprimés (principe de pool à disposition) et les possibilités en terme d'agenda.

Le tableau qui suit résume ces approches.

IMMERSION	ENTRAÎNEMENT	FERTILISATION CROISÉE	THÉORIE
<p><i>L'étudiant-manager travaille sur des situations vécues dites difficiles ou à risque pour lui</i></p>	<p><i>'Acteur', l'étudiant-manager s'entraîne à plusieurs reprises sur sa propre situation 1:1 ou 1:n</i></p>	<p><i>'Répondant' ou 'observateur', l'étudiant-manager est actif dans les situations de ses collègues à l'aide de systèmes de feedback professionnels avant, pendant et après les entraînements</i></p>	<p><i>Ensemble, au fur et à mesure du cours, les étudiants-manager participent à la co-construction des apports théoriques et de bonnes pratiques avec un pool d'experts à leur disposition</i></p>
<p><i>La situation personnelle de l'étudiant-manager est le point de départ. L'atteinte de ses objectifs est le sujet principal du cours.</i></p>	<p><i>Par la prise de conscience et l'expérimentation, la fluidité de communication interpersonnelle managériale et le capital confiance de l'étudiant-manager se développent.</i></p>	<p><i>Les connaissances et les compétences de chacun se combinent. En plus, le groupe, aide chaque l'étudiant-manager à entrer dans sa « zone d'inconfort ».</i></p>	<p><i>La performance pratique est confirmée/soutenue par des apports théoriques et incite à explorer de nouveaux champs de pratique ou de nouveaux déroulés d'action</i></p>
<p style="text-align: center;">En résumé :</p> <p>Une DEMARCHE inductive</p> <p style="text-align: center;"><i>Apports théoriques et académiques ciblés et condensés, en général apportés seulement après immersion, pratique et entraînement</i></p> <p>et</p> <p>des ENTRAÎNEMENTS, un COURS co-construit</p> <p style="text-align: center;"><i>Au départ, entre les entraînements, 2 modules pré-construits, puis co-déterminés entre le groupe d'apprenants, la direction du CAS et le pool de formateurs/coachs/experts, également prêts à intervenir sur besoin/demande, même de manière soutenue en cas d'options de coaching individuel.</i></p>			

Fig. 5 Tableau récapitulatif des méthodologies d'apprentissage du CAS EMC

7. Plan d'études détaillé et liste des modules de formation

NO.	MODULE	DATES	DURÉE*	ECTS	LIEU**
EMC 00	<i>Bases de l'interpersonnel dans la communication managériale (kick-off, immersion et ENTRAÎNEMENT de démonstration)</i> M. Hitz, B. Zei et tous les intervenants EMC avec d'év. autres professeurs et /cadres invités Resp. du module : M. Hitz	12 nov. 2010	9 périodes 1 jour en plénière		HEIG-VD, Yverdon (à côté gare CFF)
E1	<i>Travaux individuels, journée d'ENTRAÎNEMENT initial et travaux en sous-groupes</i>	20 nov.2010			CEP, Lausanne
EMC 01	L'ADAPTATION : s'ouvrir et écouter son ou ses interlocuteurs Resp. du module : O. Siegenthaler Compétences traitées : OUVERTURE, FLEXIBILITÉ, EMPATHIE, CAPACITÉ D'APPRENTISSAGE, TRAVAIL EN ÉQUIPE	24-25 nov. 2010	18 périodes 2 jours en plénière et 1 jour ENTRAÎNEMENT (60 h. au total, en incluant travaux entre modules)	2	HEIG-VD, Yverdon
E1-2	<i>Travail individuel, groupe de pairs et journée d'ENTRAÎNEMENT</i>	11 dec. 2010			CEP, Lausanne
EMC 02	L'ANCRAGE : le corps dans la communication interpersonnelle Resp. du module : A.- M. Vidal Compétences traitées : INTELLIGENCE CORPORELLE, BIENVEILLANCE, DETERMINATION	20-21 janvier 2011	18 périodes 2 jours en plénière et 1 jour ENTRAÎNEMENT (60 h. au total, en incluant travaux entre modules)	2	HEIG-VD, Yverdon
E2-3	<i>Travail individuel, groupe de pairs et journée d'ENTRAÎNEMENT</i>	5 fév. 2011			CEP, Lausanne
EMC 03	La VISION : poser des actes de communication porteurs de sens Resp. du module : C. Stoeri, avec év. co-animation des participants et M. Hitz Compétences traitées : VISION, PENSEE GLOBALE, OUVERTURE AU CHANGEMENT	10-11 mars 2011	18 périodes 2 jours en plénière et 1 jour ENTRAÎNEMENT (60 h. au total, en incluant travaux entre modules)	2	HEIG-VD, Yverdon
E3-4	<i>Travail individuel, groupe de pairs et journée d'ENTRAÎNEMENT</i>	19 mars 2011			CEP, Lausanne
EMC 04	La DÉCISION : oser en prendre, même en situations difficiles Resp. de module, à confirmer : A. Milet, C. Stoeri et M. Hitz, avec co-animation des participants et éventuellement autres intervenants Compétences traitées : COURAGE, INITIATIVE, INFLUENCE, DECISION,	31 mars-1 ^{er} avril 2011	18 périodes 2 jours en plénière et 1 jour ENTRAÎNEMENT (60 h. au total, en incluant travaux entre modules)	2	HEIG-VD, Yverdon

E4-5	Travail individuel, groupe de pairs et journée d'ENTRAÎNEMENT	30 avril. 2011			CEP, Lausanne
EMC 05	L' INTÉGRATION : techniques avancées de l'interpersonnel (avec épreuves de validation***) Resp. de module, à confirmer : O. Siegentahler, A. Milet et M. Hitz, avec co-animation des participants et éventuellement d'autres intervenants Compétences traitées : CONFIANCE, INTEGRITE, COMPETENCE, COHERENCE, LOYAUTE	12 mai 2011	9 périodes 1 jour en plénière (60 h. au total, en incluant travaux entre modules)	2	HEIG-VD, Yverdon ou Lausanne
CL	Clôture tous les intervenants EMC et prof./cadres invités Resp. de module : M. Hitz	26 ou 27 mai 2011	9 périodes 1 jour en plénière (60 h. en incluant travaux de transferts)	2 (inclus EMC KO)	HEIG-VD, Yverdon ou Lausanne
ECTS / Coût				12	8'000.-

- Processus d' ENTRAÎNEMENT sous la responsabilité de M. Hitz et/ou S. d. Palma
- Intervenants et responsables de modules : sous réserve de changement

* de manière précise = par jour, 6h45 d'enseignement en mode cours en plénière et solde sous forme d'entraînements personnalisés, travaux individuels, travaux de groupe, lectures, etc. pondérés, à insérer dans un « Learning Activities Report »

** ou Lausanne (bâtiment hes-so, av. de Provence ou autre, proximité immédiate du métro M2), demi-jour de clôture év. hors Vaud

*** détails, voir chapitre modalités de validation.

Les objectifs, contenus et déroulement de chaque module sont disponibles sur demande motivée auprès de la direction du CAS et servent de guide à l'enseignement en étant a priori remis au minimum 15 jours avant le début des sessions concernées.

En résumé, le CAS EMC est composé de :

- 10,5 jours de formation en salle de cours et en sous-groupes, dont 2 à dominante immersive : 1 jour d'ouverture, 4 modules de 2 jours consécutifs et 1 module d'intégration (en partie co-construits) et 1 demi-jour de clôture,
- 5 jours d'ENTRAÎNEMENT en salles parallèles d'entraînement, avec répondants, observateurs et éventuellement comédiens, et coachs, avec en plus 2,5 jours de sessions de préparation et d'interprétation des entraînements en sous-groupes,
- 0,5 jour pour l'événement final (a priori, à la suite du demi-jour de clôture).
- environ 180 heures de travail sur les 2-3 processus d'apprentissages complémentaires sous la responsabilité individuelle de l'étudiant :
 - au travail ou à domicile, en solitaire ou, si auto-organisé, en sous-groupes (lectures, échanges, participation à la plateforme andragogique, transferts, etc.),
 - préparation des épreuves de validation finales,
 - en option facultative : profils de personnalités, 360°, coaching individuel (voir chapitre 13).

La présence en plénière (en groupe, sous-groupes ou ENTRAÎNEMENT) correspond à environ 50 % de la charge de travail totale, soit environ 180 heures pondérées. Il faut par conséquent compter avec une charge de travail supplémentaire d'environ 180 heures pondérées, ceci pour atteindre les 360 heures donnant droit aux 12 ECTS.

8. Modalités de validation du CAS

La validation a lieu lors du dernier module « INTÉGRATION », ceci sous formes de deux épreuves :

- validation principale, sous forme d'une mise en situation de communication managériale, dans l'un ou l'autre des domaines de progression retenus par le manager apprenant et acceptés par la direction du CAS au plus tard après le 3^{ème} module,
- validation secondaire, sous forme d'une dizaine de questions sur des savoirs académiques de base et de « bonnes pratiques » communément acceptées et abordés directement ou indirectement dans le CAS EMC.

La validation du CAS est d'abord basée sur ces deux volets :

- réussir l'entretien de communication managériale, apprécié par un jury composé au minimum d'un intervenant du CAS et d'un expert externe (prof. ou cadre de l'économie), pondéré à 50% dans la notation finale,
- remettre le cahier d'ENTRAÎNEMENT, apprécié par au moins deux des responsables de module et pondérée à 30% dans la notation finale,
- réussir l'épreuve écrite, apprécié par la direction du CAS ou son délégué, pondérée à 20% dans la notation finale.

La remise du titre du Certificat « CAS EMC » exige encore deux conditions administratives :

- avoir remis dans les délais spécifiés entre les modules et après les épreuves finales le « cahier d'entraînement » (considéré comme le Travail de fin de CAS)
- avoir été présent à 90% des sessions plénières et à 100% des sessions individuelles d'ENTRAÎNEMENT (sauf cas exceptionnels et dûment motivés, acceptés par écrit par la direction du CAS après remise d'un travail ou effort jugé équivalent).

L'appréciation finale est délivrée selon le barème A-F de la hes-so.

En cas d'échec du seul test écrit, une 2^{ème} tentative est à effectuer environ 3 mois après.

Sinon, dans toutes les autres configurations, une seule remédiation est autorisée. Elle est à effectuer au plus tôt une année après, en principe lors des épreuves d'une des éditions suivantes du CAS (sauf contre-indication de la direction du CAS). Les conditions sont alors réduites à :

- 1 mois avant l'entretien de communication managériale, apporter les preuves d'avoir mené à bien les mesures d'amélioration proposées par la direction de CAS (p.ex. : Travail de fin de CAS complémentaire, suivi d'une formation continue supplémentaire ; réussite d'un « assessment » orienté sur 2-3 compétences sélectionnées, etc.),
- réussir l'entretien de communication managériale selon le barème interne du CAS EMC.

9. Reconnaissance, diplôme et titre

La réussite des qualifications et des épreuves de validations du CAS EMC donne droit à un certificat CAS (Certificate of Advanced Studies HES-SO) délivré par la HEIG-VD et reconnu par la HES-SO, avec 12 crédits ECTS (European Credit Transfer and Accumulation System).

Le titre délivré est Certificate of Advanced Studies HES-SO en ENTRAÎNEMENT MANAGÉRIAL : communication en situations interpersonnelles.

Le diplôme est délivré une fois par année lors de la cérémonie de remise des diplômes de la Formation continue organisée par la HEIG-VD. Sur demande dûment motivée à la direction du CAS, il peut être remis un mois après la communication des résultats des dernières épreuves.

A terme, le CAS EMC pourra éventuellement être reconnu comme CAS de spécialisation de MAS (p.ex. Master of Advanced Studies in Human Systems Engineering ou Human Capital Management de la HEIG-VD, ou encore d'autres institutions universitaires suisses ou étrangères). Les annonces ou des informations complètes figureront sur le site www.cas-emc.ch.

10 Règlement de la formation postgrade et dépliant de présentation.

Le règlement de la formation du CAS EMC figure sur le site www.cas-emc.ch.

11 Bibliographie

Elle sera mise à jour à chaque édition du CAS EMC sur le site www.cas-emc.ch.

12 COMITE SCIENTIFIQUE

Un comité scientifique accompagne les travaux du CAS EMC. Il fait annuellement des recommandations d'amélioration du CAS ou prend position sur des propositions reçues. Il est présidé par Mme Branka Zei. Sa composition est publiée sur www.cas-emc.ch.

Le prof. Marc Hitz, responsable du CAS EMC est membre consultatif de ce comité.

13. PROFESSEURS ET EXPERTS INTERVENANTS

Pour la dispense des sessions du CAS EMC, le corps professoral et les experts intervenants prévus sont :

a) provenant de la HEIG-VD :

- ✓ Prof. M. Hitz, ingénieur-économiste EPFZ-BWI, membre de l'Unité Ressources Humaines et Management (RHM) de l'Institut Gestion d'Entreprise (IGE) de la heig-vd, 25 ans d'activités management, senior consulting, gestion de projet et formation de managers et leaders, initiateur et adjoint au chef de projet développement du CAS EMC et co-requérant du projet RAD CEMC© de la hes-so, responsable des formations réalisées en milieu entreprise (entraînements selon la méthode CEMC© développée de 2002 à 2004).
- ✓ Prof. C. Hirsch, F. Gonin, M.- F. Bourdais, P. Ecabert et J.- D. Mottas pour des éventuelles interventions ponctuelles dans les journées d'ouverture et de clôture ainsi que dans les processus d'entraînement ou de coaching.

b) provenant du monde de la pratique :

- responsables des 3 premiers modules

- ✓ C. Stoeri, licenciée en psychologie du travail de l'Université Lausanne/Genève/Neuchâtel, coach et formatrice (10 ans d'activités professionnelles dans le secteur privé et public), intervenante dans des projets de formation inspirés CEMC© et réalisés en milieu entreprise ainsi que membre de l'équipe de développement du CAS EMC depuis 2005.
- ✓ O. Siegenthaler, licencié en psychologie UNIL, formateur et coach (25 ans d'expériences professionnelles), expert pour le brevet fédéral cadres et membre de l'équipe de développement du CAS EMC depuis 2006.

- ✓ A.- M. Vidal, licenciée en arts dramatiques, journaliste (25 ans d'activités tv/radio/média), post-grade en pédagogie corporelle (université de Barcelone), formation en thérapie émotionnelle et respiration consciente, formatrice spécialisée en communication, intelligence corporelle et développement de compétences, et membre de l'équipe de développement du CAS EMC depuis 2007.

- *co-responsable du processus d'ENTRAÎNEMENT*

- ✓ S. dalla Palma, licenciée en géographie MA EPFL, formatrice et consultante (11 ans d'activités en responsabilité sociale de l'entreprise, en organisation et en ingénierie de formation), adjointe des projets de formation inspirés CEMC© et réalisés en milieu entreprise ainsi que membre de l'équipe de développement du CAS EMC depuis 2005.

c) intervenants ou coachs généralistes EMC

- ✓ A. Milet, coach en gestion du changement, en leadership et hygiène relationnelle
- ✓ J.-P. Venditti, coach en organisation personnelle et management de systèmes humains

d) intervenants ou coachs spécialisés

- ✓ A. Morier-Genoud, coach psycho-corporel
- ✓ M. Maday, coach en expression artistique
- ✓ C. Gonzalez, formatrice et coach de responsable d'équipe
- ✓ N. von Burg, formateur et coach en préparation mentale et émotionnelle

e) experts, à l'épreuve de validation orale

- ✓ S. Méan, responsable des ressources humaines à la Fondation Vernand, Cheseaux-sur-Lausanne
- ✓ D. Gasser, directeur de Talent tous différents, Lausanne
- ✓ Éventuellement Prof. C. Hirsch, F. Gonin, M.- F. Bourdais, P. Ecabert ou J.- D. Mottas

f) experts, à l'épreuve de validation écrite

- ✓ B. Zei, Dr. Psych., psychologue FSP, MA linguistique, MA ès Lettres et directrice de Vox Institute
- ✓ S. dalla Palma, licenciée en géographie MA EPFL
- ✓ Éventuellement Prof. C. Hirsch, F. Gonin, M.- F. Bourdais, P. Ecabert ou J.- D. Mottas

13. Options profil de manager, 360° et coaching

Les modalités sont décrites dans le document des conditions tarifaires, disponible sur le site www.cas-emc.ch

14. Dates de cours et tarifs

Ils sont décrits dans un document séparé, disponible sur le site www.cas-emc.ch

15. Formulaire de pré-inscription et d'inscription

La pré-inscription peut se faire par le masque accessible via le menu contact du site www.cas-emc.ch. Le formulaire d'inscription est également disponible soit sur ce même site soit envoyé par courriel, voire si besoin par courrier postal. Des modalités plus précises figurent dans le document des conditions tarifaires.

16. Contacts

Pour toutes informations globales sur le CAS ou questions andragogiques (pédagogie d'adultes), contactez :

Prof. Marc Hitz, HEIG-VD, www.rh-m.ch

Responsable du CAS EMC, www.cas-emc.ch

Courriel : marc.hitz@heig-vd.ch

Pour toutes informations administratives sur le CAS :

Mme Martin Prisca

Collaboratrice DFC de la HEIG-VD

Tél : 024 557 76 11

Ou courriel : martin.prisca@heig-vd.ch

Nous nous réjouissons de vous rencontrer prochainement.

HEIG-VD, www.heig-vd.ch

En collaboration avec :
www.hes-so.ch