

F AUT-IL ÊTRE UN EXPERT POUR ÊTRE UN LEADER ?

MANU KELLER



AVIS DE NON-DIVULGATION

CE DOCUMENT CONTIENT DES DONNÉES CONFIDENTIELLES. IL N'EST PAS SUPPOSÉ ÊTRE DISPONIBLE À DES TIERS, À L'EXCEPTION DES LECTEURS CHARGÉS DE SUPERVISER CET ARTICLE, AINSI QU'AUX MEMBRES AUTORISÉS DE LA TEAM ACADEMY, SANS LE CONSENTEMENT DE L'AUTEUR. UNE COPIE ET/OU LA PUBLICATION DE CE DOCUMENT - MÊME PAR EXTRAITS - SONT FORMELLEMENT INTERDITES SANS PERMISSION PRÉALABLE.

ARTICLE RÉFLEXIF
NOVENTID | TEAM ACADEMY
HES-SO VALAIS/WALLIS
SEMESTRE 1
OCTOBRE 2020

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	4
CONFLIT	5
POURQUOI ÊTRE UN EXPERT ?	7
FAUT-IL ÊTRE EXPERT DANS LE MONDE DU TRAVAIL ?	8
EXPERTS VERSUS POLYVALENTS	11
ÉTUDE	12
CONCLUSION	16
NOTE DE FIN	18
REMERCIEMENTS	19
RÉFÉRENCES	20
IMAGES	20

INTRODUCTION

DE MANIÈRE GÉNÉRALE ET SUBJECTIVE, N'AVONS-NOUS PAS TENDANCE À RECHERCHER UNE PROGRESSION DANS UN LARGE ÉVENTAIL DE DOMAINES ? NE CHERCHONS-NOUS PAS UNE CERTAINE POLYVALENCE ? PLUS NOUS AVONS DE COMPÉTENCES, PLUS NOUS SERONS QUALIFIÉS ET DONC PLUS NOUS TROUVERONS FACILEMENT DU TRAVAIL. N'EST-CE PAS ? DANS UN MONDE COMME LE NÔTRE OÙ LES CERTIFICATIONS PRIMENT SUR L'EXPÉRIENCE, ÊTRE POLYVALENT EST NÉCESSAIRE. EN EFFET, ÉNORMÉMENT DE DIPLOMES RECONNUS DEMANDENT DES CONNAISSANCES THÉORIQUES VARIÉES ET NOMBREUSES.

IMAGINONS MAINTENANT UN AUTRE MONDE. DANS CELUI-CI, L'APTITUDE RECHERCHÉE DANS UN MÉTIER EST AVANT TOUT L'EXPÉRIENCE. POUR ÊTRE UNE PERSONNE QUALIFIÉE, L'IDÉAL EST D'AVOIR UN GRAND BAGAGE PRATIQUE ET NON PAS THÉORIQUE. EST-CE TOUJOURS ESSENTIEL D'ÊTRE POLYVALENT ? N'EST-IL PAS PRÉFÉRABLE D'ÊTRE SPÉCIFIQUE POUR TROUVER DU TRAVAIL ?

FORMULONS CELA DE MANIÈRE DIFFÉRENTE. ADMETTONS QUE VOUS ÊTES LE DIRECTEUR OU LA DIRECTRICE GÉNÉRAL(E) DE L'ENTREPRISE QUE VOUS AVEZ CRÉÉE. VOUS AVEZ SUFFISAMMENT DE RESSOURCES POUR EMBAUCHER UNE DIZAINE DE PERSONNE, CE QUI CORRESPOND À VOS BESOINS, SELON LES SECTEURS DE VOTRE FIRME. PRÉFÉREZ-VOUS ENGAGER DIX PERSONNES, TOUTES POLYVALENTES, CAPABLES DE TRAVAILLER DANS N'IMPORTE QUEL SECTEUR, AVEC DES CONNAISSANCES DE BASE, MAIS SANS SPÉCIALISATION ? OU PRÉFÉREZ-VOUS ENGAGEZ DIX PERSONNES, CHACUNE ÉTANT SPÉCIALISTE DE SON SECTEUR MAIS NE MAÎTRISANT PAS NÉCESSAIREMENT LES AUTRES ?

POUR MA PART, JE CHOISIS LA SECONDE OPTION, À SAVOIR LES DIX PERSONNES EXPERTES DANS LEUR DOMAINE RESPECTIF. JE PENSE QU'AINSI, MON ENTREPRISE SERA BIEN PLUS COMPÉTENTE.

À LA TEAM ACADEMY, NOUS NOUS FORMONS À DEVENIR ENTREPRENEUR AVANT TOUT. DES QUALITÉS MANAGÉRIALES SONT DONC NÉCESSAIRES, CAR NOUS DEVRONS POTENTIELLEMENT DIRIGER UNE ÉQUIPE VERS LA CONCRÉTISATION DE NOS OBJECTIFS. CETTE ÉQUIPE, NOUS DEVRONS LA CHOISIR, AFIN QU'ELLE SOIT PARFAITEMENT ALIGNÉE AVEC NOS VALEURS ET AMBITIONS.

SI NOUS STATUONS QUE LE FUTUR POSTE D'UN TEAMPRENEUR SERA CELUI DE MANAGER¹ (D'UNE QUELCONQUE FIRME, PAS NÉCESSAIREMENT LA SIENNE), ALORS FAUDRA-T-IL QU'IL SOIT UN EXPERT DANS LA GESTION DE SES EMPLOYÉS ET DES PROJETS, AUX DÉPENS D'AUTRES COMPÉTENCES, OU FAUDRA-T-IL QU'IL AIT UNE BASE DE CONNAISSANCES SUFFISANTE DANS DE NOMBREUX DOMAINES (21 POUR UN TEAMPRENEUR), SANS ÊTRE SPÉCIALISTE DANS UN DE CES DOMAINES ?

¹ Un « Manager » est, dans cet article, l'équivalent de « Leader » faisant partie du titre.

CONFLIT

LORS DE LA RÉDACTION DE L'INTRODUCTION, J'AI RÉALISÉ QU'UN CONFLIT APPARAÎSSAIT ENTRE LE TITRE DE CET ARTICLE ET LE CONTENU DE L'ANALYSE. EN EFFET, EN REGARDANT DE MANIÈRE APPROFONDIE CHACUNE DES 21 COMPÉTENCES, J'AI REMARQUÉ QUE, BIEN QU'ELLES SOIENT NOMBREUSES, ELLES PERMETTENT JUSTEMENT DE DEVENIR EXPERT EN MANAGEMENT. LE CONFLIT EST DONC CELUI-CI : BIEN QU'IL Y AIT BEAUCOUP DE COMPÉTENCES À DÉVELOPPER POUR DEVENIR UN MANAGER QUALIFIÉ, CELLES-CI SONT NÉANMOINS SÉLECTIONNÉES PARMIS UN ÉVENTAIL IMMENSE DE COMPÉTENCES EXISTANTES NE SERAIT-CE QUE DANS LE DOMAINE DE L'ÉCONOMIE D'ENTREPRISE. DE PLUS, IL EST DEMANDÉ À UN TEAMPRENEUR D'ÊTRE EXPERT DANS 14 D'ENTRE-ELLES.

NÉANMOINS, L'ARTICLE A RAISON D'ÊTRE SI, PARMIS LES 21 COMPÉTENCES, JE SÉLECTIONNE CELLES QUI, SELON MOI, SONT INDISPENSABLES POUR DEVENIR UN MANAGER EXPÉRIMENTÉ. JE PARS AUSSI DU PRINCIPE QUE LES AUTRES COMPÉTENCES PEUVENT ÊTRE APPORTÉES PAR LES FUTURS EMPLOYÉS ET COLLABORATEURS DU MANAGER EN QUESTION. AINSI,

- | | |
|--|---|
| 1. L'AGIR ENTREPRENEURIAL | 2. LES APTITUDES PERSONNELLES POUR APPRENDRE À APPRENDRE |
| 3. LA CRÉATIVITÉ ET L'INNOVATION | 4. LA COMMUNICATION EN ANGLAIS ET EN ALLEMAND |
| 5. L'ÉCONOMIE ET LA SOCIÉTÉ | 6. LE TRAITEMENT DE L'INFORMATION ET LES MÉTHODOLOGIES DE RECHERCHE |
| 7. LA CRÉATION DE RÉSEAUX | 8. LA RELATION CLIENT, LA VENTE ET LA NÉGOCIATION |
| 9. LES STATISTIQUES ET LA GESTION DE DONNÉES | 10. LA CULTURE ET LE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL |
| 11. LA FINANCE D'ENTREPRISE | 12. LE MARKETING |
| 13. L'APPRENTISSAGE EN ÉQUIPE | 14. LA COMMUNICATION INTERPERSONNELLE |

SONT, SELON MOI, TOUTES DES COMPÉTENCES QUE LE MANAGER POURRA DÉLÉGUER À SES EMPLOYÉS ET COLLABORATEURS.

EN REVANCHE²,

- | | |
|---|--|
| 1. LE LEADERSHIP D'ÉQUIPE | 2. LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE |
| 3. LE COACHING ET LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES | 4. LE COURAGE À FAIRE DES CHOIX (SELF-LEADERSHIP) |
| 5. L'AUTO-GESTION ET L'AUTO-DISCIPLINE | 6. L'AUTO-INITIATIVE |
| 7. LA GESTION DE PROJET | |

SONT DES COMPÉTENCES DANS LESQUELLES LE MANAGER DEVRA EXCELLER.

² Les compétences sont subjectivement listées dans l'ordre d'importance pour un manager

POSTULATS DE L'ARTICLE : LE PROGRAMME TEAM ACADEMY ORIENTE VERS LE MANAGEMENT ET UN MANAGER EST UN LEADER (CE QUI, DANS LES DEUX CAS, N'EST PAS NÉCESSAIREMENT LA RÉALITÉ).

LA QUESTION EST : FAUT-IL ÊTRE SPÉCIALISTE (EXPERT) OU POLYVALENT EN TERME DE COMPÉTENCES, POUR ÊTRE UN BON MANAGER (LEADER).

MA POSITION DE DÉPART EST LA SUIVANTE : IL FAUT, SELON MOI, ÊTRE SPÉCIALISTE POUR ÊTRE UN BON MANAGER. IL EST DONC PRÉFÉRABLE D'ÊTRE EXPERT DANS LE TIERS DES COMPÉTENCES SUBJECTIVEMENT CLASSÉES COMME IMPORTANTES POUR UN MANAGER, QUE D'ÊTRE POLYVALENT DANS L'ENSEMBLE DES COMPÉTENCES (21) FIXÉES PAR LE PROGRAMME TEAM ACADEMY.

POURQUOI ÊTRE UN EXPERT ?

MA CONVICTON, CELLE QU'UNE PERSONNE SPÉCIALISTE SERA TOUJOURS PLUS EFFICACE QU'UNE PERSONNE POLYVALENTE, ME VIENT DU SPORT. ÉTANT PLUS JEUNE ET TRÈS SPORTIF, J'AI FAIT FACE À UN CERTAIN NOMBRE DE COACHES, POURTANT TOUS AVAIENT LA MÊME DEVISE : APPRENDRE À UN JEUNE JOUEUR DE BASKETBALL À ÊTRE LE PLUS COMPLET POSSIBLE : TIR, DRIBBLE, PASSE, DÉFENSE, IL DOIT TOUT SAVOIR FAIRE. ET CELA S'EST PERPÉTUÉ EN GRANDISSANT. TOUS MES ENTRAINEURS ONT CONTINUÉ À M'ENSEIGNER CETTE DISCIPLINE DANS SON INTÉGRALITÉ, AFIN QUE J'AIE UNE MAÎTRISE GLOBALE AUSSI ÉLEVÉE QUE POSSIBLE. ET CE CYCLE A PRIS FIN LORSQUE J'AI REJOINT UNE ÉQUIPE PROFESSIONNELLE. À CE STADE, L'ENTRAINEUR NE CHERCHAIT PLUS À DÉVELOPPER SES JOUEURS, MAIS À LES FAIRE COHABITER, ET AINSI TIRER LE MEILLEUR DE CHACUN D'EUX POUR CRÉER UNE SYNERGIE ET UNE DYNAMIQUE DE VICTOIRES. C'EST À CE MOMENT QUE J'AI COMPRIS QU'IL RECHERCHAIT DES ÉLÉMENTS BIEN SPÉCIFIQUES. PAR EXEMPLE, IL AVAIT BESOIN D'UN EXCELLENT TIREUR, À QUI IL NE DEMANDERAIT PAS D'ÊTRE UN INCROYABLE DÉFENSEUR. CE RÔLE REVENAIT À D'AUTRES JOUEURS, MOINS IMPACTANTS OFFENSIVEMENT. AINSI, IL FAÇONNAIT SON ÉQUIPE, SELON SA VISION DE L'EFFICACITÉ, TEL UN MANAGER BÂTISSANT LE GROUPE QUI LUI PERMETTRA DE FAIRE FLEURIR SA FIRME.

S'IL Y A BIEN UNE CHOSE QUE J'AI COMPRIS À CE STADE DE MON PARCOURS SPORTIF, C'EST QUE J'AURAIS EU TOUT INTÉRÊT À DÉVELOPPER UNE CARACTÉRISTIQUE BIEN PRÉCISE DE MON JEU AFIN DE GAGNER EN IMPORTANCE AU SEIN D'UNE ÉQUIPE. CERTES LES BASES SONT ESSENTIELLES DANS TOUS LES ASPECTS DU JEU, MAIS IL ME SERAIT IMPOSSIBLE D'ÊTRE UN EXPERT DANS TOUS LES DOMAINES APPARTENANT AU BASKETBALL. SELON MES APTITUDES, MON ENTRAINEUR M'A ALORS DIT QUE JE POURRAIS EXCELLER EN TANT QUE DÉFENSEUR, ET QUE CE SERAIT MON RÔLE PRINCIPAL DANS CETTE ÉQUIPE. J'AVAIS LE DROIT À L'ERREUR DANS N'IMPORTE QUEL SECTEUR, EXCEPTÉ LE SECTEUR DÉFENSIF. J'AI AINSI PRIS CE RÔLE À COEUR, MIS DE L'IMPORTANCE UNIQUEMENT SUR CET ASPECT DE MON JEU ET NÉGLIGÉ LE RESTE. MON RÔLE A AINSI GRANDI AU SEIN DE L'ÉQUIPE ET MON TEMPS DE JEU AUSSI, EN CONSÉQUENCE. MAIS OUTRE CET ACCOMPLISSEMENT, MON IDENTITÉ EN TANT QUE JOUEUR DE BASKETBALL S'EST AFFIRMÉE, ET JE CONNAISSAIS PARFAITEMENT MON RÔLE, MÊME DANS LE CLUB QUI A SUIVI. JE SAVAIS POURQUOI J'AVAIS ÉTÉ SÉLECTIONNÉ ET JE SAVAIS CE QU'IL M'ÉTAIT DEMANDÉ DE FAIRE AFIN D'AVOIR DU TEMPS DE JEU, D'UN POINT DE VUE PERSONNEL, ET DES RÉSULTATS, D'UN POINT DE VUE COLLECTIF.

LORSQUE JE REGARDE DES SPORTS COLLECTIFS À TRÈS HAUT NIVEAU, JE VOIS TOUJOURS CETTE SIMILARITÉ, QUEL QUE SOIT LE SPORT : UN GROUPE FORT, FORMÉ D'INDIVIDUS TALENTUEUX DANS DES DOMAINES SPÉCIFIQUES ET PRÉCIS, AVEC CERTES, DES BASES ÉLEVÉES. JE RESENS DE L'AMERTUME ET DU REGRET QUANT À MON PARCOURS, CAR J'AURAIS SOUHAITÉ ÊTRE CONSCIENT DE CETTE RÉALITÉ PLUS TÔT, ET J'AURAIS AIMÉ ÊTRE ENTRAINÉ DANS CETTE OPTIQUE. JE SAIS DÉSORMAIS QUE J'ABORDERAI LE DÉVELOPPEMENT DES SPORTIFS AVEC L'OBJECTIF DE LEUR APPRENDRE DE SOLIDES BASES, MAIS SURTOUT UNE SPÉCIFICITÉ SANS FAILLE, QUI SERA LEUR MARQUE DE FABRIQUE.

FAUT-IL ÊTRE EXPERT DANS LE MONDE DU TRAVAIL ?

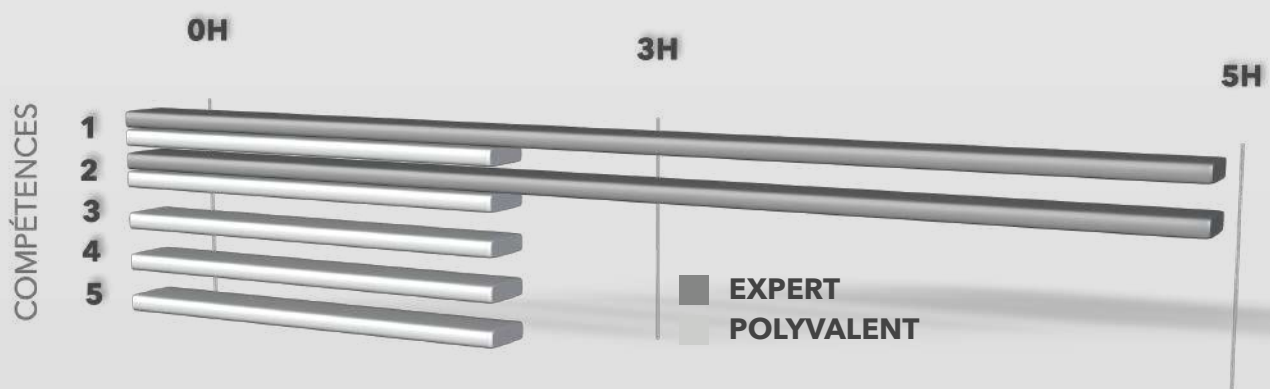
LA CONVICTON QU'ÊTRE EXPERT PLUTÔT QUE POLYVALENT EST BIEN PLUS EFFICACE, ET SURTOUT L'AMERTUME QUI EN A RÉSUÉ, M'ONT POUSSÉ À CROIRE QUE CE PRINCIPE S'APPLIQUE DANS N'IMPORTE QUEL DOMAINE. LE MONDE DU TRAVAIL N'EN FAIT DONC PAS EXCEPTION.

ÉTUDIANT DE LA TEAM ACADEMY, JE ME SUIS APERÇU QU'UN GRAND NOMBRE DE COMPÉTENCES M'ÉTAIT DEMANDÉ D'ATTEINDRE À UN NIVEAU « PROFESSIONNEL », AFIN DE DEVENIR L'ENTREPRENEUR DE DEMAIN. CE QUI EST DEMANDÉ À CE DERNIER, EN PLUS D'ÊTRE CRÉATIF, INNOVANT ET STRUCTURÉ, C'EST DE SAVOIR GÉRER UN GROUPE. EN EFFET, SANS L'AIDE D'AUTRES PERSONNES, UN ENTREPRENEUR AURA BIEN DU MAL À FAIRE NAÎTRE SON IDÉE. AINSI, S'ENTOURER DES PERSONNES COMPÉTENTES EST NÉCESSAIRE, MAIS SAVOIR LES GUIDER EST ESSENTIEL. DES QUALITÉS DE LEADERSHIP, AINSI QUE DES QUALITÉS MANAGÉRIALES SONT DONC DEMANDÉES.

SELON MOI, POUR ÊTRE UN EXCELLENT LEADER OU MANAGER, IL FAUT ÊTRE EXPERT DANS LES DOMAINES LIÉS À CETTE FONCTION, TELLES LES SEPT COMPÉTENCES SUBJECTIVEMENT SÉLECTIONNÉES AU CHAPITRE « CONFLIT ». CHERCHER À ÊTRE BON DANS TOUS LES DOMAINES (21 COMPÉTENCES) EST UTOPIQUE ET AURA DES RÉPERCUSSIONS NÉGATIVES SUR LES QUALITÉS MANAGÉRIALES DU LEADER, CAR LES APTITUDES ESSENTIELLES À SA FONCTION AURAIENT PU ÊTRE PLUS APPROFONDIES.

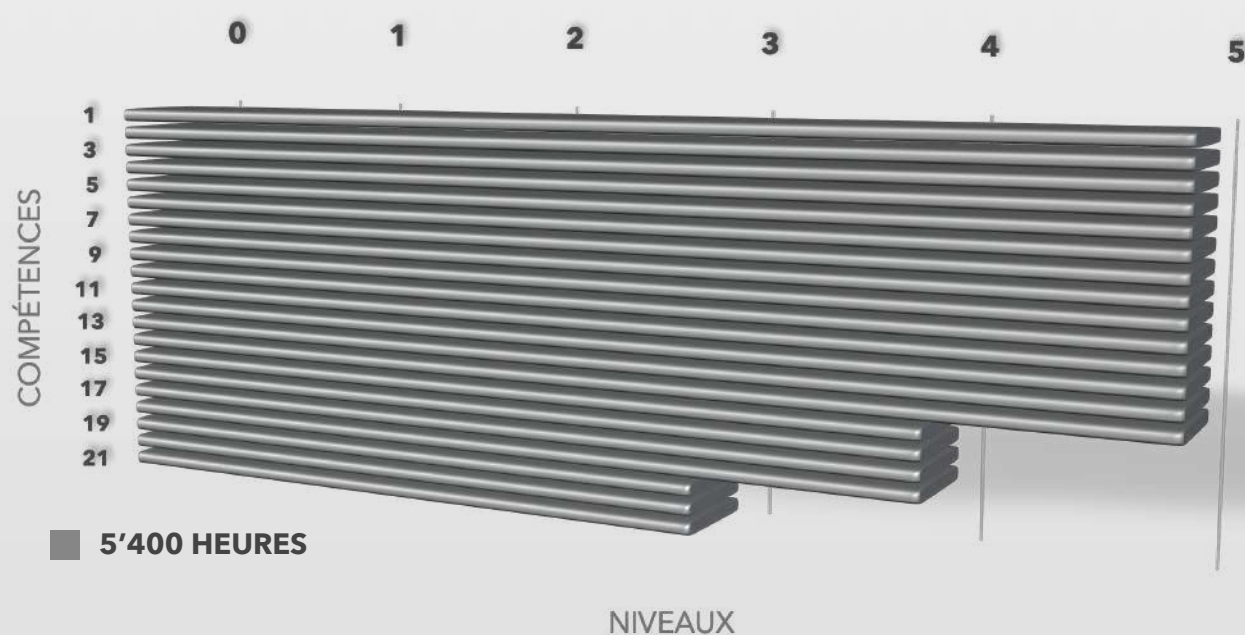
POUR MOI, LE TEMPS ET LES CAPACITÉS CÉRÉBRALES SONT LES RAISONS DE CE PHÉNOMÈNE. PERSONNE NE PEUT ÊTRE EXPERT/E DANS 21 COMPÉTENCES, ET SI BIEN MÊME QUELQU'UN EN ÉTAIT CAPABLE, CELA SIGNIFIE QU'IL/ELLE AURAIT PU ÊTRE ENCORE PLUS QUALIFIÉ/E DANS UN NOMBRE RESTREINT DE COMPÉTENCES.

LE FACTEUR « TEMPS » EST, ICI, ESSENTIEL. ADMETTONS QU'UNE HEURE DE TRAVAIL SOIT L'ÉQUIVALENT D'UN ÉCHELON DE COMPÉTENCE. (CETTE HYPOTHÈSE EST, BIEN ENTENDU, FICTIVE, CAR LE DÉVELOPPEMENT DE COMPÉTENCES N'EST PAS AUSSI SIMPLE. TOUTEFOIS, ELLE PERMET DE RENDRE VISUEL MON CONSTAT). VOUS AVEZ TRAVAILLÉ 10 HEURES. AINSI, 10 ÉCHELONS DE PROGRESSION ONT ÉTÉ ACQUIS. VOICI UNE CONFIGURATION PARMIS DES DIZAINES POSSIBLES :

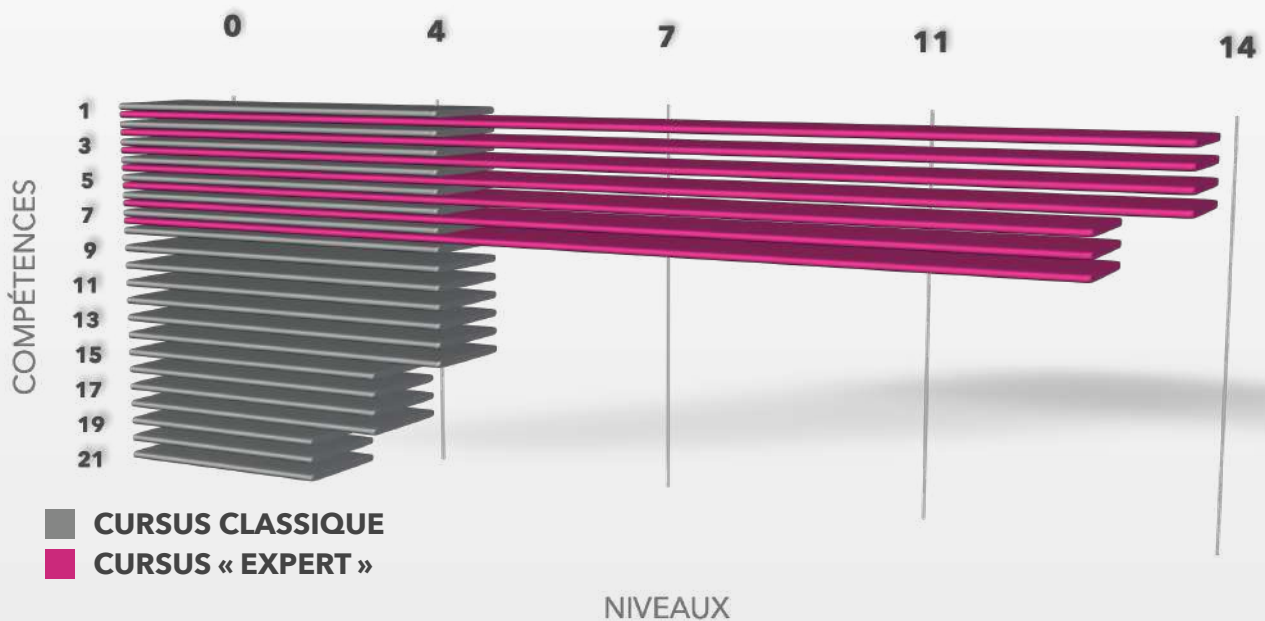


DANS CE CAS DE FIGURE, VOUS AURIEZ SOIT DÉVELOPPÉ 5 COMPÉTENCES DE DEUX ÉCHELONS (2 HEURES), SOIT 2 COMPÉTENCES DE CINQ ÉCHELONS (5 HEURES). DANS LES DEUX CAS, VOUS AVEZ ACQUIS LE MÊME NOMBRE D'ÉCHELONS, LEUR RÉPARTITION EST SIMPLEMENT DIFFÉRENTE. CECI MONTRE L'IMPORTANCE DU TEMPS. NOUS NE POUVONS PAS ASSUMER QU'IL EST POSSIBLE D'ÊTRE SPÉCIALISTE DANS TOUTES LES COMPÉTENCES EXISTANTES, MÊME AU SEIN D'UN MÊME MÉTIER. CHAQUE HEURE PASSÉE À DÉVELOPPER UNE COMPÉTENCE AURAIT PU APPROFONDIR UNE AUTRE COMPÉTENCE. LE CHOIX DE NOTRE DÉVELOPPEMENT EST DONC D'UNE GRANDE IMPORTANCE, ET IL DEVIENT ESSENTIEL DE SAVOIR S'IL EST PRÉFÉRABLE D'ÊTRE POLYVALENT OU EXPERT. IL CONVIENT AUSSI DE PRÉCISER QU'UNE COMPÉTENCE NE SERA JAMAIS DÉVELOPPÉE À SON MAXIMUM. IL NE FAUT PAS PARTIR DU PRINCIPE QU'APRÈS TANT D'HEURES, TANT « D'ÉCHELONS », UNE COMPÉTENCE EST ACQUISE ET NOUS EN DEVENONS AINSI SON EXPERT, AVEC DÉSORMAIS LE TEMPS À DISPOSITION POUR EN DÉVELOPPER UNE AUTRE. MÊME LE MILLIARDAIRE WARREN BUFFETT, 90 ANS, VÉRITABLE GÉNIE DE L'INVESTISSEMENT, CONTINUE DE SE FORMER.

PRENONS DÉSORMAIS L'EXEMPLE DU PROGRAMME TEAM ACADEMY. 1'800 HEURES DE TRAVAIL SONT DEMANDÉES CHAQUE ANNÉE, SOIT UN MINIMUM DE 5'400 HEURES POUR OBTENIR LE BACHELOR. GRÂCE À CE NOMBRE D'HEURES, UN TEAMPRENEUR EST SENSÉ DÉVELOPPER 14 COMPÉTENCES AU NIVEAU « PROFESSIONNEL », SOIT AU NIVEAU 5 SUR CINQ POSSIBLES, POUR UN TOTAL DE 21 COMPÉTENCES. SUR LES 7 COMPÉTENCES RESTANTES, PAS PLUS DE 3 D'ENTRE-ELLES PEUVENT ÊTRE AU NIVEAU « PRATIQUANT AVANCÉ 1 », SOIT AU NIVEAU 3 SUR CINQ POSSIBLES. LES 4 DERNIÈRES COMPÉTENCES PEUVENT DONC ÊTRE AU NIVEAU « PRATIQUANT AVANCÉ 2 » (SOIT LE NIVEAU 4 SUR CINQ POSSIBLES), OU S'ADDITIONNER AUX AUTRES COMPÉTENCES DÉVELOPPÉES AU NIVEAU « PROFESSIONNEL ». AUCUNE COMPÉTENCE NE PEUT ÊTRE À UN NIVEAU INFÉRIEUR À « PRATIQUANT AVANCÉ 1 ». PRENONS L'EXEMPLE D'UN TEAMPRENEUR LAMBDA, RÉPONDANT EXACTEMENT AUX CRITÈRES EXIGÉS APRÈS SES TROIS ANS D'ÉTUDES :



CET ÉTUDIANT, EN 5'400 HEURES DE TRAVAIL, A FAIT L'ACQUISITION DE 95 « ÉCHELONS » (SI NOUS ADMETTONS QU'UN NIVEAU DE COMPÉTENCE ATTEINT ÉQUIVAUT À UN ÉCHELON). TOUTES CES HEURES PERMETTENT AINSI D'OBTENIR 95 ÉCHELONS, À RÉPARTIR JUDICIEUSEMENT DANS LES 21 COMPÉTENCES DEMANDÉES. SUPPOSONS DÉSORMAIS QUE LES 7 COMPÉTENCES QUE J'AI DÉFINI COMME ÉTANT ESSENTIELLES POUR UN MANAGER DANS LE CHAPITRE « CONFLIT », LE SOIENT VRAIMENT, ET QUE LES AUTRES COMPÉTENCES POURRAIENT ÊTRE DÉLÉGUÉES PAR LE MANAGER À SES EMPLOYÉS, SPÉCIALISTES DANS LES 14 DOMAINES QU'IL N'A PAS DÉVELOPPÉS. TEL SERAIT SON PROFIL :



ÉVIDEMMENT TOUT CELA EST HYPOTHÉTIQUE. LE NIVEAU CINQ, SOIT « PROFESSIONNEL », EXIGÉ PAR LE PROGRAMME TEAM ACADEMY EST DÉJÀ EXTRÊMEMENT POUSSÉ, ET UN NIVEAU 14 NE POURRAIT, POUR AINSI DIRE, PAS EXISTER. PEUT-ÊTRE QUE DANS LE MONDE RÉEL, IL FAUDRAIT ÉNORMÉMENT D'HEURES POUR UNE PROGRESSION PLUS MINIME. CEPENDANT, CE GRAPHE PERMET DE RENDRE VISUELLE MA CONVICTION DE DÉPART ET L'IMPORTANCE DU FACTEUR « TEMPS » DANS LE DÉVELOPPEMENT DE COMPÉTENCES.

NÉANMOINS, BIEN QU'IL DÉMONTRE L'IMPOSSIBILITÉ D'ÊTRE EXPERT DANS TOUTES LES COMPÉTENCES, CAR LE FACTEUR « TEMPS » INTERVIENT, IL NE DÉMONTRE PAS S'IL EST PRÉFÉRABLE D'ÊTRE UN MANAGER « EXPERT » OU « POLYVALENT », AFIN D'ÊTRE PLUS EFFICACE.

EXPERTS VERSUS POLYVALENTS

IL S'AGIT DÉSORMAIS DE PROUVER POURQUOI, DANS LE MANAGEMENT, ÊTRE SPÉCIALISTE, MAIS SPÉCIFIQUE, EST PLUS EFFICACE QU'ÊTRE GÉNÉRALISTE, MAIS FLEXIBLE.

DE MANIÈRE VULGAIRE ET CARICATURALE, ADMETTONS QU'UN MANAGER GÉNÉRALISTE POSSÈDE DES CONNAISSANCES DE BASE DANS TOUS LES ASPECTS DE LA FIRME POUR LAQUELLE IL TRAVAILLE (MARKETING, STATISTIQUES, FINANCES, SOCIÉTÉ, NÉGOCIATION, VENTE, ...). EN REVANCHE, IL N'EST EXPERT DANS AUCUN D'ENTRE-EUX. À L'INVERSE, LE MANAGER SPÉCIALISTE NE CONNAIT PRESQUE RIEN DE CES ASPECTS-LÀ, IL LES DÉLÈGUE AUX PERSONNES QUALIFIÉES QUI FORMENT SON ÉQUIPE. NÉANMOINS, SES APTITUDES EN DYNAMIQUE DE GROUPE, EN GESTION DE PROJET ET EN LEADERSHIP SONT EXCELLENTES ET PROFONDÉMENT DÉVELOPPÉES. CES APTITUDES SONT AUSSI CONNUES DU MANAGER GÉNÉRALISTE, MAIS BIEN MOINS DÉVELOPPÉES. LEQUEL DE CES MANAGERS AURA LE PLUS DE RÉUSSITE AU SEIN DE L'ENTREPRISE QU'IL GÈRE ?

POUR MOI, IL S'AGIT DU MANAGER SPÉCIALISTE. CE DERNIER N'A PAS BESOIN DE MAÎTRISER TOUS LES ASPECTS DE L'ENTREPRISE. EN REVANCHE, IL DOIT TROUVER LES PERSONNES IDÉALES POUR REMPLIR LES DIFFÉRENTS RÔLES, ET IL DOIT ÊTRE CAPABLE DE LES GUIDER, AFIN QUE LE MEILLEUR DE CHACUNE DE CES PERSONNES PUISSE JAILLIR. C'EST EN CE SENS QU'IL DOIT ÊTRE EXTRÊMEMENT PERFORMANT. EN CE QUI CONCERNE UN DOMAINE BIEN SPÉCIFIQUE DE LA FIRME QU'IL NE MAÎTRISE PAS FORCÉMENT, IL DOIT AVOIR CONFIANCE EN LA PERSONNE EXPERTE QU'IL A CHOISI POUR CE POSTE. SON INQUIÉTUDE DOIT SEULEMENT ÊTRE ORIENTÉE VERS LA GESTION DE SON ÉQUIPE ET DES PROJETS QU'ELLE RÉALISE.

UN MANAGER GÉNÉRALISTE AURA CERTES DES CONNAISSANCES DANS CHACUN DES DOMAINES QUI FORMENT SA FIRME, MAIS NE POURRA, À LUI SEUL, TOUT FAIRE. LA TENDANCE POURRAIT DONC ÊTRE DE NE PAS FAIRE SUFFISAMMENT CONFIANCE À SES COLLABORATEURS ET EXIGER UN TRAVAIL SIMILAIRE À CELUI QU'IL PRODUIRAIT DANS TEL OU TEL SECTEUR. ET SI BIEN MÊME LA CONFIANCE EST LÀ, ALORS POURQUOI NE PAS AVOIR PERFECTIONNÉ LES QUALITÉS DE GESTION DE LA DYNAMIQUE HUMAINE, PUISQUE LE TRAVAIL DE CHACUN DES AUTRES ASPECTS DÉVELOPPÉS EST ENTRE LES MAINS DES COLLABORATEURS DU MANAGER. SES COMPÉTENCES PROPRES À CHAQUE DOMAINE DEVIENNENT ALORS INUTILES.

UNE PROFESSION TEL QUE LE MANAGEMENT CORRESPOND, SELON MOI, PARFAITEMENT À LA SPÉCIALISATION. LES ENJEUX D'UN MANAGER SONT PLUS PROFONDS ET INDÉPENDANTS DES BESOINS DIRECTS D'UNE ENTREPRISE, ET PEUVENT ÊTRE RÉPLIQUÉS À DIFFÉRENTES FIRMES DONT LA VISION ET LE THÈME SONT TOTALEMENT DIFFÉRENTS. LA CAPACITÉ DE GESTION HUMAINE SOUS-JACENTE AU MÉTIER DE MANAGER EST ESSENTIELLE À N'IMPORTE QUEL MANAGER, ALORS QUE LES DOMAINES PROPRES AUX ENTREPRISES, TELS LE MARKETING OU L'ANALYSE FISCALE DOIVENT ÊTRE DÉLÉGUÉS À DES EXPERTS AYANT UN NIVEAU DE CONNAISSANCE QU'UN BON MANAGER N'A PAS EU LE TEMPS D'ACQUÉRIR.

ÉTUDE

AFIN DE RENDRE LE CONTENU DE CET ARTICLE PLUS CONCRET, J'AI FAIT UNE ÉTUDE CIBLANT LES TEAMPRENEURS DE LA HES-SO VALAIS/WALLIS, SUIVANT LE PROGRAMME TEAM ACADEMY. COMME ILS SONT AU COEUR D'UN CURSUS ORIENTÉ VERS LE MANAGEMENT (BIEN QUE D'AUTRES DÉBOUCHÉES EXISTENT), LEUR OPINION SUR LES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES POUR DEVENIR UN BON MANAGER A BEAUCOUP D'IMPORTANCE POUR MOI.

AFIN QU'ILS NE PUISSENT INCLURE LES 21 COMPÉTENCES COMME ÉTANT INDISPENSABLES À LA FONCTION DE MANAGER, L'HYPOTHÈSE FICTIVE SUIVANTE LEUR A ÉTÉ PRÉSENTÉE :

[SI LE PROGRAMME TEAM ACADEMY DÉBOUCHAIT UNIQUEMENT SUR DU MANAGEMENT, QUELLES COMPÉTENCES DÉVELOPPERIEZ-VOUS AFIN D'ÊTRE LE MEILLEUR MANAGER, SELON VOUS ?

« VOUS ÊTES ACTUELLEMENT UN TEAMPRENEUR COMMENÇANT SA 2ÈME ANNÉE DU PROGRAMME TEAM ACADEMY. TOUTES VOS COMPÉTENCES SONT AU NIVEAU « DÉBUTANT 2 ». IL VOUS RESTE DEUX ANS D'ÉTUDES ET VOUS N'AVEZ QUE 21 JETONS (ILLUSTRANT VOTRE NIVEAU D'EXPERTISE) À PLACER POUR REPRÉSENTER LES COMPÉTENCES QUE VOUS PRÉVOYEZ D'ATTEINDRE À LA FIN DE VOTRE BACHELOR. ÉVIDEMMENT, CETTE SITUATION EST FICTIVE, CAR COMME VOUS LE SAVEZ, IL FAUDRAIT BIEN PLUS DE JETONS POUR ACCOMPLIR LES OBJECTIFS FIXÉS PAR LA HES-SO.

POUR QU'UN STADE (« PRATIQUANT AVANCÉ 1 », « PRATIQUANT AVANCÉ 2 » ET « PROFESSIONNEL ») SOIT ATTEINT, IL FAUT QU'IL SOIT COCHÉ. LES STADES PRÉCÉDANT UN STADE ATTEINT DOIVENT ÉGALEMENT ÊTRE COCHÉS.

RAPPELEZ-VOUS QUE VOUS NE POUVEZ COCHER QUE 21 CASES, SELON VOS PRIORITÉS D'IMPORTANCE POUR DEVENIR LE MEILLEUR MANAGER POSSIBLE. »]

VOICI DEUX EXEMPLES DE RÉPONSE À CETTE ÉTUDE :

	PRATIQUANT AVANCE 1	PRATIQUANT AVANCE 2	PROFESSIONNEL
TRAITEMENT DE L'INFORMATION ET METHODOLOGIES DE RECHERCHE	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
APPRENTISSAGE EN EQUIPE	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ATTITUDES POUR APPRENDRE À APPRENDRE	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CRÉATIVITÉ ET INNOVATION	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COMMUNICATION EN ANGLAIS ET EN ALLEMAND	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COMMUNICATION INTERPERSONNELLE	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AUTO-INITIATIVE	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AUTO-GESTION ET AUTO-DISCIPLINE	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GESTION DE PROJET	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LEADERSHIP D'ÉQUIPE	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ÉCONOMIE ET SOCIÉTÉ	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COACHING ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
STRATÉGIE D'ENTREPRISE	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SELF-LEADERSHIP	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RELATION CLIENT, VENTE ET NÉGOCIATION	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
FINANCE D'ENTREPRISE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MARKETING	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
STATISTIQUES ET GESTION DE DONNÉES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CULTURE ET DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CRÉATION DE RÉSEAUX	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AGIR ENTREPRENEURIAL	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IMAGE 1 - SONDAGE (POLYVALENCE)

IMAGE 2 - SONDAGE (EXPERTISE)

	PRATIQUANT AVANCE 1	PRATIQUANT AVANCE 2	PROFESSIONNEL
TRAITEMENT DE L'INFORMATION ET METHODOLOGIES DE RECHERCHE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
APPRENTISSAGE EN EQUIPE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ATTITUDES POUR APPRENDRE À APPRENDRE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CRÉATIVITÉ ET INNOVATION	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COMMUNICATION EN ANGLAIS ET EN ALLEMAND	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COMMUNICATION INTERPERSONNELLE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AUTO-INITIATIVE	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
AUTO-GESTION ET AUTO-DISCIPLINE	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
GESTION DE PROJET	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
LEADERSHIP D'ÉQUIPE	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
ÉCONOMIE ET SOCIÉTÉ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COACHING ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
STRATÉGIE D'ENTREPRISE	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
SELF-LEADERSHIP	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
RELATION CLIENT, VENTE ET NÉGOCIATION	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
FINANCE D'ENTREPRISE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MARKETING	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
STATISTIQUES ET GESTION DE DONNÉES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CULTURE ET DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CRÉATION DE RÉSEAUX	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AGIR ENTREPRENEURIAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

L'OBJECTIF PRINCIPAL DE CETTE ÉTUDE N'ÉTAIT PAS DE SAVOIR QUELLES COMPÉTENCES DÉVELOPPER AFIN DE DEVENIR UN BON MANAGER, MAIS COMBIEN DE COMPÉTENCES (ET À QUEL NIVEAU), EN MOYENNE, LES TEAMPRENEURS DÉCIDAIENT DE DÉVELOPPER. ILS POUVAIENT SOIT EN DÉVELOPPER 21 D'UN SEUL NIVEAU (« PRATIQUANT AVANCÉ 1 »), SOIT 7 DE TROIS NIVEAUX (« PROFESSIONNEL »), OU TOUTE AUTRE COMBINAISON ENTRE CES DEUX OPTIONS. AINSI, JE POURRAIS DÉTERMINER COMBIEN DE COMPÉTENCES UN/E POTENTIEL/LE FUTUR/E MANAGER PENSE NÉCESSAIRES POUR DEVENIR LE MEILLEUR MANAGER POSSIBLE.

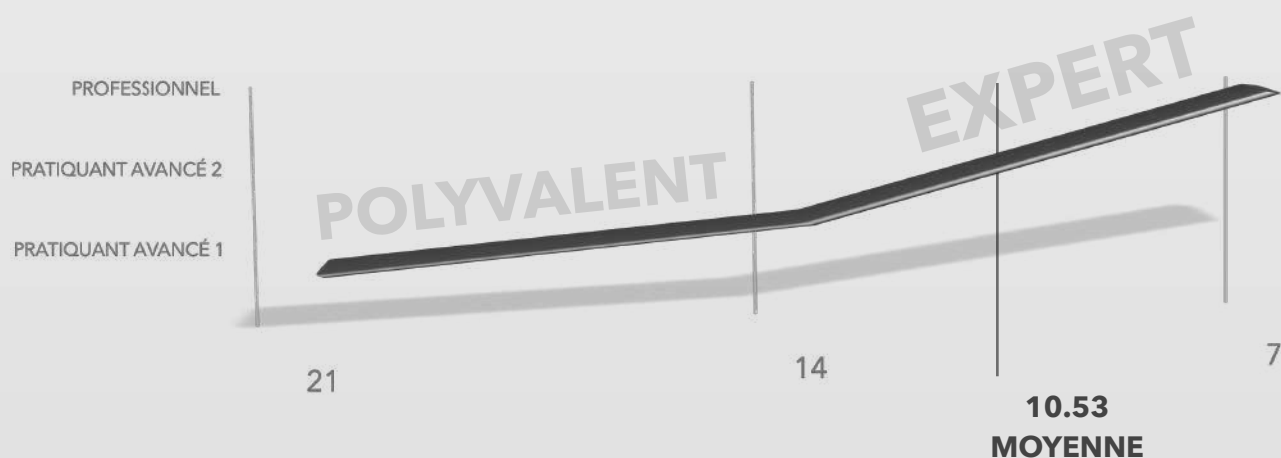
LES RÉSULTATS SONT LES SUIVANTS (POUR 33 PARTICIPANTS SUR 45 MANDATÉS) :

NOMBRE DE COMPÉTENCES DÉVELOPPÉES EN MOYENNE MAXIMUM 21 MINIMUM 7	MOYENNE DE NIVEAU PAR COMPÉTENCE DÉVELOPPÉE MAXIMUM 3 MINIMUM 1
10.53	2.10

EN MOYENNE, SUR 21 COMPÉTENCES DÉVELOPPABLES (AVEC UN MAXIMUM DE 1 NIVEAU PAR COMPÉTENCE | POLYVALENT), LES TEAMPRENEURS EN DÉVELOPPERAIENT **10.53** (AVEC UNE MOYENNE DE NIVEAU DE 2.18 PAR COMPÉTENCE DÉVELOPPÉE), AFIN DE DEVENIR LE MEILLEUR MANAGER POSSIBLE. LE MINIMUM DE COMPÉTENCES DÉVELOPPABLES EST DE 7 (AVEC UN NIVEAU 3 PAR COMPÉTENCE | EXPERT).

LES RÉSULTATS PLUS DÉTAILLÉS DE L'ÉTUDE SONT RÉDIGÉS DANS UN DOCUMENT ANNEXE, CONTENANT NOTAMMENT QUELLES COMPÉTENCES ÉTAIENT CHOISIES POUR ÊTRE DÉVELOPPÉES.

SI 21 COMPÉTENCES PEUVENT ÊTRE DÉVELOPPÉES AU MAXIMUM, ET 7 AU MINIMUM, ALORS 14 EST LE JUSTE MILIEU. AINSI, LORSQUE 13 OU MOINS DE COMPÉTENCES SONT DÉVELOPPÉES, NOUS NOUS ORIENTONS VERS L'EXPERTISE, ET INVERSEMENT, SI 15 OU PLUS DE COMPÉTENCES SONT DÉVELOPPÉES, NOUS ASPIRONS À LA POLYVALENCE, EN TERME DE MANAGEMENT :



DE CE FAIT, DE MANIÈRE GÉNÉRALE, UN TEAMPRENEUR PRÉFÈRE ÊTRE EXPERT EN TERME DE COMPÉTENCES, PLUTÔT QUE POLYVALENT, DANS L'OPTIQUE DE DEVENIR UN BON MANAGER.

IL EST IMPORTANT DE GARDER À L'ESPRIT QUE TOUTES LES COMPÉTENCES EXIGÉES PAR LE PROGRAMME TEAM ACADEMY DE LA HES-SO VALAIS/WALLIS NE SONT PAS DESTINÉES À FORMER UNIQUEMENT DES MANAGERS, ET QU'AINSI, LE RÉSULTAT PEUT ÊTRE BIAISÉ. NÉANMOINS, CE PROGRAMME FORME DE FUTURS ENTREPRENEURS, ET LA MAJORITÉ DE CES DERNIERS TRAVAILLENT AVEC UNE ÉQUIPE QU'ILS DOIVENT GUIDER. LA FONCTION MANAGÉRIALE EST DONC PRÉPONDÉRANTE AU PROGRAMME TEAM ACADEMY. DE PLUS, TOUTES LES COMPÉTENCES ONT ÉTÉ CITÉES PLUSIEURS FOIS, CE QUI DÉMONTRE LA DIVERSITÉ DES CHOIX DES TEAMPRENEURS POUR DEVENIR LE MEILLEUR MANAGER POSSIBLE.

SI NOUS CONSIDÉRONS QUE 14 COMPÉTENCES CHOISIES POUR ÊTRE DÉVELOPPÉES ÉQUIVALENT AU POINT DE DÉLIMITATION ENTRE UN FUTUR MANAGER POLYVALENT OU EXPERT, ALORS EN MOYENNE, CHAQUE COMPÉTENCE CHOISIE ATTEINDRA UN NIVEAU DE 1.5 (ENTRE « PRATIQUANT AVANCÉ 1 » ET « PRATIQUANT AVANCÉ 2 »). À L'EXCEPTION DE DEUX COMPÉTENCES, TOUTES ONT OBTENU UN NIVEAU SUPÉRIEUR OU ÉGAL À 1.5, CE QUI ILLUSTRE À NOUVEAU LA TENDANCE DES TEAMPRENEURS À SOUHAITER SE SPÉCIALISER AFIN D'ÊTRE UN BON MANAGER. SEUL UN TEAMPRENEUR DÉVELOPPERAIT PLUS DE 14 COMPÉTENCES, SUR LES 33 PARTICIPANTS.

CONCLUSION

LE CONTENU DE CET ARTICLE PORTE SUR UN THÈME VASTE ET LE VULGARISE QUELQUE PEU. BIEN QUE JE SOIS CONFORTÉ DANS MA CONVICTION INITIALE QUI ME POUSSE À ME SPÉCIALISER, J'AI CONSCIENCE QUE L'AMPLEUR DU SUJET NE SE SIMPLIFIE PAS À « EXPERT » OU « POLYVALENT ».

DANS MES RECHERCHES SUR CE SUJET, J'AI FAIT LA CONNAISSANCE D'UN ENTREPRENEUR NOMMÉ BRIAN BALFOUR, ÉVOQUANT LE CONCEPT DE LA « T-SHAPE ». BIEN QUE SES CONSEILS PORTENT SUR LE MÉTIER D'EXPERT EN ACQUISITION DE CLIENTS, SES PROPOS PEUVENT CORRESPONDRE À N'IMPORTE QUELLE AUTRE PROFESSION, NOTAMMENT LE MANAGEMENT. IL SUGGÈRE DE MAÎTRISER LES BASES DES DIFFÉRENTS SECTEURS DU MÉTIER D'EXPERT EN ACQUISITION DE CLIENT, TELLE LA COMPRÉHENSION DE LA PSYCHOLOGIE DU CONSOMMATEUR (SA MOTIVATION, SES PEURS, SON LANGAGE, ...), ET DE CONSTAMMENT APPRENDRE SUR LES PRINCIPES FONDAMENTAUX QUI CONSTITUENT LA PROFESSION. ENSUITE, IL CONSEILLE D'APPROFONDIR UN SEUL SECTEUR, QUEL QU'IL SOIT ET D'EN DEVENIR UN EXPERT ABSOLU. TROP SOUVENT, SELON LUI, UNE PERSONNE SE PERD À VOULOIR TOUT SAVOIR FAIRE ET FINIT PAR AVOIR DES CONNAISSANCES DANS BEAUCOUP DE DOMAINES SANS EN MAÎTRISER UN SEUL. VOICI DEUX ILLUSTRATIONS DE LA « T-SHAPE » :

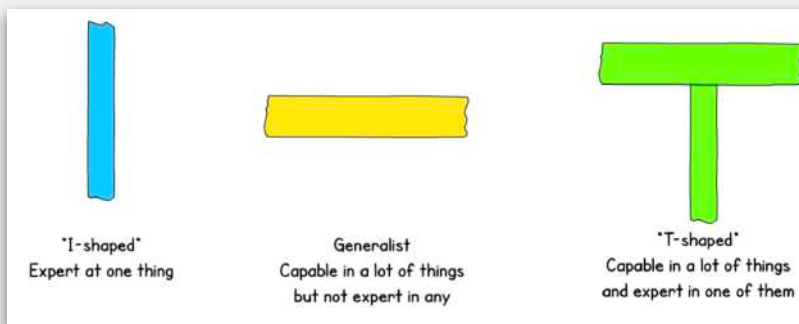


IMAGE 3 - « T-SHAPE » (EXPLICATIONS)

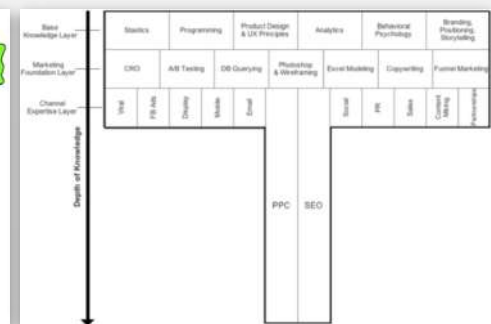


IMAGE 4 - « T-SHAPE » (PAR B. BALFOUR)

AFIN DE DEVENIR UN EXCELLENT MANAGER, IL FAUT DONC AUSSI BIEN DE LA POLYVALENCE QUE DE L'EXPERTISE.

DANS L'ANNONCE DE CET ARTICLE, J'AVAIS POSÉ LA QUESTION SUIVANTE :

« LE PROGRAMME TEAM ACADEMY NE DEVRAIT-IL PAS PLUS SE FOCALISER SUR LE MANAGEMENT AU DÉTRIMENT D'AUTRES COMPÉTENCES ? »

LA RÉPONSE SERAIT « OUI », S'IL CHERCHAIT À FORMER UNIQUEMENT DES MANAGERS. CEPENDANT, L'ENTREPRENEURIAT DANS SON ENSEMBLE EST AU COEUR DE L'ENSEIGNEMENT DE CE CURSUS. CHAQUE TEAMPRENEUR EST LIBRE, DANS UN CADRE LARGE DÉLIMITÉ, DE DONNER LE SENS QU'IL SOUHAITE À SA FORMATION. LES DÉBOUCHÉES SONT DONC VARIÉES ET LES PORTES DU SECTEUR COMMERCIAL OU SOCIAL, AINSI QUE CELLES DU SECTEUR DE L'ÉVÉNEMENTIEL (POUR NE CITER QU'ELLES) SONT OUVERTES À CHAQUE ÉTUDIANT TERMINANT SON CURSUS.

NÉANMOINS, L'EXIGENCE D'UN TEL PROGRAMME RESTE TRÈS ÉLEVÉE ET DEMANDE DE S'EXPERTISER DANS UN LARGE ÉVENTAIL DE COMPÉTENCES. UNE ALTERNATIVE À CETTE EXIGENCE POURRAIT ÊTRE LA RÉDACTION D'UN CONTRAT AVEC LE TEAMPRENEUR, ÉTABLISSANT SON PARCOURS SELON SES DÉSIRES. AINSI, SI SON SOUHAI SERAIT DE DEVENIR MANAGER, ALORS (SELON L'ÉTUDE FAITE AUPRÈS DES TEAMPRENEURS), LE LEADERSHIP D'ÉQUIPE ET LA GESTION DE PROJET DEVRAIENT ÊTRE SPÉCIALISÉS (AVEC DES EXIGENCES PLUS ÉLEVÉES QUE LE NIVEAU « PROFESSIONNEL »), ALORS QUE LE RESTE DES COMPÉTENCES NE REQUERRAIT PAS AUTANT D'INVESTISSEMENT EN TERME D'APPRENTISSAGE.

UN DÉVELOPPEMENT EN FORME DE « T » POURRAIT DONC ÊTRE INSTAURÉ AU SEIN DU PROGRAMME TEAM ACADEMY, EN ALIGNANT LA FORMATION AVEC LA VOLONTÉ DE L'ÉTUDIANT, ET EN ÉTABLISSANT UN NOUVEAU CADRE D'EXIGENCES, SELON LA SPÉCIALISATION VISÉE PAR LE TEAMPRENEUR.

IL S'AGIT ÉVIDEMMENT D'UNE HYPOTHÈSE NE PRENANT PAS EN COMPTE LA HES-SO DANS SON ENSEMBLE, AVEC DES CRITÈRES LIÉS AU BACHELOR « ÉCONOMIE D'ENTREPRISE » DÉLIVRÉ AUX ÉTUDIANTS DU PROGRAMME TEAM ACADEMY.

NOTE DE FIN

COMPTE TENU DE LA VASTITUDE DE MON SUJET, JE RECONNAIS QU'UNE SPÉCIFICATION DE CELUI-CI AURAIT ÉTÉ NÉCESSAIRE AVANT DE PARLER DE CETTE DERNIÈRE DE MANIÈRE TROP GÉNÉRALE. LE CADRE « TEAM ACADEMY » AURAIT DÛ ÊTRE PRÉCISÉ DÈS LE DÉBUT, PAR EXEMPLE.

SI JE DEVAIS RECOMMENCER, JE NOMMERAIS CET ARTICLE :

« LAQUELLE DE L'EXPERTISE OU DE LA POLYVALENCE EST NÉCESSAIRE AU SEIN DE TEAM ACADEMY POUR EXCELLER EN MANAGEMENT ».

PAR LA RÉDACTION DE CET ARTICLE, J'APPRENDS AUSSI QU'IL SERA NÉCESSAIRE À L'AVENIR QUE JE SOIS PLUS SYNTHÉTIQUE.

REMERCIEMENTS

JE TIENS À REMERCIER LA HES-SO VALAIS/WALLIS, LES FONDATEURS DU PROGRAMME TEAM ACADEMY, AINSI QUE SES COACHES QUI ME PERMETTENT DE CRÉER ET D'APPRENDRE.

JE REMERCIE AUSSI TOUS LES TEAMPRENEURS QUI ONT RÉPONDU À MON SONDAGE, ME PERMETTANT, PAR CONSÉQUENT, DE FAIRE UNE ÉTUDE ET D'APPORTER UNE PARTIE CONCRÈTE À CET ARTICLE.

RÉFÉRENCES

BALFOUR, B. (2013, OCTOBER 9). HOW TO BECOME A CUSTOMER ACQUISITION EXPERT.
SUR BRIANBALFOUR : [HTTPS://BRIANBALFOUR.COM/ESSAYS/CUSTOMER-ACQUISITION](https://brianbalfour.com/essays/customer-acquisition)

IMAGES

IMAGE 1 - SONDAGE (POLYVALENCE).

CAPTURE D'ÉCRAN DE MON PROPRE SONDAGE.

SUR SURVIO : [HTTPS://WWW.SURVIO.COM/SURVEY/D/X1B4A3B1J1X4B2G8W?PREVIEW=1](https://www.survio.com/survey/d/X1B4A3B1J1X4B2G8W?PREVIEW=1)

IMAGE 2 - SONDAGE (EXPERTISE).

CAPTURE D'ÉCRAN DE MON PROPRE SONDAGE.

SUR SURVIO : [HTTPS://WWW.SURVIO.COM/SURVEY/D/X1B4A3B1J1X4B2G8W?PREVIEW=1](https://www.survio.com/survey/d/X1B4A3B1J1X4B2G8W?PREVIEW=1)

IMAGE 3 - « T-SHAPE » (EXPLICATIONS).

YIP, J. (2018, MARS 24). WHY T-SHAPED PEOPLE ?

SUR JASON YIP : [HTTPS://JCHYIP.MEDIUM.COM/WHY-T-SHAPED-PEOPLE-E8706198E437](https://jchyip.medium.com/why-t-shaped-people-e8706198e437)

IMAGE 4 - « T-SHAPE » (PAR B. BALFOUR).

BALFOUR, B. (2013, OCTOBER 9). HOW TO BECOME A CUSTOMER ACQUISITION EXPERT.

SUR BRIANBALFOUR : [HTTPS://BRIANBALFOUR.COM/ESSAYS/CUSTOMER-ACQUISITION](https://brianbalfour.com/essays/customer-acquisition)

