

Référentiel de Compétences & d'évaluation InnovENT-E

Version	Date d'émission	Réalisé par	Modifications		
2	17/01/2014	Membres du groupe de travail 1	Création		
2.00	02/04/2014	Membres de la direction exécutive InnovENT-E	Correction : <i>Fautes d'orthographe, mise en forme, classement des macro-compétences</i>		
3. 00	15/01/2015	Membres de la direction exécutive InnovENT-E et membres du groupe 1	Correction : reformulation de libellés des habilités trop longs		
Liste de diffusion			Thème et mots clés		
Consortium InnovENT-E			Innovation, Export, Référentiel, compétences		
Nom du fichier				Version	Nombres de pages
GT 1 Référentiel de compétences_V3.docx					
Rôle	Fonction	Nom	Visa		
Vérification				3.00	45
Approbation					
(commentaire)					



AGENCE NATIONALE DE LA RECHERCHE
ANR
ANR-11-IDEFI-0025



GROUPE INSA
Institut National
des Sciences Appliquées



Réalisé par

ORGANISMES	NOMS - PRENOMS
INSA de Lyon	Joëlle FOREST
INSA de Lyon	Patrice HEYDE
UL	Sophie BAILLY
UL	Valérie RAULT
UL	Vincent BOLY
UTC	Nathalie DARENE
UTC	Pascal ALBERTI
UTT	Sophie OTHMAN
UTT	Eddie SOULIER
UTBM	Philippe Sulten
UTBM	Denis CHOULIER
INSA Strasbourg	Michel SONNTAG
INSA Strasbourg	David OGET

ORGANISMES	NOMS - PRENOMS
INSA Rennes	Laurent BEDAT
CESI	Jean-Louis ALLARD
CESI	Bernard BLANDIN
INSA de Toulouse	Véronique PAQUET
INPI	Kristin SPECK
INPI	Bérengère DELEAU
ENSCI	Sylvie Rossignol
INSA Centre Val de Loire	Cécile PREVOST
NEOMA Business School (IFI)	Sarah Cooper
Direction Exécutive	Fabienne BENINI
Direction Exécutive	Sébastien BLONDEL
Direction Exécutive	Marie-Paule BOUGARD
Direction Exécutive	Olivier MERDENS
Direction Exécutive	Claire Tixier
Direction Exécutive	Marion MEZERAÏ



Table des matières

Note introductive au référentiel de compétences InnovENT-E	6
Macro compétence 1 : Agir en créateur de valeur dans une entreprise élargie	7
Macro-compétence 2 : Concevoir et mettre en œuvre une stratégie d'innovation	9
Macro-compétence 3 : Développer des innovations en mode projet	12
Macro-compétence 4 : Développer ses aptitudes personnelles	14
Macro-compétence 5 : Manager les connaissances	16
Macro-compétence 6 : Manager les ressources technologiques	17
Macro compétence 7 : Développer une stratégie d'ouverture et de partenariat avec les fournisseurs clés	20
Macro-compétence 8 : Développer à l'international	22
Macro-compétence 9 : Manager une équipe multidisciplinaire et multiculturelle	26
Macro-compétence 10 : Conduire les changements liés aux projets d'innovation	28
Macro-compétence 11 : Générer et sélectionner de nouveaux concepts	30
Macro-compétence 12 : Créer un modèle d'affaires (business model)	32
Macro-compétence 13 : Mobiliser les ressources financières	34
Macro-compétence 14 : Concevoir un produit, un procédé, un service	36
Macro-compétence 15 : Produire l'offre innovante	40
Macro-compétence 16 : Commercialiser l'offre innovante (y compris à l'international)	42

Note introductive au référentiel de compétences InnovENT-E

Par compétence, on entend la « **capacité d'un acteur à agir dans une situation donnée de manière à obtenir les résultats attendus** ».

Une compétence ainsi définie est donc différente des aptitudes générales de l'acteur, car elle est associée à un contexte particulier dans lequel on cherche à obtenir un résultat défini à l'avance. La compétence n'est observable et évaluable que dans ce contexte, contrairement aux aptitudes générales. Cette capacité à agir dans une situation donnée mobilise deux types de ressources cognitives de l'acteur : des connaissances et des habiletés (des gestes ou des savoir-faire). L'action à réaliser dans la situation est souvent décrite par des procédures (parfois des normes) qui expliquent la « bonne manière » de la réaliser, et que l'acteur est censé respecter pour être considéré comme compétent.

Le référentiel de compétences InnovENT-E se présente sous plusieurs formes :

1. une forme réduite, présentant l'ensemble structuré des compétences (figure 1),
2. une série de fiches présentant, pour chaque compétence, un premier niveau de détail (les habiletés requises) ainsi que les critères de performance attendus pour chaque habileté,
3. une carte détaillée des éléments de compétences, décrite selon le modèle présenté plus loin.

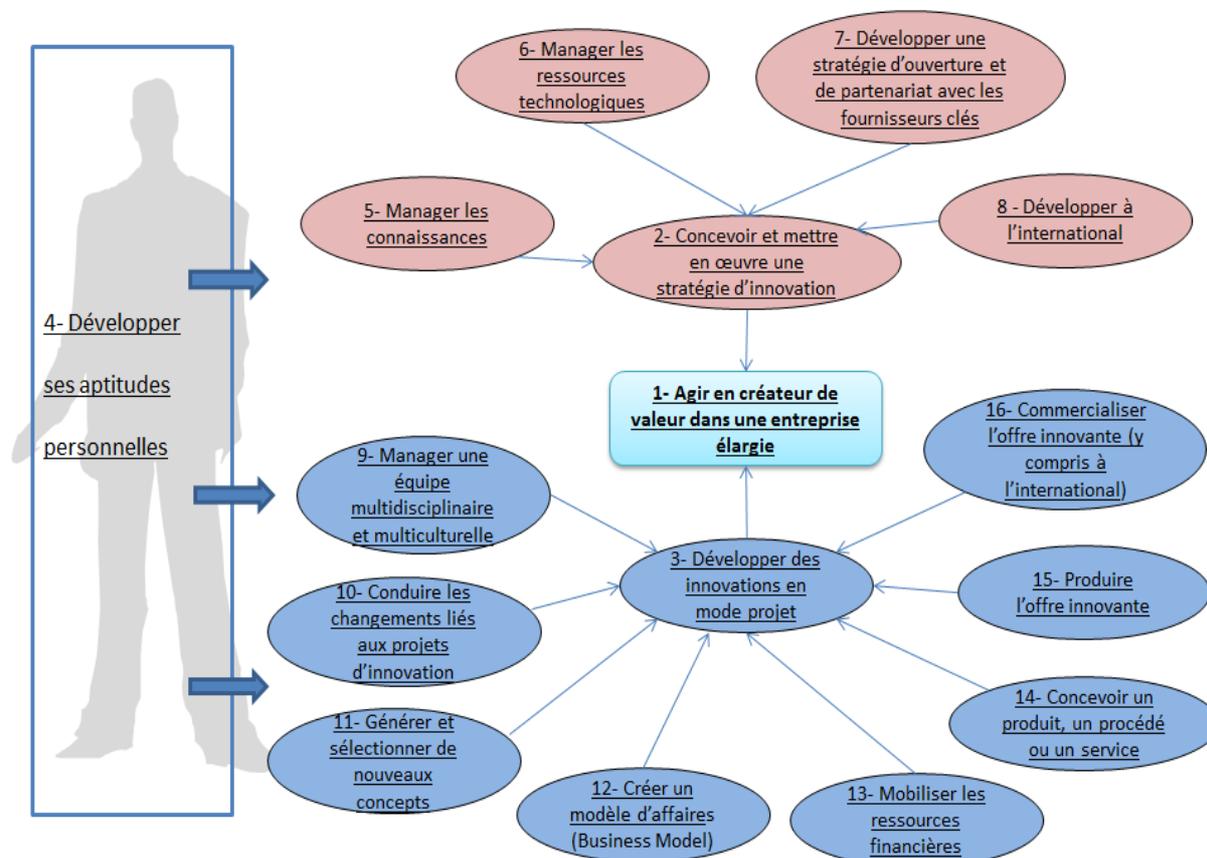


Figure 1 : l'ensemble des compétences InnovENT-E (forme réduite)

Macro compétence 1 : Agir en créateur de valeur dans une entreprise élargie

Résultats attendus (habiletés)	Critères observables	Degrés de performance			
		A	B	C	D
Savoir identifier les sources de valeur internes et externes à l'entreprise.	<p>Les gisements identifiés permettent à terme le développement et la croissance de l'entreprise</p> <p>Les enjeux de la chaîne de valeur sont clairement définis.</p>	<p>Les gisements sont clairement identifiés et exhaustifs</p> <p>Ils sont cohérents pour permettre la croissance de l'entreprise</p> <p>La chaîne de valeur interne et externe de l'entreprise est identifiée</p>	<p>Les gisements sont globalement identifiés</p> <p>Ils sont suffisamment détaillés pour participer à la croissance de l'entreprise</p> <p>La chaîne de valeur interne et externe de l'entreprise est partiellement identifiée</p>	<p>Les gisements sont partiellement identifiés, des manques subsistent</p> <p>Ils sont trop modestes pour contribuer de façon suffisante à la croissance de l'entreprise</p>	<p>Les gisements ne sont pas identifiés</p> <p>Aucune croissance de l'entreprise n'est possible (inexploitable)</p>
Ecouter activement son environnement et conduire une analyse prospective	<p>Un système d'information est en place, des scénarii prévisionnels sont proposés</p>	<p>Un système d'écoute est en place</p> <p>Les informations sont effectivement exploitées</p> <p>Des scénarii prospectifs sont établis</p>	<p>Un système d'écoute est en place</p> <p>Les informations sont exploitées partiellement pour la prise de décision et l'identification d'opportunités</p>	<p>Un système informel d'écoute est en place</p> <p>Les informations, peu structurées, sont exploitées partiellement pour la prise de décision et l'identification d'opportunités</p>	<p>Il n'y a pas de système d'écoute de l'environnement de l'entreprise</p>
Travailler en transversal et en interdisciplinarité	<p>Dans le cadre des développements transversaux, les projets mobilisent les personnes et/ou les services et/ou les partenaires « ad hoc » de compétences ou disciplines complémentaires</p>	<p>Tous les services, personnes et partenaires « ad hoc » de compétences complémentaires sont mobilisés de façon cohérente et structurée dans le projet.</p> <p>Ils communiquent de façon efficace et structurée.</p>	<p>La plupart des services, personnes et partenaires « ad hoc » de compétences complémentaires sont mobilisés de façon organisée dans le projet.</p> <p>Les interfaces entre acteurs sont opérantes.</p>	<p>Peu de services, personnes et partenaires « ad hoc » de compétences complémentaires sont mobilisés dans le projet.</p> <p>Les compétences mobilisées sont inégales et déséquilibrées</p>	<p>Aucun service/ personne et partenaire « ad hoc » de compétences complémentaires n'est mobilisé dans le projet.</p>

Résultats attendus (habiletés)	Critères observables	Degrés de performance			
		A	B	C	D
Identifier, mailler et exploiter un réseau	Le réseau est identifié ou créé. Le réseau est activé, actionné ou utilisé	Les réseaux utiles sont identifiés, créés, entretenus et utilisés	Des réseaux sont identifiés et utilisés de manière opportuniste	Quelques réseaux identifiés peu exploités	Aucun réseau n'est identifié ou exploité
Développer la culture de l'innovation dans l'entreprise	L'organisation et le management de l'entreprise favorisent l'ouverture, l'écoute client, la prise de risques, le travail collectif et le droit à l'expérimentation	Tous les critères permettant à la culture de l'innovation de se développer sont respectés	Les critères permettant à la culture de l'innovation de se développer sont majoritairement respectés	Peu de critères permettant à la culture de l'innovation de se développer sont respectés	Aucun critère permettant à la culture de l'innovation de se développer n'est respecté
Savoir positionner l'entreprise dans son environnement	La connaissance de l'écosystème de l'entreprise permet la définition d'une stratégie cohérente	L'écosystème de l'entreprise est connu et sa place dans celui-ci est clairement identifiée	L'écosystème de l'entreprise et sa place dans celui-ci sont correctement appréhendés	L'écosystème de l'entreprise est peu connu et sa place dans celui-ci n'est pas clairement identifiée	L'écosystème de l'entreprise est méconnu
Proposer une stratégie de l'innovation intégrée à la stratégie de l'entreprise	L'innovation est explicitement intégrée dans la politique de l'entreprise Des propositions de stratégies d'innovation sont formalisées	Les propositions faites sont pertinentes et adaptées, elles prennent en compte les gisements de création de valeur et contribuent fortement à la stratégie de l'entreprise	Les propositions faites sont appropriées, elles prennent en compte la plupart des gisements de création de valeur et participent en partie à la définition de la stratégie de l'entreprise.	Les propositions faites sont inégales, elles prennent en compte quelques gisements de créations de valeur et participent de façon limitée à la définition de la stratégie de l'entreprise.	Aucune proposition

Macro-compétence 2 : Concevoir et mettre en œuvre une stratégie d'innovation

Résultats attendus	Critères observables	Degrés de performance
--------------------	----------------------	-----------------------

(habiletés)					
		A	B	C	D
Identifier les attentes (direction et clients) pour élaborer sa stratégie d'innovation	<p>Les attentes de la direction et des clients sont intégrées et comprises</p> <p>Des choix clairs et explicites sont faits en matière d'axe d'innovation</p>	<p>Toutes les attentes de la direction et des clients sont intégrées et comprises</p> <p>Elles sont formulées de manière exhaustive et prennent en compte l'ensemble des aspects : coûts, délais, qualité</p>	<p>La plupart des attentes de la Direction et des clients pour définir la stratégie sont comprises et intégrées</p> <p>Elles prennent en compte les aspects coûts, délais, qualité de façon assez détaillée</p>	<p>Quelques attentes pour définir la stratégie sont comprises et intégrées</p> <p>Elles prennent en compte les aspects coûts, délais, qualité de façon insuffisamment détaillée</p>	<p>Les attentes de la direction et des clients sont incomprises et non intégrées</p> <p>Les aspects coûts, délais, qualité ne sont pas pris en compte</p>
Analyser forces et faiblesses de l'activité pour identifier des axes d'innovation	<p>Un SWOT est formalisé et pertinent</p>	<p>La formalisation du SWOT permet d'avoir une vision claire et globale des forces, faiblesses, opportunités et menaces</p>	<p>La formalisation du SWOT permet une vision partielle des forces, faiblesses, opportunités et menaces</p>	<p>Le SWOT est incomplet seules les forces et faiblesses sont formalisées</p>	<p>Il n'y a pas de SWOT formalisé</p>
Analyser la position (économie et marché) de son activité pour orienter ses choix	<p>L'analyse de la situation concurrentielle et économique permet d'orienter les choix</p>	<p>L'analyse de la situation concurrentielle et économique est adaptée et permet la prise de décision</p> <p>Elle s'appuie sur les méthodes d'analyse stratégique utilisées avec pertinence.</p>	<p>L'analyse de la situation concurrentielle et économique est globalement adaptée pour permettre la prise de décision</p> <p>L'utilisation des méthodes d'analyse stratégique sont globalement maîtrisées</p>	<p>L'analyse de la situation concurrentielle et économique est insuffisante pour permettre la prise de décision</p> <p>L'utilisation des méthodes d'analyse stratégique est approximative</p>	<p>L'analyse de la situation concurrentielle et économique est inexistante.</p> <p>L'utilisation des méthodes d'analyse stratégique n'est pas maîtrisée.</p>

Résultats attendus (habiletés)	Critères observables	Degrés de performance			
		A	B	C	D
Traduire la stratégie en plans d'action à moyen ou court terme	Les plans d'action à moyen et court termes sont formalisés et adaptés. Les actions opérationnelles sont clairement définies, les moyens nécessaires sont identifiés, les disponibilités des moyens analysées et la gouvernance réalisée.	<p>Les plans d'action proposés traduisent efficacement la stratégie d'innovation et tiennent compte de l'analyse de la situation.</p> <p>Les actions opérationnelles sont définies et s'appuient sur l'identification des moyens.</p> <p>L'évaluation des besoins en termes de moyens, délais et coûts est cohérente et réaliste. Les outils de pilotage par processus sont maîtrisés.</p>	<p>Les plans d'action proposés traduisent globalement la stratégie d'innovation en tenant compte de la quasi-totalité des éléments d'analyse de la situation.</p> <p>Les actions opérationnelles sont esquissées sans tenir vraiment compte de l'identification des moyens.</p> <p>L'évaluation des moyens en termes de délais et coûts est assez réaliste.</p> <p>Les outils de pilotage par processus sont globalement maîtrisés.</p>	<p>Les plans d'action proposés traduisent globalement la stratégie d'innovation mais ne prennent pas suffisamment en compte les éléments d'analyse de la situation</p> <p>Les actions opérationnelles sont inexistantes</p> <p>L'évaluation des moyens en termes de délais et coûts est peu réaliste.</p> <p>Les outils de pilotage par processus sont mal maîtrisés.</p>	<p>Les plans d'action proposés ne traduisent pas la stratégie d'innovation et ne prennent pas suffisamment en compte les éléments d'analyse de la situation</p> <p>L'évaluation des moyens en termes de délais et coûts est irréaliste ou inexistante.</p> <p>Les outils de pilotage par processus sont méconnus.</p>
Concevoir organisation et budget permettant la mise en œuvre du plan d'action	L'organisation et le budget sont préparés et permettent la mise en œuvre du plan d'action	<p>Toutes les phases de l'organisation sont décrites et le budget est formalisé.</p> <p>Les phases de l'organisation sont cohérentes avec les plans d'action. La déclinaison du budget est conforme aux plans et est adaptée aux contraintes d'anticipation et de gestion.</p>	<p>La plupart des phases de l'organisation sont décrites et le budget est globalement formalisé.</p> <p>Les phases de l'organisation sont cohérentes avec les plans d'action. La déclinaison du budget est globalement conforme aux plans.</p>	<p>Quelques phases de l'organisation sont décrites et le budget n'est que partiellement formalisé.</p> <p>Les phases de l'organisation sont incomplètes, le budget ne prend pas en compte les éléments définis dans les plans d'action.</p>	<p>L'organisation et le budget ne sont pas suffisamment préparés pour permettre la mise en œuvre des plans d'action.</p> <p>Les phases de l'organisation ne correspondent pas à la stratégie définie et le budget n'est pas réaliste.</p>

Résultats attendus (habiletés)	Critères observables	Degrés de performance			
		A	B	C	D
Décliner le plan d'action en objectifs concrets pour communiquer et faire adhérer	Les objectifs opérationnels sont déclinés et compris par les équipes qui adhèrent au projet de l'entreprise	<p>La déclinaison des objectifs opérationnels favorise la compréhension et l'adhésion des équipes au projet de l'entreprise</p> <p>Un plan de management et un plan de communication ont été élaborés et mis en œuvre pour favoriser la communication interne.</p>	<p>La déclinaison des objectifs opérationnels aide partiellement à la compréhension et à l'adhésion des équipes au projet de l'entreprise</p> <p>Le plan de management et le plan de communication sont insuffisamment élaborés pour favoriser une bonne communication interne</p>	<p>La déclinaison des objectifs opérationnels ne favorise ni la compréhension ni l'adhésion des équipes au projet de l'entreprise</p> <p>Le plan de management et le plan de communication ne permettent pas de communiquer en interne.</p>	<p>Les objectifs opérationnels ne reflètent pas les décisions des plans d'action.</p> <p>Les équipes ne peuvent pas comprendre les orientations prises et ne peuvent pas adhérer au projet de l'entreprise.</p>

Macro-compétence 3 : Développer des innovations en mode projet

Résultats attendus (habiletés)	Critères observables	Degrés de performance			
		A	B	C	D
Planifier un projet d'innovation	Le projet est planifié en identifiant : les tâches, les jalons, les ressources et les échéances ; le chemin critique est défini	Tous les éléments de planification du projet sont définis et pertinents : Gantt, Pert, tâches, jalons, dates de début/fin, ressources (humaines, matérielles, financières), chemin critique	Les éléments de planification du projet sont définis mais présentent des manques sur l'un ou l'autre des champs suivants : Gantt, Pert, tâches, jalons, dates de début/fin, ressources (humaines, matérielles, financières), chemin critique	Les éléments de planification du projet sont partiellement définis et présentent des manques sur plusieurs des champs suivants : Gantt, Pert, tâches, jalons, dates de début/fin, ressources (humaines, matérielles, financières), chemin critique	Les éléments de planification du projet (Gantt, Pert, tâches, jalons, dates de début/fin, ressources (humaines, matérielles, financières), chemin critique) sont insuffisants
Utiliser les outils de suivi de projet	Le projet est suivi en utilisant les outils adaptés ; la planification est revue en fonction des résultats de ce suivi ; des indicateurs de suivi sont définis	Un tableau de bord de suivi du projet est établi et détaillé ; il permet de garantir le pilotage efficace du projet et sa mise à jour	Un tableau de bord de suivi du projet est établi mais partiellement exploité pour la mise à jour et le pilotage du projet	Un tableau de bord de suivi du projet présente des manques qui ne permettent pas de garantir le pilotage efficace du projet et sa mise à jour	Le tableau de bord est inexistant ; aucun élément de pilotage et de mise à jour du projet n'apparaît
Evaluer les résultats qualité, coûts, délais d'un projet	Les résultats du projet sont évalués à l'aide d'indicateurs portant sur les champs : qualité, coûts, délais	Les indicateurs (délais, budgétaires, livrables) permettent d'évaluer la performance du projet et de faire un Retour d'Expérience (REX)	Les indicateurs (délais, budgétaires, livrables) permettent d'évaluer partiellement la performance du projet et de faire un REX	Les indicateurs (délais, budgétaires, livrables) sont insuffisants pour permettre d'évaluer la performance du projet et de faire un REX	Aucun indicateur ne permet d'évaluer la performance du projet ni de faire un REX
Mettre en œuvre les principes de l'agilité	Des méthodes agiles sont utilisées (itératives, incrémentales, ...) et permettent d'aboutir rapidement aux résultats attendus dans le projet	Les méthodes agiles sont mises en œuvre et permettent une réponse rapide à un ou plusieurs éléments du projet Elles contribuent à l'efficacité du projet	Des méthodes agiles sont choisies ; elles sont partiellement adaptées ; elles contribuent en partie à l'efficacité du projet	Les méthodes choisies ne sont pas adaptées et ne permettent pas une réponse rapide à un ou plusieurs éléments du projet Elles ne contribuent pas à l'efficacité du projet	Aucune méthode agile n'est mise en œuvre

Résultats attendus (habiletés)	Critères observables	Degrés de performance			
		A	B	C	D
Manager les risques	Les risques liés au projet sont identifiés, évalués, hiérarchisés et des actions sont mises en place pour les diminuer voire les supprimer	Le management des risques est efficace dans l'ensemble de ses composantes (identification, évaluation, hiérarchisation) Les actions en découlant sont pertinentes et périodiquement revues	Le management des risques est efficace dans la majorité de ses composantes (identification, évaluation, hiérarchisation) ; les actions en découlant doivent être optimisées	Le management des risques est incomplet Les actions en découlant sont insuffisantes ou inadaptées	Aucune gestion de risques n'est mise en place
Assurer le cadrage juridique d'un projet	Les contraintes juridiques / réglementaires ayant un impact sur le projet sont identifiées et prises en compte	L'ensemble des contraintes juridiques / réglementaires ayant un impact sur le projet sont identifiées et prises en compte	La majorité des contraintes juridiques / réglementaires ayant un impact sur le projet sont identifiées et prises en compte	Des contraintes juridiques / réglementaires ayant un impact sur le projet n'ont pas été identifiées ni prises en compte	Aucune contrainte juridique / réglementaire ayant un impact sur le projet n'a été identifiée

Macro-compétence 4 : Développer ses aptitudes personnelles

Résultats attendus (habiletés)	Critères observables	Degrés de performance			
		A	B	C	D
Utiliser sa curiosité pour élargir son champ de vision, être en veille et sortir du cadre	La vision d'une situation/d'une action à conduire est enrichie par un questionnement et une recherche d'information intégrant des éléments multi-dimensionnels et connexes, voire au-delà.	Le questionnement, la remise en cause des certitudes et perspectives initiales sont intégrés systématiquement à la démarche de réflexion/d'action. La curiosité manifestée est orientée vers une création de valeur.	Le questionnement, la recherche d'information sont présents dans l'action et la réflexion, mais limités au domaine d'expertise et/ou au cadre défini initialement. La curiosité manifestée est orientée vers une création de valeur.	Des questions et recherches d'information se manifestent ponctuellement, et/ou leur intérêt est limité pour enrichir la vision des situations.	Le cadre initial n'est pas questionné ou enrichi par des informations complémentaires.
Adopter une approche créative et originale pour produire fréquemment des concepts originaux	Des propositions originales à un problème sont régulièrement recherchées et produites, quitte à solliciter des concepts/processus/objets novateurs.	La résolution de problèmes est orientée vers la mise en œuvre de solutions nouvelles. La lecture des situations témoigne d'une originalité dans la manière d'associer les éléments afin de proposer de nouveaux concepts.	Des solutions originales sont proposées face à une situation ou un problème. Les solutions toutes faites et/ou immédiates sont questionnées.	Des éléments du processus de résolution/des solutions éprouvés sont proposés, mais ne peuvent contribuer à un projet de création.	Les visions nouvelles des situations et/ou les solutions nouvelles ne sont ni recherchées ni acceptées.
Faire preuve d'un esprit d'analyse et de synthèse	Les éléments d'une situation ou d'un problème sont identifiés, les liens entre eux sont caractérisés. Les points-clés essentiels sont restitués de manière structurée.	D'une part, l'analyse proposée est complète et d'autre part, la synthèse met en évidence les éléments essentiels.	L'analyse est plus ou moins complète ou la synthèse ne restitue pas tous les éléments essentiels.	L'analyse est incomplète voire faussée et la synthèse ne restitue pas tous les éléments essentiels.	L'analyse est incomplète voire faussée. Il n'y a pas de synthèse.
Se connaître précisément et savoir se décrire pour gérer les situations avec efficacité.	Ses forces et faiblesses, ses ressources, ses croyances, son mode de fonctionnement sont identifiés, et utilisés de manière consciente et adaptée pour gérer les situations.	Ses points forts et ses points à améliorer, ses ressources, etc., sont connus et mobilisés afin d'agir de manière adaptée dans les situations rencontrées.	Ses points forts et ses points à améliorer, ses ressources, etc... sont identifiés, mais ne sont pas toujours mobilisés de manière appropriée afin d'agir de manière adaptée dans les situations rencontrées.	Une connaissance partielle de ses points forts/faibles et de ses modes de fonctionnement existe, mais elle n'est utilisée ni pour agir, ni dans le cadre d'une progression personnelle.	Une démarche de bilan personnel n'est reconnue ni comme intéressante pour progresser ni comme pertinente pour agir en situation.

Résultats attendus (habiletés)	Critères observables	Degrés de performance			
		A	B	C	D
Etre capable de fonctionner d'agir ou de décider sous tensions et contraintes	Les tensions et les contraintes n'altèrent pas la qualité de l'action ou des décisions.	La qualité des résultats et des relations interpersonnelles est préservée. Les décisions sont efficaces et les contraintes sont gérées.	La qualité des résultats et des relations interpersonnelles est préservée. Les décisions sont moins efficaces et les contraintes sont partiellement gérées.	La qualité des résultats et des relations interpersonnelles est altérée. Les décisions sont peu efficaces et les contraintes sont partiellement gérées.	La tension et les contraintes génèrent des dysfonctionnements dans les relations interpersonnelles. Les décisions sont inappropriées et les contraintes ne sont pas gérées.

Macro-compétence 5 : Manager les connaissances

Résultats attendus (habiletés)	Critères observables	Degrés de performance			
		A	B	C	D
Identifier les compétences, savoir-faire, expertises clés de l'entreprise.	Les savoir-faire critiques sont formalisés selon une méthode appropriée type MKSM (Method for Knowledge System Management)	Tous les savoir-faire critiques sont identifiés. Ils sont formalisés selon une méthode connue. Ils sont formalisés de manière à être facilement exploitables et accessibles.	Certains savoir-faire critiques sont identifiés. Ils sont formalisés selon une méthode connue. Ils ne sont pas formalisés de manière facilement exploitable et accessible.	Certains savoir-faire critiques sont identifiés. Ils ne sont pas formalisés selon une méthode connue ni facilement exploitable.	Les savoir-faire critiques ne sont pas identifiés.
Organiser, formaliser et capitaliser les retours d'expérience, des projets d'innovation	Les retours d'expérience sont organisés, formalisés, capitalisés et accessibles facilement lors de la mise en place prochaine d'actions identiques. Les projets d'innovation font l'objet d'un REX spécifique	Les retours d'expérience sont organisés, recueillis et classés d'une manière systématique. Ils sont formalisés de manière à être facilement exploitables.	Les retours d'expérience sont organisés, mais il n'y a pas de classement systématique, <u>ou</u> bien leur formalisation est laissée libre.	Des retours d'expérience sont organisés, mais ils sont difficilement accessibles <u>et</u> leur formalisation les rend difficiles à exploiter.	Il n'y a pas de retours d'expérience formalisés.
Construire et animer une communauté de pratiques autour d'expertises	Le réseau d'expertise existe, et fonctionne en communauté de pratiques	Un réseau d'expertise a été mis en place, il est animé, actif, et fonctionne en communauté de pratiques à laquelle on se réfère en cas de problèmes.	Un réseau d'expertise existe, que l'on peut solliciter en cas de problèmes.	Des experts sont identifiés, mais ils ne constituent pas un réseau et répondent d'une manière aléatoire lorsqu'on les sollicite.	Il n'y a pas de réseau d'expertise.
Evaluer les savoirs créés	Les savoirs créés sont évalués selon des critères précisés	Les savoirs créés sont identifiés et évalués selon des critères précisés.	Les savoirs créés ne sont pas tous identifiés, <u>ou</u> bien les critères d'évaluation sont flous.	Les savoirs créés ne sont pas tous identifiés <u>et</u> ils ne sont pas évalués.	Les savoirs créés ne sont pas identifiés, ni évalués.

Macro-compétence 6 : Manager les ressources technologiques

Résultats attendus (habiletés)	Critères observables	Degrés de performance			
		A	B	C	D
Elaborer une stratégie de Propriété Intellectuelle (PI).	Une stratégie PI est mise en œuvre	<p>La stratégie PI est définie et argumentée :</p> <p>Les choix de protection sont argumentés</p> <p>Les délais et procédures sont maîtrisés</p> <p>L'évaluation du portefeuille est réalisée</p>	<p>La stratégie PI est globalement définie et argumentée :</p> <p>La plupart des choix de protection sont argumentés</p> <p>Les délais et procédures sont pratiquement maîtrisés</p> <p>L'évaluation du portefeuille est pratiquement réalisée</p>	<p>La stratégie PI est partiellement définie et argumentée :</p> <p>Quelques choix de protection sont argumentés</p> <p>Les délais et procédures sont partiellement maîtrisés</p> <p>L'évaluation du portefeuille est partiellement réalisée</p>	<p>La stratégie PI est pas ou peu définie et argumentée :</p> <p>Les choix de protection ne sont pas ou peu argumentés</p> <p>Les délais et les procédures ne sont pas ou peu maîtrisés</p> <p>L'évaluation du portefeuille n'est pas ou peu réalisée</p>
Faire de la veille technologique et prospective pour évaluer les menaces ou opportunités	Une veille technologique et prospective est réalisée et permet d'identifier les menaces et les opportunités	<p>Une veille est conduite :</p> <p>Les outils de recherche d'information sont connus et choisis avec pertinence</p> <p>Les requêtes sont construites avec pertinence</p> <p>Les informations sont exploitées pour vérifier liberté d'exploitation, menaces, opportunité</p>	<p>Une veille est pratiquement conduite :</p> <p>La plupart des outils de recherche d'information sont connus</p> <p>Les requêtes sont construites</p> <p>Les informations sont globalement exploitées pour vérifier liberté d'exploitation, menaces, opportunité</p>	<p>Une veille est partiellement conduite :</p> <p>Quelques outils de recherche d'information sont connus</p> <p>Les requêtes sont partiellement construites</p> <p>Les informations sont partiellement exploitées pour vérifier liberté d'exploitation, menaces, opportunité</p>	<p>Une veille est pas ou peu conduite :</p> <p>Peu d'outils de recherche d'information sont connus</p> <p>Les requêtes ne sont pas ou peu construites</p> <p>Les informations sont pas ou peu exploitées pour vérifier liberté d'exploitation, menaces, opportunité</p>

Résultats attendus (habiletés)	Critères observables	Degrés de performance			
		A	B	C	D
Faire un état de l'art	Un état de l'art est réalisé	Un état de l'art est réalisé et permet de positionner les technologies de l'entreprise	Un état de l'art est réalisé mais toutes les technologies de l'entreprise n'y sont pas positionnées	Un état de l'art est réalisé, mais ne permet pas de positionner les technologies de l'entreprise	Il n'y a pas d'état de l'art
Identifier et évaluer les technologies de l'entreprise	Les technologies sont identifiées et évaluées.	Toutes les technologies sont identifiées et chacune d'elle est évaluée	Les technologies sont globalement identifiées et évaluées	Les technologies sont plus ou moins identifiées, mais seules certaines d'entre elles sont évaluées	Les technologies ne sont pas ou peu identifiées et aucune n'est évaluée
Gérer l'évolution du portefeuille de technologies	Les technologies propriétaires sont protégées et leur développement est programmé	Toutes les technologies propriétaires sont protégées, et un plan de développement (ou d'arrêt ou de substitution) existe pour chacune d'elle.	Les technologies propriétaires sont protégées, et certaines font l'objet d'un plan de développement (ou d'arrêt ou de substitution).	Quelques technologies propriétaires sont protégées, mais elles ne font pas l'objet d'un plan de développement (ou d'arrêt ou de substitution).	Aucune technologie propriétaire n'est protégée, et il n'y a pas de plan de développement
Définir et gérer des accords de partenariat technologique	Les accords de partenariats sont définis et mis en œuvre par des contrats (R&D, distribution, franchise, valorisation...)	Tous les accords de partenariat (R&D, distribution, franchise, valorisation...) sont clairement définis et font l'objet de contrats définissant leur mise en œuvre	Quelques accords de partenariat sont définis et font l'objet de contrats définissant leur mise en œuvre, d'autres partenariats font l'objet d'accords tacites	Les accords de partenariat (R&D, distribution, franchise, valorisation...) existent et font l'objet d'accords tacites	Il n'y a pas d'accord de partenariat
Optimiser la valeur créée par les technologies	La valeur créée par les technologies est mesurée dans les résultats de l'entreprise.	La valeur créée par chaque technologie est mesurée dans les résultats de l'entreprise	La valeur créée par quelques technologies est mesurée dans les résultats de l'entreprise	La valeur créée par la technologie est peu évaluée dans les résultats de l'entreprise	La valeur créée par les technologies n'est pas mesurée ni évaluée dans les résultats de l'entreprise

Résultats attendus (habiletés)	Critères observables	Degrés de performance			
		A	B	C	D
Valoriser les technologies en interne et en externe	Les technologies sont valorisées en interne/externe. Les résultats s'observent dans les comptes de l'entreprise	Toutes les technologies sont valorisées en interne/externe. Les résultats s'observent dans les comptes de l'entreprise	Quelques technologies sont valorisées en interne/externe. Les résultats s'observent dans les comptes de l'entreprise	Quelques technologies sont valorisées en interne / externe, sans que cela soit reflété dans les comptes de l'entreprise	Aucune technologie n'est valorisée

Macro compétence 7 : Développer une stratégie d'ouverture et de partenariat avec les fournisseurs clés

Résultats attendus (habiletés)	Critères observables	Degrés de performance			
		A	B	C	D
Identifier les achats et partenaires stratégiques	La liste des achats et partenaires stratégiques est établis	La liste des achats et partenaires stratégiques est établis et qualifiée	La liste des achats et partenaires stratégiques est incomplète ou non qualifiée	La liste des achats et partenaires stratégiques est incomplète et non qualifiée	Aucune liste d'achats et partenaires stratégiques n'est établie
Définir la politique et les objectifs vis-à-vis de ces acteurs	La politique est définie et acceptée Les objectifs vis-à-vis des acteurs sont fixés	La politique est définie et acceptée Les objectifs vis-à-vis des acteurs sont fixés	La politique est mal définie ou non acceptée Les objectifs vis-à-vis des acteurs sont fixés	La politique est mal définie et non acceptée Les objectifs vis-à-vis des acteurs sont définis sommairement	Aucune politique n'est définie et acceptée Il n'y a pas d'objectif fixé par acteur
Définir les priorités et les axes d'action	Un plan d'action est établi Un dispositif de suivi est opérationnel	Un plan d'action est établi Un dispositif de suivi est opérationnel	Un plan d'action est établi sommairement avec un dispositif de suivi opérationnel Ou Un plan d'action est établi sans un dispositif de suivi opérationnel	Un plan d'action est établi sommairement et aucun dispositif de suivi n'est opérationnel	Aucun plan d'action n'est établi Aucun dispositif de suivi n'est opérationnel

Résultats attendus (habiletés)	Critères observables	Degrés de performance			
		A	B	C	D
Organiser la veille d'opportunités achats et partenaires	La veille sur les achats et les partenaires stratégiques est prise en compte dans le système de veille de l'entreprise	La veille sur les achats et les partenaires stratégiques est prise en compte dans le système de veille de l'entreprise	La veille est partielle et ne porte que sur quelques achats et/ou partenaires stratégiques	La veille sur les achats et les partenaires stratégiques est définie sommairement	Aucun dispositif de veille sur les achats et les partenaires stratégiques
Instaurer une relation suivie avec les fournisseurs stratégiques	Les fournisseurs et partenaires stratégiques font l'objet d'un suivi particulier La direction est impliquée dans les relations avec les partenaires stratégiques	Les fournisseurs et partenaires stratégiques font l'objet d'un suivi particulier La direction est impliquée dans les relations avec les partenaires stratégiques	Certains fournisseurs et partenaires stratégiques font l'objet d'un suivi particulier La direction est impliquée occasionnellement dans les relations avec les partenaires stratégiques	Les fournisseurs et partenaires stratégiques font l'objet d'un suivi informel La direction est rarement impliquée dans les relations avec les partenaires stratégiques	Les fournisseurs et partenaires stratégiques ne font l'objet d'aucun suivi particulier La direction n'est pas impliquée dans les relations avec les partenaires stratégiques
Impliquer les fournisseurs stratégiques dans les projets	Les fournisseurs contribuent à enrichir le portefeuille de projet de l'entreprise Les fournisseurs et partenaires stratégiques sont apporteurs de solutions innovantes Les fournisseurs et partenaires stratégiques sont impliqués dans les équipes projets	Les 3 critères observables sont satisfaits	2 des 3 critères sont satisfaits	1 des 3 critères est satisfait	Aucun des critères n'est satisfait

Résultats attendus (habiletés)	Critères observables	Degrés de performance			
		A	B	C	D
Formaliser les relations avec les fournisseurs et partenaires stratégiques	<p>Des accords de partenariats et/ou de collaboration sont signés avec les fournisseurs et partenaires stratégiques</p> <p>La propriété intellectuelle et la confidentialité sont prises en compte dans les accords</p>	<p>Des accords de partenariats et/ou de collaboration sont signés avec tous les fournisseurs et partenaires stratégiques</p> <p>La propriété intellectuelle et la confidentialité sont prises en compte dans les accords</p>	<p>Des accords de partenariats et/ou de collaboration sont signés avec certains fournisseurs et partenaires stratégiques /ou</p> <p>La propriété intellectuelle et la confidentialité ne sont pas prises en compte dans tous les accords</p>	<p>Des accords de partenariats et/ou de collaboration sont signés avec certains fournisseurs et partenaires stratégiques /et</p> <p>La propriété intellectuelle et la confidentialité sont prises en compte de manière partielle dans les accords</p>	<p>Aucun des critères n'est satisfait</p>

Macro-compétence 8 : Développer à l'international

Résultats attendus (habiletés)	Critères observables	Degrés de performance			
		A	B	C	D
Prendre en compte la culture de la zone géographique visée	<p>Les caractéristiques culturelles sont identifiées et intégrées dans toutes les étapes du projet international</p>	<p>Les caractéristiques culturelles sont identifiées et intégrées dans toutes les étapes du projet international</p>	<p>Les caractéristiques culturelles sont identifiées et intégrées dans quelques étapes du projet international</p>	<p>Les caractéristiques culturelles sont partiellement identifiées et intégrées dans quelques étapes du projet international</p>	<p>Les caractéristiques culturelles ne sont pas identifiées</p>

Résultats attendus (habiletés)	Critères observables	Degrés de performance			
		A	B	C	D
Effectuer un diagnostic de l'entreprise face aux marchés internationaux	Le diagnostic est formalisé pour identifier les forces et faiblesses de l'entreprise face à différents marchés potentiels	L'analyse de la situation est pertinente et permet la prise de décision Elle s'appuie sur la maîtrise et le choix pertinent d'outils et méthodes	L'analyse de la situation, bien qu'incomplète permet la prise de décision	L'analyse de la situation est insuffisante pour permettre la prise de décision	L'analyse de la situation est à peine engagée. Pas de méthode clairement identifiée.
Etudier un marché dans une zone géographique visée et identifier les besoins	Un rapport sur la concurrence (benchmarking) est établi, intégrant les risques potentiels et des recommandations stratégiques en termes de marketing Les attentes potentielles des pays sont cernées par le déploiement de méthodes appropriées	L'étude du marché complète permet d'identifier les enjeux et les risques et permet de proposer une stratégie marketing pertinente Elle s'appuie sur des outils et des méthodes de benchmarking Les méthodes et outils (questionnaires, statistiques, entretiens, ...) choisis permettent d'identifier la demande du marché (et les besoins non exprimés)	L'étude du marché, bien qu'incomplète permet d'identifier des enjeux et des risques. Elle ne permet pas d'objectiver tous les choix Méthodes et outils choisis conduisent à une identification partielle ou incomplète des besoins (certaines informations demandent à être confirmées)	L'étude du marché est insuffisante pour permettre d'identifier les enjeux et les risques et a fortiori de faire des choix de positionnement La méthode est mal définie et les informations recueillies sont peu fiables pour identifier les besoins	L'étude du marché est incohérente ou inexistante La méthode de collecte d'information est inexistante, ce qui ne permet pas d'identifier des attentes ou besoins pour le pays
Déceler des opportunités de ventes, de partenariats, d'implantation,...	Des méthodes et des moyens sont déployés pour permettre d'analyser les situations et de déceler des opportunités de développement	Les méthodes et moyens déployés permettent de mettre en place des plans opérationnels et efficaces de développement	Des opportunités de développement sont saisies. Des outils et méthodes sont en cours de formalisation.	Des analyses incomplètes ne permettent pas la mise en place de plans opérationnels de développement	Le réseau et les informations recueillies par les différents acteurs ne sont pas valorisés (ou analysés) pour permettre de déceler des opportunités de développement

Résultats attendus (habiletés)	Critères observables	Degrés de performance			
		A	B	C	D
Evaluer les risques par rapport au pays visé	Une analyse globale des risques est réalisée pour permettre la prise de décision en matière de faisabilité et de conduite de projet de développement	L'analyse globale des risques permet la prise de décision sur la conduite d'un projet (lancement, réalisation, ajustement, arrêt,...) Elle s'appuie sur les outils d'analyse (risque-pays)	L'analyse globale des risques bien qu'incomplète participe à la prise de décision	L'analyse globale des risques est insuffisante pour permettre la prise de décision	L'analyse globale est à peine engagée. Pas de méthode clairement identifiée.
Répondre à des appels d'offre, y compris internationaux	L'entreprise remporte régulièrement des marchés, y compris à l'international	Les procédures internes et la capitalisation des retours d'expérience permettent de positionner l'entreprise comme acteur sur les marchés internationaux.	L'entreprise remporte parfois des marchés internationaux	L'entreprise répond à des appels d'offre internationaux mais ne remporte jamais de marché	L'entreprise ne répond jamais à des appels d'offre internationaux
Créer, entretenir un réseau relationnel à l'international	Un réseau international est créé et/ou entretenu	Les partenariats efficaces et suivis ont été noués avec des acteurs divers pour mieux connaître les pays cibles et accompagner le développement de l'entreprise. De nouveaux partenaires rejoignent régulièrement ce réseau en lien avec la stratégie de développement	Des partenariats contribuent au développement à l'international. Ils doivent être renforcés pour optimiser le développement à l'international. La stratégie de « ciblage » des partenaires doit être affinée.	Quelques partenariats limités permettent d'amorcer des projets de développement à l'international	Pas ou peu de partenariats dans la perspective de développement à l'international
Définir les modalités d'internationalisation et les ressources nécessaires	Un plan de développement à l'international est défini	Le plan de développement à l'international est pertinent et permet la prise de décisions (financières,...)	Le plan de développement à l'international bien qu'incomplet participe à la prise de décisions (financières, ...)	Le plan de développement à l'international est incohérent pour prendre une décision	Pas de plan de développement à l'international clairement établi

Résultats attendus (habiletés)	Critères observables	Degrés de performance			
		A	B	C	D
Mettre en place un réseau de commercialisation	Un réseau de commercialisation est mis en place et fiabilisé	La commercialisation est assurée par un réseau de partenaires ciblés et fiables	La commercialisation est assurée via un réseau. Les collaborations doivent être renforcées et rationalisées pour optimiser la commercialisation	Quelques collaborations contribuent à la commercialisation en fonction des opportunités saisies	Il n'y a pas de réseau de commercialisation
Définir l'organisation logistique	L'organisation logistique est définie : <ul style="list-style-type: none"> - Transport - Distribution - Stockage - Chaîne d'approvisionnement - Douane, fiscalité et réglementation 	L'organisation logistique définie est pertinente et optimisée	L'organisation logistique est définie mais reste à optimiser	L'organisation logistique définie est incomplète	L'organisation logistique n'est pas définie
Négocier les accords commerciaux en contexte international	Les négociations se concluent avec succès pour l'entreprise dans différents contextes internationaux	Pour chaque négociation à mener une stratégie est définie. Le style et les pratiques sont adaptés en fonction des contextes. La majorité des négociations sont conclues avec succès.	De francs succès sont remportés à l'international, basés sur une prise en compte de l'interculturalité, la maîtrise des techniques de négociation et la définition d'une stratégie	Quelques succès sont remportés en contexte international sans être basés sur une réelle stratégie et une analyse des pratiques	Les négociations sont menées sans réelle prise en compte de l'interculturalité et n'aboutissent pas à des succès pour l'entreprise
Orchestrer le financement des opérations internationales	Le financement des actions de développement à l'international est optimisé	Les ressources mobilisées permettent d'optimiser le financement de développements à l'international	Les ressources mobilisées ne permettent pas toujours d'optimiser le financement de développements à l'international	Les ressources mobilisées permettent le financement de développements à l'international sans toutefois l'optimiser	Les ressources mobilisées ne permettent pas le financement de développements à l'international

Résultats attendus (habiletés)	Critères observables	Degrés de performance			
		A	B	C	D
Gérer les litiges internationaux	Les litiges internationaux sont traités avec un minimum de préjudices	Les méthodes et moyens mobilisés permettent de prévenir et de traiter les litiges internationaux et de limiter les préjudices.	Les méthodes et moyens mobilisés permettent de traiter les litiges internationaux et de limiter les préjudices.	Les méthodes et moyens mobilisés ne permettent pas de traiter efficacement les litiges internationaux.	Les litiges internationaux ne sont pas traités

Macro-compétence 9 : Manager une équipe multidisciplinaire et multiculturelle

Résultats attendus (habiletés)	Critères observables	Degrés de performance			
		A	B	C	D
Constituer une équipe projet pluridisciplinaire et multiculturelle.	Les éléments constitutifs de l'équipe, leurs rôles et leur complémentarités sont identifiés (ex : R&D, Qualité, Marketing, Production, utilisateurs....) en fonction du phasage et de la nature du projet	Les éléments, rôles et complémentarités sont identifiés et adaptés au projet.	Les éléments, rôles et complémentarités sont pour l'essentiel identifiés mais présentent des manques.	Les éléments, rôles et complémentarités sont insuffisamment identifiés.	Les éléments, rôles et complémentarités ne tiennent pas compte du projet et sont monoculture, mono compétence.
Fixer des objectifs et les moyens de les atteindre	Les objectifs sont définis (SMART*). Les objectifs individuels et collectifs sont différenciés. Les moyens négociés sont en adéquation avec le niveau des objectifs fixés. Le plan d'action pour atteindre les objectifs est formalisé. *Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporellement défini	Tous les critères sont respectés	Les objectifs sont définis mais les plans d'action ne sont pas formalisés ou/ Les plans d'action sont définis mais les objectifs ne sont pas formalisés.	Les objectifs sont définis mais ni les plans d'action ni les ressources ne sont spécifiés	Aucun des critères n'est respecté
Mettre en place un dispositif de suivi des objectifs	Les indicateurs sont définis par rapport aux objectifs fixés. Les étapes du suivi d'avancement sont programmées et partagées	Tous les critères sont respectés	Les indicateurs sont définis par rapport aux objectifs et le suivi est fait de manière non planifiée	Des indicateurs sont définis mais le suivi n'est pas réalisé de manière planifiée	Aucun des critères n'est respecté

Résultats attendus (habiletés)	Critères observables	Degrés de performance			
		A	B	C	D
Stimuler, motiver et valoriser les collaborateurs	Les facteurs de motivation de ses collaborateurs sont identifiés (intérêt du poste, ambiance, reconnaissance, gratification, etc.) afin de pouvoir proposer une réponse adaptée.	Les facteurs de motivation sont identifiés et pris en compte	Les facteurs de motivation sont identifiés mais ne sont que partiellement pris en compte	Les facteurs de motivation sont identifiés mais ne sont pas pris en compte	Aucun facteur de motivation n'est identifié.
Répartir les tâches et les responsabilités des collaborateurs	Les tâches et les responsabilités sont définies et affectées	Toutes les tâches et responsabilités sont définies et affectées	Les tâches et responsabilités sont définies et affectées de manière incomplète	Toutes les tâches et responsabilités sont définies mais ne sont pas affectées	Aucune tâche, aucune responsabilité n'est définie.
Evaluer, développer les compétences et accompagner ses collaborateurs	Le processus d'évaluation des compétences et résultats individuels est formalisé et mis en œuvre. Des mesures d'accompagnement sont prévues pour améliorer les compétences.	Le processus d'évaluation des compétences et résultats individuels est formalisé et mis en œuvre avec la mise en place des mesures d'accompagnement.	Le processus d'évaluation des compétences et résultats individuels est partiellement formalisé et mis en œuvre.	Le processus d'évaluation des compétences et résultats individuels est partiellement formalisé et pas mis en œuvre.	Le processus d'évaluation des compétences et résultats individuels n'est pas formalisé.
Prévenir et/ou traiter les situations conflictuelles	Les situations susceptibles de créer des antagonismes et/ou tensions sont identifiées Elles sont traitées afin de réduire les conséquences sur le projet	Les situations susceptibles de créer des antagonismes et/ou tensions sont identifiées Elles sont traitées afin de réduire les conséquences sur le projet	Les situations susceptibles de créer des antagonismes et/ou tensions sont identifiées Elles sont traitées partiellement	Les situations susceptibles de créer des antagonismes et/ou tensions sont partiellement identifiées Elles ne sont pas traitées	Les situations susceptibles de créer des antagonismes et/ou tensions ne sont pas identifiées

Macro-compétence 10 : Conduire les changements liés aux projets d'innovation

Résultats attendus (habiletés)	Critères observables	Degré de performance			
		A	B	C	D
Faire le diagnostic des impacts internes/externes du changement envisagé	<p>Le diagnostic des impacts internes de la situation est fait</p> <p>Le diagnostic des impacts externes de la situation est fait</p>	<p>Le diagnostic interne de la situation est fait</p> <p>Le diagnostic externe de la situation est fait</p>	<p>Le diagnostic interne de la situation est fait partiellement</p> <p>Le diagnostic externe de la situation est fait partiellement</p>	<p>Le diagnostic de la situation est incomplet</p>	<p>Aucun diagnostic n'a été fait</p>
Etablir une stratégie de changement	<p>Les enjeux et les objectifs de changement sont définis</p> <p>Des stratégies et des scénarios sont identifiés</p> <p>Une stratégie et le plan d'action sont choisis et validés</p>	<p>Tous les éléments permettant de définir et valider la stratégie de changement sont intégrés</p>	<p>Les éléments sont incomplets mais suffisants pour définir et valider la stratégie de changement</p>	<p>Les éléments sont incomplets et insuffisants pour définir et valider la stratégie de changement</p>	<p>Aucune stratégie et aucun plan ne sont choisis</p>
Créer les conditions d'appropriation de la démarche de changement	<p>Les parties prenantes sont impliquées et leurs aspirations sont prises en compte</p> <p>Les rôles et missions des acteurs sont définis</p> <p>Les conditions relationnelles propices au bon déroulement de la démarche sont créées</p> <p>La communication auprès des acteurs pour les mobiliser et leur permettre l'appropriation de la démarche est faite</p>	<p>Tous les éléments permettant de créer les conditions d'appropriation de la démarche de changement sont intégrés</p>	<p>Les éléments sont incomplets mais suffisants pour créer les conditions d'appropriation de la démarche de changement</p>	<p>Les éléments sont incomplets et insuffisants pour créer les conditions d'appropriation de la démarche de changement</p>	<p>Les conditions d'appropriation de la démarche ne sont pas réunies</p>

Résultats attendus (habiletés)	Critères observables	Degré de performance			
		A	B	C	D
Déployer et piloter le processus de changement	<p>La mise œuvre du plan d'action est réalisée</p> <p>Le développement des compétences des acteurs est géré</p> <p>Le processus de changement est piloté et supervisé</p> <p>La motivation des équipes est entretenue</p>	Tous les éléments permettant de déployer et piloter le processus de changement sont intégrés	Les éléments sont incomplets mais suffisants pour déployer et piloter le processus de changement	Les éléments sont incomplets mais insuffisants pour déployer et piloter le processus de changement	Aucun élément ne permet de déployer et piloter le processus de changement
Inscrire le changement dans une dynamique d'amélioration continue	<p>Le bilan du processus de changement est fait</p> <p>Le changement apporté est intégré dans une dynamique d'amélioration continue</p>	<p>Le bilan du processus de changement est fait</p> <p>Le changement apporté est intégré dans une dynamique d'amélioration continue</p>	<p>Le bilan du processus de changement est fait partiellement</p> <p>Ou</p> <p>Le changement apporté est partiellement intégré dans une dynamique d'amélioration continue</p>	<p>Le bilan du processus de changement est fait partiellement</p> <p>Et</p> <p>Le changement apporté est partiellement intégré dans une dynamique d'amélioration continue</p>	Aucune dynamique d'amélioration continue n'est proposée

Macro-compétence 11 : Générer et sélectionner de nouveaux concepts

Résultats attendus (habiletés)	Critères observables	Degrés de performance			
		A	B	C	D
Détecter des problèmes, des contraintes	Les problèmes/contraintes de production, de performance (coût, durabilité...), de fiabilité / qualité clients, de compétences au sein des services sont listés et génèrent des plans d'action	Chaque problème ou contrainte source d'amélioration ou d'innovation est répertorié et une solution est mise en œuvre ou envisagée.	La plupart des problèmes ou contraintes sources d'améliorations ou d'innovations sont répertoriés et des solutions sont mises en œuvre ou envisagées.	Quelques problèmes ou contraintes sources d'améliorations ou d'innovations sont répertoriés et des solutions sont parfois mises en œuvre ou envisagées.	Aucun des problèmes ou contraintes existant n'est répertorié
Détecter des besoins pour générer des concepts	Les besoins actuels et futurs de l'utilisateur et de tous les clients actuels et potentiels (prescripteurs, acheteur, intermédiaire...) sont connus ou envisagés et génèrent des nouvelles visions	Les nouvelles visions proposées prennent en considération les besoins actuels et futurs des clients/usagers de plusieurs secteurs d'activité	Les visions proposées ne prennent en compte que les besoins actuels et futurs liés au domaine d'activité de l'entreprise	La vision proposée ne tient compte que partiellement des besoins actuels et futurs	Aucune vision nouvelle n'est proposée. Les besoins des clients/usagers ne sont pas ou peu pris en considération.
Identifier et saisir des opportunités	Les opportunités et les menaces sont prises en compte dans le développement de nouveaux concepts	Les idées ou concepts présentés s'appuient sur une analyse complète et détaillée d'opportunités et menaces (les tendances nouvelles des marchés, les techniques émergentes, les évolutions de la réglementation...)	Les idées ou concepts présentés s'appuient sur une analyse incomplète mais détaillée d'opportunités et menaces (les tendances nouvelles des marchés, les techniques émergentes, les évolutions de la réglementation...)	Les idées ou concepts présentés s'appuient sur une analyse sommaire et peu détaillée d'opportunités et menaces	Les idées ou concepts présentés ne s'appuient pas sur une analyse d'opportunités et menaces
Convaincre et fédérer autour de nouveaux concepts	Les idées sont présentées, argumentées, défendues dans la perspective d'être partagées avec les acteurs « ad hoc »	Les idées sont présentées, argumentées en prenant en compte l'écosystème dans lequel l'entreprise évolue et les interrelations entre les acteurs qui le constituent.	Les idées sont présentées, argumentées en prenant en compte partiellement l'écosystème dans lequel l'entreprise évolue et les interrelations entre les acteurs qui le constituent	Les idées sont présentées, peu argumentées et tiennent peu compte de l'écosystème dans lequel l'entreprise évolue et des interrelations entre les acteurs qui le constituent	Les idées sont présentées, peu argumentées et ne tiennent pas compte de l'écosystème dans lequel l'entreprise évolue et des interrelations entre les acteurs qui le constituent

Résultats attendus (habiletés)	Critères observables	Degrés de performance			
		A	B	C	D
Animer et conduire le processus créatif	<p>Les acteurs du processus créatif et de sélection des futurs concepts (choix des personnes sollicitées en interne, externe, client, panel usager, fournisseur, experts...) ont été choisis de façon pertinente</p> <p>Les méthodes, les conditions et les outils (techniques de groupe, brainstorming, boîte à idées...) choisis sont pertinents et justifiés</p> <p>Des idées et/ou des concepts sont générés et formalisés</p>	<p>Les acteurs du processus créatif et ceux du processus de sélection des futurs concepts ont été choisis pour leurs sensibilités différentes et complémentaires. Ils sont issus de l'entreprise mais aussi de l'extérieur (clients, fournisseurs, experts...).</p> <p>Les méthodes et les outils utilisés sont diversifiés et complémentaires, leur choix est justifié, les conditions de valorisation/protection des idées émises par les individus sont énoncées, l'animateur dynamise le groupe. Cela permet de générer plusieurs idées/concepts clairement formalisés.</p>	<p>Les acteurs du processus créatif et ceux du processus de sélection des futurs concepts ont été choisis pour leurs sensibilités différentes et complémentaires. Ils sont issus majoritairement de l'entreprise.</p> <p>Les méthodes et les outils utilisés sont diversifiés et complémentaires, leur choix est partiellement justifié, les conditions de valorisation/protection des idées émises par les individus sont énoncées, l'animateur dynamise le groupe. Cela permet de générer quelques idées/concepts clairement formalisés.</p>	<p>Les acteurs du processus créatif et ceux du processus de sélection des futurs concepts ont été choisis parmi les salariés de l'entreprise et appartiennent essentiellement au même service.</p> <p>Les méthodes et les outils utilisés sont peu diversifiés leur choix est partiellement justifié, les conditions de valorisation/protection des idées émises par les individus ne sont pas énoncées, l'animateur est effacé. Cela permet de générer quelques idées/concepts mal formalisés.</p>	<p>Le processus créatif et la sélection des futurs concepts sont l'affaire d'un seul homme ou d'un groupe restreint, quel que soit le sujet d'innovation.</p> <p>Les méthodes et les outils utilisés sont peu diversifiés leur choix n'est pas justifié, les conditions de valorisation/protection des idées émises par les individus ne sont pas énoncées, l'animateur est effacé. Cela ne permet pas de générer d'idées/concepts.</p>
	Evaluer et sélectionner les concepts qui feront l'objet d'un projet d'étude	<p>Des outils d'évaluation (exemple : panel de "client testeurs", tests d'usage...) sont mis en œuvre afin de sélectionner les concepts</p>	<p>Les nouveaux concepts sont présentés de manière comparative (classement multi-critères) de sorte à permettre la sélection de ceux qui feront l'objet d'un projet d'étude.</p>	<p>Les nouveaux concepts sont énumérés sans hiérarchisation.</p> <p>Ils tiennent compte uniquement de la stratégie et des critères prioritaires de performance de l'entreprise.</p>	<p>Les nouveaux concepts sont énumérés sans hiérarchisation.</p> <p>Il n'est pas possible à ce stade de définir lesquels pourraient faire l'objet d'un projet d'étude.</p>

Macro-compétence 12 : Créer un modèle d'affaires (business model)

Résultats attendus (habiletés)	Critères observables	Degrés de performance			
		A	B	C	D
Définir les éléments constitutifs du modèle d'affaires et les faire évoluer.	<p>Des éléments constitutifs sont listés : clients, partenaires, fournisseurs, investisseurs, l'offre innovante...</p> <p>En fonction de l'état d'avancement du projet les versions d'étapes sont constatées.</p>	<p>Les éléments constitutifs du modèle d'affaires sont listés.</p> <p>On dispose des versions correspondant à l'état d'avancement.</p>	<p>Une majorité des éléments constitutifs du modèle d'affaires sont listés mais quelques manques subsistent.</p>	<p>Peu d'éléments constitutifs du modèle d'affaires sont listés. Les éléments sont insuffisants.</p>	<p>Aucun élément n'est listé</p>
Caractériser le fonctionnement du business model	<p>Un modèle de fonctionnement est établi décrivant les relations entre les différents éléments (ex : business model canvas...)</p>	<p>Le fonctionnement du business model est établi décrivant clairement les relations entre les différents éléments : segmentation, canaux, relations clients, proposition de valeurs, structures de coût,...</p>	<p>Le fonctionnement du business model intègre une majorité des relations entre les différents éléments : segmentation, canaux, relations clients, proposition de valeurs, structures de coût,...</p>	<p>Le fonctionnement du business model élaboré présente des manques et détaille peu les relations entre les différents éléments : canaux, relations clients, proposition de valeurs, structures de coût,...</p>	<p>Aucun modèle de fonctionnement n'est établi</p>
Identifier les flux de revenus et de dépenses	<p>Les flux sont listés.</p>	<p>Tous les flux (revenus/dépenses) sont listés, répertoriés</p>	<p>Les flux sont définis, mais présentent quelques manques.</p>	<p>Les flux de revenus et de dépenses sont peu détaillés.</p>	<p>Aucun des flux n'est listé</p>

Résultats attendus (habiletés)	Critères observables	Degrés de performance			
		A	B	C	D
Positionner son modèle d'affaires par rapport aux modèles des concurrents	<p>Les concurrents et leurs modèles économiques sont identifiés.</p> <p>Le profil de valeur (forces et faiblesses de l'offre par rapport aux concurrents) est défini.</p> <p>La liste des avantages concurrentiels a été formalisée.</p>	<p>Tous les éléments du positionnement du modèle d'affaires sont définis et pertinents :</p> <p>L'analyse concurrentielle est exhaustive et étoffée</p> <p>Le positionnement de l'offre sur le marché est clairement défini</p> <p>Les avantages compétitifs sont formalisés</p>	<p>Les éléments de positionnement du modèle d'affaires sont définis mais présentent des manques sur l'un ou l'autre des champs suivants :</p> <p>L'analyse concurrentielle, le positionnement de l'offre sur le marché, les avantages compétitifs</p>	<p>Les éléments de positionnement du modèle d'affaires sont partiellement définis sur l'ensemble des champs suivants :</p> <p>L'analyse concurrentielle, le positionnement de l'offre sur le marché, les avantages compétitifs</p>	<p>Aucun positionnement du modèle d'affaires n'est élaboré</p>
<p>Formaliser un plan d'affaires et de développement de l'offre.</p> <p>EC : le plan comprendra en particulier les modalités pour combler les écarts entre le disponible et le nécessaire</p>	<p>Le business plan est développé, comprenant :</p> <p>le plan de développement, les modalités pour combler les écarts entre moyens disponibles / nécessaires</p> <p>Le plan d'affaires identifie :</p> <p>des objectifs (création et captation de valeur)</p> <p>des ressources disponibles et des besoins (humains, financiers et matériels)</p>	<p>Tous les éléments du business plan sont présents, le plan de développement est détaillé/pertinent et les modalités de mise en œuvre (ressources, objectifs/ambitions, moyens) sont décrites</p>	<p>Les éléments du business plan sont définis, mais quelques manques subsistent sur l'un ou l'autre des champs suivants :</p> <p>Le plan de développement, les modalités de mise en œuvre (ressources, objectifs/ambitions, moyens)</p>	<p>Les éléments du business plan sont incomplets sur les champs suivants :</p> <p>Le plan de développement, les modalités de mise en œuvre (ressources, objectifs/ambitions, moyens)</p>	<p>Aucun élément du business plan n'est présent</p>

Macro-compétence 13 : Mobiliser les ressources financières

Résultats attendus (habiletés)	Critères observables	Degrés de performance			
		A	B	C	D
<p>Identifier les besoins de financement et d'investissements et les comparer aux ressources</p> <p>EC : tableau de financement</p>	<p>Un prévisionnel financier est établi sous forme d'un tableau de financement</p>	<p>Le tableau de financement est correctement rempli et tient compte des besoins à court, moyen et long terme.</p> <p>Des solutions adaptées au court moyen ou long terme sont proposées.</p> <p>Chaque solution est assortie d'une évaluation des risques qu'elle présente.</p>	<p>Le tableau de financement est correctement rempli et tient compte des besoins à court, moyen et long terme.</p> <p>Des solutions sont proposées.</p>	<p>Le tableau de financement n'est pas complet, il ne couvre pas tous les besoins.</p>	<p>Le tableau de financement ne correspond pas à la réalité des besoins.</p>
<p>Identifier les financements</p>	<p>Une liste précise des moyens de financements et des différentes sources est établie</p>	<p>Les partenaires et conseils sont identifiés.</p> <p>Leurs compétences sont repérées.</p> <p>Leurs avis sont pris en compte et permettent d'obtenir les types de financements nécessaires inscrits au tableau de financement.</p>	<p>Les partenaires et conseils sont identifiés.</p> <p>Leurs compétences sont repérées.</p> <p>Leurs avis ne sont pas tous pris en compte. La levée de fonds n'est pas optimisée.</p>	<p>Les partenaires et conseils sont identifiés.</p> <p>Leurs compétences sont repérées.</p> <p>Leurs avis sont très partiellement pris en compte. Les besoins de financement de l'entreprise ne sont pas tous couverts.</p>	<p>Les démarches n'ont pas abouti et les besoins de financement ne sont pas couverts.</p>
<p>Monter le dossier de demande de financement</p>	<p>Les ressources financières utiles au financement des projets de l'entreprise sont mobilisées.</p>	<p>La formalisation des dossiers permet à l'entreprise d'obtenir des financements.</p>	<p>L'entreprise monte des dossiers de demande de financement qui ne sont pas systématiquement approuvés</p>	<p>L'entreprise monte des dossiers de demande de financement qui sont rejetés</p>	<p>L'entreprise ne monte jamais de dossier de demande de financement</p>

Résultats attendus (habiletés)	Critères observables	Degrés de performance			
		A	B	C	D
Evaluer les conséquences d'un financement EC : Evaluer en termes de risques, rentabilité, les flux de trésorerie, les contraintes sociales et fiscales	<p>Les outils prévisionnels pour anticiper les impacts de décision existent.</p> <p>Des indicateurs économiques et financiers sont formalisés dans un tableau de gestion prévisionnel.</p> <p>Des tableaux de bord permettent de prendre des décisions.</p>	<p>Les outils prévisionnels sont créés et utilisés</p> <p>Tous les indicateurs identifiés sont pertinents.</p> <p>Ils satisfont les besoins de pilotage du budget et des financements.</p> <p>Ils permettent les ajustements et le suivi des risques et contraintes.</p>	<p>Des indicateurs sont identifiés.</p> <p>Ils satisfont partiellement les besoins de pilotage du budget et des financements.</p>	<p>Les indicateurs identifiés ne satisfont pas tous les besoins de pilotage du budget et des financements.</p>	<p>Il n'y a pas d'indicateur. Le pilotage ne peut être réalisé.</p>
Répondre à un appel à projet	<p>La réponse est formalisée en adéquation avec l'appel à projet</p>	<p>La formalisation des réponses à appel à projet permet à l'entreprise d'obtenir les subventions visées</p>	<p>L'entreprise remporte parfois des subventions sur des appels à projets</p>	<p>L'entreprise répond à des appels à projets mais n'est pas financée</p>	<p>L'entreprise ne répond jamais à des appels à projets</p>

Macro-compétence 14 : Concevoir un produit, un procédé, un service

Résultats attendus (habiletés)	Critères observables	Degrés de performance			
		A	B	C	D
Définir le périmètre du système objet de la conception	<p>Le périmètre du système objet de la conception est défini, c'est-à-dire :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifié - Nommé - Décrit <p>Le besoin exprimé (par exemple à travers un appel d'offres) ou supposé est défini</p>	<p>Le système est identifié et nommé</p> <p>La description est complète et pertinente</p> <p>Le besoin exprimé ou supposé est défini</p>	<p>Le système est identifié et nommé</p> <p>La description est partielle</p> <p>Le besoin exprimé ou supposé est partiellement défini</p>	<p>Le périmètre du système n'est qu'ébauché</p> <p>Le besoin exprimé ou supposé n'est qu'ébauché</p>	<p>Le système n'est pas identifié ni nommé</p> <p>Aucune description ou non pertinente (inexploitable)</p> <p>Le besoin exprimé ou supposé n'est pas défini</p>
Identifier les parties prenantes et leurs exigences	<p>Les parties prenantes du système sont identifiées et leurs exigences sont analysées</p>	<p>Les parties prenantes du système sont identifiées et leurs exigences sont analysées</p>	<p>Les parties prenantes du système sont partiellement identifiées et leurs exigences sont analysées</p>	<p>Les parties prenantes du système sont partiellement identifiées et leurs exigences sont analysées de manière sommaire</p>	<p>Aucune démarche d'analyse des parties prenantes n'est mise en œuvre</p>
<p>Intégrer les parties prenantes dans le processus de conception</p> <p>EC : Intégrer les exigences des parties prenantes au plutôt</p>	<p>L'équipe projet intègre des représentants des parties prenantes concernées.</p> <p>Les clients et la production sont impliqués dans le processus de conception</p>	<p>L'équipe projet intègre des représentants des parties prenantes concernées.</p> <p>Les clients et la production sont impliqués dans le processus de conception</p>	<p>L'équipe projet intègre si nécessaire des représentants des parties prenantes concernées.</p> <p>Les clients et la production sont impliqués dans le processus de conception de manière occasionnelle</p>	<p>L'équipe projet intègre occasionnellement des représentants des parties prenantes concernées.</p> <p>Les clients et la production sont impliqués dans le processus de conception de manière occasionnelle</p>	<p>L'équipe projet n'intègre pas des représentants des parties prenantes concernées.</p> <p>Les clients et la production ne sont pas impliqués dans le processus de conception</p>

Résultats attendus (habiletés)	Critères observables	Degrés de performance			
		A	B	C	D
Ecrire un scénario de vie d'un produit	Le scénario de vie du produit est décrit de façon complète, intégrant l'ensemble des étapes du cycle de vie de la naissance à la destruction	Les étapes et caractéristiques du cycle de vie ont été identifiées Les jalons inhérents à chaque phase du cycle de vie sont formalisés et permettent l'ébauche d'un plan industriel et commercial ou marketing	Les étapes du cycle de vie sont complètes mais insuffisamment caractérisées Les jalons inhérents à chaque phase du cycle de vie ne sont pas adaptés aux cycles	Les étapes du cycle de vie sont complètes mais insuffisamment caractérisées	Les étapes et caractéristiques du cycle de vie n'ont pas été identifiées.
Analyser l'environnement du produit ou du process	L'environnement du système est identifié et caractérisé pour ses différentes phases de vie	Le niveau d'analyse de l'environnement est suffisamment détaillé Les normes en vigueur sur la sécurité des personnes et des biens et la préservation de l'environnement sont prises en compte.	Le niveau d'analyse de l'environnement est insuffisamment détaillé Les normes en vigueur sur la sécurité des personnes et des biens et la préservation de l'environnement sont prises en compte.	L'analyse de l'environnement est incomplète et partiellement erronée Les normes en vigueur sur la sécurité des personnes et des biens et la préservation de l'environnement ne sont pas toutes prises en compte.	Pas d'analyse de l'environnement Les normes en vigueur sont méconnues.
Définir les besoins fonctionnels (ex d'outil : analyse fonctionnelle)	Les différentes catégories de fonctions du système sont décrites, avec des critères d'acceptation, des niveaux et des objectifs de coûts Un cahier des charges fonctionnel est formalisé	Les différentes exigences fonctionnelles du système à concevoir sont décrites dans un cahier des charges Les données sont validées par le client et/ou le chef de projet	Les différentes exigences fonctionnelles du système à concevoir sont décrites de manière incomplète dans un cahier des charges Les données sont validées par le client et/ou le chef de projet	La reformulation du besoin du client est basique et sans valeur ajoutée. et ne permet pas de valider le cahier des charges	La reformulation ne correspond pas au besoin exprimé du client

Résultats attendus (habiletés)	Critères observables	Degrés de performance			
		A	B	C	D
Définir l'architecture fonctionnelle du système	<p>L'architecture du système est définie en termes de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fonctions - Types d'interactions - Types d'éléments - Flux <p>Niveau de complexité pour chaque séquence d'usage</p>	Tous les aspects du fonctionnement du système sont décrits	Tous les aspects du fonctionnement du système sont abordés mais de façon partielle	Seuls quelques aspects des types d'interactions ou d'éléments ou des flux du système sont décrits	La description du fonctionnement du système est incohérente ou inexistante
Représenter et décrire un système technique (produit ou process) EC : Ex : outils de CAO, de modélisation de systèmes, SADT, UML, ...	<p>Le système est représenté avec une méthode de représentation</p> <p>Il est décrit en termes de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eléments - Environnement - Interactions 	<p>La méthode choisie est la plus pertinente</p> <p>Le système est représenté complètement</p>	<p>Une méthode est choisie</p> <p>Le système est représenté</p>	Le système est représenté sans utiliser de méthode prédéfinie ou de façon incomplète	Le système n'est pas représenté
Identifier les différentes solutions et évaluer leur potentiel d'innovation EC : Analyser les solutions possibles dans le but de choisir celle qui sera développée	<p>Les solutions proposées répondent aux exigences fonctionnelles, sont faisables (économique, humain, technique, réglementaire)</p> <p>Elles ont un potentiel d'innovation qui peut être évalué selon des critères (ex : brevetabilité, acceptabilité marché, ...)</p>	<p>Les solutions retenues sont qualifiées :</p> <p>Le plan de qualification est complet</p> <p>La réalisation du plan est complète</p> <p>La brevetabilité des solutions est réalisée</p> <p>Le cahier des charges de développement est complet</p>	<p>Les solutions retenues sont qualifiées :</p> <p>Le plan de qualification est complet</p> <p>La réalisation du plan est complète</p> <p>La brevetabilité des solutions est réalisée</p> <p>Le cahier des charges de développement est sommaire</p>	<p>Les solutions retenues sont qualifiées :</p> <p>Le plan de qualification est complet</p> <p>La réalisation du plan est partielle</p> <p>La brevetabilité des solutions n'est pas abordée</p> <p>Le cahier des charges de développement est sommaire</p>	<p>Les solutions retenues sont qualifiées :</p> <p>Sans plan de qualification précis</p> <p>Les essais sont incomplets</p> <p>La brevetabilité des solutions n'est pas abordée</p> <p>Le cahier des charges de développement est sommaire</p>

Résultats attendus (habiletés)	Critères observables	Degrés de performance			
		A	B	C	D
Modéliser et concrétiser la solution retenue	<p>Un modèle numérique et physique du système permettant de conduire des tests de validation est réalisé</p> <p>Un plan de vérification de la conception est formalisé et validé</p>	<p>Un modèle numérique et physique du système permettant de conduire des tests de validation est réalisé</p> <p>Un plan de vérification de la conception est formalisé et validé</p>	<p>Un modèle numérique et physique du système partiel est réalisé</p> <p>Un plan de vérification de la conception est formalisé et validé</p>	<p>Un modèle numérique et physique du système partiel est réalisé</p> <p>Un plan de vérification de la conception incomplet est formalisé et validé</p>	<p>Aucun modèle numérique et physique du système ne permet de conduire des tests de validation</p> <p>Aucun plan de vérification de la conception n'est formalisé et validé</p>
Valider la conception	<p>Le plan de vérification est mis en œuvre</p> <p>Des rapports de test et de revues de projet sont disponibles</p> <p>Le cahier des charges d'industrialisation formalisé avec toutes les exigences économiques, techniques, fonctionnelles et marketing nécessaires au lancement est disponible</p>	<p>La conception est validée par une revue de projet</p> <p>Un plan de qualification complet est mis en œuvre</p> <p>Des rapports de qualification sont disponibles</p> <p>Le cahier des charges d'industrialisation est formalisé</p>	<p>Une revue de projet est réalisée sur la base d'un plan de qualification complet</p> <p>Le cahier des charges industriel est fait mais il manque des éléments importants</p> <p>Les rapports de tests sont conformes au plan de qualification mais incomplets</p>	<p>Une revue de projet est réalisée sur la base d'un plan de qualification incomplet</p> <p>Le cahier des charges industriel est fait mais il manque des éléments</p> <p>Les rapports de tests sont incomplets</p>	<p>Aucune revue de projet de validation n'est réalisée</p> <p>Aucun plan de qualification n'est mis en œuvre</p> <p>Le cahier des charges est inexistant</p>

Macro-compétence 15 : Produire l'offre innovante

Résultats attendus (habiletés)	Critères observables	Degrés de performance			
		A	B	C	D
Opérer les choix stratégiques concernant la production, de l'offre innovante	La stratégie de production est adaptée, en termes de coûts, délais, qualité	Tous les outils utilisés pour définir la stratégie sont adaptés Ils prennent en compte l'ensemble des aspects : coûts, délais, qualité de façon exhaustive	La plupart des outils utilisés pour définir la stratégie sont adaptés Ils prennent en compte les aspects coûts, délais, qualité de façon assez détaillée	Quelques outils utilisés pour définir la stratégie sont adaptés Ils prennent en compte les aspects coûts, délais, qualité de façon insuffisamment détaillée	Les outils sont inadaptés Les aspects coûts, délais, qualité ne sont pas pris en compte
Concevoir produit et processus de production en synergie	Les contraintes et exigences liées à l'offre innovante sont prises en compte en termes de coûts, délais, qualité, flexibilité, dans la conception du processus de production	Toutes les contraintes et exigences de l'offre ont bien été intégrées Elles prennent en compte l'ensemble des aspects : coûts, délais, qualité de façon exhaustive	La plupart des contraintes et exigences de l'offre ont été intégrées Elles prennent en compte les aspects coûts, délais, qualité de façon assez détaillée	Toutes les contraintes et exigences de l'offre ont été insuffisamment intégrées Elles prennent en compte les aspects coûts, délais, qualité de façon insuffisamment détaillée	Toutes les contraintes et exigences de l'offre n'ont pas été intégrées Les aspects coûts, délais, qualité ne sont pas pris en compte

Résultats attendus (habiletés)	Critères observables	Degrés de performance			
		A	B	C	D
Optimiser le processus de production de l'offre innovante	<p>L'outil de production répond aux objectifs de coûts et de flexibilité</p> <p>Une démarche d'amélioration continue est en place</p>	<p>Les actions proposées (planning, organisation) permettent une production optimisée et flexible</p> <p>Les gains obtenus sont significatifs et cohérents (réalistes)</p>	<p>Les actions proposées (planning, organisation) permettent une amélioration de la production</p> <p>Les gains obtenus sont dans une tendance positive</p>	<p>Les actions proposées (planning, organisation) ne permettent une amélioration suffisante de la production</p> <p>Peu de gains obtenus</p>	<p>Les actions proposées (planning, organisation) ne permettent aucune amélioration de la production</p> <p>Aucun gain obtenu</p>

Macro-compétence 16 : Commercialiser l'offre innovante (y compris à l'international)

Résultats attendus (habiletés)	Critères observables	Degrés de performance			
		A	B	C	D
Identifier des cibles commerciales et leurs motivations d'achat	Les cibles commerciales sont identifiées et listées	Les cibles commerciales sont identifiées et listées pour tous les produits de l'entreprise. Les motivations d'achat sont connues	Les cibles sont listées pour quelques produits ou gammes. Les motivations d'achat des cibles sont partiellement connues	Les cibles commerciales sont listées sans distinction de produit. Les motivations d'achat de ces cibles ne sont pas clairement identifiées.	Les cibles ne sont pas identifiées
Réaliser une étude de marché	Une étude de marché est faite pour chaque produit	L'étude du marché permet d'identifier les enjeux et les risques	L'étude du marché, bien qu'incomplète, permet d'identifier des enjeux et des risques	L'étude du marché est insuffisante pour permettre d'identifier les enjeux et les risques	L'étude du marché est incohérente ou inexistante
Définir, au lancement, une stratégie commerciale d'identification des cibles	La stratégie est définie et mise en œuvre. Le lancement de l'innovation est planifié	Une stratégie est établie sur la base de l'étude de marché réalisée. Les méthodes commerciales sont choisies et mises en œuvre en cohérence avec la stratégie. Le lancement de l'innovation est planifié	Les méthodes sont choisies et mises en œuvre. Une stratégie est définie sans toutefois se baser sur une analyse du marché. Le lancement de l'innovation est toutefois planifié	Des méthodes commerciales sont mises en œuvre sans stratégie formalisée Pas de planification du lancement de l'innovation	Il n'y a pas de réelle stratégie
Elaborer un argumentaire de vente spécifique au pays ciblé	Un argumentaire de vente est établi pour chacune des cibles et prend en compte le degré réel d'innovation pour le pays ciblé	L'argumentaire est établi en tenant compte des spécificités du pays cible	L'argumentaire est établi en tenant partiellement compte des spécificités du pays cible	L'argumentaire est établi sans tenir compte des spécificités du pays cible	Il n'y a pas d'argumentaire

Résultats attendus (habiletés)	Critères observables	Degrés de performance			
		A	B	C	D
Créer et/ou utiliser les outils et techniques de promotion adaptés au marché	Les outils et techniques sont créés et utilisés de façon appropriée (dans la langue du pays cible si nécessaire)	Les outils et techniques sont adaptés au marché. Les supports sont utilisés pour la promotion.	Les outils et techniques doivent être optimisés pour la promotion des produits en fonction des marchés cibles	Les outils et techniques ne sont pas adaptés au marché	Il n'y a pas d'outil ni technique de promotion
Prospecter en utilisant les moyens appropriés	La prospection de nouveaux clients est réalisée avec les moyens appropriés	Tous les moyens utilisés pour la prospection sont les plus pertinents	Les moyens déployés pour la prospection ne sont pas toujours les plus pertinents	La stratégie de prospection n'est pas clairement définie. Quelques démarches sont entreprises sans cohérence d'ensemble	Il n'y a pas de prospection
Vendre y compris à l'export	De nouveaux contrats de vente sont signés, y compris à l'export grâce à une posture commerciale adaptée au contexte du pays et du client	Le style et les pratiques sont adaptés aux contextes. Les ventes sont conclues à la satisfaction des deux parties	Le style et les pratiques sont partiellement adaptés aux contextes. Des ventes sont conclues	Le style et les pratiques sont peu adaptés aux contextes. Quelques ventes sont conclues	Le style et les pratiques sont inadaptés aux contextes. Aune vente n'est conclue
Mettre en place l'organisation logistique	L'organisation logistique mise en place permet l'acheminement des produits de façon fiable	L'organisation logistique mise en place est fiable et efficace (les moyens sont optimisés), adaptée à la nature de la marchandise.	L'organisation logistique mise en place est efficace : les résultats sont atteints, mais les moyens non optimisés	L'organisation logistique mise en place n'est pas adaptée	Il n'y a pas d'organisation logistique

Résultats attendus (habiletés)	Critères observables	Degrés de performance			
		A	B	C	D
Assurer le suivi des ventes	Des moyens sont définis et mis en œuvre pour permettre d'assurer le suivi des ventes	Tous les moyens mis en œuvre pour le suivi des ventes sont les plus pertinents. Le reporting est régulier, fiable et participe à la prise de décision	Les moyens mis en œuvre pour le suivi des ventes doit être optimisés pour améliorer la réactivité et la prise de décision	Seuls quelques méthodes ou outils sont utilisés pour le suivi des ventes et ne permettent pas d'objectiver suffisamment la prise de décision	Le suivi des ventes n'est pas assuré
Fidéliser les clients / partenaires y compris à l'export	Un réseau de clients (et partenaires) est fidélisé (y compris à l'international)	Les clients sont suivis et la stratégie de « Fidélisation » des clients/partenaires est pertinente	Les clients sont suivis et la stratégie de « Fidélisation » des clients/partenaires doit être affinée.	Seuls quelques clients sont suivis de façon occasionnelle	Pas ou peu de clients sont suivis