

Grille d'évaluation des 21 compétences visées par le programme Team Academy

Apprenant en équipe

- Traitement de l'information et compétences en TIC
- apprentissage en équipe
- méthodes et attitude personnelle pour apprendre à apprendre
- créativité et innovation
- compétences internationales
- compétences en communication
- auto-initiative

Leader d'équipe

- autogestion
- gestion de projets
- leadership d'équipe
- planification et organisation
- coaching et développement de compétences
- stratégie d'entreprise
- courage à faire des choix et ambition

Entrepreneur en équipe

- relations client, négociation et ventes
- finance d'entreprise,
- marketing
- statistiques, gestion des données et business intelligence
- théorisation, modélisation et conceptualisation
- création de réseau
- courage et volonté à aller au-delà des frontières

APPRENANT EN EQUIPE (O1-O7)

Le traitement de l'information et les méthodologies de recherche (O1)

Capacités à trouver et à utiliser diverses sources d'information, utilisation régulière d'outils numériques et valorisation des informations récoltées au sein d'un projet /d'une entreprise.

Cette compétence repose sur l'utilisation efficace d'outils informatiques et diverses sources numériques. Cela inclut les compétences à utiliser des logiciels, des bases de données ainsi que la capacité à obtenir des résultats en les utilisant.

Débutant 1	Connait la base de l'utilisation du traitement de l'information, par exemple écriture des essais, préparation de présentations, utilisation de moteurs de recherche etc. Connait la base de l'utilisation de logiciels et applications simples (Word, .ppt, excel, MSP,...). Est capable de rechercher et traiter des informations provenant de diverses sources, numériques ou non.
Débutant 2	Utilise couramment le traitement de l'information, recherche et analyse des connaissances spécifiques via diverses sources. A acquis des savoirs et expériences en veille et structuration de l'information (par exemple savoir résumer, synthétiser, utiliser et citer diverses sources : livres, vidéos, presse, blog, articles scientifiques, etc.).
Pratiquant avancé 1	Utilise différentes sources d'information d'une manière large, envisage l'information d'une façon critique et comparative (par exemple pour des articles réflexifs), structure l'information pour différentes cibles (business et/ou académique). Maitrise l'accès aux bases de données en libre accès ou payantes. Est capable de mettre en place des outils de veille afin de collecter des informations pertinentes pour un projet ou pour une entreprise.
Pratiquant avancé 2	Possède des compétences approfondies dans l'utilisation de logiciels et outils numériques et le traitement de données spécifiques afin de créer des résultats pertinents. Est capable de décrire les méthodes de recherche utilisées à cet effet. Utilise le traitement de l'information et les outils numériques pour développer des nouveaux projets au service de la Team Company. La gestion et le traitement de l'information sont fluides.
Professionnel	Est capable de coacher ou diriger un mandat en lien avec la recherche et le traitement de l'information aussi bien dans un contexte business qu'académique.

L'apprentissage en équipe (O2)

Capacité à apprendre ensemble avec d'autres membres de l'équipe et à créer de nouvelles connaissances.

Les personnes plus avancées dans l'apprentissage en équipe sont capables de conduire le processus d'apprentissage en équipe, créer des environnements pour améliorer l'apprentissage collaboratif et coacher les autres dans l'apprentissage en équipe.

Débutant 1	Connait les bases du dialogue et écoute les autres de façon bienveillante. Est capable de détecter ses propres jugements. Fait un effort pour remplacer ses propres jugements par l'expression de besoins personnels. A des expériences en équipe de transformation des connaissances tacites en connaissances explicites de façon à les transmettre à un public. Ramène de l'extérieur des connaissances pour fertiliser l'équipe.
Débutant 2	Utilise le dialogue de façon régulière (écoute, suspension du jugement, bienveillance). A l'habitude de laisser l'action montrer ce qui marche et ce qui ne marche pas : ne pas pré-juger de ce qui ne va pas marcher. A réalisé l'élaboration de contrats d'apprentissages en équipe. Expérimente l'utilisation de « learning contract » d'équipe pour guider les choix d'actions et d'apprentissages de l'équipe. A fait quelques 'birth givings', par exemple dans le contexte de 24 heures clients, pour des clients (montrer au client par un exercice bref les compétences, les connaissances, l'offre, le professionnalisme de l'équipe).
Pratiquant avancé 1	Expérimente des outils de facilitation de recherche de solutions, de prise de décisions et de partage de connaissances en équipe. Comprend et est capable d'expliquer les théories de base de l'apprentissage en équipe. Ramène en permanence dans l'équipe les opportunités de business, des bonnes pratiques, des modèles, des théories ... Est capable de faire des 'birth givings' exigeants et professionnels (des démonstrations de la crédibilité de l'offre, de l'équipe, de sa créativité...). Maîtriser certains outils de facilitation en équipe (par exemple l'organisation d'évènements pour améliorer l'apprentissage en équipe).
Pratiquant avancé 2	L'apprentissage de l'équipe est fluide dans des environnements différents (par exemple co-construction à long terme avec les clients). A les capacités de transmettre les bases de l'apprentissage en équipe à d'autres personnes. Est capable de diriger l'apprentissage en équipe (les objectifs, l'atmosphère, la discipline, etc.) et d'en obtenir des résultats. A un très bon niveau de connaissances théoriques sur l'apprentissage en équipe. Possède des compétences dans l'organisation des environnements en mettant l'accent sur l'apprentissage en équipe
Professionnel	Est capable de diriger une équipe et de la coacher dans le domaine de l'apprentissage en équipe.

Les méthodes et attitudes personnelles pour apprendre à apprendre (O3)

Capacité et volonté de concevoir et de réaliser des résultats dans le développement de compétences personnelles.

Les méthodes et attitudes personnelles pour apprendre à apprendre incluent : les compétences dans la création d'un plan de développement professionnel, la compréhension des choix d'apprentissage lors du développement de compétences différentes, la compréhension de son style d'apprentissage personnel, les compétences de l'auto-motivation et la volonté d'apprendre de nouvelles choses.

Débutant 1	Connaît et a mis en pratique différents outils d'apprentissage : les « learning contract » (LC) par semestre, pré-motorolas et motorolas, journal d'apprentissage. A expérimenté les différentes sources de construction de compétences et des connaissances (participation aux SD, SF, visites d'entreprises, lectures, rencontres inspirantes, ...) Sait donner et recevoir des feedbacks.
Débutant 2	Est capable de rédiger un plan d'apprentissage personnel avec l'accompagnement d'un team coach (contrat d'apprentissage précis en termes de compétences) et de le mettre en pratique. Comprend et utilise les différents outils d'apprentissage de la Team Academy (journal d'apprentissage, portefeuille de compétences, articles réflexifs, etc). Relie le LC personnel aux lectures pour acquérir des connaissances et aux projets pour développer des compétences. Est capable d'expliquer ses forces et ses faiblesses en tant qu'apprenant. Connaît et comprend les théories de base du développement des compétences personnelles.
Pratiquant avancé 1	Planifie, élabore et évalue ses compétences personnelles (expériences dans la préparation de plusieurs contrats d'apprentissage, dans leur mise en action et l'évaluation des résultats). Gère son auto-développement en ayant conscience de la complémentarité des compétences visées.
Pratiquant avancé 2	Se développer est un processus naturel tout au long du parcours d'apprentissage. Est actif dans l'auto-développement et a la motivation intérieure pour apprendre (pas besoin d'instructions venant de l'extérieur). Est capable de combiner des connaissances / outils variés et de mobiliser plusieurs compétences pour résoudre des problèmes dans des situations diverses et complexes.
Professionnel	Est capable de coacher ou diriger un mandat dans le domaine du développement de compétences, comme construire et/ou évaluer des profils de compétences.

La créativité et l'innovation (O4)

Capacité à générer des idées et résoudre des problèmes seul et avec d'autres personnes. Capable de gérer le processus qui va de l'idée à l'innovation.

Les compétences en créativité et innovation contiennent la maîtrise de techniques et divers modes de pensée ainsi que les capacités à formuler les idées nées de manières diverses. La maîtrise de la créativité vers l'innovation implique d'être non seulement créatif individuellement, mais aussi de faire ressortir la créativité chez les autres. Le management de l'innovation demande beaucoup de persistance et de discipline.

Débutant 1	A expérimenté des brainstormings, ou autres méthodes génératrices d'idées. A pris des initiatives de recherche de solution par rapport à une problématique concrète. A conscience de ses capacités créatives personnelles et commence à les mettre en œuvre.
Débutant 2	Connait diverses techniques de créativité et les a mises en pratique. Possède les bases théoriques du management de l'innovation. Comprend la différence entre la créativité, l'innovation produit/service et l'innovation sur les « business models ». Sait identifier une initiative innovante et connaît les différents types d'innovation, d'incrémentale à disruptive. Comprend la façon dont les innovations naissent.
Pratiquant avancé 1	Comprend le cadre théorique sur comment diriger la créativité vers l'innovation. Maîtrise de l'intégralité du processus de l'idéation à l'innovation : sait poser une problématique créative, mettre en place une session d'idéation, évaluer et sélectionner les idées en fonction de critères donnés, mettre en place un plan d'action pour tester / prototyper les idées les plus prometteuses. Possède une expérience de terrain dans un projet où une méthode de développement de produit/service a été implémentée.
Pratiquant avancé 2	La créativité est une posture, un mode de résolution de problème et donne naissance à des innovations. A testé plusieurs approches en gestion de l'innovation. A fait des innovations qui ont généré du chiffre d'affaires pour la Team Company. A un très bon niveau théorique dans la littérature de l'innovation et d'autres thèmes qui lui sont liés comme le « design thinking » et l'innovation organisationnelle.
Professionnel	Est capable de monter et gérer un mandat dans le domaine de la créativité et de l'innovation. Est capable de gérer l'équipe et le processus qui va de l'idée à une solution rentable.

L'ouverture internationale (O5)

Capacité à interagir et à co-créer en équipe dans un environnement multiculturel et multilingue.

Les compétences internationales comprennent les capacités (en particulier du point de vue du courage et de l'initiative d'un individu) à interagir avec des personnes issues d'autres environnements culturels et linguistiques. Il faut apprendre à agir avec respect et à travailler avec des groupes multiculturels. Parfois il est nécessaire de résoudre les conflits causés par la langue ou/et les malentendus culturels.

Débutant 1	Démontre les bases des compétences internationales, telles que l'intérêt pour les étudiants et projets d'autres Team Academy et est capable d'entamer, avec ces personnes, une conversation de la vie courante. La communication orale est compréhensible. Avoir validé au moins une lecture en anglais.
Débutant 2	A de bonnes compétences d'interaction générique : est capable de participer à un débat, convaincre, poser des questions, argumenter, etc. en anglais. Avoir au moins validé deux lectures en anglais et validé un article réflexif en anglais.
Pratiquant avancé 1	A de bonnes compétences d'interaction business : est capable de faire une présentation business en anglais. A une certaine expérience pratique de travail dans une équipe multiculturelle, comme des projets de collaboration, des séjours prolongés (voyages apprenants). A les bases pour une 2 ^{ème} langue étrangère (autre que l'anglais et langue maternelle). A validé au moins une lecture dans cette 2 ^{ème} langue et au moins deux lectures supplémentaires en anglais.
Pratiquant avancé 2	Sait identifier des différences culturelles et leurs impacts sur le business. A plusieurs expériences de travail dans différents environnements culturels et linguistiques (par exemple les équipes multiculturelles). Est capable de mener une conversation courante dans cette 2 ^{ème} langue étrangère. A validé au moins deux lectures supplémentaires dans cette 2 ^{ème} langue et a validé au moins un article réflexif supplémentaire en anglais.
Professionnel	Est capable de gérer des mandats et et une démarche commerciale/organisationnelle dans un contexte international et multiculturel.

La communication interpersonnelle (O6)

Aptitude à communiquer de façon à avoir un impact par oral et par écrit.

Les compétences en communication contiennent des communications verbales et écrites vers différentes cibles, dans différentes situations.

Débutant 1	Est capable de se présenter et de présenter son entreprise sous forme d' <i>elevator pitch</i> (dire l'essentiel en 1 minute). Sait rédiger des documents tels que les rapports, e-mail, articles réflexifs, motorola, etc.
Débutant 2	Est capable d'adapter sa communication orale et écrite à différentes cibles et obtient des réponses en temps voulu. Sait donner une présentation orale et écrite sur un domaine professionnel, à des publics spécifiques.
Pratiquant avancé 1	Sait présenter et rédiger divers documents sur un domaine professionnel à des publics exigeants et dans des situations de pression (lever des fonds, jury de sélection). Connait les techniques de prise de parole en public (sait expliquer ses choix oratoires au cours d'une présentation).
Pratiquant avancé 2	Sait donner une présentation de son business en toutes circonstances, sait communiquer efficacement dans des situations imprévues. Sait faire des présentations face à de grandes assemblées (TEDx, par exemple).
Professionnel	Est capable de coacher d'autres personnes à communiquer efficacement, c'est-à-dire afin d'avoir un impact mesurable sur l'auditoire (capacité à transmettre et/ou convaincre).

L'auto-initiative (O7)

La volonté de travailler en s'appuyant sur sa motivation interne.

L'auto-initiative est une compétence fondée sur l'attitude. Elle comprend la volonté de commencer à faire les choses en s'appuyant sur sa propre motivation. Un entrepreneur en équipe, qui fait preuve d'auto-initiative, se développe et essaie de résoudre les problèmes (avec d'autres) qui viennent en cours de route. Les personnes les plus avancées en auto-initiative saisissent les opportunités et les rendent profitables.

Débutant 1	Participe activement à la vie de sa Team Company : sessions de coaching, sessions de formation, réunions de projets et événements organisés par sa Team Company ou au sein du programme Team Academy
Débutant 2	Se développe soi-même, et contribue au développement de sa Team Company : fait des expérimentations, accepte de prendre des risques, fait des erreurs.
Pratiquant avancé 1	Propose et met en place de nouvelles expérimentations qui demandent de l'audace hors du commun dans et fait régulièrement des choses jamais réalisées.
Pratiquant avancé 2	A plusieurs expériences dans l'expérimentation et la prise d'initiatives. A une forte motivation interne, a besoin seulement de peu de conseils ou de règles de guidage venant de personnes externes.
Professionnel	Développe et réalise activement une idée d'entreprise ou un projet d'innovation pour soi-même ou pour une équipe.

LEADER D'EQUIPE (L8-L14)

L'auto-gestion (L8)

Auto-gestion, planification et diriger l'action par soi-même.

L'auto-gestion contient le choix des priorités, la gestion du temps, la fixation d'objectifs et la compréhension des façons personnelles de travailler. Une personne habile à l'auto-gestion et comprend par elle-même, sait comment créer des outils appropriés pour faciliter son travail, est capable de planifier l'action et, surtout, les réalise.

Débutant 1	Sait prioriser ses actions, ses activités d'apprentissage, comprend ses propres forces et faiblesses en organisation personnelle. Sait se mettre des objectifs personnels à court terme et les atteint.
Débutant 2	Utilise les outils de planification. Connaît les bases de la gestion du temps, utilise les outils d'auto-gestion (calendrier partagé, journal d'apprentissage, indicateurs d'action, feedbacks). Comprend sa façon de faire face au stress et à la pression du travail.
Pratiquant avancé 1	Sait orienter l'action vers les objectifs. Clarifie son identité professionnelle. A testé et/ou créé ses propres outils de gestion personnelle. Est capable de recevoir un feedback et l'utilise comme outil d'apprentissage.
Pratiquant avancé 2	A une bonne compréhension de soi : sait comment définir des objectifs motivants à long terme, a repéré et sait comment traiter le stress et différents types d'émotions causés par l'environnement du travail.
Professionnel	A une forte identité professionnelle. A adopté des outils qui fonctionnent bien. Est capable de faire diverses analyses de ses actions et a les compétences pour faire face à des échecs. Trouve de nombreux types de solutions afin d'atteindre les objectifs.

La gestion de projet (L9)

Capacités à concevoir et à réaliser un projet.

Les compétences en gestion de projet contiennent des capacités de gestion opérationnelle, comme les compétences et les techniques de conception d'un projet, la préparation d'un budget, la gestion des risques et la gestion des ressources différentes tout comme le management de l'équipe (recrutement, motivation et communication sur les objectifs, délais).

Débutant 1	Avoir participé à toutes les étapes, de la conception (pré-motorola) à la mise en œuvre (motorola) d'au moins trois projets d'équipe.
Débutant 2	A des connaissances théoriques et a utilisé des outils de gestion et planification de projet (par exemple GANTT, le chemin critique, gestion des risques). Possède une expérience de ce type dans au moins un projet (différents types d'activités, les divers profils de personnes impliquées). Connaît les principes les plus importants de planification en équipe
Pratiquant avancé 1	Gère la planification de projet (conception et budgétisation des ressources). A des expériences dans la gestion de plusieurs projets du début jusqu'à la fin. Est capable de concevoir un objectif motivant pour une équipe de projet et de diriger l'action vers les résultats. A mené un projet en tant que chef et est capable de rédiger un rapport final de projet complet et synthétique (délivrables, finances, communication et marketing).
Pratiquant avancé 2	Est capable d'analyser les membres d'une équipe de projet (connaît les compétences et profils de chacun) et de gérer la dynamique humaine au sein de l'équipe. A l'agilité d'adapter la planification du projet face aux imprévus quotidiens et gère dynamiquement une matrice des risques. Est capable de motiver un groupe de projet de diverses manières de faire face avec succès aux crises et aux conflits à l'intérieur du groupe de projet.
Professionnel	Est capable de diriger des projets complexes et de coacher les autres membres de l'équipe à la gestion de projet.

Le leadership d'équipe (L10)

Capacités à construire une équipe qui fonctionne sur une longue période et à conduire cette équipe.

Les compétences en leadership d'équipe sont fondées sur 1) la théorie (par exemple les phases de développement de l'équipe, la dynamique d'équipe) 2) l'expérience (par exemple les crises et les conflits), et 3) le système (par exemple les forums pour partager des connaissances et des méthodes avec d'autres leaders). L'élément principal du leadership d'équipe est fondé sur une expérience - vous pouvez apprendre à être un team leader seulement en faisant partie de l'équipe.

Débutant 1	A une expérience de plus de 6 mois dans une entreprise en équipe. A fonctionné comme un membre actif d'une équipe. Connaît les bases de fonctionnement d'une équipe (par exemple les rôles dans l'équipe, l'importance et la gestion de la diversité, l'importance des objectifs communs, les règles communes, etc).
Débutant 2	Sait appliquer les théories en pratique dans le travail en équipe et à la gestion d'équipe : sait construire une vision, des valeurs et des objectifs qui encadrent l'action de l'équipe. A des expériences dans la gestion d'une équipe en ayant une fonction de leader ou membre d'un comité de direction.
Pratiquant avancé 1	A un très bon niveau théorique en leadership d'équipe. A une bonne expérience du travail en équipe (par exemple 1-2 ans dans une entreprise en équipe). Est capable de développer activement et mener des actions en équipe (par exemple la gestion des conflits et des crises, la motivation, la définition d'objectifs, la conception des indicateurs, etc.). Est capable de confronter son propre apprentissage de leadership à d'autres environnements.
Pratiquant avancé 2	A un excellent niveau théorique dans les domaines de l'équipe et du leadership d'équipe. A différents types d'expériences de travail avec différentes équipes (par exemple, entreprise en équipe, groupes de projet etc.). Est capable de construire une équipe et de la diriger sur le long terme (par exemple, création d'une vision partagée et des objectifs, prise en compte des compétences, valeurs et profil des personnes via Belbin, Leonardo ou autres).
Professionnel	Capable de prendre un mandat de leader d'équipe et de coacher au rôle de leader.

La planification et l'organisation (L11)

Capacité à préparer des plans et des analyses afin de faciliter la gestion des personnes.

Les compétences en planification et organisation comprennent les compétences de l'analyse utilisées dans les travaux de leadership et de gestion. Ce sont par exemple la planification, la budgétisation, la création de scénarios, la pensée systémique, l'analyse de la chaîne de valeur, les modèles d'organisation, etc.

Débutant 1	Comprend les bases théoriques de la planification et de l'organisation d'entreprise (quelques techniques et les termes de base). Possède une expérience dans la planification et l'organisation à petite échelle (par exemple un petit projet).
Débutant 2	Gère quelques méthodes clés de la planification et de l'organisation. Est capable de les utiliser dans la pratique (plusieurs implémentations / itérations de plans / réalisations d'organigrammes).
Pratiquant avancé 1	Gère plusieurs méthodes de planification et d'organisation différentes. Possède une expérience en les utilisant dans la pratique. La planification et l'organisation sont devenus une partie de son travail.
Pratiquant avancé 2	A une bonne connaissance et expérience dans les méthodes de planification d'organisation. La planification et l'organisation sont une partie naturelle de son travail. A conçu (par exemple planifié, exécuté, contrôlé et post-analysé) plusieurs plans et organigrammes, dont au moins un à grande échelle (par exemple pour la budgétisation dans un grand projet avec de nombreux acteurs différents).
Professionnel	A un niveau de professionnel débutant pour prendre en charge des mandats de planification et organisation.

Le coaching et développement des compétences (L12)

Capacités à augmenter l'apprentissage et améliorer le fonctionnement d'un individu ou d'un groupe.

Les compétences en coaching comprennent les ressources pédagogiques et humaines basées sur les compétences, telles que l'écoute, l'éducation, le dialogue, le conseil, les encouragements et la planification du développement des compétences.

Débutant 1	Comprend les bases théoriques du coaching. A des expériences de base dans une position de coaché et a participé à des séances de dialogue.
Débutant 2	Maîtrise les bases de coaching et a un peu d'expérience dans le coaching (par exemple lors d'un projet). A des expériences de long terme (par exemple ½ - 1 an comme coaché actif) et peut être le miroir de ces expériences quand il coache d'autres personnes. Est capable d'aider un coaché à l'identification des compétences acquises ou à acquérir.
Pratiquant avancé 1	A un bon niveau théorique dans le coaching. Maîtrise les bases du coaching de groupe dans la pratique et est capable de préparer et d'exécuter les plans de développement de compétences autant pour les individus que pour les groupes. Est capable d'établir une culture de dialogue et de diriger en utilisant les principes de coaching.
Pratiquant avancé 2	Maîtrise le coaching des individus et des groupes dans la théorie et la pratique. A des expériences de coaching de groupe (par exemple des clients ou d'un groupe de projet). Sur la base des principes du dialogue et du coaching, a établi des plans de développement de compétences pour un individu ou une équipe.
Professionnel	A des connaissances et le niveau de compétences d'un professionnel débutant dans la gestion d'un processus de coaching et dans la mise en place d'une véritable culture du dialogue au sein d'une organisation.

La stratégie d'entreprise (L13)

Capacités de perception de l'environnement d'une entreprise ("vue d'ensemble"), capacités de conception et de mise en œuvre de plans stratégiques à long terme et à grande échelle.

Les compétences en stratégie contiennent les compétences de veille et d'explorations de l'environnement, des tendances, la perception de l'avenir, la mise en œuvre des plans à grande échelle, la comparaison des options et «l'abstraction», c'est à dire connecter et généraliser des événements uniques avec une vue d'ensemble. Les compétences en stratégie impliquent souvent de se concentrer sur un domaine de spécialisation, tels que le marketing, la planification, l'organisation ou la construction de réseaux.

Débutant 1	Comprend que l'entreprise opère dans un environnement qui a une influence sur elle et dont il faut tenir compte (savoir définir l'environnement, les tendances, les concurrents, les clients/comportements).
Débutant 2	Sait établir une SWOT, un PESTEL, un Porter, un tableau de bord stratégique, etc. Sur la base d'une veille stratégique, est capable d'identifier les enjeux et facteurs clé de succès pour un projet ou une entreprise. Sait analyser et gérer les risques stratégiques, établir les indicateurs de performance et tirer les principales décisions de gestion.
Pratiquant avancé 1	A lu quelques ouvrages en stratégie d'entreprise. Est capable d'établir différentes options stratégiques et de préparer des plans d'actions stratégiques qui fonctionnent dans la vie réelle, et pas seulement sur le papier.
Pratiquant avancé 2	A des expériences dans la préparation et la mise en œuvre de plans stratégiques dans différents environnements opérationnels et organisationnels. A acquis une réflexion stratégique et polyvalente (capacité à naviguer facilement entre l'opérationnel et l'abstraction).
Professionnel	La réflexion stratégique est très créative et professionnelle. Est capable de gérer des mandats et prendre en mains une stratégie d'entreprise.

Le courage de faire des choix et l'ambition (L14)

Actions fondées sur les objectifs et tournées vers l'avenir.

Le courage de faire des choix et l'ambition sont les attitudes et les compétences du "style de management". Comme compétence cela apparaît dans la gestion du temps, dans le dialogue, la planification, dans l'action et le leadership.

Débutant 1	Comprend ses propres objectifs à court terme (6 mois). A écrit un contrat d'apprentissage adapté à soi-même et a analysé ses propres choix et objectifs.
Débutant 2	Possède une solide compréhension de ses propres objectifs à court terme (a exécuté au moins un cycle d'un « learning contract » personnel et sa mise en œuvre) et est en mesure d'orienter ses actions en fonction de ces objectifs (par exemple la gestion du temps montre que l'on vise des objectifs). Comprend ses objectifs à long terme (1-2 ans).
Pratiquant avancé 1	A la compréhension très forte de ses propres objectifs à court et long terme. A le courage de laisser "les choses moins importantes" de côté, sait prioriser ses actions et a pris de nombreuses décisions importantes.
Pratiquant avancé 2	A été dans des situations de "choix managériaux difficiles " (par exemple en gestion de projet ou leadership) et a su les dépasser dans une dynamique de développement du projet et des personnes concernées.
Professionnel	A une vision professionnelle très forte, a fait de nombreux « choix exigeants » et a vécu l'impact de ses choix. Est capable d'analyser l'impact de ses propres choix.

ENTREPRENEUR EN EQUIPE (Y15-Y21)

La relation client, négociation et ventes (Y15)

Aptitude à interagir et obtenir des résultats dans des situations de relation client, de négociation et de vente.

Débutant 1	Est capable d'approcher les clients (prendre RDV, mener l'entretien). Possède le niveau théorique de base dans le domaine de la vente (lectures), a expérimenté quelques situations de vente. Sait utiliser quelques techniques de vente (sais préparer un RDV, sait construire un argumentaire, un CAB, etc.)
Débutant 2	A des expériences concluantes dans différents types de situations de relation client et de vente. A le niveau théorique (lectures) de base dans la négociation (préparation, objectifs etc.).
Pratiquant avancé 1	A acquis une bonne aisance dans la relation client. Sait gérer les clients insatisfaits. Est capable d'utiliser différents types d'outils de vente (visites commerciales, présentations, e-marketing, etc.) et a au moins l'expérience de base dans chacun d'eux. Possède une expérience de négociations dans différents contextes.
Pratiquant avancé 2	Possède des connaissances théoriques diversifiées (théories et techniques de relation client, de négociation et de vente), a acquis de l'expérience dans différents types de situations de relation client, de négociation et de vente. Est capable de faire, de manière persistante et à long terme, le travail de vente. Est capable de planifier et d'évaluer son travail, a vécu des « situations difficiles » dans un domaine, est capable d'appliquer les compétences en leadership dans ce domaine, comprend comment mesurer des ventes.
Professionnel	A des connaissances et le niveau de compétence d'un professionnel débutant dans la relation client, la négociation et la vente. Est capable de planifier et mettre en œuvre des projets dans le domaine (par exemple team leader d'une équipe travaillant sur le service client).

La finance d'entreprise (Y16)

Aptitude à comprendre les calculs liés à l'économie d'entreprise, les plans comptables et ratios financiers.

Débutant 1	A acquis une le niveau de bases théoriques sur les finances de l'entreprise (par exemple les principes de facturation, de budget, de marges, etc.), comprend la structure des coûts et des dépenses d'un projet / d'une entreprise (par exemple pour la Team Company).
Débutant 2	Comprend les bases de la finance d'entreprise dans la pratique (par exemple les principes de bilan de fin d'année, les bases de la fiscalité), a une expérience de base en comptabilité de projet, est capable de planifier les budgets pour des petits ou moyens projets et les suivre, comprend la relation des prix et investissements pour les bénéfices de l'entreprise, a essayé des options de tarification / pricing différentes.
Pratiquant avancé 1	Gère les bases de la comptabilité et la finance de petites entreprises dans la pratique. Possède une expérience dans la finance d'entreprise et la comptabilité, est capable de préparer différents types des budgets et de suivre leurs indicateurs /ratios financiers, comprend le lien entre le cash-flow et la finance en matière de stratégie d'entreprise, est capable de définir des objectifs financiers et les suivre, est capable de combiner des plans financiers à la planification opérationnelle.
Pratiquant avancé 2	Comprend très bien les finances de la petite entreprise, a activement pris soin des finances de la Team Company (par exemple comme responsable financier, comptabilité, etc.), est capable de planifier différents scénarios financiers pour des projets, comprend largement la façon dont la finance est liée à des stratégies d'entreprise, est capable de fonctionner comme responsable financier dans un grand projet.
Professionnel	A des connaissances et le niveau d'un professionnel débutant dans les questions financières, est capable d'assurer le bon fonctionnement financier pour une petite entreprise ou un grand projet. Est capable de coacher les autres en matière de finances d'entreprise.

Compétences en marketing (Y17)

Aptitude à combiner et développer les produits de l'entreprise, la distribution, le prix, la communication, les stratégies et plan marketing, les ressources et la connaissance du client comme un ensemble, qui offre une valeur ajoutée aux besoins des clients. Augmente la taille et la fidélité (nombre d'acheteurs et quantité achetées) de la clientèle, sa propension à dépenser et induit des profits pour une entreprise.

Débutant 1	Comprend les bases théoriques du marketing (p. ex. Marketing Mix = 4P), participe activement aux activités de marketing (exécution opérationnelle) à petite échelle (par exemple un projet), comprend l'importance des clients grâce à l'expérience personnelle. A les compétences dans la création du positionnement d'une offre / d'une proposition de valeur.
Débutant 2	A fait des lectures autour des différentes thématiques du marketing (p. ex. Branding, Consumer Insights, Value Proposition, etc.). A mis en place un plan marketing complet (les plans d'actions publicitaire, distribution et promotion autour d'un projet ou produit). Les besoins et les bénéfices clients sont au cœur des projets via la collecte et l'analyse d'informations quantitatives et/ou qualitatives. A la capacité à transformer un concept marketing en un produit vecteur d'image, via l'identité graphique et publicitaire. Est capable de construire et exécuter une campagne de marketing simple à l'aide de divers canaux de promotion, comprend les rôles de la vente et de la publicité dans le marketing.
Pratiquant avancé 1	A fait des lectures sur le marketing stratégique (p. ex. Michael Porter). Est capable d'analyser et de projeter dans l'avenir les différentes gammes de produit et la création de la valeur ajoutée sur la base des études quantitatives et/ou qualitatives du marché. Capacité de faire des lancements de produits en phase avec le positionnement de la marque existante, les besoins du client et les opportunités du marché. Comprend le rôle du marketing dans la stratégie de l'entreprise.
Pratiquant avancé 2	A des connaissances très diverses dans le marketing, est spécialisé dans un genre de marketing, a une forte identité professionnelle en tant que marketeur, a l'expérience des « actes de marketing significatifs » (par exemple une campagne de lancement d'un nouveau produit /service). Maîtrise des outils de marketing durable.
Professionnel	A les connaissances et le niveau de compétence d'un professionnel débutant en marketing et est capable de coacher les autres en stratégies et outils marketing.

Les statistiques, la gestion des données et la « business intelligence » (Y18)

Aptitudes à créer, stocker, traiter, analyser, archiver, partager et réutiliser des données d'entreprise, avec un focus particulier sur la digitalisation et la valorisation de celles-ci.

Débutant 1	Sait collecter et structurer des données et les analyser à l'aide d'un tableur simple (p.ex. excel). Comprend l'importance de l'informatique et les enjeux de la digitalisation au sein des entreprises.
Débutant 2	Comprend l'importance des statistiques et de la gestion des données afin de pouvoir utiliser avec aisance des tableaux de bord décisionnels. A acquis des connaissances théoriques et a quelques fois expérimenté la création et l'analyse de données dans ses propres projets (par exemple : études marché, enquêtes de satisfaction, analyse des ventes, etc.)
Pratiquant avancé 1	Connaît les principaux tests statistiques et leur utilisation potentielle dans les projets et l'entreprise. Connaît les bases de la statistique descriptive (univariée et bivariée) nécessaires pour comprendre et utiliser des tableaux de bord. Connaît le cycle de vie des données et est capable d'agir, avec les bons outils et les méthodes adaptées, pour digitaliser et valoriser les données de l'entreprise au travers des différents indicateurs (financiers et autres).
Pratiquant avancé 2	Pratique régulièrement la création et l'analyse de données dans ses projets et au sein de la Team Company. Comprend et connaît les modèles probabilistes et les principes du « data mining ». Connaît et a testé certains outils. Comprend le potentiel et les risques de l'« intelligence artificielle » dans le contexte d'une économie numérisée, automatisée et pilotée par des algorithmes performants et apprenants.
Professionnel	A le niveau d'un professionnel débutant dans le domaine de la gestion des données et de l'utilisation d'outils de « business intelligence ». Est capable de préparer et/ou prendre des décisions sur la base des données analysées.

Les modèles de théories et conceptualisation (Y19)

Capacité à obtenir et développer des modèles et des théories appropriées à la gestion d'une entreprise, aussi bien sous l'angle analytique que systémique.

Débutant 1	Comprend l'importance de l'utilisation des théories en économie d'entreprise, a acquis des connaissances théoriques pour soi-même afin de développer des projets, a quelques fois appliqué les théories en pratique.
Débutant 2	Est capable de concevoir des « business models » basés sur des phénomènes différents (par exemple le développement de l'équipe, évolution de l'environnement, nouveaux clients), a le niveau de base en théorie de l'économie d'entreprise.
Pratiquant avancé 1	Est capable d'utiliser des théories et des modèles différents d'une façon variée pour la description des phénomènes et des événements pratiques et de construire des prototypes (exp. « lean start-up »). Est capable de combiner des cas particuliers, de créer des généralisations et d'en examiner la validité.
Pratiquant avancé 2	A un niveau de connaissances théoriques large en gestion d'entreprise / « business model design » / « business process management » et autres thèmes qui en découlent. A utilisé beaucoup de modèles théoriques et a testé leur applicabilité dans la pratique.
Professionnel	A un très bon niveau théorique et beaucoup d'expérience en modélisation. Est capable de coacher les autres en théorie et conceptualisation économique.

La création de réseaux (Y20)

Aptitude à établir des relations humaines, des partenariats, des relations d'affaires et faire se connecter les gens entre eux.

Débutant 1	Comprend le sens des réseaux dans l'entrepreneuriat, perçoit son propre réseau. A établi quelques relations avec le réseau, a fait du réseautage dans son environnement propre (par exemple au sein de la HES-SO, de la Team Academy et à l'international).
Débutant 2	Est capable de façon indépendante et spontanée de construire des réseaux. A de nombreux "contacts", identifie les différents réseaux dans son environnement opérationnel et est capable de les utiliser dans la promotion de ses projets et de la Team Company.
Pratiquant avancé 1	Est capable d'activer les réseaux, est capable d'utiliser activement les contacts donnés par le réseau dans la Team Company. Est capable de choisir des réseaux appropriés pour soi-même et agit en tant que développeur de réseau.
Pratiquant avancé 2	A un grand réseau et de nombreux contacts dans différents types de réseaux. A une démarche active de construction et de maintien de son réseau.
Professionnel	A un réseau international significatif. A établi une stratégie professionnelle de réseautage.

Le courage et la volonté d'aller au-delà des frontières (Y21)

Attitude entrepreneuriale et volontaire dans laquelle les croyances et les barrières limitant la réflexion et l'action sont dépassées dans une logique positive.

Débutant 1	Réalise les possibilités de briser les frontières. Est capable d'identifier et expliciter sa « zone de confort ». Est sorti de « sa zone de confort » quelques fois.
Débutant 2	A exploré un nouveau domaine socio-économique en combinant ses pratiques personnelles avec les besoins de nouveaux secteurs d'activités afin de donner naissance à « autre chose ». Il identifie les barrières qui le freine au moment de sortir de sa zone de confort et a imaginé des stratégies pour diminuer leur impact.
Pratiquant avancé 1	Sort régulièrement de sa zone de confort. Est capable de combiner naturellement des choses différentes. Est capable d'observer les choses sous de nombreux angles différents.
Pratiquant avancé 2	A traversé avec courage de nombreuses frontières, a été porté loin de sa zone de confort.
Professionnel	Est un pionnier, brise régulièrement les frontières à petite et grande échelle, a réalisé une innovation qui a eu un fort impact sur la Team Company ou sur son futur professionnel.