

# Compétences MyDocPro

Extraction du site <http://www.mydocpro.org/fr>, version du 4 mai 2016

## Cœur de métier

Expertise et méthodes

Gestion de l'information

Évaluation

Développement des compétences

## Qualités personnelles et relationnelles

Analyse, synthèse et esprit critique

Ouverture et créativité

Engagement

Intégrité

Équilibre

Écoute et empathie

Négociation

Collaboration

Communication

## Gestion de l'activité et création de valeur

Conduite de projet

Gestion du changement

Gestion des risques

Prise de décision

Obtention et gestion des ressources financières

Management des personnes et des équipes

Production de résultats

Propriété intellectuelle et industrielle

Orientation client

## Stratégie et leadership

Stratégie

Leadership

# Cœur de métier

## Expertise et méthodes

### Phase 1

- Maîtrise les connaissances de base, les concepts clés, leur histoire et leur portée dans son domaine d'expertise.
- Connaît les progrès récents dans son domaine d'activité.
- Est capable d'inscrire son activité dans un contexte international.
- Connaît les méthodes et les techniques de recherche dans son domaine (y compris mathématiques et statistiques) et sait justifier leur pertinence pour un usage donné.
- Est capable d'envisager des méthodes et techniques alternatives.
- Est capable de formuler des problématiques et des hypothèses en fonction des besoins.
- Défend de manière constructive les résultats de ses travaux, fournit des preuves à l'appui de ses idées et de ses propositions.
- Structure ses argumentaires de façon claire, pédagogique et concise.

### Phase 2

- Connaît les progrès récents dans les domaines connexes de son activité.
- Est capable de dialoguer et de collaborer avec des experts d'autres disciplines ou domaines d'activité.
- S'approprie de nouvelles méthodes et techniques de travail.
- Est capable de documenter et d'évaluer ses activités en utilisant, le cas échéant, les méthodes statistiques.
- Est capable de formuler des problématiques complexes correspondant à de nouveaux défis.
- Est capable d'élaborer un argumentaire pour défendre de nouveaux projets.
- Sait adapter son argumentaire à son interlocuteur.
- Conseille et accompagne ses collaborateurs dans l'utilisation appropriée des méthodes de travail et dans l'amélioration de leurs performances et de leurs compétences.

### Phase 3

- Apporte des contributions reconnues à la connaissance et à l'innovation.
- Est considéré comme une référence au niveau international.
- Dispose d'une compréhension profonde et globale de l'orientation stratégique de son domaine d'expertise.
- Voit des possibilités de synergie entre différents secteurs d'activité.
- Est capable de créer de nouvelles méthodes de travail.
- Sait travailler de manière interdisciplinaire.
- Est capable de concevoir et de conduire un programme collectif de travail s'appuyant sur des problématiques nouvelles.

## Gestion de l'information

### Phase 1

- Sait faire le bilan des connaissances actuelles sur un sujet scientifique (état de l'art).
- Utilise efficacement les méthodes et techniques de recherche d'information, identifie les ressources appropriées, notamment bibliographiques.
- Maîtrise la recherche sur le web (bases bibliographiques, bases de brevets...).
- Sait évaluer la pertinence des informations, faire la critique des sources et vérifier leur fiabilité.
- Conçoit et met en oeuvre des systèmes de collecte et de gestion d'informations en utilisant la technologie appropriée.
- Prend en compte la sécurité et la pérennité des données.
- S'appuie sur des experts de l'information et des données.

### Phase 2

- Effectue des recherches avancées en utilisant une gamme de solutions logicielles, de ressources et de techniques, reconnaît leurs avantages et leurs limites.
- Maîtrise la création, l'organisation, la validation, le partage, le stockage et la conservation de l'information et/ou des données et prend en compte les risques.
- Comprend les exigences juridiques, éthiques et de sécurité liées à la gestion de l'information.
- Connaît l'intérêt des métadonnées et les utilise.
- Conseille et accompagne ses collaborateurs dans l'utilisation des méthodes de recherche et de gestion de l'information, dans la critique des sources et l'évaluation des informations et des données.
- Sensibilise ses collaborateurs à la sécurité de l'information et aux exigences légales et éthiques.

### Phase 3

- Pratique une veille stratégique.
- Développe de nouvelles techniques pour la gestion de l'information.
- Se tient au courant des évolutions dans la conception, l'utilisation, la collecte, l'analyse et la préservation de l'information et/ou des données.

## Évaluation

### Phase 1

- Évalue l'intérêt de différents documents relatifs à son domaine d'expertise.
- Sait évaluer ses propres résultats tant en termes de qualité que de plus-value.
- Est prêt à exposer des idées à un public critique, prend en compte l'évaluation de ses travaux par autrui.
- Est prêt à évaluer les travaux d'autres contributeurs, apporte des évaluations rationnelles et réalistes.

### Phase 2

- Sait évaluer régulièrement les progrès, l'impact et les résultats des activités de ses collaborateurs.
- Participe à l'évaluation de projets en interne ou en externe.
- Sait évaluer des hypothèses et des concepts en dehors de son domaine d'expertise.
- Encourage ses collaborateurs à s'approprier la démarche d'évaluation.

### Phase 3

- Est capable de mettre en place et de diriger des processus d'évaluation aux niveaux national et international.

## Développement des compétences

### Phase 1

- Se fixe des objectifs professionnels à la fois ambitieux et réalistes.
- Identifie et développe des moyens d'améliorer son employabilité tout au long de son parcours professionnel, gère son évolution de carrière.
- Enrichit et valorise ses compétences, ses qualités personnelles et ses réalisations.
- Utilise ses réseaux pour élargir son champ de compétence.
- Sait transférer son expertise à d'autres domaines d'activité.
- Inscrit son parcours professionnel dans une perspective de mobilité internationale.
- Accepte l'apport d'un mentor ou d'un coach pour son développement.

### Phase 2

- Conduit un examen critique sur ses compétences et ses expériences et actualise régulièrement son projet professionnel.
- Sait développer de nouvelles expertises en rapport avec l'évolution des connaissances et des besoins.
- S'appuie sur les conseils de professionnels compétents (coaching) ou de collaborateurs expérimentés et prend en compte leurs avis, utilise les réseaux pour gérer sa carrière.
- Sait évoluer en continu d'une expertise technique vers une expertise managériale.
- Contribue au développement des compétences et des réseaux de ses collaborateurs et sait les accompagner dans une perspective d'évolution professionnelle.

### Phase 3

- Sait s'appuyer sur un important réseau professionnel, patiemment construit.
- Sait s'entourer de collaborateurs à haut potentiel.
- Organise une veille active sur les évolutions des métiers et des compétences indispensables au développement des nouveaux projets.
- Développe en continu ses compétences managériales.

# Qualités personnelles et relationnelles

## Analyse, synthèse et esprit critique

### Phase 1

- Analyse ses propres résultats et ceux d'autres collaborateurs.
- Fait preuve d'esprit de synthèse, formule clairement les idées essentielles.
- Est capable de hiérarchiser les informations en fonction de l'objectif.
- Inscrit sa réflexion et ses hypothèses hors de toute forme de dogmatisme et d'idéologie.
- Sait prendre de la distance par rapport à différents courants de pensée, est capable de changer de point de vue.
- Fait preuve de rigueur intellectuelle.

### Phase 2

- Sait étendre ses capacités d'analyse et de synthèse à de nouveaux domaines.
- S'approprie de nouvelles méthodes d'analyse.
- Possède une pensée originale et indépendante et apporte une contribution significative.
- Remet en cause les situations établies dans son activité.
- Conseille ses collaborateurs pour leur permettre de développer leurs capacités d'analyse et de synthèse.
- Stimule la pensée critique de ses pairs et de ses collaborateurs.

### Phase 3

- Se comporte en pionnier.
- Sait défendre une pensée originale auprès de ses collaborateurs et de ses pairs.

## Ouverture et créativité

### Phase 1

- Démontre une capacité à acquérir des connaissances, fait preuve de souplesse et d'ouverture d'esprit. S'engage dans des activités interdisciplinaires.
- Possède un style constructif de questionnement et de doute scientifique.
- Développe, s'approprie et teste des idées nouvelles, est astucieux, saisit des opportunités.
- Interagit et recherche la collaboration avec des professionnels de différentes cultures, sait s'adapter aux différences de culture.

### Phase 2

- Explore des domaines connexes.
- Formule de nouveaux projets pour répondre à des questions clés.
- Encourage ses collaborateurs au défi, à l'esprit de curiosité et au questionnement scientifique.
- Élabore et réalise des projets interdisciplinaires novateurs en s'appuyant sur des contributeurs d'origines diverses.
- Se comporte en transmetteur d'innovation, en visionnaire réaliste, en agitateur constructif.
- Encourage ses collaborateurs à créer et innover.
- Possède une expérience professionnelle à l'international, au sein d'une culture différente de la sienne.

### Phase 3

- Etend sa curiosité à des domaines apparemment très éloignés et en tire de la matière pour son activité.
- Sait prendre des risques calculés en remettant en cause les connaissances et méthodes établies.
- Stimule la créativité de ses pairs et de ses collaborateurs.
- Sait créer un état d'esprit propice à la créativité et à l'innovation.
- Met en oeuvre des outils et méthodes de créativité collective.
- Développe la diversité et l'interculturalité au sein de ses équipes.

## Engagement

### Phase 1

- Connaît et identifie clairement ses sources de motivation.
- Est capable de maintenir son engagement et sa motivation face aux obstacles et aux revers.
- Assume de manière efficace les aspects routiniers de son activité.
- Vise l'excellence, fait preuve de pugnacité.
- Est capable d'apprendre de ses erreurs et de rebondir sur ses échecs.
- S'appuie notamment sur le soutien et l'accompagnement de ses pairs.

### Phase 2

- Sait se projeter et développer sa motivation et son engagement dans d'autres activités et domaines d'expertise.
- Persévère dans ses actions et projets, ouvre la voie à d'autres collaborateurs et les soutient.
- Stimule l'enthousiasme et l'engagement de ses collaborateurs.

### Phase 3

- Est capable d'exprimer une vision et de susciter l'adhésion, y compris dans les moments difficiles.
- Sait valoriser l'enthousiasme et la persévérance au sein de l'entité qu'il dirige.



## Intégrité

### Phase 1

- Respecte les normes et les usages de sa structure.
- Fait preuve d'intégrité dans le traitement des données et leur diffusion.
- Fait preuve d'intégrité par rapport aux contributions de ses partenaires conformément aux règles de propriété intellectuelle.
- Respecte le droit à la confidentialité et à l'anonymat des personnes ayant participé aux études et aux recherches.
- Honore ses engagements et met en cohérence ses paroles et ses actes.

### Phase 2

- Sensibilise ses collaborateurs à la nécessité de faire preuve d'intégrité dans l'exercice de leurs responsabilités.
- Conseille ses pairs et ses collaborateurs en matière de respect, de confidentialité, d'anonymat et de propriété intellectuelle.

### Phase 3

- Crée une culture de respect de l'éthique dans sa structure.
- Prend des mesures immédiates s'il observe des comportements non éthiques.
- Contribue à l'évolution des politiques, des procédures et des pratiques en matière d'intégrité.

## Équilibre

### Phase 1

- Est conscient de ses aptitudes, sait s'appuyer sur elles et les démontrer.
- S'exprime avec pertinence, assurance et pédagogie.
- Reconnaît les limites de ses connaissances, de ses compétences et de son expertise, sait mobiliser des soutiens.
- Est capable de prendre du recul par rapport à sa pratique et à son expérience.
- Développe ses forces et sait comment améliorer ses points faibles en sollicitant l'avis des tiers.
- Est conscient de la nécessité de concilier la vie professionnelle et la vie personnelle.
- Développe des ressources pour faire face à la pression et sollicite des soutiens si nécessaires.

### Phase 2

- Sait faire face à une contestation forte.
- S'appuie sur ses forces et dépasse ses faiblesses.
- Sait gérer la pression générée par la situation professionnelle ou personnelle.
- Est capable de séparer les environnements professionnel et personnel.

### Phase 3

- Contribue au développement des politiques en matière d'équilibre de la vie professionnelle et de la vie personnelle.
- Est capable de soutenir l'image et la réputation de sa structure et de ses collaborateurs.

## Écoute et empathie

### Phase 1

- Est capable d'écoute dans des situations diverses.
- Sait comprendre les besoins et le mode de pensée de ses interlocuteurs, y compris si leur expertise, leur métier ou leur culture est différente.

### Phase 2

- Démonstre une capacité d'écoute active dans des situations diverses.
- Est attentif à prendre en compte les besoins et le cadre de référence de ses interlocuteurs.
- Sait témoigner régulièrement de la reconnaissance.
- Prend en considération les besoins de ses collaborateurs, est sensible aux manifestations de stress, est capable de fournir un soutien et des conseils en cas de besoin.

### Phase 3

- Encourage ses collaborateurs à exercer leur capacité d'écoute.
- Établit un mode de fonctionnement qui permet la prise en compte des contributions de chacun.

## Négociation

### Phase 1

- Sait identifier les besoins qui se cachent derrière les demandes de ses interlocuteurs.
- Sait tenir compte des enjeux, des besoins et des contraintes de ses interlocuteurs pour arriver à un consensus. Rassemble pour cela toutes les informations nécessaires.

### Phase 2

- Connaît les techniques de négociation.
- Sait trouver des solutions gagnant-gagnant.
- Sait obtenir les ressources nécessaires aux projets par la négociation.

### Phase 3

- Sait conduire des négociations aux niveaux national et international.

## Collaboration

### Phase 1

- Sait identifier et mobiliser différents réseaux.
- Est capable d'établir des relations de collaboration avec un éventail d'organisations externes, aux niveaux national et international.

### Phase 2

- Collabore avec les personnes/équipes clés à l'échelle internationale.
- Anime des réseaux et participe à l'élaboration d'échanges entre diverses structures.
- Sait établir des relations partenariales avec des collaborateurs hors de son domaine d'activité.
- Est capable de coproduire des résultats et/ou innovations.

### Phase 3

- Développe et maintient des réseaux de coopération.
- Sait construire son réseau professionnel pour lui-même et au service de l'entreprise.
- Est identifié comme personne ressource dans son domaine d'expertise.
- Sait inscrire son travail dans un cadre partenarial, évalue les bénéfices et les limites d'un partenariat en identifiant des intérêts communs et/ou conflictuels.

## Communication

### Phase 1

- Est capable de construire un argumentaire efficace et de communiquer sur son projet ou son activité.
- Comprend, interprète et communique de façon appropriée dans un niveau de langue pertinent en fonction de l'objectif et des interlocuteurs.
- Maîtrise une gamme de moyens de communication.
- Maîtrise son identité numérique.
- Contribue à la diffusion des connaissances au sein de l'entreprise en faisant preuve de pédagogie.
- Pratique au moins deux langues de grande diffusion dont l'anglais.

### Phase 2

- Communique avec des experts d'autres domaines en adaptant son langage, aux niveaux national et international.
- Maîtrise les techniques de communication dans divers contextes et sur différents supports.
- Communique efficacement à l'adresse d'un public diversifié et non-spécialiste.
- Sait animer une communauté professionnelle.
- Sensibilise et forme ses collaborateurs à l'usage des technologies numériques dans un objectif de communication.
- Est capable de travailler et d'animer un collectif dans au moins deux langues de grande diffusion dont l'anglais.

### Phase 3

- Est sollicité pour s'exprimer sur les questions clés de son domaine de compétences.
- Choisit les contenus, le niveau de langue et le canal de communication en fonction de sa stratégie ou des circonstances.
- Utilise les médias nationaux et/ou internationaux.
- Est capable de manager et de négocier des dossiers complexes dans au moins deux langues de grande diffusion dont l'anglais.
- Initie et promeut des actions de diffusion et de transmission du savoir.

# Gestion de l'activité et création de valeur

## Conduite de projet

### Phase 1

- Planifie les projets pour atteindre les objectifs en intégrant la stratégie, les priorités et les contraintes de qualité, de délai et de budget.
- Sait rédiger un cahier des charges.
- Est responsable des ressources mobilisées, du respect des délais et de la qualité du livrable.
- Répond de manière efficace et appropriée au changement et à l'inattendu.
- Inscrit son projet dans un système d'audit et d'évaluation en mettant en place des dispositifs appropriés.

### Phase 2

- Est attentif aux ruptures, aux tendances et aux signaux faibles, se prépare à l'inattendu, identifie les opportunités non planifiées dans le projet.
- Reconnaît les bonnes idées et les bonnes pratiques, identifie les faiblesses et lacunes.
- Évalue les changements à apporter en termes d'objectifs, d'organisation, de calendrier, d'exigences qualité et de ressources, et les met en oeuvre.
- Sait entraîner ses collaborateurs dans le respect de la planification et des contraintes de temps.
- Utilise une large gamme de stratégies de gestion de projet, clarifie les priorités et formalise les attentes.
- Institue des démarches qualité.
- Conduit des projets difficiles et complexes au succès, gère simultanément et efficacement plusieurs projets, peut intervenir pour conduire des audits de projets et proposer des plans d'action pour les réorienter.
- Accompagne ou assiste des collaborateurs, peut reprendre des projets en panne de pilotage.

### Phase 3

- Prend en compte l'environnement global des projets et conserve une vision à long terme.
- Bâtit des projets complexes et à fort impact.
- Pilote stratégiquement les ressources entre les différents projets.
- Est capable de synchroniser des tâches entre des projets interdépendants.
- Gère stratégiquement son temps en fonction de l'augmentation de ses responsabilités, en particulier par un bon usage de la délégation.
- Assume des décisions difficiles ou impopulaires et en explique le sens avec clarté, rigueur et pédagogie ; en particulier, sait mettre fin à un projet.

## Gestion du changement

### Phase 1

- Sait adapter son approche et l'organisation du projet en fonction des impératifs.
- S'adapte aux changements et aux opportunités, sait mobiliser des conseils.

### Phase 2

- Sait faire comprendre la nécessité du changement.
- Définit des objectifs et les fait partager.
- Crée une dynamique et bâtit des alliances.
- Obtient rapidement des premiers résultats.
- Connaît les causes possibles d'échec du changement.

### Phase 3

- Sait donner du sens et de la perspective.
- Sait gérer les étapes clés du changement et du deuil.
- Promeut et favorise le changement, contribue à des initiatives de changement organisationnel.



## Gestion des risques

### Phase 1

- Est capable d'identifier les risques liés à son projet et les moyens de les contrôler.
- Est conscient de l'intensification des risques technologiques et financiers au cours du processus d'innovation.
- Comprend le concept de responsabilité sociale des entreprises.

### Phase 2

- Est capable d'analyser et d'identifier les risques induits par une activité.
- Sensibilise et forme ses collaborateurs et partenaires à la mise en oeuvre des procédures appropriées de gestion des risques.
- Prend en compte les impératifs sociaux et environnementaux dans les projets qu'il dirige.
- Sensibilise et forme ses collaborateurs aux exigences de la responsabilité sociale et environnementale.

### Phase 3

- Est capable de gérer les risques de l'entreprise en s'appuyant sur les stratégies de gestion du risque, notamment prévention, acceptation, réduction et transfert.
- Conseille, est capable d'élaborer et de piloter une politique de responsabilité sociale et environnementale.
- Favorise la compréhension de la collectivité sur les enjeux et les principes de responsabilité sociale et environnementale soulevés par l'activité.

## Prise de décision

### Phase 1

- Sait prendre les décisions adaptées à chaque étape de son projet.
- Sait aider sa hiérarchie à prendre des décisions majeures (reporting, scénarios...)

### Phase 2

- Accepte qu'aucune solution n'est idéale. Sait concilier les enjeux business et l'optimisation technique.
- Sait arbitrer et assume les conséquences de ses décisions. Est capable de réévaluer ses décisions en cas de besoin.

### Phase 3

- Est capable de créer la rupture et de la contrôler.
- Sait décider dans un environnement incertain et changeant, en intégrant des paramètres techniques, financiers, humains, organisationnels, politiques...

## Obtention et gestion des ressources financières

### Phase 1

- Gère ses propres financements, sait dialoguer avec des responsables budgétaires, financiers et économiques.
- Comprend les processus de financement et sait évaluer la rentabilité d'une activité.
- Est capable de répondre à un appel d'offre ou de rédiger une demande de financement.

### Phase 2

- Possède les connaissances pour gérer des projets et activités sur le plan budgétaire, comptable et financier.
- Est capable d'effectuer des arbitrages.
- Connait les sources possibles de financement de l'innovation et sait les mobiliser.
- S'inscrit dans la dynamique investissement/retour sur investissement.
- Conseille et guide ses collaborateurs dans le financement des activités et le suivi budgétaire.
- Conseille et guide ses collaborateurs dans la valorisation et la génération de revenus et de fonds.

### Phase 3

- Sait utiliser les systèmes institutionnels européens et internationaux pour soutenir des projets.
- Aide à formaliser et conduire une politique de financement, de gestion budgétaire et financière et de valorisation.
- Est capable d'élaborer des partenariats financiers et de concevoir des sources de financement complémentaires.
- Participe aux instances qui attribuent des financements et contribue à en orienter la stratégie.

## Management des personnes et des équipes

### Phase 1

- Possède une expérience de travail en équipe, sait favoriser, soutenir et reconnaître les contributions des différents acteurs.
- Sait s'intégrer dans un collectif.
- Sait gagner la confiance de ses pairs et de sa hiérarchie.
- Sait rendre compte de son action.
- Assure le soutien de ses pairs en cas de nécessité et est capable de les assister.
- Comprend les politiques et les outils de gestion des ressources humaines (recrutement, évaluation, rémunération, GPEC).
- Prend en compte les exigences de sécurité, de responsabilité sociale et de respect du droit du travail.
- Respecte les règles de non discrimination et d'égalité de traitement entre collaborateurs.

### Phase 2

- En tant que manager, applique avec pertinence l'ensemble des politiques et outils de gestion des RH à ses équipes (recrutement, promotion, évaluation, règles de sécurité, principes d'égalité et de diversité...).
- Sait constituer et diriger une équipe en s'appuyant sur les forces et compétences de ses membres.
- Est capable de fixer des objectifs à ses collaborateurs et d'évaluer leur atteinte.
- Sait déléguer et contrôler.
- Soutient ses collaborateurs, encourage le développement de leur autonomie et sait reconnaître leur implication et leurs résultats.
- Assure la réussite collective des projets.
- Détecte et fait fructifier les talents de ses collaborateurs, accompagne leur évolution professionnelle.
- Sait traiter les conflits.
- Associe ses collaborateurs à la prise de décision.
- Possède son propre style de management.
- Est capable de déterminer les orientations en matière de sécurité et de responsabilité sociale.
- Accepte de prendre des responsabilités hors de son périmètre, au service du collectif.

### Phase 3

- Contribue à l'évolution des politiques et des outils de gestion des ressources humaines au sein ou à l'extérieur de son organisation.
- Est capable de mettre en place une politique de santé et de sécurité au niveau de son institution et de suggérer son développement au niveau national.
- Promeut et déploie une politique d'égalité et de diversité dans sa structure.
- Construit un socle méthodologique commun, développe la transmission des compétences, diffuse les bonnes pratiques et capitalise les expériences.
- Fait réussir ses équipes.
- A développé des habiletés et enrichit ses stratégies de mentorat.
- Contribue à la mise en oeuvre du mentorat dans sa structure.
- Assume la responsabilité liée à la direction d'une structure importante.
- Assume la responsabilité de développer l'attractivité de son institution ou de sa structure.

## Production de résultats

### Phase 1

- Sait transformer une idée en innovation.
- Met rapidement en oeuvre les phases de prototypage et de test, intègre les clients internes et externes dans ces phases.
- Sait tirer les conclusions des premiers essais.
- Comprend les politiques et les processus de publication et d'exploitation des résultats de recherche ou d'activité dans sa structure.
- Est capable d'identifier le moyen d'exploitation de ses résultats le plus adapté (brevet, publication,...)

### Phase 2

- Cherche constamment à améliorer ses performances et celles de ses collaborateurs.
- Sait détecter les opportunités susceptibles de déboucher sur une commercialisation.
- Gère le passage de la recherche à l'innovation : organisation des processus et gestion des aspects non déterministes.
- Relève dans son domaine de responsabilités les défis et les opportunités créatrices de valeur ajoutée.
- Met en place des plateformes expérimentales.

### Phase 3

- Possède une expérience avérée de la commercialisation de nouveaux produits ou de la création d'une entreprise ou d'une structure.
- Manage les processus d'innovation depuis la naissance des idées jusqu'à la mise sur le marché.
- Est reconnu comme une autorité pour ses productions.

## Propriété intellectuelle et industrielle

### Phase 1

- A une connaissance de base des règles de propriété intellectuelle, industrielle ou du droit d'auteur telles qu'elles s'appliquent à sa propre activité.
- Connaît les avantages et risques d'un dépôt de brevet.
- Est conscient de l'importance de protéger l'information sortante.

### Phase 2

- Sait gérer le dépôt de brevets et toute forme de protection des productions novatrices (protection technique et marketing).
- Sensibilise et forme ses pairs et ses collaborateurs aux exigences légales de propriété intellectuelle, industrielle ou du droit d'auteur.
- Est capable de recenser les connaissances techniques stratégiques pour l'entreprise et d'identifier les personnes qui les maîtrisent. Sait gérer la répartition et la pérennité de ces connaissances.

### Phase 3

- Sait gérer un portefeuille de propriété intellectuelle ou industrielle.
- Est capable de négocier, formaliser et gérer des contrats de confidentialité et de propriété intellectuelle.
- Peut mettre en place une politique de protection intellectuelle au sein de son entité : rédaction de procédures, plan de formation...

## Orientation client

### Phase 1

- Est à l'écoute du marché national et international, intègre la communication entrante et sortante (fournisseurs, clients...).
- Sait rassembler des informations sur les besoins et demandes des clients internes et externes.
- Utilise son expertise technique et ses connaissances des produits pour proposer des solutions adaptées aux clients.
- Possède les connaissances de base en marketing.

### Phase 2

- Recueille régulièrement le ressenti des clients et partenaires.
- Sait expliquer à ses collaborateurs les besoins des clients internes et externes.
- Aide ses collaborateurs à concevoir des solutions adaptées.
- Réalise une veille commerciale, analyse la concurrence, son organisation, ses processus et ses produits.
- Perçoit et interprète les signaux faibles.
- Identifie les cibles et se positionne par rapport à la concurrence.
- Sait identifier, évaluer et valoriser la valeur ajoutée d'un projet ou d'un produit.
- Connaît les méthodes du marketing.

### Phase 3

- Sait équilibrer les besoins des clients, des partenaires et de la structure.
- Sait arbitrer en fonction des contraintes techniques et du feed-back des clients et partenaires.
- Crée les conditions d'écoute du marché au sein de sa structure.

# Stratégie et leadership

## Stratégie

### Phase 1

- Est conscient de la façon dont son projet s'inscrit dans la stratégie de l'organisation et les orientations stratégiques du secteur ou du domaine d'activité.
- Comprend les relations entre les structures ou les personnes (rôle et enjeux de chacun).
- Sait identifier des soutiens pour ses projets.

### Phase 2

- Observe son environnement, reconnaît les ruptures et les nouvelles tendances, détecte les signaux faibles.
- Elabore sa propre approche, façonne sa compréhension du sujet.
- Stimule les programmes de réflexion et en tire des conclusions pour son domaine d'activité.
- Produit régulièrement des documents à valeur prospective et stratégique.
- S'assure que son activité contribue à la stratégie de l'entreprise, à la réalisation des objectifs et à l'enrichissement de son organisation ou secteur d'activité.
- Connaît différentes stratégies d'innovation.
- Sensibilise et forme ses collaborateurs à la connaissance de l'environnement et à l'importance de la stratégie.

### Phase 3

- Établit des liens entre des questions jusque-là étrangères ou indépendantes.
- Est capable de bâtir des programmes d'actions et des projets complexes.
- Sait définir et déployer une stratégie pour la structure qu'il dirige.
- Contribue à construire et porter la stratégie globale de l'entreprise.
- Mobilise au profit de sa structure les réseaux et les personnes en tenant compte de leurs enjeux.



## Leadership

### Phase 1

- Est capable d'assurer une fonction de leadership dans le cadre d'un projet dont il a la responsabilité.
- Sait convaincre et obtient l'adhésion autour d'un projet.
- Mobilise les compétences sur un projet sans en avoir l'autorité, gère les moyens humains sans lien hiérarchique.
- Bâtit des alliances.
- Établit des relations basées sur la confiance.

### Phase 2

- Reconnaît la nécessité et l'intérêt de la collégialité, est capable d'entraîner l'entité qu'il dirige.
- Connaît les différents styles de leadership et sait les adapter en fonction des projets et de la composition de l'équipe.
- Est reconnu, au sein de son entreprise, comme leader susceptible de promouvoir des idées et des initiatives et de contribuer de manière efficace à leur mise en oeuvre.
- Sait imposer son leadership dans un contexte de compétition.
- Anime et mobilise des réseaux.
- Encourage ses collaborateurs à établir des relations de confiance.
- Est capable de préparer ses collaborateurs à assurer des rôles de leadership.

### Phase 3

- Construit et fait vivre des réseaux de compétences, de projets, d'équipes et de structures.
- Fait partager le sens de l'action.
- Suscite par ses actions la confiance dans la structure et les projets qu'il dirige.
- Possède une influence et une renommée internationales : ses contributions, avis et recommandations sont recherchés par les décideurs.