

Manager de l'innovation - Niveau 7

« Les certifications professionnelles enregistrées au répertoire national des certifications professionnelles permettent une validation des compétences et des connaissances acquises nécessaires à l'exercice d'activités professionnelles. Elles sont définies notamment par un référentiel d'activités qui décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés, un référentiel de compétences qui identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui en découlent et un référentiel d'évaluation qui définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis. »

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION

BLOC 1 : Définir et développer une stratégie d'innovation en adéquation avec la stratégie globale de l'entreprise

Analyse des signaux faibles (opportunités/menaces)	Assurer une veille sur l'environnement ou l'éco-système de l'entreprise afin de diagnostiquer l'existant en matière d'innovation en identifiant les opportunités et menaces du marché et analyser l'évolution des outils	Projet réalisé en équipe d'étude de cas d'entreprise à partir de données réelles proposées par le certificateur. Les livrables sont un rapport écrit et une soutenance orale. Ils doivent décrire les 2 étapes suivantes du projet :	Le rapport écrit traite des points d'analyse et de définition des territoires d'opportunité et est évalué comme suit pour les membres du groupe.
Mise en place et accompagnement d'une veille stratégique	En simplifiant la recherche d'informations sur des sujets ciblés, collecter et organiser l'information afin de créer un processus technologique d'analyse des données et de présentation d'informations pour aider les dirigeants, managers et autres utilisateurs finaux de l'entreprise à prendre des décisions commerciales éclairées	1/ Analyse A partir des données fournies, l'apprenant au sein d'un groupe doit réaliser une veille, collecter de l'information et mener une analyse des terrains d'études primaires et secondaires pour reformuler les enjeux d'innovation de l'entreprise. 2/ Définition de territoires d'opportunités A partir de l'analyse réalisée en 1/ l'apprenant au sein d'un groupe doit formaliser des préconisations stratégiques d'innovation et définir des territoires d'opportunités.	Pour le travail d'analyse : - Diversification correcte de ses sources de recherche, la capacité à être allé chercher des réponses dans des univers analogues. Au moins trois sources de recherche ont été utilisées, et deux univers analogues ont été traités. - Qualité de la reformulation de l'enjeu de l'entreprise et la manière dont cette reformulation est liée avec les recherches menées précédemment. La problématique reformulée est différente de l'ancienne et capitalise sur les trois sources précédemment analysées. - Pertinence des enjeux définis sur la base de cette reformulation par rapport à la problématique initiale.
Identification des éléments clés à mettre en œuvre pour innover	Mener une recherche basée sur deux principaux types de terrains d'études : primaires (sources universitaires, cadre technologique, tendances sociales, politiques etc.) et secondaires (interviews d'usagers, films de science fiction etc.) pour identifier des leviers d'innovation.	Les membres du groupe sont évalués individuellement sur leurs contributions propres.	Pour le travail de définition de territoires d'opportunités : - Le groupe s'est approprié les nouveaux enjeux de la reformulation, les présente de façon pertinente par rapport aux données initiales. Il présente au moins trois territoires d'opportunité. - Le niveau de nouveauté et de changement amené par ces nouveaux territoires d'opportunité au sein de l'organisation est clairement explicité aux vues de la stratégie d'innovation. L'impact de ces territoires dans l'évolution de la culture au sein d'une organisation ou d'un enjeu sociétal est détaillé. Les territoires d'opportunité n'étaient pas définis avant le début du travail. La présentation orale reprend et présente tous les items cités ci-dessus. Qualité de l'expression orale. La présentation respecte le temps imparti de 20 minutes. Les membres du groupe s'expriment de manière équitable.
Pilotage de l'innovation dans l'entreprise via l'accompagnement du changement de culture d'une organisation vers l'innovation et le changement	Traduire et capitaliser sur les éléments identifiés dans la veille et formaliser une stratégie d'innovation de l'entreprise en rédigeant un plan de développement et de financement pour accompagner la structure en intégrant de nouveaux territoires d'opportunités.		Pour l'évaluation individuelle : Chaque membre de l'équipe projet a traité les trois sources de recherche et deux univers analogues. Les propositions qu'il fait sont cohérentes avec la thématique et apportent une contribution que l'on peut qualifier d'originale et nouvelle. En produisant ces contributions, il fait ainsi avancer l'état de l'art et de la compréhension de la problématique traitée.

BLOC 2 : Manager une équipe projet interdisciplinaire dans une logique d'innovation

Positionnement de leadership en fédérant des parties prenantes ayant des expertises et des enjeux divers (conception, vente, etc) autour du projet innovant de l'organisation	Favoriser l'intelligence collective comme levier de création de valeur pour le projet d'innovation	Mise en situation simulée à partir d'un cas d'étude basé sur une situation réelle d'entreprise proposé par le certificateur. Le groupe doit mener une série d'ateliers créatifs le mettant en situation d'imaginer une nouvelle offre produit ou services.	Le fonctionnement du groupe en tant que collectif est évalué, au même titre que les postures et contributions individuelles.
Amélioration de la performance de l'équipe projet en prenant en compte les enjeux métiers de chaque partie prenante dans une démarche d'innovation	Mettre en oeuvre des techniques valorisant, écoute active, langage verbal et non-verbal, postures adaptées afin de communiquer et faire adhérer les équipes projet à une vision stratégique commune. Créer des interactions positives et efficaces avec les parties prenantes afin de fédérer les équipes projet autour de la stratégie de l'organisation et donner du sens aux décisions et à l'action.	Dans ce cadre chaque participant sera évalué individuellement sur son positionnement au sein d'une équipe interdisciplinaire, tant sur ses capacités propres que sur ses interactions avec les autres membres du groupe. Soit : ses capacités à être leader, contribuer, proposer des alternatives ou améliorer l'existant. Le groupe sera également évalué globalement sur ses productions. - Le candidat doit faire la démonstration de sa capacité à pousser et défendre un point de vue (technique, marketing ou design) tout en articulant et respectant (écoute active, empathie et prise en compte des attitudes et émotions de chaque membre) les compétences complémentaires présentes dans le groupe pour arriver au tryptique de manager de l'innovation. - Pour les dimensions concernant les capacités d'interaction et de création d'outils de reporting, le candidat a démontré l'intégration et la mise en valeur de chaque expertise et profil du groupe. - Un rapport d'analyse individuel sera rédigé.	Evaluation individuelle : Positionnement au sein de l'équipe évalué par le certificateur in situ lors de la mise en situation simulée. Le candidat est évalué sur sa capacité de leadership en fédérant les parties prenantes. Il doit être capable de présenter une idée ou un concept, hors de son domaine initial, qui intègre les enjeux des autres disciplines présentes dans le groupe. Le certificateur s'assure que chaque membre du groupe s'est impliqué dans le cas d'étude, que les caractéristiques de chaque discipline sont intégrées dans le projet de manière équilibrée. Des outils de travail collaboratifs ont été mis en place.
Définition des objectifs, mesure des résultats et évaluation des performances collectives et individuelles d'une démarche innovation, et ce de manière spécifique à l'entreprise et au type de projet mené	Mobiliser les techniques managériales et d'animation d'équipe adaptées pour aider à construire une équipe performante : intégrer les nouveaux venus dans l'équipe, responsabiliser par la délégation et lever les freins et résistances individuelles et/ou collectives, mettre en oeuvre les techniques de gestion spécifiques des personnalités et situations complexes. Construire les outils nécessaires pour suivre l'activité de l'équipe projet et communiquer sur les indicateurs clés de réussite	- Le groupe doit mettre en place un outil de pilotage et rendre des comptes quant à l'avancée des travaux.	Le rapport d'analyse individuel est une note écrite. - Chaque candidat au début des ateliers se fixe des objectifs individuels (place dans le groupe, volonté de contribuer etc.). Il doit projeter ces objectifs et les mettre en perspective à la fin des ateliers pour analyser ses réalisations et contributions. Le rapport d'analyse détaille les objectifs initiaux et les met en perspective aux vues de la réalisation du projet. Le candidat propose une analyse critique de sa contribution à la performance du groupe et des éléments d'amélioration. - Une présentation individuelle sous forme de persona de chaque membre du groupe est faite en début de projet. Ces personae représentent les personnalités et appétences de chaque membre du groupe. Le candidat doit détailler trois situations dans lesquelles il a pris en compte le persona d'un autre membre du groupe et les outils qu'il a utilisés pour manager la situation.
	Mettre en place l'organisation de reportings collectifs et individuels en établissant le lien entre les résultats obtenus et les outils de reconnaissance afin de concilier atteinte des objectifs et satisfaction des membres de l'équipe.		Evaluation de groupe : Un diagramme de GANNT de gestion du projet et des ateliers créatifs, a été produit. Le GANNT liste les moments collectifs et de reporting sont indiqués. Les échéances du projet ont été respectées.

Implication individuelle dans un projet d'équipe regroupant des ingénieurs, designers et managers et dédié à l'innovation	Identifier ses modes de fonctionnement préférentiels pour mieux se connaître soi-même et mieux comprendre les autres.	
BLOC 3 : Développer une offre de produits ou services innovante dans le cadre d'une démarche marketing basée sur la connaissance du consommateur et de l'utilisateur		
Recueil des besoins des clients et les attentes consommateurs	Recueillir la parole des consommateurs et des utilisateurs d'un produit ou d'un service à l'aide de divers types de techniques (observation, d'entretien, de l'ethnographie ou d'autres techniques utilisées par les designers, les marketeurs et les chercheurs) et mener des études qualitatives pour comprendre leurs besoins et attentes	1> Travail individuel de mise en situation réelle auprès d'utilisateurs sur une thématique de travail proposée par une entreprise. Le candidat doit rédiger un guide d'entretien semi-directif, sélectionner des usagers et mener des entretiens pour recueillir les besoins. 2> Travail de cartographie : le candidat utilise le travail de mise en situation réelle pour cartographier les expériences usagers, définir les points de contacts clés, définir des insights(1) clairs permettant à terme de faire évoluer l'offre d'une entreprise. Le livrable est un rapport écrit suivi d'une présentation orale.
Identification des besoins universels exprimés directement ou indirectement	Utiliser les recueils de besoins pour formuler les éléments de perception des consommateurs et les cartographier pour pouvoir définir des personae Identifier et définir les moments clés du processus d'achat ou d'utilisation d'un produit/service pour cartographier l'expérience usager.	Pour le travail de mise en situation. Le candidat est évalué sur sa capacité à mener les entretiens par un jury composé par le certificateur et, lorsque le cas est amené par une entreprise, par les représentants et chefs de projets de celle-ci. - Le guide d'entretien semi-directif est clair, bien rédigé et répond aux enjeux de la démarche d'innovation. Les principales étapes de ce type de guide sont couvertes : introduction, mise en situation, questions clés, questions de relances. - Les entretiens sont gérés de façon rigoureuse et adaptée au public, la prise de notes est adaptée, les points clés des répondants sont judicieusement identifiés. Les entretiens bruts doivent être montrés (vidéo ou prise de note littérale), ils comportent les éléments de profil du répondant, le détail de ses réponses. Au moins trois insights doivent en être tirés.
Optimisation de l'utilisation du produit ou service via la définition des moments clés ou les points de contact de l'expérience usager	Evaluer la manière dont les moments clés peuvent évoluer pour améliorer ou fluidifier l'expérience usager.	Pour le travail de cartographie Rapport écrit : - Représentation cohérente et lisible des enjeux des usagers (production d'au moins une carte d'expérience, et d'une cartographie d'insights), - Capacité à avoir des insights (au moins un) qui soient suffisamment forts pour remettre en cause les à priori existants au sein de l'entreprise. La connaissance doit ainsi être considérée comme nouvelle par le certificateur et/ou l'entreprise partenaire. - La présentation orale reprend la structure du rapport écrit. Elle respecte la durée impartie de 20 minutes au total.
BLOC 4 : Piloter le prototypage, l'ingénierie et le design des produits ou services		
Définition des prototypes les plus adéquats pour tester une offre	Déterminer les principales modalités d'usage des prototypes (explorer, valider, comparer etc.) pour valider quel prototype est le plus adéquat à la phase de développement en cours. Sous contrainte de budget arriver à définir quelles sont les représentations les plus adéquates en terme de prototype.	A partir d'une étude de cas basée sur une demande d'entreprise partenaire ou sur une thématique définie par un intervenant. Les apprenants travaillent de manière collective pour répondre à l'enjeu d'innovation : - définir la principale modalité d'usage du prototype à venir ("créer, tester, débattre, expérimenter, choisir, convaincre"), - choisir la meilleure représentation pour atteindre ledit objectif (conception), - construire la maquette ou toute représentation physique intermédiaire produite au sein d'un processus d'innovation (réalisation), - présenter la maquette et en scénariser l'usage. - tester la maquette auprès d'au moins un usager.
Prototypage de l'offre qui doit être testée	Construire un prototype qui répond à la phase de développement définie, et ceci de manière digitale, tangible ou mixte en utilisant les principaux outils de prototypage disponibles à date (impression 3D, paper prototyping, Arduino etc.)	Les livrables sont : > une maquette collective produite en groupe et une maquette individuelle > une présentation orale collective
Test des solutions imaginées dans une démarche de co-construction	Organiser des focus groups et des tests utilisateurs. Les préparer, les animer, recueillir les informations essentielles et les retranscrire pour en faire un outil de décision stratégique	Pour les productions en groupe et en individuel : Maquette - Pertinence du choix d'une représentation tangible pour la bonne modalité d'usage (telle représentation pour "créer, tester, débattre, expérimenter, choisir, convaincre") par rapport au modèle défini par Minvielle et al dans l'ouvrage "maquetter" ublié chez Diateino. - Production d'une maquette cohérente avec la modalité d'usage : qualité formelle, esthétique, d'interaction etc.) - La maquette s'insère de façon pertinente dans un véritable scénario d'usage (qui utilise la maquette, quand, pourquoi etc.). - Les modalités du test sont justifiées : en laboratoire ou in situ, avec un expert ou un bétotien, avec un scénario d'usage complet ou non, avec un répondant ou plus. - La maquette a été testée auprès d'un usager au minimum
BLOC 5 : Développer et promouvoir des offres (produits/services) dans le cadre d'une démarche marketing afin d'accompagner le développement et la performance de l'entreprise		
Rédaction d'une méthodologie marketing en réponse aux besoins du commanditaire et développement d'une offre	Analyser les attentes du commanditaire, identifier les enjeux et recueillir efficacement les besoins en procédant à un questionnaire précis. Proposer et mettre en œuvre une méthodologie adéquate constituée de séquences et de livrables intermédiaires.	Projet Fil Rouge à partir d'une problématique complexe d'un commanditaire (entreprise partenaire) permet de mettre en application la gestion d'un projet digital en équipe. Ce projet dure environ six mois et comporte systématiquement : - un brief client, - une analyse de l'environnement et des usages, - un travail basé sur une méthodologie spécifique, - une maquette d'offre de produit ou service.
Mise en œuvre d'une méthode de management et de suivi de projet de type innovation	Conduire une gestion de projet dans l'univers de l'innovation en appliquant différentes types d'approches (méthode en cascade, méthodes agiles, méthodes hybrides) pour cadrer avec les objectifs du projet	Il alterne les travaux individuels et les travaux en groupe. Des séances de travaux pratiques encadrés permettent sur chaque projet de juger de l'implication individuelle des étudiants dans chaque étape des projets
Présentation des différents livrables en cours de projet	Sélectionner les bons critères d'évaluation d'un projet et utiliser les outils de traitement de données, d'images pour présenter des livrables clairs, concis et efficaces.	Pour chaque projet de groupe - La grille d'évaluation évalue (i) la capacité des étudiants à analyser l'environnement de manière large (les aspects suivants sont abordés : technologie, usages, savoirs etc.), (ii) les enjeux du commanditaire sont reformulés, (iii) La réponse maquetée répond à l'enjeu reformulé (recours au modèle défini par Minvielle et al dans l'ouvrage "maquetter" publié chez Diateino) - Des séances de travaux pratiques encadrés permettent sur chaque projet de juger de l'implication individuelle des étudiants dans chaque étape des projets Positionnement au sein de l'équipe évalué par le certificateur in situ lors de ces travaux pratiques. Le candidat est évalué sur sa capacité à intégrer les enjeux des autres disciplines présentes dans le groupe. Le certificateur s'assure que chaque membre du groupe s'est impliqué dans le cas d'étude, que les caractéristiques de chaque discipline sont intégrées dans le projet de manière équilibrée. - De manière individuelle : le critère principal d'évaluation est la qualité des entretiens menés (le guide d'entretien répond à la démarche d'innovation) et les insights consommateurs qui en sont déduits (production d'une cartographie d'insights). La posture individuelle du candidat est analysée : il a une posture contributive, est à l'écoute.