

Référentiels d'activités, de compétences et d'évaluation

Certification professionnelle :

Manager de l'innovation et du développement entrepreneurial (MS)

Les modalités d'évaluation de la certification sont :

• **Le projet New Biz Maker (NBM) : Evaluation collective écrite et orale, complétée d'évaluations individuelles.**

Chaque projet porte sur une innovation entrepreneuriale, élaborée à partir de l'idée originale d'un groupe de 4 à 6 candidats. Le NBM se déroule sur 6 mois. Les livrables écrits sont les suivants :

1. La validation de l'idée concernant l'innovation entrepreneuriale
2. Le business model de développement, utilisant le business model canvas
3. Une étude de propriété intellectuelle
4. Le financement mobilisable
5. Le plan de développement, et le business plan
6. Le plan marketing et de communication
7. Le fonctionnement de l'équipe projet y compris les partis pris en termes de diversité et d'inclusion

Ils sont synthétisés lors d'une soutenance devant un jury de professionnels

Trois évaluations individuelles complètent l'évaluation collective :

- a. Une analyse de Retour d'Expérience du projet NBM
- b. Une note de synthèse rédigée en temps limité, en salle d'examen, avec des questions portant sur les compétences acquises individuellement
- c. Un cas écrit individuel de performance financière du lancement d'une solution innovante, portant sur une entreprise industrielle innovante, qui cherche à construire des indicateurs de performance, à améliorer sa profitabilité, et à prendre des décisions d'investissement : cas Pilotage De La Performance (PDLP)

• **Un cas Financement de Projet d'Innovation Entrepreneuriale (FPIE) : Evaluation individuelle écrite réalisée à partir d'un cas préparé collectivement :**

Etude de cas collective (groupe de 4 à 5 candidats), portant sur la recherche de solutions de financement pour un projet d'innovation entrepreneurial porté par une startup. Complétée par une évaluation individuelle pour laquelle les candidats doivent répondre en temps limité à une série de questions relatives à différentes situations d'entreprise à la recherche de financement pour différents types d'innovation.

• **La Mission Innovation et l'Etude Marketing de Marchés Nouveaux (EMMN) : Evaluation collective écrite et orale, et évaluation individuelle.**

Mission Innovation

Un projet de lancement d'une innovation technologique est mis en œuvre pour le compte d'une entreprise commanditaire, sur une durée de 4 mois, par un groupe de 4 à 6 candidats. Les livrables sont présentés oralement, devant un jury de professionnels. Ce sont :

1. Un rapport d'étude exploratoire marketing
2. Une segmentation du marché
3. Un diagnostic stratégique de l'innovation
4. Un plan marketing

Etude Marketing de Marchés Nouveaux (EMMN)

Evaluation individuelle surveillée, en temps limité. Il s'agit d'une étude de cas réel, permettant aux candidats d'étudier et de représenter un marché en émergence, donnant lieu à la remise des livrables suivants :

1. Une analyse d'un marché en émergence
2. Une segmentation d'un marché en émergence
3. Un plan de développement d'une activité nouvelle

- **La Mission en Entreprise ou Projet Entrepreneurial de 4 à 6 mois et la Thèse professionnelle : Evaluation individuelle transversale complémentaire à celles des blocs de compétences.**

La thèse professionnelle, conformément aux directives de la Conférence des Grandes Ecoles, est précédée d'une **mission professionnelle en entreprise ou d'une mission de projet entrepreneurial dont la durée est de 4 à 6 mois.**

La thèse professionnelle permet d'une part d'évaluer l'acquisition de compétences d'abstraction, de conceptualisation, de synthèse et de prise de recul et d'autre part à évaluer la proposition de solutions opérationnelles par les candidats. Elle doit être conçue comme un véritable travail d'études et de recherche qui s'inscrit dans le champ professionnel de spécialisation du titre. Elle correspond à une réflexion qui énonce et analyse une problématique managériale choisie et illustrée par l'expérience professionnelle. Cette problématique doit répondre à une préoccupation ou un objectif directement lié à l'activité. La recherche se base sur l'étude, l'expérimentation, l'observation, l'analyse, la comparaison et le raisonnement.

La thèse professionnelle est accompagnée :

- par un tuteur d'emlyon business school . Il appartient au corps professoral permanent d'emlyon ou à un collègue d'experts externes agréé par l'école (liste établie pour chaque programme par le directeur académique du programme). Le tuteur école est qualifié pour encadrer un travail de thèse professionnelle. Il valide la progression du candidat dans les différentes étapes de construction de sa thèse (sujet, problématique, bibliographie, méthodologie, analyse terrain, etc.). Il peut aussi recommander des lectures complémentaires (recueils, articles) ou effectuer une mise en relation avec des personnes susceptibles d'être ressources.
- par le maitre de stage en entreprise, qui, durant toute la durée de la mission professionnelle, encadre, alimente, guide et oriente le travail du candidat quelle que soit la nature de la problématique traitée. Le maitre de stage, en conséquence, a la responsabilité d'évaluer, au terme du travail du candidat, son comportement en situation opérationnelle (capacité d'adaptation, écoute, intégration, communication, etc.).
- ou par un professionnel de l'accompagnement de projet entrepreneurial, pour la réalisation d'une thèse professionnelle en format business plan (évaluation des enjeux et analyse des besoins, évaluation du potentiel du projet entrepreneurial, de l'équipe, planification des contraintes opérationnelles et analyse de risques, présentation d'un business plan orienté vers la démonstration d'une rentabilité et la création d'une valeur marchande réelle).

La thèse professionnelle fait l'objet d'un rendu écrit (environ 20 000 mots, une cinquantaine de pages, hors annexes) **et d'une soutenance orale d'une heure , évalués par un jury de professionnels de la thématique.**

L'obtention de la totalité de la certification résulte de la validation des blocs de compétences et de la thèse professionnelle (rendu écrit et soutenance).

Dans le cadre d'une VAE (Validation des Acquis de l'Expérience), le candidat dont la demande est recevable, peut présenter tout ou partie des blocs de compétences, en produisant un dossier écrit étayé de preuves de son parcours, qui sera suivi d'une audition par le jury de VAE.

Bloc de compétences 1 : Concevoir et élaborer la stratégie d'innovation d'une entreprise ou d'un projet entrepreneurial

REFERENTIEL D'ACTIVITES	REFERENTIEL DE COMPETENCES	REFERENTIEL D'EVALUATION	
		MODALITES D'EVALUATION	CRITERES D'EVALUATION
Veille et analyse stratégiques de l'environnement externe d'une entreprise ou d'un projet d'innovation entrepreneuriale	C1. Manager un système de veille en lien avec la stratégie différenciante d'une entreprise ou un projet d'innovation entrepreneuriale, afin d'optimiser et de rendre exploitables les informations collectées	Projet NBM (New Biz Maker) Livrable 1 : validation de l'idée concernant une innovation entrepreneuriale, incluant une démarche de durabilité et d'inclusivité. Livrable 2 : business model de développement, utilisant le business model canvas. Livrable 3 : Une étude de propriété intellectuelle. Evaluation individuelle NBM : note de synthèse. Soutenance NBM. Etude Marketing de Marchés Nouveaux (EMMN) Livrable 1 : analyse d'un marché en émergence, en argumentant la méthode d'exploration choisie. Mission innovation Livrable 1 : Rapport d'étude exploratoire marketing. Livrable 2 : Segmentation du marché. Livrable 3 : Diagnostic stratégique de l'innovation. Soutenance Mission Innovation.	<i>La veille et l'analyse réalisées s'appuient sur des données riches et pertinentes, provenant de sources fiables et variées.</i>
	C2. Qualifier les informations issues d'un système de veille, en synthétisant les principales tendances, opportunités ou menaces caractérisant l'environnement d'une entreprise ou d'un projet d'innovation entrepreneuriale, afin de réaliser un travail de prospective et d'identifier des pistes d'innovation		<i>Les informations sont synthétisées et mettent en évidence :</i> <ul style="list-style-type: none"> - Les principales opportunités, dont celles liées à la durabilité et à l'inclusion - Les menaces de l'environnement de l'entreprise, dont les menaces concurrentielles.
Diagnostic stratégique de l'innovation d'une entreprise	C3. Confronter le diagnostic stratégique d'une entreprise avec des pistes d'innovation, pour détecter les forces, faiblesses, menaces et opportunités en présence, et les potentielles propositions de valeur pouvant amener à la création d'un concept innovant, et ainsi formuler un diagnostic stratégique de l'innovation de l'entreprise		<i>Le diagnostic stratégique de l'innovation repose sur une synthèse des informations, mettant en évidence les principales force et faiblesses de l'entreprise, et les principales menaces et opportunités de l'environnement.</i>
	C4. Intégrer la dimension sociétale dans sa démarche d'innovation, en optimisant notamment l'impact écologique et l'inclusion, afin d'apporter une réponse durable à un projet d'innovation entrepreneuriale	<i>Le projet entrepreneurial a pris en compte les aspects liés à la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise et/ou du projet, notamment illustrés au sein du modèle canvas, en :</i> <ul style="list-style-type: none"> • Intégrant une prospective sociale et écologique • Mesurant les impacts sociaux et écologiques du projet d'innovation • Proposant des orientations pour limiter les impacts négatifs et augmenter les impacts positifs en la matière. 	

Sélection de projets d'innovation entrepreneuriale	C5. Conduire une étude de marché exploratoire, afin de représenter un marché en émergence		<i>L'étude de marché exploratoire repose sur une succession de phases :</i>
	C6. Segmenter le marché sur lequel on souhaite lancer une innovation, afin de déterminer les segments cibles potentiels		<ul style="list-style-type: none"> - <i>Identification de toutes les applications possibles de l'innovation</i> - <i>Recueil d'information primaire auprès d'experts, au travers de questionnaires semi-directifs.</i>
	C7. Effectuer un diagnostic des segments de marché attaquables, afin d'identifier ceux sur lesquels l'entreprise peut lancer l'innovation, et en déduire les projets à développer		<p><i>La segmentation est réalisée d'une part sur des critères techniques, et d'autre part sur des critères économiques et commerciaux (accessibilité marché, niveau de prix, réseau de distribution, appétence pour l'innovation, intensité concurrentielle, notamment).</i></p> <p><i>L'attrait de chaque segment et les liens entre les segments sont mis en évidence.</i></p>
Conception d'un modèle d'affaires correspondant à un projet d'innovation	C8. Concevoir un nouveau modèle d'affaires (ou business model) s'appuyant sur la disruption d'un modèle existant et répondant à une ambition de durabilité, afin d'évaluer globalement la viabilité d'une innovation		<p><i>Le choix des segments et donc des projets d'innovation est réalisé grâce à un diagnostic relatif à la possibilité d'attaquer les différents segments.</i></p> <p><i>Il repose sur des critères d'arbitrage argumentés et priorisés, en fonction de ce que l'entreprise sait faire, peut faire et veut faire.</i></p> <p><i>Il met en évidence les hypothèses-clés et les recommandations relatives à l'attaque de chaque segment.</i></p>
	C9. Intégrer à sa réflexion une analyse des risques d'un projet d'innovation entrepreneuriale, en termes de propriété intellectuelle et de responsabilité des dirigeants, afin de le sécuriser juridiquement		<p><i>Le modèle d'affaires contribue à bouleverser un modèle existant. Il est aligné avec la stratégie d'innovation de l'entreprise. Il est porteur de propositions de valeur incluant la durabilité et l'inclusivité.</i></p> <p><i>Les risques liés à la Propriété Intellectuelle ou à la responsabilité du chef d'entreprise sont identifiés et priorisés pour faciliter la prise de décision.</i></p>

	<p>C10.Elaborer un business model mettant en évidence la création de valeur, les bénéfices escomptés et les moyens d'y parvenir, afin de faciliter les choix de décisionnaires, concernant le lancement d'un projet d'innovation entrepreneuriale</p>		<p><i>Cohérence du business model, grâce aux éléments suivants :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Le modèle d'affaires intègre l'ensemble des dimensions du business model canvas (segments clients, proposition de valeur, partenaires clés, activités clés, ressources clés, canaux de communication et de distribution, relation client, flux de revenus),</i> • <i>L'argumentation orale est appropriée et convaincante.</i>
	<p>C11.Evaluer la possibilité de créer une entreprise en continuité d'un projet d'innovation, en anticipant le choix d'une structure juridique adaptée aux besoins, afin d'optimiser la phase de lancement d'un projet par la création d'une identité entrepreneuriale dédiée</p>		<p><i>Les avantages et risques de différentes structures juridiques possibles sont analysés et comparés.</i></p> <p><i>La recommandation de la structure juridique la plus adaptée au contexte est justifiée et argumentée.</i></p>
<p>Ensemble du bloc de compétences</p>	<p>Soutenance NBM et soutenance Mission Innovation</p>	<p><i>L'oral est structuré et clair et les réponses aux questions démontrent que le sujet est maîtrisé : structure de la présentation, clarté des slides, capacité de synthèse, maîtrise du sujet, justesse des réponses aux questions.</i></p> <p><i>Le candidat fait preuve de force de conviction et de prise de recul.</i></p>	

Bloc de compétences 2 : Piloter un projet d'innovation entrepreneuriale

REFERENTIEL D'ACTIVITES	REFERENTIEL DE COMPETENCES	REFERENTIEL D'EVALUATION	
		MODALITES D'EVALUATION	CRITERES D'EVALUATION
Pilotage d'un projet innovant	C12. Exploiter le prototype d'une solution innovante, pour permettre l'échange au sein d'une équipe projet et avec des acteurs externes, cristalliser l'intérêt des parties prenantes, et gagner en efficacité sur le développement du projet	<p>Projet NBM (New Biz Maker) Livrable 5 : Plan de développement, et business plan incluant les partenariats. Livrable 7 : Fonctionnement de l'équipe projet, comprenant notamment un retour sur le « Baromètre » de l'équipe projet à certains moments clés du projet.</p> <p>Evaluations individuelles NBM : analyse de Retour d'Expérience et note de synthèse.</p> <p>Soutenance NBM.</p>	<p><i>L'exploitation faite d'un ou de plusieurs prototypes (physiques ou numériques) au service du pilotage de projet est illustrée par des exemples concrets.</i></p> <p><i>Les bénéfices observés sont mis en évidence.</i></p>
	C13. Planifier l'ensemble des tâches d'un projet, à partir d'un cahier des charges ou d'une note de cadrage initiale, en ajustant en continu la démarche et le dispositif, dans une logique d'optimisation, afin d'assurer le respect des objectifs et des délais prévus		<p><i>La pertinence du pilotage du projet est assurée par :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Une planification opérationnelle et optimisée des tâches, dans le respect des objectifs et délais prévus</i> • <i>Une méthode agile de gestion de projet argumentée par rapport aux objectifs à atteindre.</i>
	C14. Définir les acteurs d'un projet innovant, et notamment ses instances de pilotage, pour s'assurer que l'équipe projet dispose de toutes les compétences requises et que la gouvernance est adaptée, de façon à favoriser le succès dudit projet		<p><i>Les processus décisionnels et les mécanismes de contrôle ont été clairement définis.</i></p> <p><i>Un travail visant à déterminer les acteurs clés et leurs contributions, a été mené et formalisé par :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Une analyse des besoins en compétences, par exemple sous forme de cartographie</i> - <i>Une identification des rôles clés</i> - <i>Une définition des responsabilités et des autorités</i> - <i>Une répartition des disciplines au sein de l'équipe</i> - <i>Un appel à des experts externes à l'équipe, si nécessaire</i> - <i>Une adaptabilité et une flexibilité y compris concernant les rôles au sein de l'équipe et de la gouvernance en fonction de l'évolution des besoins du projet.</i>

	<p>C15. Piloter la communication et la coordination d'un projet avec les acteurs et la gouvernance du projet afin d'avancer, de produire, d'alerter et de décider si besoin de mesures correctives</p>		<p><i>Des réunions de projet adaptées aux thématiques et problématiques rencontrées ont été organisées (lancement, avancement, résolution de problèmes, recettage notamment).</i></p> <p><i>Les décisions ont été formalisées sous forme de comptes-rendus de réunions et autres outils de coordination et communication.</i></p> <p><i>Les relevés d'informations ou de décisions ont été pilotés et suivis.</i></p> <p><i>Des alertes et des mesures correctives ont été prises en fonction des décisions issues des instances et de l'équipe.</i></p>
	<p>C16. Piloter des indicateurs d'avancement et de réalisation d'un projet, afin de mesurer des écarts et de proposer des actions de régulation</p>		<p><i>Des indicateurs appropriés d'avancement et de réalisation ont été mis en œuvre et suivis.</i></p> <p><i>Les écarts ont été détectés et des actions de régulation menées.</i></p> <p><i>La stratégie a possiblement été modifiée (pivot par exemple). (explicitation de chaque candidat dans la note de synthèse individuelle)</i></p>
<p>Management d'équipes projet</p>	<p>C17. Favoriser une démarche inclusive dans la constitution d'une équipe projet, en s'évitant tout biais de discrimination et en mettant en place une organisation et une communication adaptées, afin de favoriser la diversité des profils et des approches</p>		<p><i>Une vision et des objectifs clairs en matière d'inclusion, ont été définis collectivement et partagés par les membres de l'équipe : des valeurs inhérentes à l'équipe projet ont été identifiées.</i></p> <p><i>Ces valeurs sont illustrées dans la mise en œuvre du projet.</i></p> <p><i>Des stratégies ont été élaborées expressément pour intégrer la vision d'acteurs externes, de différents horizons, cultures et expériences.</i></p> <p><i>Des actions ont été menées pour organiser un environnement de travail où chaque membre se sent respecté, valorisé et écouté.</i></p>
	<p>C18. Partager une vision commune autour d'un projet d'innovation, en conduisant le changement et en favorisant les relations collaboratives, pour garantir la cohésion d'une équipe vers un objectif commun</p>		<p><i>« Baromètre » de l'équipe projet, restitué in fine, et décrivant :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>• L'évolution du niveau de cohésion interne de l'équipe sur la durée du projet</i> <i>• L'évolution du niveau de qualité des relations au sein de l'équipe projet</i>

	<p>C19. Mobiliser des équipes internes et externes autour des résultats et de la mise en œuvre de plans d'actions au moyen notamment d'une méthode agile de pilotage, pour faciliter l'avancement d'un projet</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Les solutions mises en œuvre en phase de tensions <p>Les plans d'actions élaborés ont été réalistes, réalisables et alignés sur les objectifs du projet, en tenant compte des contraintes temporelles, financières et des ressources disponibles.</p> <p>Les contributions collectives et individuelles (des membres des équipes internes et externes) ont été reconnues et valorisées, par exemple en reconnaissant les réussites et les progrès réalisés.</p> <p>Les conflits et les obstacles ont été surmontés de manière efficace, par exemple en favorisant la résolution collaborative de problèmes.</p> <p>Les plans d'actions ont été adaptés avec flexibilité, en fonction des évolutions de l'environnement interne et externe, tout en maintenant les objectifs.</p>
	<p>C20. Capitaliser sur l'expérience acquise dans le cadre d'un projet d'innovation entrepreneuriale, afin de bénéficier du retour d'expérience et de diffuser une culture d'innovation au sein d'une entreprise</p>		<p>Les objectifs du Retour sur Expérience ont été clairement définis : les éléments spécifiques à évaluer sont listés, tels que les processus, les résultats, les performances, les succès et les échecs par exemple.</p> <p>Une analyse approfondie des performances est réalisée.</p> <p>Les meilleures pratiques et les points d'amélioration sont clairement identifiés</p> <p>Des recommandations concrètes sont formulées pour améliorer les processus, les stratégies et les approches pour les projets futurs.</p>
<p>Animation et développement d'un réseau de partenaires autour d'un projet d'innovation entrepreneuriale</p>	<p>C21. Développer un réseau de partenaires d'un projet d'innovation, en s'appuyant sur une communication adaptée et une démarche proactive, afin de bénéficier de la dynamique et des apports de l'écosystème concerné</p>		<p>Un réseau de partenaires internes et externes (fournisseurs, consultants, mentors, incubateurs, accélérateurs, experts financiers, etc.) a été développé.</p> <p>Des acteurs « out of the box » et des acteurs en lien avec la durabilité et l'inclusion font partie de ce réseau.</p> <p>Des événements permettant la co-construction du projet avec des partenaires ont été mis en œuvre.</p>

	<p>C22. Prendre en compte les perturbations induites dans les usages par l'adoption d'une innovation, en intégrant certains des premiers clients dans les différentes phases d'un projet d'innovation, et ce, afin d'infléchir la trajectoire de celui-ci, et de limiter les risques d'échec de lancement</p>		<p><i>Des clients susceptibles de participer au développement du projet d'innovation ou « early adopters » ont été identifiés.</i></p> <p><i>Leur contribution a été intégrée au projet et en particulier dans le processus de décision.</i></p>
<p>Ensemble du bloc de compétences</p>	<p>Soutenance NBM.</p>	<p><i>L'oral est structuré et clair et les réponses aux questions démontrent que le sujet est maîtrisé : structure de la présentation, clarté des slides, capacité de synthèse, maîtrise du sujet, justesse des réponses aux questions.</i></p> <p><i>Le candidat fait preuve de force de conviction et de prise de recul.</i></p>	

Bloc de compétences 3 : Etablir le plan de financement d'une innovation entrepreneuriale et suivre sa performance économique

REFERENTIEL D'ACTIVITES	REFERENTIEL DE COMPETENCES	REFERENTIEL D'EVALUATION	
		MODALITES D'EVALUATION	CRITERES D'EVALUATION
Elaboration d'une stratégie de financement d'un projet d'innovation entrepreneuriale	C23. Conduire l'étude de faisabilité économique d'un projet d'innovation entrepreneuriale, afin d'évaluer le besoin de financement, le plan d'évolution prévu et le retour sur investissement attendu, dans un objectif de viabilité du projet et de l'entreprise porteuse		<i>Le business plan contient les tableaux financiers suivants : bilans prévisionnels, plan de financement, budget de trésorerie et indicateurs financiers tels que capacité d'autofinancement, taux d'endettement, taux de rentabilité.</i>
	C24. Etablir la stratégie de recherche de financement d'une innovation, en fonction de la typologie de l'innovation et du type d'entreprise, pour identifier le mode de financement escompté		<p>Projet NBM (New Biz Maker) Livrable 4 : Financement mobilisable Livrable 5 : Plan de développement et business plan.</p> <p>Soutenance NBM.</p> <p>Cas Financement de Projet d'Innovation Entrepreneuriale (FPIE)</p>
Elaboration du business plan d'une solution innovante et négociation de financements	C25. Construire un business plan, permettant de synthétiser une offre d'affaires économiquement viable et pérenne, afin de communiquer la vision de l'entreprise et de présenter la stratégie de croissance à des investisseurs, concernant une solution d'innovation	Cas Pilotage De La Performance (PDLP)	<p><i>Les hypothèses bâties sont tangibles et argumentées.</i></p> <p><i>Les prévisions sont étayées par des hypothèses qui clarifient les risques et les incertitudes.</i></p> <p><i>Des plans sont mis en place pour atténuer les risques.</i></p> <p><i>Les prévisions et les exigences financières présentées dans le business plan sont viables et argumentées, facilitant la prise de décisions.</i></p> <p><i>Les projets d'investissement et les plans d'utilisation du capital sont viables.</i></p>

			<p><i>Les prix de vente simulés partent des hypothèses de marché, valident les coûts internes, et permettent la rentabilité dans le temps des produits et/ou services proposés.</i></p>
	<p>C26. Négocier l'obtention d'une solution de financement avec des investisseurs potentiels, ou des organismes de subvention, en leur présentant la valeur ajoutée de la solution proposée, afin de favoriser l'obtention d'un accord de financement, à différentes phases du cycle de vie d'une innovation</p>		<p><i>Le business plan et les solutions apportées sont défendus de façon argumentée et convaincante devant un « jury d'investisseurs » :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>La valeur ajoutée des solutions proposées est mise en évidence</i> • <i>Les difficultés sont évaluées</i> • <i>Les concessions possibles sont identifiées</i> <p><i>Chaque candidat fait preuve d'une écoute active et maintient la qualité de la relation avec ses interlocuteurs (lors de la soutenance).</i></p>
Suivi de la performance financière du lancement d'une solution innovante	<p>C27. Evaluer les coûts, en phase de lancement d'un projet d'innovation entrepreneuriale, pour identifier les opportunités de création et d'amélioration de la rentabilité</p>		<p><i>Le calcul des coûts est utilisé pour déterminer les prix (méthode des coûts complets), évaluer les risques financiers liés au business plan (analyse CVP Coût Volume Profit) et créer de la valeur par l'innovation (méthodes des coûts cibles).</i></p>
	<p>C28. Construire des indicateurs clés de performance et des tableaux de bord synthétiques, pour alerter sur les principaux écarts, proposer des actions de régulation ou de réajustement</p>		<p><i>Les objectifs et indicateurs clés du tableau de bord financier sont clairement définis.</i></p> <p><i>Les indications données par les indicateurs clés sont analysées.</i></p> <p><i>Le tableau de bord financier est facile à lire et permet aux décideurs de prendre des décisions pertinentes.</i></p>
Ensemble du bloc de compétences		Soutenance NBM	<p><i>L'oral est structuré et clair et les réponses aux questions démontrent que le sujet est maîtrisé : structure de la présentation, clarté des slides, capacité de synthèse, maîtrise du sujet, justesse des réponses aux questions.</i></p> <p><i>Le candidat fait preuve de force de conviction et de prise de recul.</i></p>

Bloc de compétences 4 : Construire le marketing et la communication d'une innovation, dans une logique de « business development »

REFERENTIEL D'ACTIVITES	REFERENTIEL DE COMPETENCES	REFERENTIEL D'ÉVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Elaboration de la stratégie et du plan marketing de lancement d'une solution innovante	C29. Définir des cibles visées, à partir de la segmentation du marché, afin d'élaborer une stratégie marketing en adéquation avec les besoins identifiés	<p>Mission innovation Livrable 4 : Plan marketing. Soutenance Mission Innovation.</p> <p>Etude Marketing de Marchés Nouveaux (EMMN) Livrable 2 : Une segmentation d'un marché en émergence. Livrable 3 : Un plan de développement d'une activité nouvelle.</p> <p>Projet NBM (New Biz Maker) Livrable 6 : Plan marketing et de communication. Evaluation individuelle NBM : note de synthèse.</p> <p>Soutenance NBM</p>	<p><i>Les « barrières à l'entrée » technologiques, économiques et commerciales sont identifiées pour chaque segment.</i></p>
	C30. Réaliser le plan marketing de lancement d'une solution innovante, en priorisant les différents segments de marché, afin de réaliser une démarche marketing progressive et agile		<p><i>Le plan marketing de lancement s'appuie sur le diagnostic marketing initial et prend en compte la stratégie et les ressources de l'organisation.</i></p> <p><i>Les segments de marché sont visés de façon successive, en tenant compte des synergies entre segments.</i></p> <p><i>Le plan de lancement est itératif, progressif : il est rythmé par l'attaque successive de segments avec une offre adaptée.</i></p> <p><i>Les campagnes marketing des concurrents sont analysées.</i></p>
	C31. Concevoir une campagne de marketing numérique, en analysant les stratégies marketing potentiellement concurrentielles, en s'appuyant sur les différents leviers numériques, et en travaillant notamment la visibilité sur les réseaux sociaux, afin d'accélérer le lancement et la diffusion d'une innovation		<p><i>Les opportunités offertes par les leviers du marketing numérique sont évaluées, en fonction des caractéristiques de l'entreprise et de l'innovation concernée.</i></p> <p><i>Les réseaux sociaux sont utilisés afin d'accroître la notoriété et la crédibilité de l'entreprise, et de créer des liens avec les parties prenantes.</i></p> <p><i>L'accessibilité numérique est prise en compte.</i></p>
Elaboration de la stratégie de communication d'une solution innovante	C32. Elaborer la stratégie de communication d'une entreprise innovante et du concept concerné, en tenant compte de la nouveauté proposée face aux habitudes et usages des prospects, afin de convaincre de la pertinence de		<p><i>La communication se concentre sur les clients de type « innovateur » ou « early adopters » (appartenant à la « majorité avancée »).</i></p>

	<p>l'innovation et de la crédibilité des porteurs de projet</p>		<p><i>La stratégie de communication prend en compte les bouleversements entraînés par l'adoption de l'innovation, et la perturbation des habitudes des clients.</i></p> <p><i>Les premiers clients sont impliqués, si possibles, dans les actions de communication.</i></p>
	<p>C33. Concevoir différents types de contenus pour activer une stratégie de communication créative et cohérente, à travers un écosystème de communication omnicanale, en tenant compte des enjeux de l'accessibilité numérique</p>		<p><i>Des contenus ciblés sont proposés en ligne : articles de blogs, vidéos (tutoriels, présentation de l'entreprise), podcast, webinaires.</i></p> <p><i>L'accessibilité numérique est prise en compte.</i></p>
<p>Ensemble du bloc de compétences</p>	<p>Soutenance NBM et soutenance Mission Innovation.</p>	<p><i>L'oral est structuré et clair et les réponses aux questions démontrent que le sujet est maîtrisé : structure de la présentation, clarté des slides, capacité de synthèse, maîtrise du sujet, justesse des réponses aux questions.</i></p> <p><i>Le candidat fait preuve de force de conviction et de prise de recul.</i></p>	

Evaluation transversale : Mission en Entreprise ou Projet Entrepreneurial et Thèse professionnelle

REFERENTIEL D'ÉVALUATION

MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
<p>Evaluation individuelle transversale complémentaire à celles des blocs de compétences.</p> <p>La thèse professionnelle, conformément aux directives de la Conférence des Grandes Ecoles, est précédée d'une mission professionnelle en entreprise ou d'une mission de projet entrepreneurial dont la durée est de 4 à 6 mois.</p> <p>La thèse professionnelle fait l'objet d'un rendu écrit (environ 20 000 mots, une cinquantaine de pages, hors annexes) et d'une soutenance orale d'une heure, évalués par un jury de professionnels de la thématique.</p>	<p>Une problématique répondant à des enjeux liés au métier exercé est identifiée et formulée.</p> <p>Des sources d'information diverses, issues de la littérature et de la pratique, sont identifiées et exploitées pour justifier et répondre à la problématique.</p> <p>Une méthode adaptée de résolution d'une problématique, en lien avec le métier exercé, est identifiée et structurée.</p> <p>L'interprétation et les recommandations démontrent la prise d'initiative et le caractère innovant et intellectuellement indépendant.</p> <p>L'écrit produit respecte la structure attendue d'une thèse professionnelle.</p> <p>L'oral est structuré et clair et les réponses aux questions démontrent que le sujet est maîtrisé.</p>