

De manière générale, le programme Team Academy vise l'acquisition des 21 compétences :

**1<sup>ère</sup> année : apprenant en équipe**

- Traitement de l'information et compétences en TIC
- Compétences en apprentissage en équipe
- Méthodes et attitudes personnelles pour apprendre à apprendre
- Créativité
- Compétences internationales
- Compétences en communication
- Auto-initiative

**2<sup>ème</sup> année : leader d'équipe**

- Compétences en autogestion
- Compétences en gestion de projet
- Compétences en leadership d'équipe
- Compétences en planification
- Compétences en coaching
- Compétences en stratégie
- Courage à faire des choix et ambition

**3<sup>ème</sup> année : entrepreneur en équipe**

- Compétences en service client, négociation et ventes
- Compréhension des questions financières
- Compétences en marketing
- Compétences en innovation
- Compétences en théorisation, modélisation et conceptualisation
- Compétences en création de réseau
- Courage et volonté d'aller au-delà des frontières

La première année est consacrée à une sorte de « désapprentissage » des méthodologies de travail pour lesquelles les teamsters ont été habitués jusqu'ici (réussite essentiellement basée sur les contrôles individuels). Les teamsters doivent apprendre à être autonomes et acquièrent des compétences de base sur différentes thématiques. C'est également durant cette phase que les teamsters se fixent eux-mêmes des objectifs individuels (learning contract) et en équipe (learning team). Mais plutôt que de « désapprentissage » on devrait parler « hyper-apprentissage », une manière d'apprendre au-delà des modèles connus !

En deuxième année, les teamsters développent des compétences plus spécifiques et sont devenus autonomes. Ils consolident une attitude clé découverte en 1<sup>ère</sup> année (souvent dans la douleur) : la réussite passe par un travail avec le client. L'apprentissage en mode auto-organisé s'accélère.

En dernière année, les teamsters sont à l'aise dans la réalisation de leurs projets ainsi que dans les relations avec leurs clients. On vise « l'excellence entrepreneuriale » !

## 1<sup>er</sup> année : APPRENANT EN EQUIPE (O1-O7)

### Traitement de l'information et compétences en TIC (O1)

Capacités à trouver et à utiliser diverses sources d'information, utilisation de TI comme un outil au travail.

Le *Traitement de l'information et de compétences en TIC* contient les compétences pour utiliser l'informatique et diverses sources d'information. Cela inclut les compétences à utiliser des logiciels ainsi que la capacité à obtenir des résultats en les utilisant.

1	Connaît la base de l'utilisation de TI, par exemple écriture des essais, préparation de présentations, utilisation internet etc. Connaît la base de l'utilisation de logiciels simples (Pack Office). Est capable de rechercher des informations sur diverses sources. <i>Preuves : essais.</i>
2	Utilise TI couramment, recherche et analyse la connaissance de diverses sources. Possède des compétences en structuration de l'information (par exemple savoir résumer, synthétiser, utilisation de plusieurs sources comme lectures, vidéo, presse, interview en direct). <i>Preuves : diverses présentations écrites et orales.</i>
3	Utilise différentes sources d'information d'une manière large, envisage l'information d'une façon critique et comparative (par exemple le Mémoire), structure l'information pour différentes cibles (par exemple pour la vie des affaires ou l'environnement académique). L'utilisation de TI est fluide. Sait comment utiliser les différents logiciels d'une manière plus profonde. Possède des compétences dans l'utilisation de l'information afin de créer des résultats. <i>Preuves : BP et mémoire.</i>
4	Utilise les TIC pour développer des applications ou logiciels en lien avec l'activité de l'entreprise.
5	Est capable de former les autres dans le traitement de l'information et / ou l'utilisation de TI.

### Compétences en 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 collectif et coacher les autres dans l'apprentissage en équipe.

1	Connaît la base du dialogue : sait écouter les autres. Capable à détecter ces propres jugements. Fait un effort de remplacer ces 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. <i>Preuve : participation régulières aux Auberges Espagnols, Journées Thématiques, autres ateliers d'apprentissage ; utilisation d'un outil de communication (ex : CNV) ; exemples de cross-fertilisation.</i>
2	Utilise le dialogue de façon constant (écoute, suspension du jugement, l'avocat de l'ange). A l'habitude de laisser à l'action montrer ce qui marche et ce qui ne marche pas un lieu de juger de ce qui ne va pas marcher. A réalisé l'élaboration de contrats d'apprentissages en équipe. Expérimente l'utilisation de LC d'équipe pour guider les choix d'actions et d'apprentissages de l'équipe. A fait quelques 'birth givings' pour des clients (montrer au client par un exercice bref les compétences, les connaissances, l'offre, le professionnalisme de l'équipe). Expérimente des outils de facilitation de recherche de solutions, de prise de décisions et de partage de connaissances en équipe. Comprend et capable d'expliquer les théories de base de l'apprentissage en équipe. <i>Preuves : essais, LC d'équipe.</i>
3	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...). Maitrise de certains outils de facilitation en équipe.

4	L'apprentissage de l'équipe est fluide dans des environnements différents (par exemple co-construction à long terme avec les clients). A les capacités à 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 obtenir des résultats à travers elle. 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 (par exemple l'organisation d'évènements pour améliorer l'apprentissage en équipe).
5	Coach et formateur 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.

1	Connait et a mis en pratique différents outils d'apprentissage : les Learning Contract par an, pré-motorolas et motorolas, journal d'apprentissage (zapbook). A expérimenté les différentes sources de construction de compétences et des connaissances (participation en TS, visite d'entreprises, lectures, rencontres inspirantes, journée thématique ....). <i>Preuves : portfolio.</i>
2	Est capable de rédiger un plan d'apprentissage personnel avec l'accompagnement de coach (contrat d'apprentissage précis en termes de compétences) et de le mettre en pratique. Comprend et utilise les différents outils d'apprentissage du BJE (journal d'apprentissage, essais, plan de lecture etc) Relie le LC personnel aux lectures pour développer les connaissances et des idées, aux projets avec les clients, pour créer l'expérience et les compétences du LC. Comprend ses forces et ses faiblesses en tant qu'apprenant. Connait et comprend les théories de base du développement des compétences personnelles (Nonaka). <i>Preuves : portfolio.</i>
3	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 l'autodéveloppement. Sais donner et recevoir un feedback.
4	Se développer est un processus naturel tout au long de la vie professionnelle. Est actif dans l'autodéveloppement et a la motivation intérieure pour apprendre (pas besoin d'instructions venant l'extérieur). Est capable de combiner des thèmes différents dans ses propres compétences de manière diverse.
5	Est capable de coacher les autres dans le dans le domaine de l'apprentissage personnel.

## Créativité (04)

Capacité à générer des idées et résoudre des problèmes seul et avec d'autres personnes et d'exprimer les idées et les solutions à d'autres.

Les compétences en créativité contiennent la maîtrise des techniques de créativité et modes de pensée et les capacités à exprimer les idées nées de manières diverses. La maîtrise dans la créativité implique d'être non seulement créatif individuellement, mais aussi de faire ressortir la créativité chez les autres. La créativité demande beaucoup de persistance et de discipline.

1	A expérimenté des brainstormings, ou autre méthode génératrice d'idées. A pris des initiatives de recherche de solution par rapport à une problématique concrète (donner des exemples concrets). A conscience de ces capacités créative personnelles et commence à les mettre en œuvre (donner un exemple d'une pensée créative dans une situation donné).
2	Connait 4 à 5 techniques de créativité en théorie et en pratique (donner le nom de l'outil et les preuves de mise en œuvre).
3	Comprend le cadre théorique sur comment diriger la créativité (3 lectures en créativité avec les essais de bon qualité). Maîtrise de l'intégralité de processus créatif : 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 et a passé de l'idée à la réalisation. Preuve : exemple de processus vécu.
4	Utilise le processus créatif d'une manière régulière. La créativité est une posture et un mode de résolution de problème. Preuve : avoir systématisé la mise en pratique du niveau 3.
5	Former les autres dans le domaine de la créativité.

## Compétences internationales (05)

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) 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.

1	A les bases des compétences internationales, telles que le courage d'entamer et mener une conversation de la vie courante, la communication orale est compréhensible. Avoir lu un livre et rédigé un essai en anglais.
2	A des bonnes compétences d'interaction générique : est capable de participer à un débat, convaincre, poser des questions, argumenter... Preuves : Présentation en anglais d'un des 3 essais rédigés en anglais. A réalisé une rencontre apprenante par mois en anglais.
3	A des 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, une démarche commerciale.
4	Savoir identifier des différences culturelles et leurs impacts sur le business. A un large éventail d'expériences de travail dans différents environnements culturels et linguistiques (par exemple les équipes multiculturelles). Capacités à interagir avec fluidité dans au moins 2 langues étrangères.
5	A des capacités d'interaction très large. Un grand nombre d'expériences de nombreux environnements culturels et linguistiques. Etre capable d'animer un groupe multiculturel et multilingue.

## Compétences en communication (06)

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

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

1	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, lettres, essais, motorolas... etc.
2	Est capable d'adapter sa communication par écrit à différentes cibles et obtient des réponses attendues en temps voulu. Sait donner une présentation sur son propre domaine professionnel à des publics spécifiques.
3	Sait donner une présentation et rédiger divers documents sur son propre domaine professionnel à des publics exigeants et dans les situations de pression (lever de fonds, jury de sélection). Connait les techniques de prise de parole en public (sait expliquer ces choix oratoires au cours d'une présentation).
4	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.
5	Capable de former d'autres personnes à communiquer efficacement.

## Auto-initiative\* (07)

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 bonnes idées et les rendent profitables.

1	Participe activement à la vie du BJE : Huston Calling, Journées Thématiques, réunions et événements des projets immergeant business et non business et à l'action de l'équipe-promo.
2	Se développe soi-même et l'entreprise en équipe spontanément : fait des expérimentations (accepter de prendre de risque, faire des erreurs, faire des choses jamais faites).
3	Propose et met en place des nouvelles expérimentations hors du commun dans son équipe.
4	A plusieurs expériences diverses dans l'expérimentation et la prise d'initiatives. A une forte motivation interne, a besoin seulement de peu de conseil ou de règles de guidage venants de quelqu'un de l'extérieur. Recherche activement une idée d'entreprise pour soi-même.
5	Extrêmement forte motivation interne, pas besoin de conseils de quelqu'un de l'extérieur.

## 2<sup>ème</sup> année - LEADER D'EQUIPE (L8-L14)

### Compétences en autogestion (L8)

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

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

1	Sait prioriser ses actions, ses activités d'apprentissage, comprend ses propres forces et faiblesses en organisation personnel. Sait se mettre des objectifs personnels à court terme et les atteindre.
2	Utilise les outils de planification. Connait les principes de planification en équipe. Connaît les principes les plus importants, la base de la gestion du temps, utilise les outils d'autogestion (calendrier, journal d'apprentissage, les indicateurs d'action différents, le feedback). Comprend la façon personnelle de faire face au stress.
3	Sait orienter l'action vers les objectifs. Clarifie son identité professionnelle. A créé des outils appropriés pour soi-même. A une bonne compréhension de soi-même : sait comment définir des objectifs motivants à long terme, sait comment traiter le stress et différents types d'émotions causés par l'environnement du travail.
4	A une forte identité professionnelle. Utilise des outils testés et qui fonctionne bien. Est capable de faire diverses analyses de son action. Trouve de nombreux types de solutions afin atteindre les objectifs. A l'expérience et les compétences pour faire face à la pression de travail et des échecs, est capable de recevoir un feedback et l'utilise comme outil d'apprentissage.
5	Coach ou formateur de la personne en action.

### Compétences en 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 et la gestion des ressources différentes tout comme management de l'équipe (recrutement, la motivation et de la communication sur les objectifs).

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. <i>Preuves dans le portfolio.</i>
2	A des connaissances théoriques et a utilisé des outils de gestion et planification de projet (par exemple GANTT). Possède une expérience dans une variété de projets (différent type d'activité, les personnes impliquées différentes). A mener un projet en tant que chef de projet. <i>Preuves : essais + RP (chef de projet) + pré-motorola et motorola des projets</i>
3	Gère la planification de projet (planification et conception d'un projet, de budgétisation et de ressources). A des expériences dans la gestion d'au moins un projet de taille moyenne (budget > 10 000€ ; une dizaine de co-équipiers impliqués) du début jusqu'à la fin. Est capable de concevoir un objectif motivant pour un groupe de projet et diriger l'action vers les objectifs : avoir assuré une fonction de chef de projet sur un des axes principaux (marketing, finance, communication). <i>Preuves : les pré et post motorolas des projets, RP, document de gestion de projets (budget, planification, présentation...)</i>
4	Est capable de choisir les bons membres du projet (connaît les compétences de chacun). A l'agilité d'adapter la planification du projet face au imprévus quotidien. Est capable de motiver un groupe de projet de diverses manières et faire face avec succès aux crises et aux conflits à l'intérieur du groupe de projet.
5	Est capable de former les autres à la gestion de projet.

## Compétences en 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 !

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). <i>Preuves : essais et RP.</i>
2	A lu 3 livres sur les équipes et la gestion des équipes. Sait appliquer les théories en pratique dans le travail en équipe et à la gestion d'équipe : sait construire une vision, les valeurs et des objectifs qui encadrent l'action de l'équipe. A des expériences dans la gestion d'une équipe ayant une fonction de leader ou membre du CA. <i>Preuves : essais et RP.</i>
3	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 d'équipe). Est capable de développer activement et mener des actions de l'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. <i>Preuves : essais et RP.</i>
4	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, choix des membres en pensant compétences et Belbin, etc).
5	Capable de coacher un leader d'équipe.

## Compétences en planification (L11)

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

Les compétences en planification comprennent les compétences de l'analyse et de la planification utilisées dans les travaux de leadership et de gestion. Ce sont par exemple la planification, la budgétisation, la planification de scénarios, la pensée systémique, le chemin critique, l'analyse de la valeur, le calcul des prestations et le prix.

1	Comprend les bases théoriques de la planification (quelques techniques et les termes de base). Possède une expérience dans la planification à petite échelle (par exemple un petit projet).
2	Gère quelques méthodes clés de la planification et est capable de les utiliser dans la pratique (plusieurs implémentations des plans pratiques).
3	Gère plusieurs méthodes de planification différentes et possède une expérience en les utilisant dans la pratique. La planification est devenue une partie de son travail.
4	A une bonne connaissance et expérience dans les méthodes de planification. La planification est une partie naturelle de son travail. A conçu (par exemple planifiés, exécutés, contrôlés et post-analysé) plusieurs plans, dont au moins un a été un plan à grande échelle (par exemple pour la budgétisation dans un grand projet avec de nombreux acteurs différents).
5	A des connaissances et le niveau de compétence d'expert débutant dans la formation des autres dans le domaine de la planification du travail. Possède une vaste expérience dans la planification et l'exécution des plans.

## Compétences en coaching (L12)

Capacités à augmenter l'apprentissage un individu ou un groupe.

Les compétences en coaching comprennent les ressources pédagogiques et humaines basée sur les compétences, telles que l'écoute, l'éducation, avoir une conversation, en donnant des conseils, des encouragements et la planification du développement des compétences.

1	Comprend bases du coaching en théorie. A des expériences de base comme être coaché.
2	Maîtrise les bases de coaching et a un peu d'expériences dans le coaching (par exemple lors d'un projet). A des expériences de long terme (par exemple ½ - 1 ans comme coaché actif) comme être coaché et peut être le miroir ces expériences quand il coache d'autres personnes.
3	A un bon niveau théorique dans le coaching et le «coaching leadership». Maîtrise les bases du coaching de groupe dans la pratique et est capable de préparer et d'exécuter les plans de développement autant pour les individus que les groupes. Est capable de diriger en utilisant les principes de coaching.
4	Maîtrise le coaching des individus et des groupes dans la théorie et la pratique. A des expériences de coaching de groupe (par exemple les clients ou d'une groupe de projet). Les principes de coaching est un moyen naturel de diriger les autres.
5	A des connaissances et le niveau de compétence d'expert débutant dans le coaching des individus ou des groupes exigeants. A des expériences de plusieurs coachings et/ou de processus de leadership.

### Des exemples de «preuves»

Niveaux 1 à 3 La participation active aux séances d'entraînement, l'utilisation d'outils d'apprentissage, des responsabilités de leadership, fonctionnant comme un tuteur d'un team leader de première année, fonctionnant comme un assistant coach, projets de formation et coaching, les points de lecture et des essais sur le coaching, contrat d'apprentissage de l'entreprise en équipe, coaching des membres de son entreprise d'équipe.

Niveaux 4 à 5 Projets et processus de formation et coaching, de nombreux points de lecture et essais sur le coaching et le leadership, travail en tant qu'assistant coach ou coach, le développement de nouveaux outils de coaching, responsabilités exigeant un leadership, Team Mastery, des plans de formation et de coaching pour les clients.

## Compétences en stratégie (L13)

Capacités de perception de l'environnement de travail et "vue d'ensemble" ainsi que conception et mise en œuvre de plans à long terme à grande échelle.

Les compétences en stratégie contiennent les compétences de l'exploration de l'environnement opérationnel et les tendances à l'intérieur, 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 dans un domaine de spécialisation, tels que le marketing, l'apprentissage ou la construction de réseaux.

1	Compréhension que l'entreprise opère dans un environnement qui a une effluence sur elle et dont il faut tenir compte (savoir définir l'environnement, les concurrents, les clients).
2	Savoir établir une SWOT, enjeux, facteurs clé de succès et en tirer les principales décisions de gestion
3	Avoir lu quelques ouvrages en stratégie. Est capable d'établir des différentes options stratégiques et de préparer des plans d'actions stratégiques qui fonctionne dans la vie réelle, et pas seulement sur le papier.
4	A des expériences dans la préparation et la mise en œuvre des plans stratégiques dans différents environnements opérationnels. La réflexion stratégique est polyvalente (capacité à naviguer facilement entre l'opérationnel et l'abstraction).
5	La réflexion stratégique est très créative et entièrement naturelle. Est capable de travailler comme un expert de stratégie dans des environnements différents.



### *Courage à faire des choix et 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 vie". Comme compétence cela apparaît dans la gestion du temps, dans le dialogue, la planification et dans l'action.

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.
2	Possède une solide compréhension de ses propres objectifs à court terme (a exécuté au moins un cycle "LC personnelle + 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).
3	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 et a pris de nombreuses décisions importantes.
4	A une vision professionnelle et a été dans des situations de " choix professionnels difficiles " (par exemple pour le travail de leadership).
5	A une vision professionnelle très forte, a fait de nombreux "choix professionnel" exigeants et a vécu l'impact de ses choix. Est capable d'analyser l'impact de ses propres choix.

### 3<sup>ème</sup> année - ENTREPRENEUR EN EQUIPE (Y15-Y21)

#### Compétences en service client, négociation et ventes (Y15)

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

1	Est capable d'approcher les clients (prendre RDV, mener l'entretien). A le niveau théorique de base dans le domaine de la vente (lectures), a expérimenté quelques situations de vente. Sait utiliser quelques technique de vente (sais préparer un RDV, sait construire un argumentaire...)
2	A des expériences concluantes dans différents types de situations de service client et la vente. A le niveau théorique (lectures) de base dans la de négociation (préparation, objectifs etc.).
3	A une aisance au service client. Sait gérer les clients insatisfaits. Est capable d'utiliser différents types d'outils de vente (visites commerciales, présentations, télémarketing etc.) et a au moins l'expérience de base dans chacun d'eux. Possède une expérience de négociations dans différents contextes.
4	A d'un niveau de connaissances théoriques diverses (théories et techniques de service client, les négociations et les ventes), a de l'expérience dans différents types de situations de service client, la négociation et la 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 (par exemple situations difficiles de ventes long terme), est capable d'appliquer les compétences en leadership dans ce domaine, comprend comment mesurer des ventes.
5	A des connaissances et le niveau de compétence d'expert débutant dans le service client, la négociation et la vente. Est capable de planifier et mettre en œuvre des projets dans le domaine du début jusqu'à la fin, a une expérience dans la conduite d'un projet / d'un processus dans un domaine (par exemple team leader d'une équipe travaillant sur le service client), des expériences diverses.

#### Compréhension des questions financières (Y16)

Aptitude à comprendre les calculs liés à l'économie de l'entreprise et plan de l'économie de l'entreprise.

1	A le niveau base théorique sur les finances de l'entreprise (par exemple les principes de facturation, les comptes et la TVA), comprend le structure des coûts et des dépenses l'entreprise (par exemple pour l'entreprise d'équipe).
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 d'entreprise, 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 différente, a en peu d'expérience de travail avec des experts comptables.
3	Gère les bases de la comptabilité et la finance de petite entreprise dans la pratique. Possède une expérience dans la finance d'entreprise et la comptabilité (plus de 1,5 ans), est capable de préparer différents types des budgets et de suivre leurs indicateurs financiers, comprend le lien entre le cash-flow et la finance pour les stratégies, est capable de définir des objectifs financiers et les suivre, est capable de combiner des plans financiers à la planification opérationnelle.
4	Compréhension profonde des finances de la petite entreprise, a activement pris soin des finances de l'entreprise (par exemple comme responsable financier, comptabilité etc.), est capable de planifier différents scénarios financiers pour des projets et d'affaires, 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.
5	A des connaissances et le niveau de compétence d'expert débutant dans les questions financières, a une forte identité professionnelle en tant qu'expert financier, a des expériences diverses dans différents types de projets et / ou des entreprises en termes de financement, est capable de préparer facilement le bon fonctionnement des pratiques financières pour la petite entreprise ou un grand projet. La mise en œuvre des finances dans le cadre de la planification stratégique se fait naturellement, est capable de conseiller les autres en tant qu'expert en finances de l'entreprise.

### Compétences en marketing (Y17)

Aptitude à combiner et développer les produits de l'entreprise, la distribution, le prix, la communication, les stratégies, 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 les profits pour une entreprise.

1	Comprend des bases théoriques du marketing (par exemple Marketing Mix = 4P), participe activement aux activités de marketing (exécution opérationnelle marketing) 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. Preuve : Positionnement de l'offre : mon produit est un truc qui fait quoi le plus à qui. Expliquer les 4P du produit)
2	A fait des lectures autour des différentes thématiques du marketing (ex Branting, Consumer Insight, Value Création...). A mis en place un plan marketing complet (les plans d'actions publicitaire, distribution et promotion autour d'un projet ou produit). Le besoin et le bénéfice du client est au cœur des projets (la collecte et analyse d'informations sur les clients). A la capacité à transformer un concept marketing en un produit vecteur d'image via l'identité graphique et publicitaire. (ex : Philippe Vilnius, comment juger la création publicitaire). Est capable de construire et exécuter une campagne de marketing simple à l'aide de canaux de marketing, comprend les rôles des ventes et la publicité dans le marketing. Preuve : les éléments d'image graphique et publicitaire.
3	Capable à analyser et de projeter dans l'avenir les différentes gammes de produit et la création de la valeur ajoutée de l'entreprise. Capacité de faire des lancements de produits en phase avec le positionnement de la marque existante et besoins et opportunités du marché. Comprend le rôle du marketing dans les stratégies de l'entreprise. Les lectures sur le marketing stratégique (ex : Michael Porter)
4	Sait diriger un portefeuille de projets et maîtrise des outils de marketing durable.
5	A les connaissances et le niveau de compétence d'expert débutant en marketing, a des connaissances très diverses dans le marketing, est spécialisé dans un genre de marketing, une forte identité professionnelle en tant que marketeur, a l'expérience des «actes de marketing significatif" (par exemple une grande campagne de lancement d'un produit dans le nouveau segment du marché), est capable de former les autres en marketing.

### Compétences en innovation (Y18)

Aptitude à identifier, développer et commercialiser des nouveaux produits ou services, business modèles ou processus....

1	Comprend la différence entre la créativité et l'innovation. Savoir identifier une initiative innovante. Comprend la façon dont les innovations naissent.
2	A fait émerger des solutions innovantes et les a testées en pratique (par exemple, a créé une solution innovante et l'a proposée à un client). A lu au moins 3 livres sur l'innovation.
3	<i>A fait usage de sa créativité dans façons diverses en donnant naissance à des innovations, le travail accompli a été continu et persistant. A développé des innovations existantes pour les "versions 2.0". Possède une expérience de travail dans un projet où les innovations ont été développées, commercialisées et mises sur le marché.</i>
4	<i>A une vaste expérience en innovation. A fait des innovations remarquables qui ont généré du chiffre d'affaires pour l'entreprise en équipe. A un très bon niveau théorique dans la littérature de l'innovation et d'autres thèmes qui lui sont liés.</i>
5	<i>Est un développeur et concepteur débutant des produits. Est capable de concevoir des produits, services et processus à partir de l'idée et se aboutissant à une solution commercialement rentable. A développé une innovation qu'il valorise par lui/elle-même et/ou avec d'autres entrepreneurs.</i>

### Compétences en théorisation, modélisation et conceptualisation (Y19)

Capacité à obtenir et développer des modèles et des théories appropriées pour ses propres affaires.

1	Comprend l'importance de l'utilisation des théories en affaires, a acquis des connaissances théoriques pour soi-même afin de développer des affaires, a quelques fois appliqué les théories en pratique.
2	Est capable de concevoir des modèles basés sur des phénomènes différents (par exemple le développement de l'équipe, les principes de leadership), a le niveau de base en théorie de savoir-faire de l'entrepreneur.
3	Est capable d'utiliser des théories et des modèles différents dans une façon variée pour la description des phénomènes et des événements pratiques et de construire des prototypes (par exemple les plans). Est capable de combiner des cas particuliers et créer des généralisations et examiner la validité des généralisations dans des cas particuliers.
4	A un niveau de connaissances théoriques large en gestion d'affaires et les thèmes qui lui sont liés (plus de 120 points de lecture), a fait beaucoup de modélisations différentes et testé leur applicabilité dans la pratique.
5	A le niveau théorique d'expert débutant, a beaucoup d'expérience en modélisation et sa mise en œuvre en pratique.

### Compétences en création de réseau (Y20)

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

1	Comprend le sens des réseaux dans l'entrepreneuriat, perçoit son propre réseau (par exemple réseau de BJE). A établi quelques relations avec le réseau, a fait réseautage dans son environnement propre (par exemple au sein de l'EM et son réseau international). <i>Preuve dans le portfolio : motorolas d'événement réseaux business</i>
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 sa propre entreprise. <i>Preuve : un RP sur sa capacité de créer le réseau, produire une cartographie de son réseau et donner des exemples de l'activation.</i>
3	Est capable d'activer les réseaux, est capable d'utiliser activement les contacts donnés par le réseau dans sa propre entreprise, est capable de choisir des réseaux appropriés pour soi-même et agit en tant que développeur de réseau. <i>Preuve : produire une cartographie du réseau.</i>
4	A un grand réseau et de nombreux contacts dans différents types de réseaux. A une démarche active de construction de réseau.
5	A de très grands réseaux internationaux. A établi des réseaux et des forums pour les activer.

### Courage et 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.

1	Réalise les possibilités de briser les frontières, a sorti de «la zone de confort» quelques fois.
2	A exploré un nouveau domaine (affaire ou culture) en combinant ses pratiques personnelles avec les besoins de nouveau domaine afin de donner naissance à quelque chose de nouveau.
3	Est capable de combiner naturellement des choses différentes. Est capable d'observer les choses sous de nombreux angles différents.
4	A traversé avec courage des nombreuses frontières, a été porté loin de sa zone de confort.
5	Briser les frontières à petite et grande échelle est naturel, a fait de nombreuses innovations "borderline". Est un pionnier.