**Annexe – Mise en œuvre de l'approche par compétences et modalités pédagogiques**

*Programme Marketing stratégique et Développement d'Affaires (MSDA)*

| BLOC DE COMPETENCE | REFERENTIEL D'ACTIVITES | REFERENTIEL DE COMPETENCES | REFERENCE D'EVALUATION | |
|---|---|---|---|---|
| | | | MODALITE D'EVALIUATION | CRITERES D'EVALUATION |
| **Bloc 1 Définir une stratégie marketing et commerciale omnicanale** | 1. Analyser un environnement concurrentiel complexe en mobilisant des outils d'analyse stratégique, sectorielle et prospective, afin d'identifier les opportunités et menaces susceptibles d'influencer le développement de l'organisation.<br>2. Élaborer une stratégie marketing et commerciale omnicanale différenciante en s'appuyant sur les résultats du diagnostic stratégique et sur l'analyse des marchés et des cibles, afin de renforcer le positionnement concurrentiel de l'organisation.<br>3. Modéliser une proposition de valeur adaptée aux attentes des clients en mobilisant des démarches de segmentation, de ciblage et d'analyse des besoins, afin d'assurer l'attractivité et la pertinence de l'offre.<br>4. Décliner les orientations stratégiques en plans d'actions opérationnels en définissant les ressources, priorités, indicateurs et modalités de déploiement, afin d'assurer l'exécution de la stratégie.<br>5. Évaluer les impacts économiques, éthiques, environnementaux et sociétaux des décisions stratégiques en mobilisant des référentiels RSE et des outils d'analyse multicritères, afin d'intégrer les enjeux de durabilité dans la prise de décision. | 1. Décrypter un environnement concurrentiel complexe afin d'identifier des opportunités de développement, en mobilisant des outils d'analyse stratégique et sectorielle<br>2. Élaborer une stratégie marketing et commerciale omnicanale différenciante afin de positionner l'offre sur des marchés concurrentiels, en structurant des choix cohérents et argumentés<br>3. Modéliser une proposition de valeur adaptée aux attentes des cibles afin d'assurer la pertinence de l'offre, en s'appuyant sur des analyses de besoins et de segmentation<br>4. Traduire des orientations stratégiques en dispositifs opérationnels afin d'assurer leur déploiement, en structurant un plan d'actions hiérarchisé<br>5. Évaluer les impacts économiques, éthiques et sociétaux des décisions afin d'intégrer les enjeux de durabilité, en mobilisant des référentiels RSE | 1. Étude de cas individuel sur table avec l'analyse du stratégie marketing et commerciale et des recommandations.<br>2. Cas pratique (travail collectif en Lab) portant sur un projet de conception stratégique et donnant lieu à des livrables :<br>**RAC**<br>➢ Production d'un diagnostic stratégique intégrant analyse de marché, positionnement et identification d'opportunités ;<br>➢ Élaboration d'une stratégie marketing et commerciale omnicanale formalisée Formalisation d'un plan d'actions structuré et argumenté<br>Présentation/ soutenance orale de recommandations stratégiques devant un jury devant jury | • **Structurer un diagnostic stratégique intégrant variables internes et externes et hiérarchisant les enjeux** (indicateurs : identification explicite des facteurs internes/externes ; mobilisation d'outils d'analyse (PESTEL, SWOT…) ; hiérarchisation argumentée des enjeux ; mise en évidence de liens de causalité)<br>• **Assurer la cohérence systémique des choix stratégiques au regard du contexte analysé** (indicateurs : alignement entre diagnostic, objectifs et choix stratégiques ; absence de contradictions majeures ; prise en compte des contraintes du marché ; articulation logique entre les décisions proposées)<br>• **Formaliser une proposition de valeur différenciante et argumentée** (indicateurs : clarté du positionnement ; explicitation des cibles ; identification des éléments de différenciation ; cohérence avec les besoins clients ; qualité de l'argumentation)<br>• **Structurer un plan d'actions opérationnel et en démontrer la faisabilité** (indicateurs : découpage en actions cohérentes ; définition de priorités ; identification des ressources ; présence d'un calendrier ; prise en compte des contraintes opérationnelles)<br>• **Expliciter des arbitrages stratégiques en intégrant les dimensions économiques, éthiques et environnementales** (indicateurs : identification des options possibles ; justification des choix réalisés ; prise en compte des impacts économiques ; intégration des enjeux RSE ; capacité à expliciter les compromis) |
| **Bloc 2 Piloter le développement commercial** | 1. Mettre en œuvre des dispositifs de développement commercial en mobilisant des actions de prospection, de fidélisation et de développement de portefeuille adaptées aux marchés visés, afin d'atteindre les objectifs de croissance fixés.<br>2. Piloter la performance commerciale en construisant et en analysant des indicateurs de suivi adaptés aux objectifs poursuivis, afin d'orienter les décisions managériales et commerciales.<br>3. Développer une relation client durable en structurant des interactions personnalisées et créatrices de valeur, afin de renforcer la fidélisation et la rentabilité du portefeuille clients. | 1. Mettre en œuvre des dispositifs de développement commercial afin d'atteindre des objectifs de performance, en mobilisant des leviers adaptés aux contextes de marché<br>2. Piloter la performance commerciale afin d'orienter les décisions, en construisant et en interprétant des indicateurs pertinents<br>3. Développer une relation client durable afin de maximiser la valeur, en structurant des interactions personnalisées<br>4. Ajuster les actions commerciales afin d'optimiser les résultats, en analysant les écarts et en intégrant les évolutions de l'environnement | 1. Cas pratique de pilotage commercial (épreuve individuelle)<br>2. Simulation / business game appliqué avec restitution<br>**RAC**<br>➢ Construction et analyse de tableaux de bord de performance commerciale<br>➢ Formulation de recommandations d'ajustement des actions commerciales<br>➢ Simulation de décisions commerciales en environnement incertain<br>➢ Restitution argumentée des résultats et décisions prises | • **Construire des indicateurs de performance pertinents et robustes pour piloter l'activité commerciale** (indicateurs : adéquation des indicateurs aux objectifs ; diversité des KPI (financiers, commerciaux, relationnels) ; fiabilité des données mobilisées ; capacité à justifier les choix d'indicateurs)<br>• **Analyser des résultats de performance et formuler des recommandations argumentées** (indicateurs : capacité à interpréter les écarts ; identification des causes des performances ; mobilisation de données pour étayer l'analyse ; cohérence et pertinence des recommandations proposées)<br>• **Mobiliser des leviers de développement commercial adaptés aux objectifs visés** (indicateurs : identification des leviers pertinents (acquisition, fidélisation, upsell…) ; adéquation avec le contexte de marché ; cohérence avec la stratégie définie ; justification des choix opérés)<br>• **Prendre des décisions cohérentes en situation simulée** (indicateurs : alignement des décisions avec les objectifs ; prise en compte des contraintes ; logique des arbitrages ; capacité à prioriser les actions) |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 4. Ajuster les actions commerciales en analysant les écarts de performance et les évolutions de l'environnement, afin d'optimiser les résultats et sécuriser l'atteinte des objectifs. | | | • **Ajuster des actions commerciales dans des contextes évolutifs et incertains** (indicateurs : capacité à réagir aux variations de performance ; adaptation des actions en fonction des données ; prise en compte des évolutions de l'environnement ; pertinence des ajustements proposés) |
| **Bloc 3 Concevoir des expériences clients performantes** | 1. Concevoir des parcours clients omnicanaux en articulant les différents points de contact physiques et digitaux, afin d'améliorer l'expérience globale proposée aux clients<br>2. Évaluer l'expérience client en mobilisant des données quantitatives et qualitatives ainsi que des indicateurs de satisfaction, afin d'identifier les axes d'amélioration prioritaires.<br>3. Mobiliser des outils de gestion de la relation client en exploitant des solutions CRM, d'automatisation et de personnalisation des interactions, afin de piloter efficacement les relations avec les clients.<br>4. Optimiser les dispositifs relationnels en exploitant les retours clients et les indicateurs de performance, afin de renforcer la satisfaction, l'engagement et la fidélisation. | 1. Concevoir des parcours clients omnicanaux afin d'optimiser l'expérience globale, en articulant les points de contact<br>2. Évaluer l'expérience client afin d'identifier des leviers d'amélioration, en mobilisant des données qualitatives et quantitatives<br>3. Mobiliser des outils de gestion de la relation client afin de piloter les interactions, en intégrant des solutions CRM et d'automatisation<br>4. Améliorer les dispositifs relationnels afin de renforcer la fidélisation, en exploitant les retours clients et les indicateurs de performance | 1. Étude de cas expérience client (épreuve individuelle)<br>2. Projet de conception de parcours client avec restitution orale argumentée<br><br>**RAC**<br>➢ Conception d'un parcours client omnicanal formalisé<br>Analyse critique d'une expérience client à partir de données<br>➢ Proposition d'actions d'optimisation de la satisfaction et fidélisation<br>➢ Présentation structurée des recommandations | • **Concevoir un parcours client cohérent et fluide sur l'ensemble des points de contact** (indicateurs : identification des étapes du parcours ; articulation logique des points de contact ; continuité de l'expérience omnicanale ; prise en compte des moments clés du parcours client)<br>• **Mobiliser des outils relationnels adaptés et en justifier l'utilisation** (indicateurs : pertinence du choix des outils (CRM, marketing automation…) ; adéquation avec les objectifs ; cohérence avec le parcours client ; capacité à expliciter les usages et limites des outils)<br>• **Analyser l'expérience client de manière structurée à partir de données qualitatives et quantitatives** (indicateurs : mobilisation de données clients ; identification des points de friction ; structuration de l'analyse ; capacité à croiser différentes sources d'information)<br>• **Formuler des recommandations opérationnelles crédibles et adaptées** (indicateurs : lien explicite entre analyse et recommandations ; faisabilité des actions proposées ; priorisation des actions ; prise en compte des contraintes opérationnelles)<br>• **Intégrer les enjeux de fidélisation et de création de valeur client dans les propositions** (indicateurs : identification des leviers de fidélisation ; prise en compte du cycle de vie client ; contribution des actions à la valeur client (CLV, rétention…) ; cohérence avec la stratégie globale) |
| **Bloc 4 Exploiter des données via les outils digitaux et les données** | 1. Exploiter des jeux de données marketing, commerciales ou financières en mobilisant des méthodes quantitatives et qualitatives adaptées, afin de produire des analyses utiles à la prise de décision.<br>2. Sélectionner et utiliser des outils digitaux en fonction des objectifs stratégiques et des problématiques rencontrées, afin de soutenir les processus décisionnels.<br>3. Transformer des données en recommandations opérationnelles en structurant une analyse interprétative fondée sur les résultats obtenus, afin d'éclairer les choix stratégiques et opérationnels.<br>4. Anticiper les impacts des évolutions technologiques en réalisant une veille et une analyse prospective des usages et innovations, afin d'adapter les pratiques marketing et commerciales. | 1. Exploiter des jeux de données afin de produire des analyses décisionnelles, en mobilisant des méthodes quantitatives et qualitatives<br>2. Sélectionner et utiliser des outils digitaux afin de soutenir la prise de décision, en fonction des objectifs stratégiques<br>3. Transformer la donnée en recommandations opérationnelles afin d'éclairer les choix, en structurant une analyse interprétative<br>4. Intégrer les évolutions technologiques afin d'anticiper leurs impacts, en développant une lecture prospective des usages, des outils et de leurs effets sur les décisions marketing et commerciales | Étude de cas data (épreuve individuelle)<br>Projet digital/data avec restitution écrite et orale<br><br>**RAC**<br>➢ Production d'une analyse de données marketing ou financières<br>➢ Construction d'indicateurs et interprétation des résultats<br>➢ Élaboration de recommandations data-driven<br>➢ Intégration d'une analyse prospective des évolutions technologiques | • **Mettre en œuvre une démarche méthodologique rigoureuse dans le traitement et l'analyse des données** (indicateurs : cohérence de la méthodologie choisie ; qualité de la collecte et du traitement des données ; respect des étapes d'analyse ; traçabilité et justification des choix méthodologiques)<br>• **Mobiliser des outils d'analyse adaptés aux objectifs poursuivis et en justifier l'usage** (indicateurs : adéquation des outils aux problématiques ; diversité des outils mobilisés (quantitatifs/qualitatifs) ; pertinence des paramétrages ; capacité à expliciter les limites des outils utilisés)<br>• **Interpréter des résultats et formuler des recommandations argumentées** (indicateurs : qualité de l'interprétation des données ; mise en évidence des enseignements clés ; articulation logique entre résultats et recommandations ; solidité de l'argumentation)<br>• **Structurer des restitutions claires et professionnelles** (indicateurs : organisation logique du livrable ; lisibilité des supports ; hiérarchisation de l'information ; qualité rédactionnelle et visuelle)<br>• **Intégrer des scénarios d'évolution technologique dans l'analyse** (indicateurs : identification des tendances technologiques pertinentes ; capacité à projeter des évolutions ; prise en compte des impacts sur le modèle d'affaires ; pertinence des scénarios proposés) |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Bloc 5**<br>**Concevoir et piloter des projets stratégiques** | 1. Structurer un projet stratégique en définissant les objectifs, ressources, échéances, risques et modalités de suivi, afin d'en garantir la cohérence et la faisabilité.<br>2. Coordonner les parties prenantes internes et externes en organisant les interactions, responsabilités et mécanismes de coopération, afin d'assurer l'avancement du projet.<br>3. Arbitrer des décisions en contexte complexe en analysant différents scénarios et leurs conséquences potentielles, afin de sécuriser l'avancement du projet.<br>4. Piloter l'exécution du projet en analysant les écarts de performance et en adaptant les actions engagées, afin d'atteindre les objectifs fixés. | 1. Structurer un projet stratégique afin d'en garantir la cohérence, en définissant les étapes clés et les ressources associées<br>2. Coordonner des acteurs afin d'assurer la réalisation du projet, en organisant les interactions et les responsabilités<br>3. Arbitrer des décisions afin de sécuriser l'avancement, en mobilisant une analyse argumentée en contexte incertain<br>4. Suivre et ajuster le pilotage afin d'atteindre les objectifs, en analysant les écarts et en adaptant les actions | 1. Projet de groupe sur le pilotage d'un projet<br>2. Étude de cas individuelle<br>3. Grand oral en sciences de gestion<br>**RAC**<br>➢ Formalisation d'un projet stratégique (objectifs, planification, ressources)<br>➢ Pilotage simulé ou réel d'un projet avec suivi des écarts<br>➢ Argumentation de décisions prises en contexte incertain<br>➢ Présentation globale du projet devant jury | • **Structurer un projet et en assurer un pilotage cohérent** (indicateurs : définition claire des objectifs et livrables ; planification des étapes ; allocation pertinente des ressources ; mise en place d'indicateurs de suivi ; cohérence globale du dispositif de pilotage)<br>• **Coordonner des parties prenantes internes et externes** (indicateurs : identification des parties prenantes ; organisation des interactions ; gestion des contributions ; capacité à aligner les acteurs autour des objectifs du projet)<br>• **Réaliser des arbitrages pertinents en situation complexe** (indicateurs : prise en compte des contraintes multiples ; capacité à prioriser ; justification des choix opérés ; gestion des compromis entre objectifs)<br>• **Argumenter des décisions et en expliciter les fondements** (indicateurs : clarté du raisonnement ; mobilisation d'éléments factuels ; cohérence des décisions avec les objectifs ; capacité à convaincre différents interlocuteurs)<br>• **Gérer l'incertitude et les aléas dans le pilotage du projet** (indicateurs : identification des risques ; capacité d'anticipation ; réactivité face aux imprévus ; adaptation des décisions et des plans d'action) |
| **Bloc transversal 1**<br>**Intégrer les enjeux éthiques, RSE et interculturels** | 1. Évaluer les implications éthiques, sociétales et environnementales des décisions en mobilisant des référentiels adaptés et en analysant leurs impacts sur les parties prenantes, afin d'éclairer les choix stratégiques.<br>2. Intégrer les enjeux de durabilité dans les stratégies et projets en mobilisant des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance, afin d'assurer une performance globale et responsable.<br>3. Adapter ses pratiques professionnelles à des contextes interculturels en tenant compte des spécificités culturelles, sociales et organisationnelles, afin de favoriser l'efficacité des interactions.<br>4. Argumenter des décisions conformes aux exigences éthiques et réglementaires en mobilisant les cadres juridiques et déontologiques applicables, afin de garantir leur légitimité et leur conformité. | 1. Évaluer les implications éthiques et sociétales afin d'éclairer les décisions, en mobilisant des référentiels adaptés<br>2. Intégrer des critères de durabilité afin d'assurer la responsabilité des actions, en les inscrivant dans une logique de performance globale<br>3. Adapter les pratiques professionnelles afin d'interagir efficacement en contexte interculturel, en tenant compte des spécificités locales<br>4. Argumenter des décisions afin de garantir leur conformité, en mobilisant des cadres réglementaires et éthiques | 1. Étude de cas intégrant des enjeux RSE et éthiques avec analyse critique d'une situation professionnelle (travail individuel)<br>2. Évaluation en situation dans les projets Lab (intégration des dimensions RSE dans les livrables)<br>**RAC**<br>➢ Analyse structurée d'une situation managériale mettant en évidence les enjeux éthiques, sociétaux et environnementaux<br>➢ Formulation de recommandations intégrant des critères de durabilité, de responsabilité et de conformité réglementaire<br>➢ Proposition d'arbitrages argumentés dans un contexte contraint, en mobilisant des référentiels éthiques et juridiques<br>➢ Adaptation d'une réponse managériale à un environnement interculturel, avec explicitation des risques et points de vigilance | • **Analyser les enjeux éthiques et sociétaux d'une situation ou d'une stratégie** (indicateurs : identification des impacts environnementaux et sociaux ; mobilisation de référentiels (RSE, ESG, normes internationales) ; prise en compte des parties prenantes ; profondeur de l'analyse)<br>• **Intégrer les dimensions RSE dans des recommandations stratégiques** (indicateurs : présence explicite de critères RSE dans les propositions ; articulation avec les objectifs économiques ; cohérence avec les contraintes réglementaires ; opérationnalisation des actions proposées)<br>• **Réaliser des arbitrages cohérents entre enjeux économiques, éthiques et sociétaux** (indicateurs : explicitation des compromis ; hiérarchisation des priorités ; justification des choix ; prise en compte des impacts à court et long terme)<br>• **Intégrer les dimensions interculturelles dans l'analyse et les décisions** (indicateurs : prise en compte des spécificités culturelles ; adaptation des recommandations aux contextes locaux ; identification des risques interculturels ; pertinence des ajustements proposés) |
| **Bloc transversal 2**<br>**Mobiliser l'esprit critique et l'analyse stratégique pour résoudre des problématiques complexes** | 1. Problématiser des situations complexes en mobilisant des cadres théoriques issus des sciences de gestion et des sciences sociales, afin de structurer une analyse pertinente.<br>2. Construire un raisonnement analytique rigoureux en organisant les arguments de manière logique et cohérente, afin de produire une réflexion fondée et exploitable.<br>3. Développer une argumentation étayée en mobilisant des données empiriques, des concepts et des références pertinentes, afin de soutenir une position ou une recommandation. | 1. Problématiser des situations complexes afin d'en structurer l'analyse, en mobilisant des cadres théoriques<br>2. Construire un raisonnement analytique afin de produire une réflexion rigoureuse, en organisant les arguments de manière logique<br>3. Développer une argumentation afin de soutenir une position, en mobilisant des éléments empiriques et conceptuels<br>4. Exercer un esprit critique afin d'évaluer des données et des discours, en prenant du recul<br>5. Défendre une position afin de convaincre un auditoire, à l'écrit comme à l'oral | 1. Exercices d'argumentation et de débat structurés<br>2. Grand oral en sciences de gestion (épreuve individuelle devant jury académique et professionnel)<br>**RAC**<br>➢ Production d'une problématique structurée en sciences de gestion<br>➢ Rédaction d'une analyse argumentée (type dissertation ou étude de cas)<br>➢ Défense orale d'une position lors d'un Grand oral<br>➢ Mobilisation explicite de cadres théoriques dans une analyse écrite ou orale | • **Formuler une problématique pertinente à partir d'une situation complexe** (indicateurs : clarté de la question de recherche ; ancrage dans un contexte réel ; capacité à délimiter le sujet ; cohérence entre problématique et objectifs poursuivis)<br>• **Développer un raisonnement rigoureux et structuré** (indicateurs : organisation logique des idées ; progression du raisonnement ; articulation entre concepts et données ; cohérence globale de la démonstration)<br>• **Mobiliser des arguments variés et pertinents pour étayer une analyse** (indicateurs : diversité des sources (théoriques, empiriques) ; pertinence des exemples ; capacité à croiser les points de vue ; solidité des éléments mobilisés)<br>• **Prendre du recul critique sur une situation ou des résultats** (indicateurs : capacité à questionner les hypothèses ; |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 4. Exercer un esprit critique en questionnant les hypothèses, les données et les discours disponibles, afin d'évaluer leur pertinence et leurs limites.<br>5. Défendre une position à l'écrit comme à l'oral en mobilisant une argumentation structurée et adaptée à l'auditoire, afin de convaincre des parties prenantes ou un jury.<br>6. | | | identification des limites ; mise en perspective des résultats ; ouverture sur des alternatives ou prolongements)<br>• **Défendre une position de manière argumentée et convaincante** (indicateurs : solidité de l'argumentation ; capacité à répondre aux objections ; posture professionnelle ; capacité à convaincre un jury académique et/ou professionnel) |