BLOC DE COMPETENCE	REFERENTIEL D'ACTIVITES	REFERENTIEL DE COMPETENCES	REFERENCE D'EVALUATION	
			MODALITE D'EVALIUATION	CRITERES D'EVALUATION
Bloc 1 Élaborer une stratégie marketing et commerciale globale	1. Analyser des environnements concurrentiels internationaux complexes en mobilisant des outils d'analyse stratégique, sectorielle, économique et géopolitique, afin d'identifier des opportunités de développement et d'éclairer les décisions stratégiques de l'organisation. 2. Élaborer une stratégie marketing et commerciale globale en exploitant les résultats des analyses de marché, les outils de segmentation et les données concurrentielles, afin de positionner durablement l'organisation sur des marchés internationaux. 3. Concevoir des modèles économiques et des propositions de valeur adaptés à des contextes internationaux en tenant compte des spécificités locales, des attentes des parties prenantes et des dynamiques sectorielles, afin d'assurer la pertinence et la compétitivité de l'offre. 4. Décliner une stratégie marketing et commerciale en plans d'actions opérationnels en définissant les objectifs, ressources, indicateurs et dispositifs de pilotage adaptés aux marchés ciblés, afin d'assurer son déploiement et sa performance.	1. Décrypter des dynamiques de marché complexes à l'échelle internationale afin d'identifier des opportunités de développement, en mobilisant des outils d'analyse stratégique, sectorielle et géopolitique 2. Élaborer une stratégie marketing et commerciale globale afin de positionner une organisation sur des marchés internationaux, en intégrant les dimensions économiques, concurrentielles et culturelles 3. Concevoir des modèles économiques et des propositions de valeur adaptés à des contextes internationaux afin d'assurer la pertinence de l'offre, en tenant compte des spécificités locales et des logiques de marché 4. Décliner une stratégie globale en plans d'actions opérationnels afin d'en assurer le déploiement, en structurant des dispositifs adaptés aux marchés cibles	1. Étude de cas stratégique internationale (épreuve individuelle écrite) 2. Projet stratégique et soutenance devant jury académique et professionnel **RAC** ➢ Production d'un diagnostic stratégique international intégrant analyse de marché, identification d'opportunités et évaluation des risques ➢ Élaboration d'une stratégie marketing et commerciale globale multi-marchés ➢ Formalisation de plans d'actions adaptés à différents contextes internationaux ➢ Présentation argumentée de recommandations stratégiques dans un environnement international	• **Analyser des environnements internationaux complexes afin d'identifier des opportunités et des risques** (indicateurs : mobilisation d'analyses économiques, concurrentielles et géopolitiques ; identification des facteurs clés de succès ; profondeur de l'analyse ; capacité à croiser différentes échelles d'analyse) • **Élaborer une stratégie globale cohérente et robuste à l'échelle internationale** (indicateurs : alignement entre diagnostic et stratégie ; cohérence des choix stratégiques ; prise en compte des contraintes et opportunités ; solidité globale du positionnement proposé) • **Adapter une stratégie aux spécificités des marchés ciblés** (indicateurs : prise en compte des dimensions culturelles, économiques et réglementaires ; pertinence des ajustements proposés ; différenciation des approches selon les marchés ; cohérence entre global et local) • **Structurer et formaliser des recommandations stratégiques de manière professionnelle** (indicateurs : clarté de la structuration ; hiérarchisation des recommandations ; qualité de formalisation écrite et visuelle ; niveau de précision opérationnelle) • **Argumenter des choix stratégiques dans un environnement international complexe** (indicateurs : solidité du raisonnement ; mobilisation d'éléments factuels ; capacité à justifier les arbitrages ; aptitude à défendre les décisions face à des parties prenantes variées)
Bloc 2 Développer les marchés internationaux	1. Analyser des marchés internationaux en mobilisant des données économiques, concurrentielles, réglementaires et culturelles, afin d'identifier les opportunités et contraintes liées au développement international. 2. Définir des stratégies d'entrée et de développement international en évaluant les risques, les conditions d'accès et les modes d'implantation envisageables, afin d'optimiser la présence de l'organisation sur les marchés étrangers. 3. Adapter une offre ainsi que les dispositifs marketing et commerciaux en intégrant les spécificités culturelles, comportementales et institutionnelles des marchés ciblés, afin d'assurer leur adéquation aux attentes locales. 4. Intégrer les contraintes juridiques, réglementaires et interculturelles en identifiant les exigences applicables et les risques associés, afin de sécuriser les stratégies de développement international.	1. Analyser des marchés internationaux afin d'identifier des opportunités de développement, en intégrant les dimensions économiques, concurrentielles, culturelles et réglementaires 2. Définir des stratégies d'entrée et de développement international afin d'optimiser l'implantation sur des marchés étrangers, en évaluant les risques et les conditions d'accès 3. Adapter une offre et des dispositifs marketing et commerciaux afin d'assurer leur pertinence locale, en tenant compte des spécificités culturelles, comportementales et institutionnelles 4. Intégrer les contraintes juridiques, réglementaires et interculturelles afin de sécuriser les stratégies de développement, en anticipant les risques et en ajustant les pratiques	Étude de marché internationale en groupe Étude de cas interculturelle individuel **RAC** ➢ Production d'une analyse de marché international intégrant opportunités, risques et contraintes ➢ Élaboration d'une stratégie d'entrée ou de développement sur un marché étranger ➢ Adaptation argumentée d'une offre à un contexte local spécifique ➢ Formulation de recommandations opérationnelles intégrant les dimensions réglementaires et interculturelles	• **Analyser des marchés internationaux afin d'en identifier les opportunités et les dynamiques clés** (indicateurs : qualité et profondeur de l'analyse (économique, concurrentielle, culturelle) ; identification des opportunités ; capacité à mobiliser des données fiables ; structuration de l'analyse) • **Identifier et évaluer les risques associés au développement international** (indicateurs : identification des risques (politiques, économiques, réglementaires, culturels) ; hiérarchisation des risques ; pertinence des critères d'évaluation ; capacité à anticiper les impacts) • **Définir des stratégies d'entrée cohérentes sur des marchés étrangers** (indicateurs : adéquation du mode d'entrée au contexte (export, filiale…) ; cohérence avec les objectifs stratégiques ; prise en compte des contraintes d'accès au marché ; justification des choix opérés) • **Adapter des stratégies et dispositifs aux spécificités locales** (indicateurs : prise en compte des dimensions culturelles et comportementales ; pertinence des ajustements marketing et commerciaux ; différenciation des approches selon les marchés ; cohérence global/local) • **Intégrer les contraintes réglementaires et interculturelles dans la prise de décision** (indicateurs : identification des cadres juridiques applicables ; prise en compte des normes et pratiques locales ; anticipation des risques de non-conformité ; pertinence des décisions au regard du contexte interculturel)

Bloc 3 **Piloter la stratégie commerciale d'une organisation**	1. Piloter la performance commerciale en construisant, analysant et exploitant des indicateurs de suivi adaptés aux objectifs de l'organisation, afin d'orienter les décisions stratégiques et opérationnelles. 2. Gérer des relations clients complexes et des comptes stratégiques en développant des dispositifs de fidélisation, de négociation et de création de valeur, afin de renforcer durablement la performance commerciale. 3. Conduire des négociations à fort enjeu en mobilisant des techniques de négociation adaptées aux contextes interculturels et aux rapports de force en présence, afin d'aboutir à des accords équilibrés et durables. 4. Arbitrer des décisions commerciales complexes en analysant différents scénarios et en prenant en compte les contraintes économiques, humaines et organisationnelles, afin d'assurer la performance durable de l'activité.	1. Piloter la performance commerciale afin d'orienter les décisions stratégiques, en construisant et en exploitant des indicateurs adaptés à des contextes internationaux 2. Gérer des relations clients complexes afin de maximiser la valeur, en développant des approches grands comptes et des partenariats stratégiques 3. Conduire des négociations à fort enjeu afin d'aboutir à des accords durables, en intégrant les dimensions culturelles et les rapports de force 4. Arbitrer des décisions afin d'assurer la performance commerciale, en prenant en compte l'incertitude et les évolutions de l'environnement	1. Simulation de négociation individuelle 2. Cas pratique de pilotage commercial en groupe **RAC** ➢ Construction et analyse de dispositifs de pilotage de la performance commerciale ➢ Simulation de négociations complexes en contexte international ➢ Prise de décisions argumentées en situation d'incertitude ➢ Restitution structurée des résultats et des arbitrages réalisés	• **Construire et mobiliser des indicateurs de pilotage pertinents pour la performance commerciale** (indicateurs : adéquation des KPI aux objectifs stratégiques ; diversité des indicateurs (financiers, commerciaux, relationnels) ; fiabilité des données utilisées ; capacité à justifier les choix d'indicateurs) • **Analyser la performance et formuler des décisions adaptées** (indicateurs : capacité à interpréter les résultats ; identification des écarts et de leurs causes ; articulation entre analyse et décisions ; pertinence des actions correctives proposées) • **Conduire des négociations en contexte complexe et international** (indicateurs : maîtrise des techniques de négociation ; prise en compte des rapports de force ; intégration des dimensions interculturelles ; capacité à atteindre un accord équilibré et durable) • **Réaliser des arbitrages cohérents et argumentés** (indicateurs : capacité à prioriser ; prise en compte des contraintes multiples ; justification des choix ; cohérence des décisions avec les objectifs stratégiques) • **Gérer l'incertitude et la complexité dans la prise de décision** (indicateurs : capacité à décider en information incomplète ; adaptation aux évolutions de l'environnement ; gestion des risques ; pertinence des ajustements réalisés)
Bloc 4 **Déployer des projets complexes en environnement interculturel**	1. Structurer et piloter des projets internationaux complexes en définissant les objectifs, ressources, échéances, risques et indicateurs de suivi, afin d'en garantir la cohérence, la performance et l'atteinte des résultats attendus. 2. Coordonner des équipes multiculturelles en organisant les interactions, la coopération et la circulation de l'information entre les parties prenantes, afin d'assurer l'avancement et la réussite des projets internationaux. 3. Gérer les risques et les situations d'incertitude en identifiant les vulnérabilités, en mettant en œuvre des actions préventives et en ajustant les décisions en fonction des évolutions du contexte, afin de sécuriser la conduite des projets. 4. Adapter ses pratiques managériales à des contextes interculturels en tenant compte des spécificités culturelles, organisationnelles et relationnelles des acteurs impliqués, afin de favoriser la collaboration et l'efficacité collective.	1. Structurer et piloter des projets internationaux complexes afin d'en garantir la cohérence et la performance, en définissant les étapes, ressources et indicateurs de suivi 2. Coordonner des équipes multiculturelles afin d'assurer l'avancement des projets, en organisant les interactions et en gérant les dynamiques collectives 3. Gérer les risques et l'incertitude afin de sécuriser les projets, en anticipant les écarts et en adaptant les décisions 4. Adapter les pratiques managériales afin d'interagir efficacement en contexte interculturel, en tenant compte des spécificités culturelles et organisationnelles	1. Conduite de projet à l'international (groupe) 2. Étude de cas sous forme d'un projet individuel avec restitution orale en anglais **RAC** ➢ Formalisation d'un projet international (objectifs, planification, ressources, risques) ➢ Pilotage simulé ou réel d'un projet en environnement multiculturel ➢ Adaptation des pratiques managériales à un contexte interculturel ➢ Présentation du projet en anglais devant un jury	• **Structurer un projet international et en assurer un pilotage efficace** (indicateurs : définition des objectifs et livrables ; planification des étapes ; allocation des ressources ; mise en place d'indicateurs de suivi ; cohérence globale du dispositif de pilotage) • **Coordonner et aligner des parties prenantes dans un environnement multiculturel** (indicateurs : identification des parties prenantes ; organisation des interactions ; gestion des contributions ; capacité à aligner des acteurs aux intérêts divergents ; qualité de la coordination interculturelle) • **Gérer les risques et l'incertitude dans la conduite du projet** (indicateurs : identification et hiérarchisation des risques ; mise en place de plans d'anticipation ; capacité à réagir aux aléas ; adaptation des décisions en fonction des évolutions du contexte) • **Intégrer les dimensions interculturelles dans le pilotage du projet** (indicateurs : prise en compte des spécificités culturelles ; adaptation des pratiques managériales ; prévention des risques interculturels ; pertinence des ajustements proposés) • **Communiquer de manière claire, professionnelle et adaptée, notamment en anglais** (indicateurs : qualité de l'expression orale et écrite en anglais ; clarté du message ; adaptation aux interlocuteurs ; capacité à convaincre dans un contexte international)
Bloc transversal 1 **Intégrer les enjeux de durabilité dans la décision stratégique**	1. Évaluer les impacts environnementaux, sociaux et sociétaux des activités de l'organisation en mobilisant des référentiels, indicateurs et outils d'analyse adaptés, afin d'éclairer les décisions stratégiques.	1. Évaluer les impacts environnementaux et sociétaux afin d'éclairer les décisions stratégiques, en mobilisant des référentiels adaptés 2. Intégrer des critères de durabilité afin d'assurer la responsabilité des stratégies	1. Étude de cas RSE en groupe 2. Dossier d'analyse & Présentation orale individuel **RAC** ➢ Analyse structurée des impacts RSE d'une activité ou d'une stratégie internationale	• **Analyser les enjeux RSE dans un contexte international** (indicateurs : identification des impacts environnementaux et sociétaux ; prise en compte des parties prenantes ; mobilisation de référentiels (ESG, normes internationales) ; profondeur et structuration de l'analyse) • **Intégrer les dimensions RSE dans des stratégies internationales** (indicateurs : articulation entre objectifs économiques et enjeux RSE ;

	2. Intégrer les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance dans les stratégies internationales en mobilisant des référentiels de durabilité et des indicateurs de performance responsable, afin d'assurer une création de valeur durable pour les parties prenantes. 3. Anticiper les risques et opportunités liés aux enjeux de durabilité en identifiant les vulnérabilités, les évolutions réglementaires et les attentes sociétales, afin de sécuriser les activités et renforcer leur résilience. 4. Argumenter des décisions responsables en mobilisant des cadres éthiques, réglementaires et de gouvernance adaptés, afin de garantir leur légitimité et leur acceptabilité auprès des parties prenantes.	internationales, en les inscrivant dans une logique de performance globale 3. Anticiper les risques liés aux enjeux environnementaux et sociétaux afin de sécuriser les activités, en identifiant les vulnérabilités 4. Argumenter des décisions responsables afin d'en garantir la légitimité, en mobilisant des cadres éthiques et réglementaires	➢ Intégration de critères de durabilité dans des recommandations stratégiques ➢ Identification des risques et opportunités liés aux enjeux sociétaux ➢ Argumentation de décisions responsables dans un contexte international	prise en compte des spécificités locales ; intégration dans les choix stratégiques ; capacité à opérationnaliser les actions proposées) • **Argumenter des décisions en mobilisant des cadres éthiques et réglementaires** (indicateurs : mobilisation de référentiels pertinents ; solidité du raisonnement ; capacité à justifier les choix ; clarté et cohérence de l'argumentation) • **Prendre en compte les contraintes réglementaires dans la formulation des recommandations** (indicateurs : identification des cadres juridiques applicables ; intégration des exigences réglementaires ; anticipation des risques de non-conformité ; pertinence des décisions au regard du contexte) • **Formuler des recommandations cohérentes intégrant les enjeux RSE** (indicateurs : alignement entre analyse et recommandations ; faisabilité des actions proposées ; cohérence globale des propositions ; prise en compte des impacts à court et long terme)
Bloc transversal 2 Mener une démarche d'enquête, d'analyse stratégique et de recommandation	1. Problématiser une situation complexe en mobilisant des cadres conceptuels issus des sciences de gestion et des sciences sociales, afin de structurer une démarche d'analyse pertinente. 2. Mettre en œuvre une démarche méthodologique rigoureuse en mobilisant des méthodes qualitatives et quantitatives adaptées à l'objet étudié, afin de produire des résultats fiables et exploitables 3. Analyser des données qualitatives et quantitatives en appliquant des méthodes d'analyse cohérentes avec la problématique étudiée, afin de produire des résultats interprétables et utiles à la prise de décision. 4. Formuler des recommandations argumentées en mobilisant des résultats empiriques, des cadres théoriques et une démarche critique, afin d'éclairer les choix stratégiques des organisations.	1. Problématiser une situation complexe afin d'en structurer l'analyse, en mobilisant des cadres théoriques en sciences de gestion 2. Mettre en œuvre une démarche méthodologique rigoureuse afin de produire des résultats exploitables, en mobilisant des méthodes qualitatives et quantitatives 3. Analyser des données afin de produire des résultats interprétables, en structurant une démarche analytique cohérente 4. Développer une argumentation critique afin de formuler des recommandations, en mobilisant des éléments empiriques et conceptuels	1. Mémoire de recherche appliqué (binôme avec évaluation individualisée) 2. Soutenance orale 3. Grand oral en sciences de gestion **RAC** ➢ Production d'une problématique de recherche structurée en sciences de gestion ➢ Réalisation d'un mémoire de recherche appliqué mobilisant une méthodologie rigoureuse ➢ Formulation de recommandations argumentées à partir des résultats ➢ Défense orale des travaux devant un jury académique et professionnel	• **Formuler une problématique pertinente à partir d'une situation complexe** (indicateurs : clarté et précision de la question de recherche ; ancrage dans un contexte réel ; capacité à délimiter le périmètre ; cohérence avec les objectifs du travail) • **Mettre en œuvre une démarche méthodologique rigoureuse** (indicateurs : adéquation de la méthodologie à la problématique ; qualité de la collecte de données ; justification des choix méthodologiques ; respect des étapes de la démarche scientifique) • **Analyser des données de manière approfondie et structurée** (indicateurs : pertinence du traitement des données ; capacité à faire émerger des enseignements clés ; articulation entre données et concepts ; profondeur de l'analyse) • **Formuler des recommandations pertinentes et opérationnelles** (indicateurs : lien explicite avec les résultats ; faisabilité des recommandations ; prise en compte du contexte ; capacité à prioriser les actions) • **Défendre des résultats de manière argumentée devant un jury** (indicateurs : clarté de la présentation ; solidité de l'argumentation ; capacité à répondre aux questions ; posture professionnelle et capacité de conviction)