



Co-funded by  
the European Union

# INNOVATE

## INNOVATE

**Guide du formateur pour la  
formation en gestion de  
l'innovation**

## Informations sur le projet

Acronyme du projet :	INNOVATE
Titre du projet :	Norme de gestion de l'innovation pour la qualité et l'accélération des activités
Numéro de l'accord :	2023-1-AT01-KA220-VET-000154065
Partenaire de rédaction :	Orange Hill Sp. z oo
Lot de travaux :	WP5
Date de préparation :	22.05.2025
Numéro de version :	0,2

## Clause de non-responsabilité:

Financé par l'Union européenne. Les opinions exprimées n'engagent que leurs auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles de l'Union européenne ou d'OeAD-GmbH. Ni l'Union européenne ni l'autorité subventionnaire ne sauraient en être tenues responsables.



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International. To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

## TABLE DES MATIÈRES

<b>1. Introduction</b>	<b>4</b>
<b>2. Le rôle et les tâches des formateurs</b>	<b>4</b>
<b>2.1. Identification et analyse des besoins de formation</b>	<b>5</b>
2.1.1. Comprendre les participants pour concevoir une formation efficace	5
2.1.2. Exemples de méthodes d'évaluation des besoins de formation	5
2.1.3. Questions clés pour l'analyse des besoins de formation	6
2.1.4. Identification des styles d'apprentissage des participants à la formation	7
<b>2.2. Préparation à l'entraînement</b>	<b>8</b>
2.2.1. Établir les objectifs de formation	8
2.2.2. Préparation du programme de formation et sélection des méthodes de formation	9
2.2.3. Préparation du matériel pédagogique	10
2.2.4. Aménager l'espace de formation	10
<b>2.3. Conduite de la formation</b>	<b>11</b>
2.3.1. Le rôle des « normes de groupe » dans le processus de formation	11
2.3.2. Structure de la session de formation	11
Résumé et exploitation de l'effet de récence	13
<b>2.4. Évaluation de la formation</b>	<b>13</b>
2.4.1. Comprendre l'évaluation du processus de formation	13
2.4.2. Techniques de collecte de commentaires des participants	14
2.4.3. Conseils des formateurs pour l'évaluation de la formation	15
<b>3. Méthodes de formation recommandées au sein des modules individuels</b>	<b>16</b>
3.1. Module 1 – Introduction à l'innovation	16
3.2. Module 2 – Innovation pédagogique	20
3.3. Module 3 – Culture de l'innovation	23
3.4. Module 4 – Générer des idées	26
3.5. Module 5 – Coopération dans le cadre des partenariats d'innovation	31
3.5.1. Analyse PESTEL	31
3.5.2. Travail de groupe : Coopération dans les partenariats d'innovation	35
3.6. Module 6 – Planification de l'innovation	38
3.6.1. Cadrage stratégique collectif	38
3.6.2. Créer un système de gestion de l'innovation	43
3.7. Module 7 – Protéger les idées	50
3.7.1. Analyse d'études de cas et résolution de problèmes en groupe	50
3.8. Module 8 – Transformer les idées en réalité	54
3.9. Module 9 – Suivi des progrès des projets innovants	60
Modèle de plan de suivi et d'évaluation	61
Feuille de travail de conception d'indicateurs	62
<b>4. Références</b>	<b>65</b>

## 1. Introduction

Ce guide à destination des formateurs a été créé dans le cadre du projet intitulé «INNOVATE – Norme de gestion de l'innovation pour la qualité et l'accélération des affaires». Ce projet, cofinancé par l'Union européenne dans le cadre du programme Erasmus+, est mis en œuvre d'octobre 2023 à octobre 2025 en partenariat international avec des entités d'Autriche, de Bulgarie, de Chypre, de Finlande, de France, de Pologne et de Suède. Il vise à accompagner les organismes européens de formation professionnelle (EFP) dans leur développement en renforçant leurs compétences managériales par l'innovation, envisagée comme un nouveau paradigme de gestion. Son objectif principal est d'identifier, de créer, de tester et de promouvoir de nouvelles méthodes d'amélioration pour ces organismes, afin de les rendre plus résilients face aux nouveaux défis.

Ce guide vise à faciliter le travail des formateurs qui dispenseront des formations en gestion de l'innovation, conformément à la norme ISO 56000. Ces formations s'appuient sur des supports pédagogiques développés dans le cadre de ce projet, tels que le Livre blanc INNOVATE, le Manuel INNOVATE, le module e-learning, des travaux de groupe, des études de cas, des exercices et d'autres outils pédagogiques. Le programme de formation proposé se compose de 9 modules thématiques, chacun comprenant plusieurs unités. Le projet a également permis d'élaborer un Livre blanc et un Manuel, utiles aussi bien aux formateurs qu'aux participants. Ce guide décrit le rôle du formateur dans la pédagogie auprès des adultes, en particulier dans le domaine de l'innovation, et recommande des méthodes pédagogiques spécifiques pour la mise en œuvre pratique des contenus de ces 9 modules thématiques.

Ce guide a pour seul but de soutenir et d'assister le formateur, qui doit posséder les compétences et l'expérience appropriées pour dispenser des formations aux adultes.

## 2. Le rôle et les tâches des formateurs

Être formateur n'est pas chose aisée. Cela exige des compétences pédagogiques, une solide connaissance du sujet, une expérience pratique et un ensemble de compétences relationnelles liées à la création de liens avec les participants, à la communication, à l'empathie, etc. Les formateurs doivent être des experts dans leur domaine afin de gagner la confiance des participants et de créer un environnement d'apprentissage qui favorise l'ouverture et l'assurance. Ceci est particulièrement important dans le cadre de la formation en gestion de l'innovation, qui varie selon le profil des participants et le type d'innovation concerné. Par exemple, une formation axée sur les innovations sociales requiert des connaissances différentes de celles nécessaires pour une formation dans le domaine des innovations technologiques.

La formation peut influencer les individus, les équipes, voire des organisations entières. La transformation est rarement instantanée. Dans le contexte de la formation professionnelle, le

changement commence généralement au niveau individuel : lorsque les apprenants appliquent de nouvelles idées et approches dans leur environnement de travail. Avec le temps, ces changements individuels peuvent contribuer au développement organisationnel global.

L'objectif de toute formation est de développer les compétences des participants, c'est-à-dire la combinaison de connaissances, d'aptitudes et d'attitudes. Les connaissances sont acquises en premier, puis mises en pratique pour développer les aptitudes. Le développement des attitudes est plus long et nécessite de la pratique jusqu'à ce que les nouvelles approches deviennent naturelles. Les formateurs sont responsables de l'intégralité du cycle de formation : analyse des besoins d'apprentissage, conception du contenu et des méthodes de diffusion, préparation du matériel et des outils, animation des sessions et évaluation des acquis. Dans le cadre de la formation en gestion de l'innovation, basée sur la norme ISO 56000, une conception et une mise en œuvre rigoureuses sont particulièrement importantes, car le sujet requiert à la fois une compréhension conceptuelle et la capacité d'appliquer les méthodes dans des contextes réels de formation professionnelle et d'entreprise.

## **2.1. Identification et analyse des besoins de formation**

### **2.1.1. Comprendre les participants pour concevoir une formation efficace**

Pour concevoir un programme de formation efficace, il est essentiel de bien connaître les participants. Leur sélection et la constitution des groupes de formation doivent être réalisées en étroite collaboration avec le commanditaire de la formation, généralement le service des ressources humaines, le responsable ou le propriétaire de l'organisation. Avant toute formation, une identification et une analyse approfondies des besoins de formation sont indispensables. Le formateur doit comprendre quelles compétences seront développées ou améliorées au cours du programme.

Une étape essentielle consiste à définir l'écart de compétences, c'est-à-dire la différence entre le niveau de compétences actuel des participants et le niveau souhaité. L'apprentissage est un processus graduel et les changements s'opèrent au fil du temps. C'est pourquoi il est crucial d'adapter le contenu et le format de la formation aux compétences et connaissances existantes des participants. L'analyse des besoins de formation permet d'obtenir des informations précieuses sur leurs niveaux de compétences.

### **2.1.2. Exemples de méthodes d'évaluation des besoins de formation**

Il existe de nombreuses méthodes pour identifier et analyser les besoins de formation des professionnels. Celles-ci peuvent inclure :

- conversations avec les futurs participants à la formation (par exemple sous forme d'entretiens individuels approfondis ou d'entretiens de groupe),
- enquêtes de recherche sous forme de questionnaires (comprenant, par exemple, des options de réponse textuelles et/ou graphiques),

- tests de connaissances,
- résoudre une étude de cas spécifique,
- un exemple de votre propre travail, par exemple : [https://evaluation.dieberater.com/innovate\\_self\\_assessment](https://evaluation.dieberater.com/innovate_self_assessment)
- observation d'une personne donnée sur son lieu de travail, etc.
- consultations avec les responsables ou les supérieurs hiérarchiques directs du participant à la formation.

Le choix des méthodes et techniques de recherche dépend du formateur. Dans le cadre d'une formation portant sur le management de l'innovation, il convient de veiller particulièrement à ce qu'elle soit attrayante et stimulante pour les participants, et qu'elle favorise leur créativité et une approche processuelle du management de l'innovation. Il est important de noter que chaque méthode mentionnée présente des caractéristiques différentes et que certaines peuvent s'avérer chronophages.

### 2.1.3. Questions clés pour l'analyse des besoins de formation

Une série de questions clés pour aider à identifier et à analyser les besoins de formation avant une formation en gestion de l'innovation :

#### A. Généralquestions –ocontexte organisationnel

Quels objectifs stratégiques l'organisation associe-t-elle à l'innovation ? Quels défis actuels rencontre-t-elle dans la mise en œuvre de pratiques ou de processus innovants ? Existe-t-il un processus formel de gestion de l'innovation (par exemple, génération d'idées, validation, mise en œuvre) ? Quelles compétences liées à l'innovation (par exemple, leadership, pensée analytique, créativité) sont déjà présentes dans l'organisation, et lesquelles doivent être renforcées ?

#### B. Participant-lquestions d'échelle

Auto-évaluation de la formation en ligne :

[https://evaluation.dieberater.com/innovate\\_self\\_assessment](https://evaluation.dieberater.com/innovate_self_assessment)

#### C. Équipe etprojetcollaboration

Quels rôles les membres d'une équipe endossent-ils généralement dans un contexte d'innovation ou de projet (par exemple, chef d'équipe, facilitateur, contributeur créatif, expert technique) ? Avec quelle efficacité les équipes appliquent-elles des méthodologies innovantes telles que le design thinking, les approches agiles ou le lean ? Comment la collaboration interdépartementale est-elle encouragée et coordonnée lors des projets d'innovation ? Comment l'organisation crée-t-elle un environnement propice à l'expérimentation, à la réflexion et à l'apprentissage par l'échec ? De quelles manières les compétences en leadership, en communication et en résolution de problèmes sont-elles mises en œuvre au sein des équipes ?

#### D. Attentes ettil pleutoobjectifs

Quels résultats spécifiques l'organisation attend-elle de cette formation ? Quelles compétences les participants doivent-ils développer ou renforcer pour favoriser l'innovation (par exemple, leadership, raisonnement analytique, créativité, adaptabilité, collaboration) ? Comment les progrès et la réussite seront-ils mesurés (par exemple, par un changement de comportement, la génération de nouvelles idées ou la mise en œuvre de solutions innovantes) ? Quelles actions de suivi ou activités de mentorat sont prévues pour pérenniser le développement des compétences après la formation ?

#### 2.1.4. Identification des styles d'apprentissage des participants à la formation

Dans le cadre de l'analyse et de l'identification des besoins de formation des participants, il est essentiel de déterminer leurs styles d'apprentissage (visuel, kinesthésique, verbal, séquentiel, global, etc.). Cette identification peut être réalisée avant la formation (si possible) ou pendant la session. Les styles d'apprentissage des adultes correspondent à leur manière de traiter, d'assimiler et d'interpréter les nouvelles informations. L'une des théories les plus connues et reconnues en la matière est le modèle de David Kolb, basé sur le cycle de la théorie de l'apprentissage expérientiel (TAE). Cette approche est particulièrement appréciée dans le domaine de la formation continue et du développement professionnel des adultes.

La théorie de l'apprentissage expérientiel de David Kolb (Kolb, 1984) : Kolb part du principe que l'apprentissage est un processus de transformation de l'expérience en connaissance et qu'il se déroule selon un cycle en quatre phases :

1. **Expérience concrète** : L'apprentissage par l'expérience directe, l'implication émotionnelle et l'action en pratique
2. **Observation réflexive** : Analyse de l'expérience, formulation de conclusions, observation sous différents angles
3. **Conceptualisation abstraite** : Formulation de théories, de principes et de modèles, compréhension des concepts sous-jacents à l'expérience
4. **Expérimentation active** : Tester de nouvelles solutions en pratique, mettre en œuvre des idées, actions « à l'essai »

Il convient de noter que la théorie de l'apprentissage expérientiel de David Kolb est universelle en matière d'andragogie. Elle est souvent considérée comme un ouvrage de référence pour les formateurs professionnels. Nous y faisons référence ici – en décrivant son utilité pour la reconnaissance des styles d'apprentissage dans l'analyse et l'identification des besoins de formation des participants – mais nous évoquerons également le cycle de Kolb pour la conduite de la formation au sens strict, que vous trouverez dans les sections suivantes de ce guide du formateur.

Description et caractéristiques des styles d'apprentissage selon la théorie de Kolb :

Style d'apprentissage	Description	Caractéristiques clés
<b>Accommodant</b>	Apprentissage par la pratique, l'intuition et l'expérimentation active.	Orientés vers l'action, adaptables, prêts à prendre des

Style d'apprentissage	Description	Caractéristiques clés
	Souvent, les autres sont sollicités pour obtenir des informations et les tâches pratiques et expérimentales sont privilégiées.	risques, ouverts aux nouvelles expériences, ils préfèrent le travail en groupe et l'expérimentation.
<b>Divergence</b>	Apprentissage par l'observation et la réflexion. Excellentes aptitudes à générer des idées et à envisager les situations sous différents angles.	Créatif, imaginatif, doté d'une grande intelligence émotionnelle, doué pour le brainstorming, préfère observer plutôt qu'agir.
<b>Assimilation</b>	Apprenez en organisant et en intégrant logiquement les informations dans des formats concis et clairs. Privilégiez les modèles théoriques et les concepts abstraits.	Esprit analytique, logique, soucieux du détail, préfère les cours magistraux et les lectures, moins axé sur les personnes et plus sur les idées.
<b>Convergent</b>	Apprenez en appliquant les concepts de manière concrète. Maîtrisez la résolution de problèmes et la prise de décisions logiques.	Esprit technique, efficace, axé sur les solutions, préfère travailler seul, utilise ses connaissances pour résoudre des problèmes concrets.

Travail personnel basé sur : la théorie de l'apprentissage expérientiel de David Kolb (Kolb, 1984)

## 2.2. Préparation à l'entraînement

### 2.2.1. Établir les objectifs de formation

Lors de la conception d'une formation, l'élément primordial est la définition de ses objectifs. Ces objectifs doivent être formulés en termes de résultats d'apprentissage, par exemple : « En participant à la formation, le participant apprendra les exigences de la norme ISO 56000 en matière de gestion de l'innovation » ou « Le participant apprendra à planifier efficacement la mise en œuvre des innovations ». Il est important de rappeler que les objectifs de la formation doivent être ambitieux, tout en restant réalistes. Une seule formation ne peut modifier les habitudes ancrées d'une personne ; cela exige beaucoup plus de temps. Pour définir les objectifs de la formation, on peut utiliser, par exemple, les méthodologies SMART, CLEAR ou Kirkpatrick. Les objectifs de la formation doivent être validés avec le client. Il convient de rappeler que le formateur n'est pas un simple exécutant, mais qu'il doit également accompagner le client dans la définition des objectifs et lui proposer des modifications ou des ajustements afin que la formation réponde au mieux aux besoins des participants et du client.

### 2.2.2. Préparation du programme de formation et sélection des méthodes de formation

L'étape suivante consiste à planifier le contenu et la forme de la formation. Le formateur doit définir le contenu de chaque module, le calendrier, le matériel nécessaire, etc. Tous ces éléments doivent figurer dans le plan de formation, qui doit être validé par le client. Dans le cas d'une formation en gestion de l'innovation basée sur les résultats du projet Innovate, la tâche est simplifiée, car le contenu des modules (et des unités thématiques), le calendrier, le déroulement des exercices individuels et collectifs ainsi que les autres supports pédagogiques sont déjà définis. Le formateur utilise donc un ensemble de supports pédagogiques prêts à l'emploi, adaptés à ce type de formation.

Le formateur doit également choisir les méthodes pédagogiques qui seront utilisées pendant la formation. Une attention particulière doit être portée aux méthodes de mobilisation des participants, notamment :

- jeux et simulations d'entraînement,
- tâches d'équipe,
- apprendre par la pratique,
- apprentissage par l'action,
- pensée conceptuelle
- exercices individuels et collectifs,
- discussion modérée,
- jeu de



des cafés

# INNOVATE

## Trainers' Guide for Innovation Management Training

rôle,

- méthode espaces ouverts / du monde,

- gamification (jeux de simulation et de formation)
- Quiz et concours.

Il est important de veiller à ce que les méthodes d'activation soient complétées par des conférences, des exposés et des présentations.

Les méthodes de formation suggérées pour la mise en œuvre de modules de formation individuels sur la gestion de l'innovation seront présentées plus loin dans cette étude.

Lorsqu'il s'agit de travailler en groupe, il est judicieux de suivre ces conseils :

- veiller à prévoir des pauses environ toutes les 90 minutes

- en utilisant un langage précis, inclusif et compréhensible (en expliquant les termes et en dissipant les doutes).
- présentation d'instructions détaillées pour la réalisation des tâches/exercices
- diviser le contenu en unités plus petites (micro-leçons)
- assurer une communication multisensorielle (vidéos, images, présentations avec narration)
- volonté de modifier la forme des cours et flexibilité (le formateur doit disposer de plusieurs versions du plan d'action, par exemple les plans A, B et C, adaptées au rythme du groupe et à la progression du processus d'apprentissage).
- jef Dans la mesure du possible, il est judicieux de collaborer avec un co-animateur ou un modérateur, surtout pour les grands groupes. Cela permet de répartir les responsabilités et de mieux répondre aux besoins des participants.

### 2.2.3. Préparation du matériel pédagogique

Le formateur doit également sélectionner et préparer le matériel pédagogique et élaborer les supports de formation pour les participants. Dans le cadre de ce projet, l'ensemble des supports est fourni. Cependant, il est conseillé de prévoir des supports complémentaires, tels que des questionnaires, des accessoires, des paperboards, des fiches, des marqueurs multicolores, des scénarios, des blocs de construction, du papier, du papier de soie et des fournitures de bureau. Ces éléments peuvent s'avérer utiles au formateur pendant la formation et contribuent à la rendre plus attrayante pour les participants. La quantité de matériel doit être adaptée à la taille du groupe à chaque session, en veillant à disposer de plusieurs exemplaires.

### 2.2.4. Aménager l'espace de formation

Le formateur est également responsable de la bonne préparation du lieu de formation. Dans le cas d'une formation en ligne, cela inclut la planification de la répartition des participants en salles de sous-groupes virtuelles, si nécessaire. Le formateur doit également veiller à de bonnes conditions d'apprentissage, telles qu'une température ambiante confortable, un éclairage approprié et des pauses régulières. Si possible, il est conseillé au formateur d'arriver sur place à l'avance afin de se familiariser avec les lieux et de vérifier tous les aspects techniques, comme le projecteur, le système audio et l'agencement de la salle.

Les principaux points à prendre en compte sont les suivants :

- **Insonorisation** :La pièce doit être correctement isolée afin de minimiser les bruits extérieurs.
- **Zone de pause** :Si possible, prévoyez un espace séparé où les participants pourront déguster du café, du thé et des collations pendant les pauses.
- **Éclairage**:La lumière naturelle est idéale ; si elle n'est pas disponible, assurez-vous que l'éclairage soit réglable et suffisamment lumineux.
- **Qualité de l'air** :Aérer la pièce avant l'entraînement ou s'assurer d'une climatisation adéquate.

- **Distractions externes** : Réduisez au minimum le bruit, les couleurs trop vives, les odeurs fortes et autres distractions sensorielles.
- **Agencement de la pièce** : Si un travail d'équipe est prévu, disposez les tables, les chaises et les allées de manière à faciliter la collaboration au sein du groupe.

## 2.3. Conduite de la formation

### 2.3.1. Le rôle des « normes de groupe » dans le processus de formation

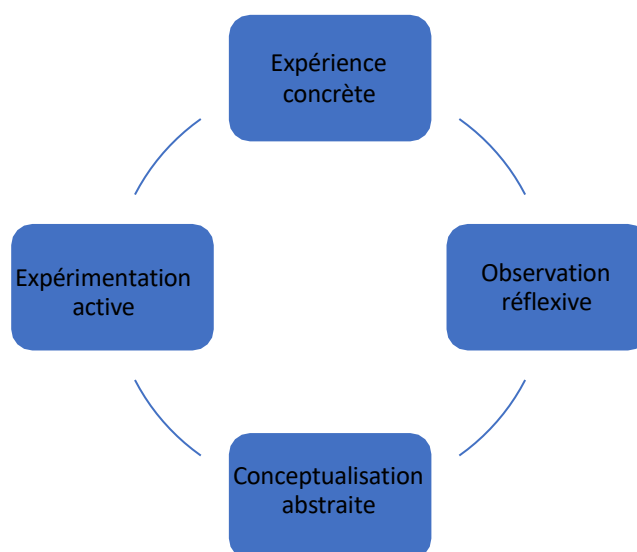
La formation doit être menée de manière à maximiser son impact pour les participants, tout en leur offrant un sentiment de sécurité, de confort et une ambiance positive. Elle doit débuter par une présentation du formateur, de son sujet, de son objectif et de sa durée, ainsi que par l'élaboration de « Normes de groupe » (un accord avec les participants concernant les règles applicables pendant la formation : par exemple, extinction des téléphones portables, respect mutuel, absence de jugement, possibilité de quitter la salle à tout moment en cas de malaise, etc.). Il est essentiel que ces Normes de groupe soient élaborées par les participants eux-mêmes et que tous leurs éléments soient acceptés par l'ensemble des personnes présentes. Se référer à ces Normes de groupe permet au formateur de mieux gérer les situations délicates qui pourraient survenir.

### 2.3.2. Structure de la session de formation

Chaque session de formation doit être divisée en modules thématiques, présentés aux participants dès le début. Pour que la formation permette aux participants d'optimiser leur progression et le développement de leurs compétences, il est essentiel de suivre une structure prédéfinie. L'une des méthodes les plus connues et efficaces pour faciliter l'acquisition de compétences est le modèle d'apprentissage expérientiel, également appelé cycle de Kolb. L'utilisation du cycle de Kolb dans les processus pédagogiques présente de nombreux avantages. Fondée sur l'acquisition active des connaissances, cette méthode permet aux participants de mieux retenir l'information et de s'intéresser davantage au sujet abordé. Le cycle de Kolb se compose de quatre étapes. Il est possible de commencer par une étape choisie, mais il est important de respecter l'ordre des étapes (c'est-à-dire de toujours savoir quelle étape suit la précédente). Le cycle de Kolb comprend quatre étapes qui se répètent :

- **L'expérience concrète** – quelque chose se passe, je participe à quelque chose, j'observe quelque chose et des informations parviennent à mes sens. Si vous ne participez pas, vous n'êtes pas impliqué, vous ne pouvez rien apprendre ; la participation active, l'implication, le fait de se connecter à soi-même sont des conditions nécessaires à l'apprentissage.
- **Observation réflexive** – Je porte attention à ce qui s'est passé ou se passe, je traite les informations qui affluent dans mon esprit, je les compare à ce dont je me souviens, je les mets en mots. L'expérience en elle-même ne suffit pas ; il faut aussi prendre conscience que quelque chose se produit, que l'on vit une expérience. Si l'on ne parvient pas à prendre du recul sur ses expériences, on n'apprendra rien.

- Conceptualisation abstraite – Je relie mes perceptions pour former un tout. Je crée des concepts et des théories grâce à la pensée abstraite. Mon esprit élabore des théories à partir de mes perceptions. Si vous vous contentez d'acquiescer à vos observations, votre apprentissage s'arrête à mi-chemin. Dans cette phase, vous générez des connaissances à partir de votre propre expérience et de vos observations. Autrement dit, vous tirez des conclusions. Vous vous demandez : quelle est la conclusion ? Que puis-je en apprendre ?
- Expérimentation active : j'utilise les conclusions générales auxquelles je suis parvenu pour tenter de les appliquer concrètement. Je me demande : que puis-je faire alors ? Comment puis-je mettre cela en pratique ? Que puis-je changer ?



Étude personnelle basée sur Van Vliet, V. (2013). David Kolb. Consulté le 31 mai 2022 sur Toolshero. <https://www.toolshero.com/toolsheroes/david-kolb/>

Chaque exercice, chaque module de formation et l'ensemble de la formation doivent être résumés par le formateur à chaque fois. À la fin de la formation, le formateur doit s'assurer que tous les participants ont compris les points essentiels et répondre à leurs questions. Ceci est particulièrement important pour les contenus de formation complexes, car cela permet aux participants d'organiser leurs nouvelles connaissances ou compétences et de les retenir plus longtemps grâce à l'effet de récence. L'effet de récence est un phénomène psychologique selon lequel on retient mieux les informations entendues ou vues en dernier dans une séquence donnée – par exemple, à la fin d'une formation, d'une présentation ou d'un cours. Dans le cadre du travail du formateur, l'effet de récence a une importance pratique pour la planification de la structure de la formation.

Voici quelques aspects clés :

- Meilleure rétention du contenu final  
Les stagiaires ont tendance à mieux se souvenir :
  - la dernière partie d'un module ou d'une session de formation,
  - conclusions finales, résumés,
  - exercices finaux ou exemples.

- Potentiel de renforcement des messages clés  
Par conséquent, les formateurs devraient :
  - Placez les informations ou messages les plus importants à la fin du module.
  - Utilisez des résumés finaux qui renforcent le contenu,
  - veiller à une conclusion percutante de la formation, par exemple une invitation à la réflexion ou des « points clés » spécifiques à retenir.

L'effet de récence se manifeste souvent conjointement à l'effet de primauté : on se souvient mieux de ce qui a été présenté au début. Le milieu de la formation est généralement la partie la moins bien mémorisée, d'où l'intérêt d'y recourir à des techniques d'activation. Avant la fin de la formation, le formateur peut vérifier les connaissances des participants (par exemple, à l'aide d'un test ou d'un quiz). À la fin, il devrait distribuer des questionnaires d'évaluation aux participants, dont les résultats permettront d'évaluer l'ensemble du processus de formation et constitueront également une source précieuse de retour d'information pour le formateur.

## Résumé et exploitation de l'effet de récence

Tout au long de la formation, le formateur doit fournir un résumé après chaque exercice, chaque module et à la fin du programme. À la fin de la formation, il doit s'assurer que tous les participants ont compris les points clés et répondre à leurs questions.

Cette pratique est particulièrement importante lorsque le contenu est complexe. Les résumés aident les participants à structurer leurs connaissances et compétences nouvellement acquises et à tirer parti de l'effet de récence.

Pour les formateurs, comprendre et appliquer l'effet de récence a une valeur pratique : cela aide à concevoir la structure d'un programme de formation de manière à ce que les messages les plus importants restent frais dans l'esprit des participants et favorisent l'apprentissage à long terme.

## 2.4. Évaluation de la formation

### 2.4.1. Comprendre l'évaluation du processus de formation

L'évaluation est une appréciation objective du processus de formation, réalisée sur la base de critères de recherche spécifiques. Ces critères peuvent inclure :

- efficacité,
- utilitaire,
- efficacité,

- pertinence,
- durabilité des résultats de l'entraînement,

L'évaluation de la formation comprend généralement :

- évaluation du contenu substantiel,
- évaluation du travail du formateur (évaluation des connaissances, évaluation des méthodes de formation utilisées, évaluation des compétences d'animation de la formation, évaluation du contact avec le groupe, satisfaction quant aux réponses aux questions des participants),
- évaluation du matériel de formation et des outils pédagogiques utilisés pendant la formation,
- évaluation des conditions techniques et organisationnelles de la formation.

Les résultats de l'évaluation de la formation constituent un excellent retour d'information pour le formateur, ainsi que pour les responsables et les dirigeants de l'organisation. Ces résultats doivent permettre d'améliorer en continu les compétences des formateurs. L'évaluation doit fournir des informations fiables et utiles qui permettront d'améliorer les méthodes de formation et de rationaliser les décisions.

#### 2.4.2. Techniques de collecte de commentaires des participants

L'évaluation de la formation est généralement réalisée a posteriori (après la fin de la formation). Différentes techniques de collecte de données peuvent être utilisées à cette fin. Les plus courantes sont les suivantes :

- Des questionnaires d'évaluation sont remplis par les participants à la fin de la formation. Il est conseillé d'utiliser un questionnaire visuel (formulaire de retour d'information visuel) qui utilise des icônes, des symboles (par exemple, des émoticônes, des éléments colorés), des graphiques simples ou des pictogrammes.
- tests de connaissances (avant et après la formation, utilisés pour calculer l'indicateur d'augmentation des connaissances),
- Cartes « J'aime / Je n'aime pas ». Chaque participant reçoit deux cartes : une verte avec la mention « J'aime » et une rouge avec la mention « Je n'aime pas ». Le formateur donne des consignes (par exemple : « Travaillez par deux », « Tâches individuelles ») et les participants montrent la carte qui correspond à leur réponse. Il s'agit d'une forme d'expression non verbale et sécurisée des opinions des participants.
- Boîte à commentaires anonymes / boîte sensorielle. Il s'agit d'une boîte physique ou numérique dans laquelle les participants peuvent déposer des cartes ou des notes contenant des commentaires. Il peut également s'agir d'une « boîte sensorielle » dans laquelle on peut jeter, par exemple, une perle bleue.—« quelque chose que j'aimais », rouge—« Quelque chose me gênait. » Pour certains participants, l'anonymat est la clé de l'honnêteté. La communication non verbale est moins exigeante émotionnellement et linguistiquement.
- Une question sur une feuille de papier (questionnaire d'une minute) : À la fin de la formation, les participants notent la réponse à une question simple, par exemple :
  - « Quel est votre meilleur souvenir ? »

- « Qu'est-ce qui était difficile ? »
- Un formulaire court et écrit, comportant une question simple, permet de se concentrer sur des points précis sans être accablant.
- Mentimeter ou d'autres outils en ligne disponibles. Outils interactifs et anonymes pour recueillir des commentaires en temps réel : questions à choix multiples, nuages de mots, échelles d'évaluation, etc. Ils garantissent l'anonymat et l'interactivité, sans nécessiter de contact visuel ni d'expression orale.
- Des entretiens individuels avec les participants sont organisés. Après la formation, le formateur peut inviter les participants volontaires à un bref entretien individuel, en présentiel ou en ligne. Cette formule, plus dialogique, permet à certains participants de se sentir plus à l'aise dans un échange en tête-à-tête. Il est toutefois essentiel de veiller à ce que cet entretien ne soit pas perçu comme une évaluation.
- observations des participants pendant la formation, complétées par une séance de retour d'information individuel,
- Des exemples de travaux réalisés par les participants à la formation, sous forme de tâches à accomplir individuellement, sont proposés. Cette solution est particulièrement adaptée aux sessions de formation cycliques, entre lesquelles les participants ont le temps de mettre en pratique les compétences acquises pendant la formation.

#### 2.4.3. Conseils des formateurs pour l'évaluation de la formation

- Il faut toujours laisser le choix du mode de communication du feedback (écrit, verbal, graphique).
- Ne pas évaluer ni commenter directement les opinions des participants, surtout devant un groupe.
- Assurez le confort sensoriel et temporel – laissez le temps de réfléchir, n'exercez aucune pression.
- Utilisez les résultats des retours d'information de manière visible, par exemple en montrant que vous en tenez compte dans les étapes ultérieures du travail.

### 3. Méthodes de formation recommandées au sein des modules individuels

#### 3.1. Module 1 – Introduction à l'innovation

##### Description de la méthode

Ce module offre une introduction à l'innovation et à sa gestion, grâce à des méthodes pédagogiques variées et interactives favorisant l'engagement et l'apprentissage actif des participants. Le module alterne mini-conférences, discussions animées, réflexions individuelles et activités de groupe. Ces méthodes visent à aider les participants à saisir les concepts clés, à différencier des termes apparentés comme invention et innovation, et à explorer divers types et cadres d'innovation, y compris des définitions normalisées.

Les principales méthodes employées comprennent :

- **Mini-conférences interactives:** Courtes séances théoriques utilisant des supports visuels pour présenter les définitions et distinctions clés.
- **Discussion modérée:** Conversations de groupe guidées sur les expériences personnelles des participants en matière d'innovation.
- **Travail de groupe et tâches d'équipe** Les participants collaborent pour appliquer des cadres d'innovation à des scénarios concrets.
- **Quiz et concours** Contrôles de connaissances et concours informels pour renforcer la terminologie et les typologies.
- **Apprendre par la pratique:** Tâches structurées nécessitant l'application des concepts de la norme ISO 56000.
- **micro-session de conception centrée sur l'utilisateur** Une brève activité de brainstorming utilisant des techniques de cartographie de l'empathie ou d'idéation.
- **Jeu de simulation (radar d'innovation)** Une activité ludique où les groupes associent des types d'innovation à des entreprises exemplaires.
- **exercice de réflexion individuelle** Les participants notent leurs principaux enseignements et leur pertinence pour leur travail.

##### Comment utiliser cette méthode ?

Ce module devrait être dispensé selon une méthodologie mixte favorisant l'apprentissage par l'expérience. Les formateurs doivent créer un environnement d'apprentissage psychologiquement sûr et inclusif où les participants sont encouragés à explorer et à remettre en question leurs propres hypothèses. Le formateur n'est pas seulement un transmetteur de connaissances, mais aussi un guide qui stimule la curiosité et l'apprentissage par le biais d'expériences structurées.

Les formateurs sont encouragés à adapter le rythme et le niveau de détail des contenus aux styles d'apprentissage présents (par exemple, visuel, actif, réflexif). Ils doivent utiliser des exemples issus de divers secteurs et recourir à des outils visuels tels que le cadre des Dix Types d'Innovation et la Matrice d'Innovation.

Les formateurs devraient intégrer activement des méthodes d'activation telles que :

- La pensée conceptuelle pour une idée rapide
- Concours basés sur la simulation (par exemple, la cartographie des types d'innovation)
- Défis en équipe
- Travail individuel guidé
- Débat en espace ouvert (méthode optionnelle à la fin du module)

### Résultats d'apprentissage

À la fin de ce module, les participants seront capables de :

- Comprendre les différentes définitions de l'innovation et de la gestion de l'innovation
- Distinguer l'innovation, l'invention et le perfectionnement
- Identifier les principaux types d'innovation et savoir quand les utiliser.
- Familiarisez-vous avec la série ISO 56000 et son importance.
- Commencez à appliquer les concepts d'innovation à vos propres contextes professionnels.

### Étape 1 : Présenter le concept d'innovation

Durée : 20 minutes

Entraîneur'sa responsabilité :

- Présenter des définitions historiques et modernes de l'innovation à l'aide de diapositives PowerPoint.
- Soulignez la différence entre innovation et invention (par exemple, les distinctions entre la norme ISO 56000 et le Manuel d'Oslo).
- Facilitez une brève discussion : « Que signifie l'innovation dans votre contexte ? »

### Étape 2 : Explorer les définitions normalisées

Durée : 20 minutes

Entraîneur'sa responsabilité :

- Expliquez les principales définitions normalisées du Manuel d'Oslo (2018) et de la norme ISO 56000 (2025).
- Mettre en évidence les différents types d'innovation : produit, processus, organisation et marketing.
- Présenter l'innovation à la fois comme un processus et un résultat.
- Utilisez un questionnaire individuel (vrai/faux ou à choix multiples) pour vérifier la compréhension.

### Étape 3 : Discuter des principaux types d'innovation

Durée : 30 minutes

Entraîneur'sa responsabilité :

- Présenter la matrice d'innovation (innovation incrémentale, semi-radical, radical)
- Présenter le cadre des dix types d'innovation (Keeley et al.).
- Guidez les participants à un jeu de type « Radar de l'innovation » : attribuez des entreprises connues et laissez les participants les associer à différents types d'innovation.
- Faciliter les micro-sprints de conception : idée rapide basée sur un profil d'utilisateur

#### Étape 4 : Exercice de groupe interactif

Durée : 45 minutes

Objectif : Appliquer les définitions et les types d'innovation à des scénarios concrets.

Entraîneur'sa responsabilité :

- Divisez les participants en petits groupes.
- Attribuez à chaque groupe un type de catégorie ou de cadre d'innovation (par exemple, technologie, processus, modèle d'entreprise).
- Demandez-leur de développer, d'analyser et de présenter un exemple concret d'innovation dans cette catégorie.
- Utilisez une fiche de travail pour guider la discussion de groupe.
- Vous pouvez aussi organiser cela comme une mini-compétition avec de petites récompenses.

#### Étape 5 : Présentations et réflexion

Durée : 30 minutes

Entraîneur'sa responsabilité :

- Prévoir des présentations de 3 à 5 minutes par groupe.
- Mener des exercices de réflexion reliant les principes de la norme ISO 56000.
- Effectuez une réflexion écrite individuelle : « Qu'allez-vous appliquer dans votre rôle ou au sein de votre équipe ? »
- L'utilisation optionnelle du World Café permet de permettre une rotation entre les tables de discussion.

#### Étape 6 (facultative) : Vérification des connaissances ludique

Durée : 15 à 20 minutes

Entraîneur'sa responsabilité :

- Utilisez un outil de quiz interactif ou un concours de connaissances ludique et physique.
- Les questions peuvent porter sur les définitions ISO, les types d'innovation et des cas concrets.
- Concluez par un tableau des scores ou une discussion collective des bonnes réponses.

### Recommandations pour le formateur

- Encourager les questions et le partage de points de vue divers
- Encourager la participation active et l'apprentissage multisensoriel.
- Utilisez une structure flexible pour vous adapter aux différents rythmes et niveaux de connaissances préalables.
- Utilisez des exemples concrets (par exemple, Apple, Dell, Spotify) issus de divers secteurs d'activité pour illustrer les concepts clés.
- Théorie de l'équilibre et applications pratiques
- Soulignez que l'innovation ne se limite pas aux produits – elle inclut les processus, les modèles et les services
- Renforcer régulièrement les distinctions clés (par exemple, innovation vs invention).
- Introduisez des jeux de rôle ou des contes si le groupe est très impliqué.

### Matériel nécessaire

- Présentation PowerPoint sur les définitions, les types et les cadres de l'innovation
- Tableaux de conférence, marqueurs, post-it
- Matrice d'innovation et diagrammes des dix types d'innovation (documents à distribuer)
- Fiches d'exercices de groupe
- Questionnaire imprimé ou application de questionnaire interactif
- Modèles pour les sprints de conception (ex. : cartes d'empathie, canevas d'idées)

## 3.2. Module 2 – Innovation pédagogique

### Description de la méthode

Le jeu de rôle est une méthode d'apprentissage expérientiel très efficace, largement reconnue comme l'un des outils les plus puissants pour garantir que les participants appliquent et mettent en pratique activement les concepts abordés.

Cette approche permet aux stagiaires d'endosser des rôles spécifiques ou de jouer des scénarios particuliers, les immergeant ainsi dans des situations réalistes. Les jeux de rôle peuvent être menés en groupes ou en binômes, favorisant l'engagement et facilitant l'application pratique des connaissances dans un environnement contrôlé.

### Comment utiliser cette méthode ?

La règle principale lors d'un jeu de rôle est de fournir un environnement sûr où les participants se sentent en sécurité pour expérimenter différents comportements, pratiquer la résolution de problèmes et développer une compréhension plus approfondie du sujet.

Les éléments clés du jeu de rôle sont :

- Scénarios – clairs, précis, réalistes et conçus pour atteindre les objectifs d'apprentissage.
- Répartition des rôles avec des personnages clairement définis.
- Conseils et instructions du formateur concernant l'objectif principal de cet exercice : guider les participants dans le déroulement du jeu.
- Retour d'information du formateur après le jeu de rôle.

### Étape 1 : Préparation initiale

Élaborez des scénarios spécifiques et décrivez les différents rôles

*Durée:* 30 à 40 minutes selon le nombre de scénarios que vous souhaitez développer.

Responsabilité du formateur :

- Définissez les objectifs d'apprentissage de cet exercice.
- Élaborez des scénarios concrets sur le sujet précis. Déterminez si vous souhaitez jouer ces scénarios en groupes ou en binômes.

*Exemple:*

Décrivez une situation où une approche de leadership est nécessaire, comme par exemple déléguer un nouveau projet à un membre de l'équipe.

Rôles : Décrivez le rôle du leader et l'attribution des comportements en fonction des différents styles de leadership. Décrivez également le rôle du membre de l'équipe.

Il s'agit d'un jeu de rôle pour binômes.

### Étape 2 : Présentation de la méthode

Présentez l'activité et sa pertinence pour le leadership en matière de gestion de l'innovation.

*Durée:* 10 minutes

Responsabilité du formateur :

- Présentez l'activité en expliquant son objectif, son déroulement et sa durée.

### **Étape 3 : Temps de préparation des participants**

Donnez aux participants au jeu de rôle le temps de se préparer.

*Durée:* 10 à 15 minutes

Responsabilité du formateur :

- Distribuez, sur papier ou sous forme numérique, le scénario avec un rôle spécifique aux stagiaires qui participeront à l'activité.
- Si une partie du public ne participe pas au jeu de rôle, vous pouvez leur attribuer un « rôle d'observateur » et leur fournir une fiche d'observation sur laquelle ils pourront prendre des notes en fonction des jeux de rôle.
- Répondre aux questions des participants s'ils en ont.
- Répétez une fois encore les instructions.

### **Étape 4 : Jeu de rôle en action**

Les scénarios sont mis en œuvre et les participants s'exercent aux différentes approches/comportements.

*Durée:* 5 à 10 minutes par scénario. La durée totale dépend du nombre de scénarios et de jeux de rôle.

Responsabilité du formateur :

- Observez et prenez des notes sur les comportements et le langage corporel.
- Si nécessaire, intervenez et fournissez des précisions et des directives supplémentaires pour le jeu de rôle ou interrompez-le.

### **Étape 5 : Retour d'information et clôture de l'activité**

Il est temps d'analyser ce qui vient d'être présenté.

*Durée:* 20 à 30 minutes selon le nombre de jeux de rôle.

Responsabilité du formateur :

- Demandez à chaque participant comment il/elle s'est senti(e) dans son rôle. Qu'est-ce qui était confortable ? Qu'est-ce qui ne l'était pas ?
- Laissons les observateurs partager leurs réflexions.

- Donnez votre avis : quel comportement était approprié ; quelles phases étaient réussies ou pourraient être améliorées. Formulez des recommandations générales sur la conduite à tenir dans une telle situation.
- Résumez les principaux points d'apprentissage tirés de cette activité.

### Recommandations pour le formateur

- Facilitez les échanges, ne jugez pas. Aidez les participants à tirer leurs propres conclusions.
- Soyez prêt à faire face à des objections concernant les jeux de rôle et l'adoption de rôles spécifiques. Il est également possible de modifier la répartition initiale des rôles si nécessaire.
- Pratiquez l'écoute active.

### 3.3. Module 3 – Culture de l’innovation

#### Description de la méthode

Guide du formateur – Enseigner la culture de l’innovation : un parcours d’apprentissage au cœur de la culture de l’innovation

Durée : 3,5 à 4 heures (pause comprise)

Structure : Récit → Théorie → Stratégie → Pratique → Application personnelle

Considérez le parcours d'apprentissage de la culture de l'innovation comme une métaphore de la Maison de la Culture de l'Innovation.



#### Comment utiliser cette méthode ?

fil conducteur pédagogique

- Utilisez la métaphore de la « Maison de la culture de l’innovation » tout au long du texte :
  - o Fondements = théorie
  - o Structure = stratégie et organisation
  - o Intérieur et vie quotidienne = actions pratiques
- Ce visuel est affiché au mur tout au long du projet et est complété étape par étape pour créer une image cohérente.

Cela rend l'ensemble rythmé, captivant et pédagogiquement cohérent – pas seulement de la théorie, mais une véritable expérience d'apprentissage de la culture de l'innovation.

### Étape 1 : Échauffement initial

#### 1. Échauffement initial (15 min)

- Objectif : Les participants se familiarisent avec le thème et partagent leurs propres expériences.
- Méthode:
  - o Brève introduction et rappel des objectifs d'apprentissage.
  - o « Question rapide » : Quelle est la situation la plus récente dans laquelle vous avez constaté une innovation, ou son absence, au sein de votre organisation ?

### Étape 2 : Définition et théorie

#### 2. Définition et théorie (45 min)

- Objectif : Créer un socle commun – que signifie la culture de l'innovation ?
- Méthode:
  - o Brève introduction + visuel (« Maison de la culture de l'innovation » → fondements : valeurs, sécurité psychologique, apprentissage).
  - o Travail en petit groupe : « Quels signes indiquent qu'une culture favorise/ne favorise pas l'innovation ? »
  - o Discussion commune, résumant à la lumière de la théorie.

### Étape 3 : Stratégie et structure

#### 3. Stratégie et structure (60 min)

- Objectif : Comprendre comment la stratégie et la structure organisationnelle créent un espace propice à l'innovation.
- Méthode:
  - o Étude de cas (ex. : Nokia contre Supercell) : comment la stratégie a influencé la culture.
  - o Atelier : les groupes conçoivent une « mini-stratégie » pour une organisation fictive.
    - o Où se situe la place de l'expérimentation dans la prise de décision ?
    - o Comment mettre en place des structures (équipes, récompenses, méthodes de gestion) qui soutiennent la culture ?
  - o Brève comparaison des résultats des groupes.

Pause (15 min)

### Étape 4 : Actions pratiques

#### 4. Actions pratiques (60 min)

- Objectif : Mettre en pratique des actions concrètes pour intégrer la culture de l'innovation dans la vie quotidienne.

- Méthode:
  - o Simulation/jeu de rôle : Les participants sont confrontés à un « défi d'équipe de direction » (« L'équipe ne partage pas ses idées – que faites-vous en tant que gestionnaires/collègues ? »).
  - o Examen des solutions et lien avec la recherche/théorie (par exemple, sécurité psychologique, expérimentation rapide, pratiques de rétroaction).
  - o Exercice pratique : Sélectionnez 2 à 3 actions concrètes (par exemple, atelier d'idées hebdomadaire, remercier les personnes qui ont essayé, séances de rétrospective).

### Étape 5 : Réflexion et ancrage

#### 5. Réflexion et ancrage (30 min)

- Objectif : Chacun applique ce qu'il a appris à son propre travail.
- Méthode:
  - Tâche individuelle : « Notez une action concrète que vous appliquerez dans votre propre travail. »
  - o Collectez les promesses sur un tableau numérique partagé (Padlet/Miro/Jamboard).
  - o Tour de clôture : « Quelle a été l'idée la plus marquante ? »

### Recommandations pour le formateur

- Utilisez une structure flexible pour vous adapter aux différents rythmes et niveaux de connaissances préalables.
- Utilisez des exemples concrets issus de divers secteurs d'activité pour illustrer les concepts clés.
- Théorie de l'équilibre et applications pratiques
- Réflexion et ancrage de la « Maison de la culture de l'innovation » dans la vie réelle et la pratique.

### 3.4. Module 4 – Générer des idées

#### Description de la méthode

La méthode « Mastermind » est une approche structurée de résolution de problèmes et de développement personnel ou professionnel qui tire parti de l'intelligence collective, de l'expérience et du soutien d'un petit groupe de pairs.

L'approche « Mastermind » est un concept associé à l'idée de réflexion collective et de coopération entre des personnes aux compétences et expériences différentes. L'une des premières contributions importantes au concept de Mastermind fut le livre « Réfléchissez et devenez riche », écrit par [Colline Napoléon](#). En 1937, Hill décrit dans son ouvrage le principe de l'« alliance de cerveaux », un groupe de personnes collaborant à la réalisation d'objectifs communs en partageant connaissances, idées et ressources. Selon Hill, la collaboration permet d'obtenir des résultats bien supérieurs à ceux obtenus individuellement. Au XXe siècle, divers groupes d'entraide et laboratoires d'idées ont vu le jour, réunissant des personnes aux intérêts ou professions similaires pour échanger des idées et résoudre des problèmes ensemble.

L'objectif principal de la méthode Mastermind est d'aider ses membres à atteindre leurs objectifs personnels ou professionnels plus rapidement et plus efficacement en tirant parti du brainstorming collectif, de la responsabilisation entre pairs, du soutien mutuel et des perspectives uniques du groupe. Ses principaux objectifs sont les suivants :

- **Résolution créative de problèmes:** Mettre à profit la sagesse et l'expérience du groupe pour trouver des solutions innovantes aux défis personnels ou professionnels.
- **Responsabilité** En s'engageant publiquement à agir et en rendant compte des progrès accomplis, les membres sont plus susceptibles d'atteindre leurs objectifs.
- **Fixation et réalisation d'objectifs** Les membres se fixent des objectifs clairs et réalisables et reçoivent des commentaires et un soutien constants pour rester sur la bonne voie.
- **Développement personnel** Le processus Mastermind encourage l'apprentissage, l'introspection et l'acquisition de nouvelles compétences tout en soutenant les autres.

#### Pourquoi cette méthode fonctionne :

- Différentes perspectives
- Expériences différentes
- Différentes PERCEPTIONS
- Remise des diplômes et construction sur
- Il s'agit d'approfondir la question au lieu de se fier aux connexions neuronales et aux réactions les plus acquises.
- Liberté de choix et respect des opinions des autres

## Comment utiliser cette méthode ?

Guide étape par étape pour animer un atelier Mastermind lors de votre formation en gestion de l'innovation :

### Étape 1 : Expliquer le concept et l'objectif du groupe de réflexion

Vous pouvez utiliser la description ci-dessus ou préparer 2 à 3 diapositives informatives pour familiariser votre public avec le concept de Mastermind et son utilité. Un processus Mastermind bien mené permet de résoudre les problèmes et les difficultés en exploitant l'intelligence collective du groupe.

### Étape 2 : Soumission des dossiers de travail

Chaque participant note sur des post-it les problèmes ou défis qu'il souhaite voir abordés par le groupe. Ces défis sont ensuite présentés sur un tableau blanc ou un paperboard, et les participants votent pour les cas qu'ils préfèrent approfondir. Un participant, ayant obtenu le plus de points, verra son cas sélectionné.

### Étape 3 : Description détaillée du cas

Le participant dont la suggestion a obtenu le plus de points devient le « responsable du défi » pour la discussion Mastermind. Les autres participants joueront le rôle de « conseillers ». Le responsable du défi doit décrire le défi en détail afin que le contexte soit clair pour tous les participants. Il est recommandé d'utiliser le modèle suivant :

#### *Expert en résolution de situations difficiles*

*Pensez à une situation précise (avec un collègue, un client ou autre) sur laquelle vous aimeriez avoir une influence afin d'obtenir de meilleurs résultats ou des relations plus efficaces et bénéfiques au sein de l'équipe.*

#### **DESCRIPTION DU DÉFI :**

*1. Je souhaite influencer l'évolution d'une situation difficile spécifique dans un contexte donné/de manière générale*

*Description de la situation :*

- la nature du problème – où, comment, quand et pourquoi il est apparu*

---



---



---

- *Quel serait le résultat idéal si je pouvais influencer la situation (pensez à l'effet sur la personne, sur vous-même, sur vos collègues, sur l'entreprise, etc.) ?*

---

---

---

2. *Quelles mesures ai-je déjà prises pour influencer la situation ?*

---

---

---

3. *Quels défis vais-je rencontrer/devrais-je rencontrer en cours de route ?*

---

---

---

4. *Qui sont les principaux acteurs concernés par cette situation ? Quels sont leurs besoins, leurs intérêts, leurs difficultés et leurs avantages ?*

---

---

---

### Étape 4 : Établir quelques règles de base pour le groupe

En tant qu'animateur, votre rôle est de définir les règles de base que le groupe devra suivre :

- Nous faisons tous partie du groupe de réflexion, y compris vous en tant que facilitateur.
- Chacun lit sa propre question (questions ouvertes uniquement), adressée au bénévole.
- Aucune autre question n'est abordée, seules celles écrites sur les post-it sont discutées.
- Le bénévole peut choisir de ne pas répondre à certaines questions. Toutefois, si la raison est qu'il n'y a pas de réponse claire, il doit le signaler au groupe.
- Aucun commentaire ni jugement ne sera toléré. Le bénévole n'est pas tenu de prendre une décision sur-le-champ quant à la solution qu'il choisirait.

### Étape 5 : Phase de questions

Encouragez tous les participants à noter leurs questions concernant le cas, afin de clarifier certains points et d'améliorer leur compréhension. Ils pourront ainsi proposer des solutions alternatives. Chaque question doit être posée sur un post-it distinct et ouverte (pas de questions fermées). La personne désignée répondra ensuite aux questions posées.

### Étape 6 : Phase de suggestions

Demandez aux participants de noter leurs suggestions à l'intention du créateur du défi sur la manière de résoudre le problème ou sur les solutions possibles dans la situation présentée. Chaque suggestion doit être écrite sur un post-it séparé. Rappelez les règles aux participants si nécessaire.

### Étape 7 : Classement et engagement

Aidez la personne responsable du projet à lire attentivement toutes les suggestions et à les clarifier avec le groupe si nécessaire. Demandez-lui ensuite de prioriser les solutions : lesquelles lui semblent les plus pertinentes, les plus concrètes ou les plus inspirantes ? Invitez-la enfin à partager ses impressions sur les suggestions reçues et à s'engager sur les prochaines étapes devant le groupe.

### Étape 8 : Débriefing

Il est recommandé de prévoir un temps de réflexion à la fin de l'activité, surtout si le groupe la réalise pour la première fois. Prenez le temps de discuter avec les participants de leur expérience tout au long du processus. Vous pouvez utiliser (certaines des) questions suivantes pour guider cette réflexion :

- Que pensez-vous de la structure du format Mastermind ?
- Les contraintes de temps ont-elles facilité ou entravé votre réflexion ?
- Comment la dynamique de groupe a-t-elle influencé les idées générées ?
- Quelles idées vous ont surpris ?
- Avez-vous remarqué des moments de forte collaboration ou des avancées significatives ?
- Comment pourriez-vous appliquer cette méthode au sein de votre équipe ou organisation ? (Si ce n'est pas le cas)
- Que feriez-vous différemment la prochaine fois en utilisant cette méthode ?
- Quels éléments de cette méthode intégreriez-vous à d'autres séances de brainstorming ou de prise de décision ?

### Recommandations pour le formateur

#### 1. Décrivez clairement la situation.

- Expliquez l'objectif de la méthode : génération d'idées par l'intelligence collective centrée sur un participant. un défi à la fois.
- Assurez-vous que les participants comprennent bien leurs rôles : une « personne référente » (le responsable du défi) et les autres en tant que « conseillers ».
- Soulignez qu'il ne s'agit pas d'un débat ni d'une séance de retour d'information, mais d'une occasion de générer des idées et des options.

#### 2. Structurer le temps officiellement

- Utilisez un minuteur visible pour que chaque manche de Mastermind reste dans le temps imparti (par exemple, 10 à 15 minutes).
- Répartissez clairement le temps : une brève introduction par la personne principale, une phase de génération d'idées silencieuse, puis un partage verbal.
- Respectez le format – la structure crée la sécurité et la fluidité.

### 3. Garantir la sécurité psychologique

- Encouragez une atmosphère sans jugement – toutes les idées sont les bienvenues, aussi farfelues ou insignifiantes soient-elles.
- Rappelez à la personne concernée qu'elle n'est pas censée se défendre ni répondre, mais simplement écouter et prendre des notes.
- Établir des règles de base.

### 4. Gérer la dynamique de groupe

- Soyez attentif aux voix dominantes – invitez poliment les membres plus discrets à contribuer également.
- Maintenez un équilibre dans l'énergie du groupe : si elle commence à dériver vers la critique ou les conseils, ramenez-la doucement au partage d'idées.
- Célébrez la diversité des idées. Encouragez les participants à s'appuyer sur les idées des autres en utilisant des expressions comme « Oui, et... ».
- Encouragez la personne concernée à écouter activement pendant la phase de partage d'idées – il s'agit d'un moment de collecte, et non d'une discussion.

### 5. Faites un débriefing réfléchi

- Réservez toujours un moment pour une réflexion collective. Demandez-leur ce qui a fonctionné, ce qui les a surpris et ce qu'ils ont ressenti pendant le processus.

### 6. S'adapter au contexte de l'atelier

- Cette méthode fonctionne mieux avec un petit groupe – pas plus de 10 personnes.
- Pour les réunions en présentiel (comme décrit ici) : fournir à chaque personne ciblée des notes autocollantes, des tableaux de conférence ou des modèles imprimés pour recueillir ses commentaires..
- Pour les sessions en ligne : utilisez des tableaux blancs partagés ou des documents collaboratifs pour la capture des idées.

### 7. Maintenez une énergie positive

- Encouragez la créativité et la curiosité plutôt que la perfection.

- Faites preuve d'humour, de chaleur et d'enthousiasme pour maintenir l'engagement tout au long de la présentation.

## 8. Évitez ces pièges courants

✗ Laisser le groupe transformer la séance en un cercle de résolution de problèmes ou de critique. ✗ Permettre à une personne de dominer ou de rejeter les idées des autres. ✗ Omettre l'introduction ou le débriefing – ces éléments sont essentiels à la clarté et à la réflexion pour toute activité de groupe.

## 3.5. Module 5 – Coopération dans le cadre des partenariats d'innovation

### 3.5.1. Analyse PESTEL

#### Description de la méthode

L'analyse PESTEL (Politique, Économique, Social, Technologique, Environnemental, Légal) est un outil très utile non seulement pour la planification stratégique, mais aussi pour la conception et la mise en œuvre d'innovations, notamment pour identifier les opportunités, les menaces et les ressources au sein de l'organisation et son environnement.

Vous trouverez ci-dessous des conseils professionnels et détaillés à l'intention du formateur sur la manière d'utiliser l'analyse PESTEL dans le cadre de formations en gestion de l'innovation, de façon attrayante, pratique et axée sur les enjeux commerciaux.

Objectif de l'utilisation de l'analyse PESTEL dans la formation à l'innovation.

Cette méthode est utilisée pour aider les participants :

- cartographier les facteurs externes influençant l'innovation,
- identifier les obstacles et les opportunités dans l'environnement,
- identifier les domaines potentiels d'activités innovantes,
- Relier l'analyse environnementale aux ressources organisationnelles et à la planification de l'innovation.

#### Comment utiliser cette méthode ?

Guide étape par étape pour animer l'atelier PESTEL lors de la formation en gestion de l'innovation :

#### Étape 1 : Présentation de la méthode

Présentez la méthode PESTEL et sa pertinence pour l'innovation.

Durée : 15 à 20 minutes

Actions de l'entraîneur :

- Expliquez brièvement ce qu'est l'analyse PESTEL — montrez une diapositive/un document contenant les définitions des 6 catégories.
- Expliquez son application dans la gestion de l'innovation : par exemple, comment de nouvelles réglementations (L) ou des changements sociaux (S) peuvent stimuler ou nécessiter l'innovation.

Conseil : Utilisez un exemple concret tiré du secteur d'activité des participants, comme les critères ESG, l'IA ou le Pacte vert pour l'Europe.

### Étape 2 : Exercice de diagnostic de groupe – Cartographie PESTEL

Répartissez les participants en petits groupes et fournissez-leur le modèle PESTEL.

Guider les groupes dans l'identification des facteurs externes et de leur impact.

Durée : 45 à 60 minutes

Objectif : Les participants recenseront les facteurs externes qui influencent leur organisation ou leurs projets d'innovation.

Actions de l'entraîneur :

1. Divisez les participants en groupes (4 à 6 personnes).
2. Chaque groupe reçoit un modèle PESTEL (sur papier à feuilles mobiles ou en PDF).
3. Analyse de groupes :
  - Quels sont les principaux facteurs externes qui influencent actuellement votre organisation dans chaque catégorie PESTEL ?
  - Quels facteurs pourraient apparaître au cours des 2 à 3 prochaines années ?
  - Parmi ces facteurs, lesquels constituent des menaces et lesquels offrent des opportunités d'innovation ?

### Modèle PESTEL – Fiche de participation

Utilisez cette feuille de travail pour identifier les facteurs externes qui influencent votre organisation. 's potentiel d'innovation. Remplissez le tableau en listant les facteurs spécifiques et en indiquant s'ils représentent des opportunités ou des menaces.

Facteur PESTEL	Exemples de facteurs	Opportunités	Menaces
Politique			
Économique			
Sociale			
Technologique			
Environnement			
Légal			

Instructions aux participants :

- Soyez aussi précis que possible : parlez de réglementations, de tendances, de phénomènes.
- Évaluer la force et l'impact de chaque facteur.

### Étape 3 : Présentations de groupe et carte agrégée

Demandez aux groupes de présenter leurs conclusions et de construire une carte PESTEL collective.

Durée : 30 minutes

Chaque groupe présente ses conclusions. Le formateur rassemble les facteurs clés dans une carte PESTEL collective (sur un tableau blanc, un écran partagé ou un outil collaboratif comme Miro).

Amélioration optionnelle : utiliser des codes couleur — par exemple vert (opportunités), rouge (menaces), bleu (neutre).

### Étape 4 : Lien avec les ressources organisationnelles et le potentiel d'innovation

Mener une réflexion reliant les facteurs externes aux ressources et capacités internes.

Durée : 30 à 45 minutes

Actions de l'entraîneur :

- Faciliter la réflexion et passer à l'analyse interne :
  - Quels facteurs externes nécessitent une réponse novatrice ?
  - L'organisation dispose-t-elle des ressources nécessaires (humaines, technologiques, organisationnelles) pour répondre ?
  - Où se situent les lacunes en matière de compétences ?
  - L'organisation peut-elle acquérir un avantage concurrentiel en tant qu'innovatrice dans certains domaines ?

Vous pouvez utiliser une matrice simple comme celle-ci :

#### Matrice d'analyse PESTEL agrégée – Pour discussion de groupe

Utilisez cette matrice pour relier les facteurs PESTEL externes aux ressources organisationnelles internes et identifier les actions d'innovation stratégiques.

Facteur PESTEL	Opportunité/Menace	Nos ressources	Actions d'innovation requises

### Étape 5 : Traduire l'analyse en idées ou en projets

Encouragez chaque groupe à identifier 1 à 2 initiatives d'innovation.

Durée : 45 minutes. Invitez les groupes à générer 1 à 2 idées d'innovation qui :

- répondre aux facteurs PESTEL identifiés,

- tirer parti des forces internes,
- peuvent être développés après la séance de formation.

### Rôle du formateur – recommandations clés

- Facilitez les échanges, ne jugez pas. Aidez les participants à tirer leurs propres conclusions.
- Posez des questions approfondies, telles que :  
« *Quels changements technologiques dans votre secteur pourraient perturber votre modèle commercial actuel ?* »
- Utilisez des exemples issus de différents secteurs – cela contribue à élargir les horizons et à sortir des silos organisationnels.
- Favorisez la synergie — un facteur peut représenter une menace pour certains et une opportunité pour d'autres.

### 3.5.2. Travail de groupe : Coopération dans les partenariats d'innovation

#### Description de la méthode

Cet exercice prend la forme d'une tâche de groupe dans laquelle les participants mettront en pratique les aspects clés de la coopération dans les partenariats d'innovation, notamment la communication, la répartition des rôles et la prise de décision conjointe.

L'exercice repose sur les instructions suivantes, qui sont données à chaque équipe.

#### Instructions pour les tâches de groupe

Vous représentez une organisation (par exemple, une entreprise technologique, un institut de recherche, une start-up, une ONG) qui a été invitée à rejoindre un partenariat d'innovation.

Le partenariat Son objectif est de développer une solution novatrice dans un domaine défini (par exemple, l'énergie durable, l'intelligence artificielle, la médecine du futur).

Votre tâche consiste à élaborer conjointement une stratégie de coopération initiale.

#### Veillez répondre aux questions suivantes en équipe :

1. Quelles sont vos principales ressources et compétences que vous apportez à ce partenariat ?
2. Quelles sont vos attentes vis-à-vis des autres partenaires ?
3. Comment allez-vous répartir les rôles et les responsabilités au sein de votre équipe ?
4. Quels défis potentiels pourraient surgir dans le cadre de cette collaboration, et comment comptez-vous les relever ?
5. Quelles seront les trois premières étapes de la mise en œuvre de votre coopération ?

#### Feuille de travail sur la stratégie de coopération

Nom/Type d'organisation : \_\_\_\_\_

Thème / Domaine d'innovation : \_\_\_\_\_

Membres de l'équipe : \_\_\_\_\_

1. Ressources et compétences clés

\_\_\_\_\_

2. Attentes des partenaires

\_\_\_\_\_

3. Division des rôles internes

\_\_\_\_\_

4. Défis et solutions anticipés

\_\_\_\_\_

5. Les 3 premières étapes de la mise en œuvre

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

### Préparation des formateurs

- Préparez un support visuel (diapositive ou document) décrivant le scénario de la tâche et les questions.
- Aménagez la salle de manière à favoriser le travail d'équipe (tables, espaces de travail en petits groupes, tableaux de conférence).
- Préparez du papier pour tableau de conférence, des marqueurs et des minuteurs.
- Vous pouvez, si vous le souhaitez, attribuer aux groupes le type d'organisation qu'ils représentent (par exemple, entreprise technologique, ONG, laboratoire universitaire, start-up).

### Comment utiliser cette méthode ?

Guide étape par étape pour faciliter le travail de groupe lors de la formation en gestion de l'innovation :

#### Étape 1 : Présenter l'exercice

Expliquez que l'objectif de cette tâche est de simuler des partenariats d'innovation réels. Mettre l'accent sur les compétences pratiques de collaboration : alignement stratégique, négociation, délégation et communication.

#### Étape 2 : Former les groupes

Divisez les participants en équipes de 4 à 5. Veillez, si possible, à privilégier la diversité des expériences et des points de vue. Attribuez-leur ou laissez-les choisir leur « type d'organisation » (par exemple, institut de recherche, start-up technologique, ONG, R&D d'entreprise).

#### Étape 3 : Présenter le scénario

Présenter le défi commun : chaque organisation est invitée à participer à un partenariat d'innovation intersectoriel (par exemple, dans les domaines de l'IA, des technologies climatiques ou des soins de santé du futur). Précisez que l'objectif est de co-crée une stratégie de collaboration initiale.

#### Étape 4 : Expliquer la tâche

Chaque équipe doit élaborer une stratégie de coopération en répondant aux questions suivantes :

- Quelles sont vos principales ressources et compétences que vous apportez à ce partenariat ?
- Quelles sont vos attentes vis-à-vis des autres partenaires ?
- Comment allez-vous répartir les rôles et les responsabilités au sein de votre équipe ?
- Quels défis potentiels pourraient surgir dans le cadre de cette collaboration, et comment comptez-vous les relever ?

- Quelles seront les trois premières étapes de la mise en œuvre de votre coopération ?
- Rappelez aux participants qu'ils ont 30 minutes pour travailler.  
Encouragez l'utilisation de tableaux à feuilles mobiles ou de diapositives pour plus de clarté.

### Étape 5 : Travail de groupe (30 minutes)

Laisser les participants travailler de manière indépendante.

En tant que formateur, circulez dans l'équipe, observez la dynamique collective et offrez vos conseils en cas de besoin.

Utilisez des questions d'incitation comme :

- «Quels risques avez-vous pris en compte ?»
- «En quoi votre type d'organisation influence-t-il votre approche ?»
- «Comment assurez-vous l'alignement entre les partenaires ?»

### Étape 6 : Présentations de groupe (5 minutes par équipe)

Chaque équipe présente sa stratégie de coopération en séance plénière.

Utilisez un minuteur pour gérer efficacement votre temps.

Encouragez les présentations claires et structurées – envisagez d'autoriser les supports visuels ou les tableaux de conférence.

### Étape 7 : Débriefing et discussion animés par le formateur (15 à 20 minutes)

Faciliter une discussion de réflexion et de retour d'information :

- Quelles étaient les similitudes et les différences entre les stratégies ?
- Quelles stratégies vous ont semblé les plus concrètes ou les plus créatives ?
- Quel rôle la communication ou la négociation ont-elles joué dans la dynamique d'équipe ?
- Y a-t-il eu des conflits lors de l'attribution des rôles ou de la définition des attentes ?
- Comment les équipes ont-elles anticipé et planifié les difficultés ?

Concluez par un résumé de :

- Meilleures pratiques en matière de collaboration en matière d'innovation
- Pièges courants (par exemple, manque de clarté, attentes divergentes)
- Importance de l'intérêt mutuel et de la confiance

### Conseils d'entraîneur

- Encouragez les groupes à s'approprier leur « identité organisationnelle ».
- Mettre l'accent sur la pensée systémique et l'alignement des parties prenantes.
- Rappelez aux équipes de trouver un équilibre entre vision stratégique et faisabilité opérationnelle.
- Si le temps le permet, sollicitez des questions ou des commentaires entre les groupes après les présentations.
- Notez les thèmes communs sur un tableau blanc ou un paperboard lors du débriefing.

## 3.6. Module 6 – Planification de l'innovation

### 3.6.1. Cadrage stratégique collectif

#### Description de la méthode

Cet exercice vise à créer une compréhension partagée de l'identité, des priorités et de la vision à long terme de votre organisation ou de votre équipe. Il favorise la cohésion et la concentration, garantissant ainsi que les efforts d'innovation et les décisions quotidiennes s'appuient sur un objectif clair.

Le processus débute avec le cercle d'or, un outil permettant de définir votre QUOI, COMMENT et POURQUOI. Ensuite, le groupe s'accorde sur les piliers stratégiques (ce que vous faites systématiquement) et les compromis stratégiques (ce que vous ne faites jamais), et enfin, il élabore une vision d'innovation convaincante sur 5 ans.

Ensemble, ces éléments constituent le socle de décisions éclairées, d'une innovation ciblée, d'une communication transparente et d'une culture d'équipe solide. Sans eux, les équipes risquent de se disperser, de perdre leur cohésion et de gaspiller leur énergie dans des efforts contre-productifs. Il ne s'agit pas d'un luxe, mais d'une nécessité stratégique.

Pourquoi cette méthode fonctionne

- Clarifie l'objectif et la direction communs
- Les surfaces impliquent des hypothèses et des valeurs
- Aligne les membres de l'équipe autour des priorités stratégiques
- Fournit un filtre pour les décisions futures (y compris l'innovation)
- Améliore la motivation grâce à la propriété partagée

#### Comment utiliser cette méthode ?

Cet exercice se prête idéalement à un atelier d'une demi-journée (environ 3 heures). Il est particulièrement adapté aux équipes de direction, aux groupes de projet ou aux équipes transversales qui doivent s'aligner sur leurs objectifs, leurs principes et leur orientation.

Utilisez un tableau blanc, un paperboard ou un outil numérique comme Miro pour rendre le processus visible et collaboratif. Progressez étape par étape à travers le Cercle d'or, les Points d'ancrage, les Compromis et la Vision, en ménageant suffisamment de temps pour la réflexion et le dialogue, tout en maintenant un rythme soutenu.

*Si vous manquez de temps, passez outre la phase de vision et laissez-la émerger naturellement grâce au travail du système d'innovation.*

*Il n'est pas nécessaire que tout soit parfait — l'objectif est d'obtenir une clarté partagée suffisante pour guider l'action.*

## Étape 1 – Cercle d'or(Commencer par QUOI → COMMENT → POURQUOI)

*Durée : environ 45 minutes*

Le Cercle d'Or est un cadre simple mais puissant qui aide les équipes à explorer leur identité et leur raison d'être. Dans cette version, nous commençons par le QUOI, car c'est le point de départ le plus concret. À partir de là, nous développons le COMMENT pour finalement arriver au POURQUOI plus profond.

Réunissez le groupe devant un tableau blanc, un paperboard ou un tableau numérique (par exemple, Miro). Posez les questions suivantes et notez les expressions ou thèmes clés.

1. Que proposons-nous ? Quels sont les produits, services ou expériences concrets que nous créons et offrons ? Regroupez les propositions de valeur en fonction des différents segments de clientèle.
2. Si tel est notre métier, comment procédons-nous ? Quelles méthodes, quels principes ou quelles valeurs guident notre travail ? Qu'est-ce qui nous distingue dans notre façon d'opérer ?
3. Si nous procédons ainsi, alors POURQUOI est-ce important ? Quel but plus profond motive notre travail ? Quel changement cherchons-nous à créer dans le monde ? Qui bénéficie de notre réussite ?

### **Bouclez pour vérifier l'alignement**

Vous êtes partis d'un élément concret et fédérateur (QUOI) et vous avez détaillé les méthodes (COMMENT) qui le sous-tendent. Maintenant qu'un POURQUOI commun a émergé, revenez en arrière et posez-vous la question suivante :

« Notre COMMENT soutient-il ce POURQUOI ? » « Notre QUOI reflète-t-il cet objectif ? »

Ces échanges permettent au groupe d'affiner sa réflexion et de s'assurer que les actions, les méthodes et la mission sont cohérentes.

## Étape 2 – Définir les points d'ancrage(Que faisons-nous toujours ?)

*Durée : environ 30 minutes*

Les piliers sont les éléments non négociables de votre équipe ou de votre organisation : les comportements, les mentalités ou les principes constants auxquels vous vous tenez, quels que soient le projet, le contexte ou le défi. Ils vous permettent de garder le cap et de rester alignés, même lorsque tout change.

Reprenez votre Cercle d'Or. Demandez au groupe : « Que faisons-nous toujours, quelle que soit la situation ou le projet ? »

Ces valeurs doivent refléter des principes profondément ancrés ou des comportements répétés, et non des slogans, des objectifs ou de belles paroles.

Exemples : « Nous mettons les apprenants au premier plan » (entreprise du secteur de l'éducation), « Nous commençons par instaurer la confiance » (entreprise de construction), « Nous créons des liens significatifs » (cafétéria).

Essayez d'identifier 2 à 3 points d'ancrage clairs et puissants que les gens peuvent réellement reconnaître dans leurs actions quotidiennes, et pas seulement dans leurs aspirations. Pour plus d'informations sur ce qui constitue un point d'ancrage, consultez le module 6, unité 2.

### Étape 3 – Définir les compromis (Que ne faisons-nous jamais ?)

*Durée : environ 30 minutes*

Toute stratégie efficace implique de faire des choix, et donc de refuser certaines options, même si elles semblent attrayantes, rentables ou courantes dans votre secteur. Définir les compromis nécessaires permet à votre équipe d'avoir la clarté et le courage de rester concentrée sur l'essentiel.

Invitez le groupe à réfléchir et à discuter : « Qu'est-ce que nous choisissons activement de ne pas faire, même lorsque c'est tentant, attendu ou facile ? »

Ces compromis doivent refléter vos valeurs et vos limites stratégiques. Ils contribuent à préserver votre concentration, votre intégrité et votre vision à long terme.

Utilisez le symbole + pour les marquer sur votre tableau ou gabarit.

Exemples : « Nous ne privilégions jamais les profits au détriment de la réussite des apprenants. » (entreprise du secteur de l'éducation) « Nous ne faisons jamais de compromis sur la sécurité. » (entreprise de construction) « Nous n'utilisons ni sucres raffinés ni édulcorants artificiels. » (cafétéria)

Identifiez 2 à 3 compromis clairs que les individus pourront utiliser comme filtres dans leurs

décisions concrètes. Veillez à ce que ces compromis soient spécifiques et applicables, et non génériques ou vagues (par exemple, « Nous ne faisons jamais de compromis » n'est pas utile pour orienter les choix réels). Pour plus d'informations sur ce qui constitue un point d'ancrage, consultez le module 6, unité 2.

#### Étape 4 – Élaborer une vision de l'innovation(5 ans à l'avance)

*Durée : environ 30 minutes*

Maintenant que le groupe a une idée plus claire de ce qu'il fait, de la manière dont il le fait et du pourquoi, il est temps d'imaginer l'avenir.

Demandez-vous : « Si nous restons fidèles à notre mission et à nos principes, où pourrions-nous être dans cinq ans ? »

Favoriser un équilibre entre :

Impact : Qui touchons-nous ? Quel changement avons-nous apporté ? Capacité : Quelle est la taille de notre équipe, de notre communauté ou de notre influence ? Identité : Pour quoi sommes-nous reconnus ?

Exprimez votre vision en quelques phrases percutantes ou en un court paragraphe.

#### Étape 5 – Débriefing(En quoi est-ce utile ?)

*Durée : environ 30 minutes*

Concluez la séance en invitant le groupe à réfléchir à la manière dont les enseignements tirés de cet exercice peuvent éclairer leurs décisions, actions et initiatives d'innovation. Invitez-les à faire le lien entre le travail d'aujourd'hui et leurs défis et opportunités actuels.

Utilisez quelques-unes des questions d'exemple suivantes pour susciter la réflexion :

- Qu'est-ce qui vous a surpris ou a changé votre point de vue ?
- Quelles idées vous ont semblé les plus utiles ou stimulantes ?
- Comment notre Cercle d'Or ou nos Ancres pourraient-ils nous aider à surmonter les défis actuels ?
- Comment appliquerez-vous ces principes dans votre travail quotidien ?
- Quelle petite action pouvons-nous entreprendre aujourd'hui pour commencer à concrétiser notre vision à 5 ans ?

Encouragez les réflexions honnêtes et pratiques – l'objectif est de susciter l'engagement et d'apporter de la clarté quant à la suite des événements.

## Rôle du formateur – recommandations clés

- Utilisez des aides visuelles. Fournissez des tableaux de conférence, des modèles ou des tableaux numériques (par exemple, Miro, Jamboard) pour capturer et regrouper les entrées en temps réel.
- Encouragez la participation de tous. Utilisez l'écriture silencieuse, le partage à tour de rôle ou les discussions en petits groupes pour garantir la contribution de tous les participants, et pas seulement des plus bavards.
- Favorisez l'honnêteté et la profondeur. Encouragez les participants à dépasser les mots à la mode. Posez des questions de suivi comme : « Que signifie concrètement cela ? » ou « Pouvez-vous donner un exemple ? »
- Maintenez un rythme soutenu. Fixez des limites de temps pour chaque partie de l'exercice afin de préserver votre énergie et votre concentration. Par exemple : « 5 minutes pour définir le QUOI, 5 pour le COMMENT, 5 pour le POURQUOI. »
- Écoutez et adaptez-vous. Si la structure est importante, restez à l'écoute de l'énergie et des besoins du groupe. Ralentissez le rythme pour des discussions approfondies, ou accélérez-le si la dynamique faiblit.

### 3.6.2. Créer un système de gestion de l'innovation

#### Description de la méthode

Une fois que vous avez défini vos fondements stratégiques (objectif, principes et vision), l'étape suivante consiste à construire un système de gestion de l'innovation léger : suffisamment simple à utiliser, mais suffisamment structuré pour soutenir un véritable apprentissage et un changement au fil du temps.

L'objectif est de concevoir deux composants principaux :

1. Un système permettant de recueillir des idées et des points de vue provenant aussi bien de l'intérieur que de l'extérieur de l'organisation.
2. Une structure et un rythme pour développer et tester des prototypes alignés sur votre stratégie.

Cela permet de transformer l'inspiration en action, faisant de l'innovation une pratique continue et partagée plutôt qu'une initiative ponctuelle.

#### Pourquoi cette méthode fonctionne

- Apporte de la cohérence à l'innovation sans ajouter de lourdeur bureaucratique.
- Encourage la collaboration et l'implication au sein de l'équipe.
- Relie l'apprentissage quotidien aux objectifs stratégiques à long terme
- Permet de privilégier les idées à fort impact plutôt que les distractions de faible valeur.
- Favorise une culture de l'expérimentation et du retour d'information

#### Comment utiliser cette méthode ?

Cet exercice se déroule idéalement sous forme d'atelier d'une journée (environ 6 heures, pauses comprises). Il est conçu pour les équipes ou les départements prêts à concrétiser leur stratégie grâce à des structures allégées et une responsabilité partagée.

Commencez par diviser le groupe en deux équipes plus petites : l'une chargée de recueillir des informations et des idées, l'autre de tester et de prototyper. Donnez-leur la possibilité de concevoir et d'esquisser visuellement leurs systèmes avant de se réunir en groupe complet.

Agissez rapidement, restez pragmatique et rappelez à tous : il s'agit d'un prototype, il n'a pas besoin d'être parfait. L'objectif est de créer quelque chose d'assez bon pour le tester, en tirer des enseignements et l'améliorer ensemble.

*N'hésitez pas à adapter la structure en fonction des besoins et de la taille du groupe. Vous pouvez vous concentrer sur un seul système ou une seule partie de l'exercice, ou le diviser en deux séances plus courtes avec des devoirs ou un travail de suivi entre les deux.*

## Étape 1 : Introduction – Pourquoi construire un système de gestion de l'innovation (SGI) ?

*Durée : environ 30 minutes*

En tant que petite équipe ou entrepreneur, vous innovez probablement déjà beaucoup : vous repérez les besoins, testez de nouvelles offres et vous vous adaptez rapidement. Mais lorsque vous êtes pris par la gestion des opérations quotidiennes, même vos meilleures idées peuvent tomber à l'eau. Elles restent au stade de l'idée initiale, ou votre énergie s'épuise avant même qu'elles ne soient mises en œuvre.

C'est là qu'intervient un système de gestion de l'innovation léger.

C'est simplement un moyen de :

- Collectez et organisez les informations provenant de vos clients, de votre équipe et de votre environnement.
- Transformez les meilleures idées en expériences concrètes — et tirez-en des leçons.
- Restez fidèle à votre stratégie et à vos valeurs tout au long de votre croissance

### **Pourquoi cela est important pour votre entreprise**

Ce système s'appuie directement sur le travail que vous avez déjà accompli :

- Votre Cercle d'Or vous indique ce que vous faites, comment vous le faites et pourquoi c'est important.
- Vos points d'ancrage et vos compromis définissent vos limites et votre orientation stratégique.
- Le parcours client et le modèle commercial de votre entreprise vous aident à comprendre ce qui compte pour les personnes que vous servez.

L'étape suivante consiste à relier tout cela à la manière dont vous travaillez avec les idées au fil du temps, d'une façon réaliste, simple et réellement utile.

### Laissez le groupe réfléchir ensemble :

- Quand avons-nous de bonnes idées — et que leur arrive-t-il ?
- Où pouvons-nous trouver des indices sur ce qu'il faut améliorer ou essayer ensuite ?
- Comment s'assurer que les nouvelles idées correspondent à nos valeurs et à notre modèle d'entreprise ?
- Que changerait-il si nous avions une méthode claire et partagée pour faire avancer les idées ?

*Il n'est pas nécessaire que ce soit parfait — juste suffisamment bon pour tester et en tirer des enseignements.*

Vous ne créez pas un système pour vous ralentir. Vous en créez un pour aider vos meilleures idées à survivre et à prospérer.

## Étape 1 : Diviser en deux groupes de travail

*Durée : environ 120 minutes de travail de groupe, introduction comprise.*

Répartissez les participants en deux petites équipes. Chaque groupe concevra une moitié du système d'innovation.

- **Groupe 1 : Collecte d'idées et de points de vue**
- **Groupe 2 : Développement et test de prototypes**

Fournissez-leur des modèles, des tableaux (par exemple Trello ou Miro) ou des paperboards pour qu'ils puissent esquisser leurs systèmes.

## Instructions groupe 1

La tâche de ce groupe est de créer un processus simple mais robuste pour recueillir, documenter et examiner les informations provenant de :

- Clients
- membres de l'équipe
- Parties prenantes
- Données sur le marché et les tendances

### a) Définir le système de collecte d'informations

Utilisez ces questions directrices pour construire votre système :

- Quels types d'informations souhaitons-nous recueillir ? (par exemple, les points de friction des clients, les frictions internes, les tendances émergentes)
- D'où proviennent ces données ? (Par exemple : entretiens, cartographie du parcours client, enquêtes, analyse de la concurrence)
- Comment les documenter ? (Par exemple, avec Trello, Notion, ou une feuille Google Sheets partagée)

### b) Créer un système de collecte de données Insight

Mettez en place un tableau de bord simple et accessible (par exemple dans Trello, Miro, Notion ou sur un mur) pour capturer et organiser ce que vous apprenez — et ce à quoi cela pourrait mener.

Le conseil d'administration devrait :

- Indiquez clairement d'où proviennent les informations recueillies (par exemple, clients, expérience de l'équipe, signaux de tendance, commentaires internes).
- Prévoir un espace pour ajouter des idées ou des questions basées sur ces observations.
- Attribuer les responsabilités : qui est chargé de veiller à ce que le tableau soit propre, à jour et facilement accessible à toute l'équipe ?

Conseil : Faites simple. Le tableau est un espace de réflexion partagé, pas un outil de suivi de projet.

## Instructions groupe 2

Ce groupe conçoit le processus permettant de transformer les idées prioritaires en petits prototypes testables.

### a) Structure des réunions d'innovation

Concevoir la réunion régulière où les idées passent de la liste d'attente à l'action :

- Quand nous rencontrons-nous ? (par exemple, trimestriellement, mensuellement ou bimensuellement)
- Qui est impliqué ? (Une équipe pluridisciplinaire – pas seulement des managers)

- Quel est l'ordre du jour ?

Par exemple:

- Consultez les dernières informations
- Prioriser à l'aide d'un outil (par exemple, une matrice valeur/effort)
- Sélectionnez une idée pour le prototypage
- Allouer du temps et un budget
- Attribuer les rôles

*Consultez le module 6, unité 4, et le cahier d'exercices du module 6, page 18, pour plus d'informations et d'inspiration sur la mise en place d'une structure de réunion d'innovation.*

### **b) Entre les réunions : réunions debout hebdomadaires**

Pour assurer la progression des prototypes, définissez un format d'enregistrement simple :

- À quelle fréquence ? (par exemple, chaque semaine ou toutes les deux semaines)
- Quelle est sa structure ?
  - Que testons-nous en ce moment ?
  - Qu'avons-nous appris ?
  - Qu'est-ce qui est bloqué ?

### **c) Mettez en place un outil de suivi léger (par exemple Trello, Miro, Google Doc) pour suivre chaque prototype.**

Faites simple — par exemple, vous pourriez inclure :

- Quelle idée est testée et pourquoi (hypothèse)
- Qui est responsable et à quel stade en est-on ?
- Résultats obtenus, enseignements tirés et perspectives d'avenir

*Utilisez un format qui convient à votre équipe — l'objectif est la visibilité et l'apprentissage.*

## **Étape 2 : Partager et harmoniser**

*Durée : environ 60 min*

Réunissez les deux groupes. Chaque groupe présente son système proposé à l'ensemble de l'équipe.

En tant qu'animateur, guidez une revue ciblée :

- Qu'est-ce qui semble prometteur ou stimulant ?
- Manque-t-il quelque chose ou est-ce que quelque chose n'est pas clair ?
- Ce système est-il réaliste à mettre en œuvre ?
- Est-ce que cela correspond à nos axes stratégiques et à nos compromis ?

Après la discussion, laissez aux groupes le temps de mettre à jour leurs systèmes et d'apporter les ajustements nécessaires en fonction des commentaires reçus.

*Cette étape concerne l'intégration — il s'agit de s'assurer que les systèmes sont non seulement fonctionnels, mais aussi alignés entre eux et avec votre objectif global.*

### Étape 3 : Planifier un essai

*Durée : environ 60 min*

Convenir d'une période d'essai pour tester le système – par exemple, deux réunions d'innovation avec collecte d'informations, sélection d'idées et de courts points quotidiens entre les deux.

#### **Quels éléments doivent être finalisés avant le test ?**

Ceci est un prototype. Il n'a pas besoin d'être parfait. Mais pour que le test soit utile, assurez-vous que les éléments suivants sont en place :

1. Les rôles sont attribués. Qui dirige le processus ? Qui est responsable du comité d'analyse, de l'animation des réunions et du suivi ?
2. Mise en place des outils : Choisissez des outils simples (par exemple Trello, Miro, Google Docs) et assurez-vous que tout le monde puisse y accéder et les utiliser.
3. Le calendrier est convenu : Quand auront lieu les réunions d'innovation et les points quotidiens ? Quand procéderons-nous au bilan et à la réflexion ?
4. Les ressources sont sécurisées : temps, capacité de l'équipe et tout petit budget ou espace de travail nécessaire au prototype.
5. Le périmètre est défini : testons-nous cela avec une équipe pilote ou avec l'ensemble de l'organisation ? Les critères de réussite sont clairs : que surveillerons-nous pour savoir si cette structure est utile ?

Commencez petit, restez flexible et concentrez-vous sur l'apprentissage – et non sur le fait de tout réussir du premier coup.

## Étape 4 : Débriefing – ce qui devient possible.

*Durée : environ 30 minutes*

Utilisez ces questions pour aider le groupe à réfléchir au sens profond et aux conséquences de ce qu'il a créé, non seulement pour lui-même, mais aussi pour les autres.

Questions de réflexion suggérées :

- Qu'avez-vous appris aujourd'hui ? Si quelque chose vous a surpris, qu'est-ce que c'était ?
- Qui sera concerné par la manière dont nous utilisons ce système, et comment pouvons-nous nous assurer qu'il leur soit véritablement utile ?
- Quelles possibilités deviendront possibles si nous continuons à bien utiliser ce système ?
- Quels risques ou angles morts voyez-vous — et comment devons-nous y remédier ?

*Utilisez ces pistes de réflexion lors d'une séance de réflexion collective ou d'écriture libre. L'objectif est de passer de « ce que nous avons créé » à « ce que cela rend possible ».*

## Rôle du formateur – recommandations clés

- **Restez authentique – concentrez-vous sur la valeur ressentie**  
Aidez les participants à faire le lien entre le système et le travail réel. Demandez-leur : « Comment cela pourrait-il vous aider demain ? »
- **Favoriser une mentalité du « suffisamment sûr pour essayer »**  
Privilégiez l'action rapide, même imparfaite, plutôt que d'attendre des plans parfaits. « Est-ce suffisant pour l'instant ? Alors essayons. »
- **Soyez visuel – faites un croquis avant de mettre en œuvre**  
Avant d'utiliser des outils, encouragez le groupe à schématiser, dessiner ou scénariser leur système. La visualisation permet de clarifier et d'harmoniser les idées.
- **Écoutez et adaptez-vous**  
Restez à l'écoute de l'énergie et des besoins du groupe. Laissez-les prendre les devants autant que possible.

- **Soutenir les décisions partagées et l'appropriation**  
Utilisez des méthodes simples (par exemple, le pouce levé, le vote à la majorité) pour aider le groupe à décider ensemble.
- **Privilégier l'élan à la perfection**  
Guidez le groupe en douceur lorsqu'il est bloqué. « Quelle est la version la plus simple que nous puissions tester ? »

### 3.7. Module 7 – Protéger les idées

#### 3.7.1. Analyse d'études de cas et résolution de problèmes en groupe

#### Description de la méthode

Ce module offre une compréhension fondamentale de la protection et de la gestion stratégique de la propriété intellectuelle (PI), grâce à une combinaison structurée de méthodes d'apprentissage interactives conçues pour favoriser l'engagement et l'analyse critique. L'étude de cas est particulièrement pertinente dans ce module, car elle permet aux participants d'examiner des situations réelles de gestion, de contrefaçon et de conformité en matière de PI. Cette méthode contribue au développement des compétences analytiques et de résolution de problèmes, permettant aux apprenants d'interpréter la réglementation européenne en matière de PI, d'évaluer les risques et de déterminer les stratégies de protection appropriées. Des discussions de groupe guidées complètent cette approche en encourageant l'échange de points de vue et l'évaluation collaborative des solutions potentielles, à l'image des processus décisionnels rencontrés dans les entreprises et les contextes entrepreneuriaux.

#### Comment utiliser cette méthode ?

Sélectionnez une étude de cas pertinente en matière de propriété intellectuelle parmi les supports de cours, comme la chute de Blackberry (Unité 1 : Introduction à la gestion de la PI), le litige Google contre Oracle (Unité 2 : Diversification juridique : Protection du droit d'auteur), le conflit juridique Apple contre Samsung ou la stratégie anti-contrefaçon de L'Oréal (Unité 3 : Principes fondamentaux de la conformité). Distribuez le résumé de l'étude de cas aux participants et laissez-leur le temps de l'examiner individuellement, en leur demandant d'identifier les principaux actifs de PI, les risques potentiels et les considérations juridiques. Répartissez les participants en petits groupes et demandez-leur d'analyser l'étude de cas en collaboration, d'élaborer un plan de réponse et de proposer des stratégies pour protéger la propriété intellectuelle de l'entreprise. Après les discussions de groupe, invitez chaque équipe à partager ses recommandations, en soulignant le raisonnement qui sous-tend ses propositions. Animez une discussion plénière pour comparer les différentes approches, clarifier les idées reçues et relier l'exercice aux cadres et aux meilleures pratiques européens.

en matière de PI. Cette approche permettra aux participants de s’immerger dans des scénarios concrets, de renforcer leurs compétences analytiques et décisionnelles et de gagner en confiance dans l’application des concepts de PI aux défis commerciaux pratiques.

## Résultats d'apprentissage

Résultats d’apprentissage obtenus grâce à la méthode d’étude de cas et de discussion de groupe :

- Identifier et classer les actifs de propriété intellectuelle pertinents dans un contexte commercial, en faisant la distinction entre les droits d'auteur, les marques de commerce, les brevets et les secrets commerciaux.
- Diagnostiquer les risques et les lacunes en matière de conformité au regard des cadres européens de propriété intellectuelle et de protection des données, en interprétant les normes et obligations applicables.
- Élaborer des stratégies de protection et d’application de la loi comprenant l’enregistrement, l’octroi de licences, la surveillance et des options de règlement des différends proportionnées au cas.
- Justifiez les choix stratégiques qui alignent la gestion de la propriété intellectuelle sur les objectifs organisationnels et l'expansion anticipée du marché, en vous appuyant sur les éléments de preuve tirés de l'étude de cas.
- Communiquer et défendre les recommandations par une argumentation claire et collaborative qui évalue les alternatives et reconnaît les compromis.

### Étape 1 : Sélectionner et présenter le cas

Durée : 15 minutes

Utilisez un résumé concis d'une affaire de propriété intellectuelle pertinente tirée de la bibliothèque du cours (par exemple, la chute de Blackberry, Google contre Oracle 2021). Précisez les objectifs d'apprentissage, les cadres européens de propriété intellectuelle concernés et les questions directrices que les participants doivent garder à l'esprit lors de l'analyse.

#### Responsabilités du formateur :

- Choisissez un cas approprié et rédigez un résumé concis d'une à deux pages présentant le contexte, les problèmes et les questions directrices.
- Définissez les attentes concernant les résultats (par exemple, l'identification des risques, la stratégie de protection) et le calendrier.

### Étape 2 : Analyse de cas individuelle

Durée : 20 minutes

Accordez aux participants un temps de réflexion pour examiner le dossier, identifier les actifs de propriété intellectuelle concernés et noter les risques potentiels, les infractions et les

normes juridiques applicables. Fournissez-leur une fiche de travail ou un modèle pour structurer leurs notes.

**Responsabilités du formateur :**

- Distribuez une feuille de travail qui invite à la classification des actifs, au diagnostic des risques et aux liens juridiques pertinents (droits d'auteur, marques de commerce, brevets, secrets commerciaux, RGPD).
- Suivre les progrès et clarifier les questions de procédure ou de définition sans orienter vers une réponse unique.

**Étape 3 : Synthèse du groupe et élaboration de la stratégie**

Durée : 40 minutes

Formez de petits groupes (3 à 5 personnes) pour comparer leurs conclusions individuelles et définir ensemble un énoncé de problème prioritaire. Demandez à chaque groupe d'élaborer un plan concis de protection et d'application de la loi couvrant l'enregistrement, l'autorisation, la surveillance et les options de recours, accompagné de brèves justifications.

**Responsabilités du formateur :**

- Fournissez un modèle de stratégie d'une page (problème, options, actions recommandées, justification, risques).
- Circuler pour sonder les hypothèses, garantir un raisonnement fondé sur des preuves et veiller au respect des horaires des groupes.

**Étape 4 : Présentation et analyse critique**

Durée : 30 minutes

Invitez chaque groupe à présenter ses recommandations dans un délai imparti. Animez une critique collective qui compare les approches, met en évidence les compromis et établit un lien entre les propositions et les normes et bonnes pratiques européennes en matière de propriété intellectuelle.

**Responsabilités du formateur :**

- Respectez les limites de temps de présentation et facilitez une participation équitable entre les groupes.
- Ancrez les commentaires dans les cadres juridiques pertinents et corrigez succinctement les idées fausses.

**Étape 5 : Débriefing et transfert**

Durée : 15 minutes

Concluez par une synthèse des principaux enseignements, en soulignant les tendances communes aux solutions et les critères qui caractérisent les stratégies de propriété intellectuelle robustes. Proposez ensuite une courte question de réflexion sur la manière

dont les participants adapteront cette approche à leurs propres projets.

### Responsabilités du formateur :

- Résumez trois à cinq points clés et fournissez une liste de contrôle pratique pour une application immédiate.
- Prévoir une tâche de suivi facultative (par exemple, rédiger une étape d'action relative à la propriété intellectuelle adaptée à leur contexte) et indiquer comment elle sera examinée.

### Recommandations pour le formateur

- Inciter les participants à poser des questions sur les concepts de propriété intellectuelle qui manquent de clarté, les distinctions juridiques et les implications stratégiques afin d'approfondir leur compréhension.
- Demandez aux apprenants de justifier leurs décisions dans l'étude de cas et d'explorer des stratégies alternatives plutôt que d'accepter des réponses superficielles.
- Veillez à ce que tous les membres du groupe participent aux discussions et aux présentations, afin d'éviter la domination de quelques voix.
- Rappelez aux participants de fonder leurs conclusions sur des principes juridiques, les faits de l'espèce et une justification commerciale.
- Utilisez les séances de débriefing pour mettre en évidence les approches analytiques solides, corriger les idées fausses et relier les connaissances acquises aux pratiques de gestion de la propriété intellectuelle dans le monde réel.

### Matériel nécessaire

- Documents d'étude de cas
- Fiches de classification et de stratégie de la propriété intellectuelle pour l'analyse individuelle et de groupe
- Tableaux de conférence, marqueurs et post-it pour visualiser les résultats et les stratégies du groupe
- Projecteur ou écran pour afficher les points clés, les cadres juridiques et les supports visuels du débriefing
- Documents de référence (résumés des réglementations européennes en matière de propriété intellectuelle, lignes directrices du RGPD et ressources pertinentes de l'OMPI)

### 3.8. Module 8 – Transformer les idées en réalité

#### Description de la méthode

La méthode recommandée pour dispenser le module 8 est le cycle d'innovation expérientiel par projet (EPIC), qui permet d'équilibrer théorie et pratique. Chaque module débute par une brève introduction aux concepts clés, puis les participants sont guidés dans une activité de groupe où ils appliquent des outils et des cadres de référence. L'échange entre pairs favorise la réflexion et le retour d'information, et la séance se conclut par un bref récapitulatif reliant l'activité aux principes de la norme ISO 56000. Ainsi, les sessions restent interactives et centrées sur les participants, tout en s'appuyant sur les normes internationales de gestion de l'innovation.

Vous veillerez à ce que les participants travaillent en petits groupes stables de 3 à 5 personnes. Ces groupes aborderont le même défi ou problème tout au long des quatre modules, en le transformant progressivement : d'un énoncé de problème à une idée structurée, puis à un prototype, et enfin à une feuille de route pour son déploiement à grande échelle. Votre rôle sera celui d'un facilitateur plutôt que d'un formateur : vous guiderez le processus, poserez des questions pertinentes et vous assurerez que les participants respectent les normes ISO.

Cette méthode privilégie l'apprentissage par la pratique. Au lieu d'écouter passivement la théorie, les participants s'engagent dans la résolution collaborative de problèmes, une réflexion structurée et des échanges entre pairs. Vous présenterez des outils tels que la méthode des 5 Pourquoi, le Business Model Canvas, le prototypage rapide et la feuille de route de mise à l'échelle, puis vous laisserez immédiatement les participants les appliquer à leurs propres cas. Cette approche pratique permet aux apprenants de tester et d'affiner leurs idées en temps réel. En étant concis et en vous concentrant sur des tâches de groupe ciblées, vous garantissez que chaque module est terminé en une heure, tout en maintenant une dynamique et une efficacité optimales.

Enfin, il est essentiel de toujours relier la méthode EPIC à la famille de normes ISO 56000, et plus particulièrement à la norme ISO 56002. À la fin de chaque module, proposez une brève synthèse pour faire le lien entre les activités des participants et les principes ISO, tels que l'analyse des causes profondes, la création de valeur, l'itération, la gestion des risques et le déploiement systématique. Ainsi, les participants acquièrent non seulement des compétences pratiques, mais aussi une compréhension de la manière dont ces compétences s'intègrent dans un cadre de gestion de l'innovation reconnu internationalement. À la fin du module 8, vous les aurez accompagnés tout au long du cycle de transformation des idées en réalité, en leur fournissant les outils et les approches nécessaires pour les appliquer avec assurance dans leur environnement professionnel.

#### Comment utiliser la méthode EPIC pour dispenser le module 8

Pour commencer, formez des petits groupes stables de 3 à 5 personnes au début du module. Chaque groupe choisira ou se verra attribuer un défi concret sur lequel il travaillera tout au long des quatre unités. Cette continuité est essentielle, car elle permet aux participants d'appréhender le cycle d'innovation dans son intégralité plutôt que de réaliser des exercices isolés. Encouragez-les à considérer ce défi comme leur « mini-projet » pendant toute la durée de la formation.

Dans chaque module, la structure doit rester la même : brève introduction (10 minutes), activité de groupe (25 minutes), partage entre pairs (15 minutes) et synthèse (10 minutes). L'introduction permet d'expliquer le concept et de le relier à la norme ISO 56000. L'activité de groupe permet aux participants d'apprendre en appliquant l'outil (par exemple, la méthode des 5 Pourquoi, le Business Model Canvas, le prototypage ou la feuille de route de mise à l'échelle) à leur projet. Le partage entre pairs leur donne l'occasion de présenter, de tester et de recevoir des retours. Enfin, la synthèse permet de s'assurer qu'ils comprennent la pertinence de ce qu'ils viennent de faire et son lien avec la gestion structurée de l'innovation.

Tout au long de la formation, veillez à ce que votre accompagnement soit ciblé et pratique. Illustrez les concepts par des exemples concrets, mais évitez les longs exposés. Circulez dans la salle pendant les travaux de groupe, posez des questions pertinentes et aidez les groupes à rester concentrés. Encouragez la pensée critique, la réflexion et l'itération, éléments essentiels de la norme ISO 56002. À la fin de chaque module, mettez en évidence le lien entre l'activité et les principes ISO tels que l'analyse des causes profondes, la création de valeur, l'itération et le déploiement. Cette approche permettra aux apprenants de non seulement comprendre la théorie, mais aussi d'acquérir des compétences et des outils concrets, directement applicables dans leur contexte professionnel.

## Étapes préparatoires

### Étape 1 – Comprendre le déroulement de la formation (30 à 45 minutes de préparation)

**Ce qu'il faut faire:** Passez en revue les quatre unités (Problème → Structure → Prototype → Mise à l'échelle) et identifiez leurs liens. Déterminez les principes des normes ISO 56000/56002 que vous mettrez en avant à la fin de chaque unité. Préparez un ou deux exemples concrets et simples pour illustrer les concepts.

Exemple : Avant l'unité 1, préparez un exemple d'utilisation de la méthode des 5 Pourquoi : « Pourquoi les étudiants abandonnent-ils les cours en ligne ? » → analysez les causes profondes, comme le « manque de soutien numérique ». Vous pouvez utiliser cet exemple pour illustrer la technique avant le travail de groupe.

### Étape 2 – Préparation du matériel (45 à 60 minutes de préparation)

Que faire : Imprimer/préparer numériquement les modèles et le matériel pour les activités de groupe :

Unité 1 : Feuille de travail des 5 Pourquoi.

Unité 2 : Modèle de canevas de modèle d'entreprise.

Unité 3 : Matériaux de prototypage (notes adhésives, marqueurs, papier, ruban adhésif ou outils numériques comme Miro).

Unité 4 : Modèle de feuille de route pour la mise à l'échelle (marché cible, ressources, partenaires, risques, calendrier).

Exemple : Imprimez 5 grandes affiches BMC (une pour chaque groupe) et découpez des post-it que les participants pourront remplir avec les segments de clientèle, les ressources, etc. Cela permet de maintenir la session active et visuelle.

### Étape 3 – Préparer l'environnement d'apprentissage (20 à 30 minutes avant la séance)

Déroulement : Disposez les participants en petits groupes (3 à 5 personnes par table). Si la formation se déroule en ligne, préparez les salles de sous-groupes à l'avance. Affichez le déroulement général du module 8 sur un tableau de conférence ou une diapositive afin que les participants visualisent le parcours à suivre. Prévoyez un chronomètre visible ou une application de suivi du temps.

Exemple : Sur un tableau à feuilles mobiles placé à l'avant de la salle, écrivez :

Unité 1 : Définir le problème.

Unité 2 : Structurer l'idée.

Unité 3 : Prototype et test.

Unité 4 : Mise à l'échelle et déploiement.

Cela offre aux participants une « feuille de route » visuelle de la formation.

### Étape 4 – Attribuer des défis (15 à 20 minutes au début du module)

Démarche : Demandez aux participants de proposer des difficultés rencontrées dans leur contexte professionnel, ou de fournir des difficultés préparées à l'avance si le temps est limité. Veillez à ce que les difficultés soient générales mais réalistes. Chaque groupe développera la difficulté choisie tout au long des quatre unités.

Exemple : Proposez un menu de défis, tels que :

« Comment réduire le gaspillage alimentaire dans les écoles ? »

« Comment améliorer la formation numérique des jeunes chômeurs ? »

« Comment pourrions-nous encourager l'adoption de pratiques touristiques durables par les petites entreprises ? »

Ainsi, même si les participants ne trouvent pas rapidement d'idée de défi, vous disposez toujours de quelques points de départ.

## Étape 2 : Déroulement du module 8

### 1. Introduction (≈10 minutes)

- **Que faites vous:**Présentez brièvement le concept clé de l'unité, faites le lien avec les normes ISO 56000/56002 et donnez un exemple pratique.
- **Exemple:**Dans l'unité 3, expliquez que « le prototypage n'a pas besoin d'être parfait. Un croquis ou une maquette suffit pour tester des idées » et montrez un exemple de prototype en papier.

### 2. Activité de groupe (≈25 minutes)

- **Que faites vous:**Accompagnez les participants dans l'utilisation de l'outil (5 Pourquoi, Business Model Canvas, prototypage ou feuille de route). Circulez parmi les groupes, posez des questions pour clarifier certains points et soutenez les équipes en difficulté.
- **Exemple:**Dans l'unité 2, un groupe est bloqué sur la notion de « segments de clientèle ». Posez des questions directrices telles que : « Qui bénéficie le plus de votre solution ? Qui serait prêt à payer pour elle ? »

### 3. Partage et retour d'information entre pairs (≈15 minutes)

- **Que faites vous:**Demandez aux groupes de présenter brièvement leurs livrables (énoncé du problème, points forts du BMC, démonstration du prototype ou présentation de la feuille de route). Encouragez les retours structurés des pairs : Qu'est-ce qui fonctionne bien ? Que pourrait-on améliorer ?
- **Exemple:**Dans l'unité 4, les groupes présentent leurs feuilles de route de mise à l'échelle. Demandez à vos pairs : « Quels risques voyez-vous ? Quelles ressources ont-ils oubliées ? »

### 4. Conclusion (≈10 minutes)

- **Que faites vous:** Résumez les principaux enseignements, mettez en évidence les liens avec les normes ISO et faites le lien avec l'unité suivante. Insistez sur la vision d'ensemble du processus : problème → solution → prototype → mise à l'échelle.
- **Exemple:** Après l'unité 1, dites : « En définissant clairement les problèmes, vous avez jeté les bases de solutions qui créent véritablement de la valeur — cela reflète le principe d'analyse systématique des problèmes de l'ISO. »

### Étape 3 : Après l'animation du module 8

Une fois les quatre modules terminés, vous devez consolider les acquis des participants et vous assurer qu'ils repartent avec des connaissances exploitables.

#### 1. Présentation et réflexion (20 à 30 minutes)

- **Que faites vous:** Organisez une visite commentée (en présentiel) ou des présentations de groupe (en ligne). Chaque groupe présente son énoncé de problème, son BMC, son prototype et sa feuille de route de mise à l'échelle.
- **Exemple:** Les groupes affichent leurs toiles et leurs feuilles de route au mur. Les participants circulent, posent des questions et laissent des commentaires sur des post-it.

#### 2. Cercle de réflexion (15–20 minutes)

- **Que faites vous:** Animez une discussion où les participants partagent leurs principaux enseignements. Utilisez des questions de réflexion.
- **Exemples de messages d'invite :**
  - « Quelle partie du processus vous a été la plus utile ? »
  - « Comment pourriez-vous utiliser ces outils dans votre travail quotidien ? »
  - « Quels problèmes pourraient survenir lors de l'utilisation de cette méthode ? »

#### 3. Reconnexion à l'ISO 56000 (10 minutes)

- **Que faites vous:** Reprenez les principes de l'ISO : innovation systématique, création de valeur, gestion des risques, itération et mise à l'échelle. Montrez aux participants comment leurs projets de groupe s'alignent sur ces principes.
- **Exemple:** Montrez comment l'analyse des causes profondes (5 Pourquoi) reflète l'importance accordée par l'ISO à la prise en compte des besoins sous-jacents.

#### 4. Conclusion et prochaines étapes (10 minutes)

- **Que faites vous:** Résumez le module 8, remerciez les participants et proposez des lectures complémentaires et des ressources (par exemple, les lignes directrices de la norme ISO 56002, des ouvrages suggérés). Encouragez-les à appliquer les outils aux défis concrets rencontrés dans leurs organisations.

## Recommandations pour le formateur

- Privilégiez une théorie concise et pratique.
- Privilégiez les questions aux exposés.
- Normaliser les erreurs comme faisant partie intégrante de l'innovation.
- Maintenir un niveau d'énergie et d'interactivité élevé.
- Connectez toujours les sorties à la norme ISO 56000.
- Conclure par des engagements personnels pour une application concrète.

### 3.9. Module 9 – Suivi des progrès des projets innovants

#### Description de la méthode

Ce module initie les participants au rôle crucial du suivi et de l'évaluation dans la gestion des projets d'innovation. Grâce à une approche pédagogique combinant méthodes interactives et expérientielles, les participants apprennent à définir, mesurer et analyser les indicateurs clés de performance (ICP), à développer leur esprit critique et analytique, et à communiquer leurs résultats de manière constructive et percutante. Le module s'appuie sur des simulations, des exercices de manipulation de données, des séances de réflexion structurées et des activités de groupe pour développer les compétences en interprétation des données et en prise de décision fondée sur des preuves.

#### Comment utiliser cette méthode ?

Les formateurs doivent allier enseignement technique et apprentissage actif. Ce module est idéalement animé sous forme d'atelier, permettant un apprentissage progressif : de la définition des concepts de suivi et d'évaluation à leur application dans des scénarios réalistes. Il convient d'intégrer des séances d'évaluation par les pairs, des jeux de rôle (par exemple, des présentations aux parties prenantes) et des exemples de données qualitatives et quantitatives. Les apprenants adultes tirent profit de la pertinence concrète des exemples ; les formateurs doivent donc encourager les participants à utiliser et à développer leurs propres projets d'innovation.

#### Résultats d'apprentissage

À la fin de ce module, les participants seront capables de :

- Comprendre la distinction et le rôle du suivi et de l'évaluation dans les projets d'innovation
- Identifier et concevoir des indicateurs et des mesures appropriés
- Appliquer des méthodes et des outils de recherche pour mesurer l'avancement du projet
- Élaborer des rapports d'évaluation efficaces et présenter les résultats visuellement
- Faires preuve de pensée critique et analytique dans l'évaluation de la performance des projets d'innovation
- Utiliser les processus de suivi et d'évaluation pour soutenir l'apprentissage, l'adaptation et la prise de décision

#### Étape 1 : Fondements du suivi et de l'évaluation (S&E)

Durée : 30 minutes

Responsabilité de l'entraîneur

- Présenter les définitions du suivi et de l'évaluation dans les projets d'innovation
- Présenter les termes clés : entrée, processus, sortie, résultat, impact
- Organiser un court jeu d'association à l'aide de flashcards (terme vs définition)

### **Étape 2 : Comprendre les types d'évaluation et les rôles du suivi et de l'évaluation**

Durée : 30 minutes

Responsabilité de l'entraîneur

- Expliquez les types d'évaluation : ex ante, continue, ex post
- Soulignez la différence entre les rôles d'évaluation et de suivi
- Facilitez la discussion : « Quel type d'évaluation convient aux différentes étapes de votre projet ? »
- Utilisez un jeu de rôle pour simuler des conversations d'évaluation entre les chefs de projet et les parties prenantes.

### **Étape 3 : Méthodes, techniques et outils de recherche**

Durée : 45 minutes

Responsabilité de l'entraîneur

- Décrivez les différences entre les méthodes (quantitatives, qualitatives, mixtes), les techniques et les outils.
- Organisez un concours de quiz : faites correspondre les besoins du projet aux méthodes et outils appropriés.
- Attribuer à des équipes la tâche d'élaborer un mini-plan de suivi et d'évaluation comprenant une méthode, une technique et un outil.

### **Modèle de plan de suivi et d'évaluation**

Ce modèle décrit les éléments clés d'un plan de suivi et d'évaluation. Remplissez chaque section pour votre projet.

- Nom du projet :
- Objectif du projet :
- Objectif et portée de l'évaluation :
- Questions d'évaluation :
- Méthodes et outils :
- Chronologie et étapes clés :
- Rôles et responsabilités :

#### Étape 4 : Élaboration des indicateurs et mesures clés

Durée : 45 minutes

Responsabilité de l'entraîneur

- Présentez des exemples d'indicateurs d'entrée, de processus, de sortie, de résultat et d'impact
- Demandez à chaque participant de choisir une idée de projet et de concevoir 5 indicateurs à l'aide d'une feuille de travail fournie.
- Faciliter l'évaluation par les pairs : échanger les feuilles de travail et fournir des commentaires

#### Feuille de travail de conception d'indicateurs

Utilisez cette feuille de travail pour concevoir les indicateurs clés de votre projet d'innovation.

Nom de l'indicateur	Type (Entrée, Sortie, Résultat, etc.)	Méthode de collecte de données	Fréquence de mesure	Personne/Équipe responsable

--	--	--	--	--

## Étape 5 : Suivi et compte rendu des progrès

Durée : 60 minutes

Responsabilité de l'entraîneur

- Présentation des étapes du processus de suivi et d'évaluation : quoi/quand/comment mesurer, rôles de l'équipe, planification, validation
- Tâche de groupe : simuler un processus de reporting. Fournir des données fictives et demander aux équipes de générer un rapport simplifié.
- Guider les participants dans la visualisation des données quantitatives et qualitatives (par exemple, diagrammes circulaires + citations).
- Utilisez une approche de conception centrée sur l'utilisateur pour créer un modèle de rapport adapté aux différentes parties prenantes.

### Modèle de rapport d'évaluation

Utilisez cette structure pour préparer votre rapport de suivi et d'évaluation :

1. Résumé
2. Introduction (objectif, portée, contexte)
3. Méthodologie (collecte et analyse des données)
4. Constatations (principaux enseignements tirés des données)
5. Conclusions (interprétation des résultats)
6. Recommandations (actions futures et améliorations)
7. Annexes (données supplémentaires, outils, références)

## Étape 6 : Appliquer la pensée critique et analytique

Durée : 45 minutes

Responsabilité de l'entraîneur

- Expliquer les principes de la pensée critique : remettre en question les hypothèses, évaluer les preuves, envisager des alternatives.
- Mettez en pratique votre pensée analytique à travers un défi de scénario de goulot d'étranglement : identifiez les risques et proposez des actions basées sur les données.
- Demandez aux participants de réfléchir par écrit à la question suivante : « Comment vais-je appliquer la pensée critique dans mon prochain projet d'innovation ? »

## Étape 7 : Consolidation et évaluation

Durée : 30 minutes

Responsabilité de l'entraîneur

- Faciliter une discussion ouverte sur les leçons apprises
- Organisez un court quiz ou un jeu de synthèse de simulation après chaque module.
- Utilisez une « carte des points clés » : chaque participant note une idée principale dans chacun des domaines suivants : outil, indicateur, méthode, risque, recommandation

## Recommandations pour le formateur

- Promouvoir un environnement de curiosité et d'objectivité
- Mettre l'accent sur la clarté de la visualisation et de la communication des données
- Lier les pratiques d'évaluation à un véritable impact sur la prise de décision
- Aborder les aspects émotionnels de l'évaluation de projet – la peur de l'échec, la résistance aux commentaires.
- Souligner comment le suivi et l'évaluation contribuent également à l'apprentissage et à l'innovation, et pas seulement au contrôle.

## Matériel nécessaire

- Présentation PowerPoint avec des illustrations des cadres d'évaluation
- Fiches de révision pour les jeux (définitions, indicateurs, phases du projet)
- Fiches de conception d'indicateurs
- Exemples de jeux de données pour l'analyse
- Modèles de rapports (imprimés et numériques)
- Tableaux de conférence et marqueurs

## 4. Références

La théorie de l'apprentissage expérientiel de David Kolb (Kolb, 1984)  
 Étude personnelle basée sur Van Vliet, V. (2013). David Kolb. Consulté le 31 mai 2022 sur  
 Toolshero. <https://www.toolshero.com/toolsheroes/david-kolb/>