

Année universitaire 2024/2025

# Business Development - MeM - 276 - 2ème année de master

**Crédits ECTS : 60**

## LES OBJECTIFS DE LA FORMATION

Avec une forte composante stratégique, marketing et commerciale, le parcours Business Development forme des managers opérationnels qui auront pour mission le développement d'affaires au sein des entreprises : l'expansion de son entreprise vers de nouveaux marchés et le développement des produits répondant aux besoins spécifiques des clients.

### Les objectifs de la formation :

- Identifier et analyser des attentes et besoins des prospects et des clients ;
- Initier et gérer des projets d'innovation marché
- Prendre en charge de la relation client et du marketing opérationnel ;
- Négocier et gérer des grands comptes ;
- Développer des ventes vers de nouveaux marchés ;
- Contribuer aux processus transverses de l'entreprise dans une approche « global marketing ».

## PRÉ-REQUIS OBLIGATOIRES

- Titulaires d'un diplôme BAC+4 (240 crédits ECTS) ou équivalent à Dauphine, d'une université ou d'un autre établissement de l'enseignement supérieur
- Entrée directe pour étudiants issus de la 1ère année de Master - Marketing et Stratégie de Dauphine en apprentissage
- Étudiants issus de la 1ère année de Master - Marketing et Stratégie de Dauphine
- Pas d'admissions extérieures

## POURSUITE D'ÉTUDES

Ce parcours peut être prolongé par une thèse de doctorat, notamment pour les étudiants issus de la voie recherche.

## PROGRAMME DE LA FORMATION

- Semestre 3
  - Obligatoire
    - Challenge Inter-Parcours
    - Langue - Anglais
    - Intelligence Economique et pratiques de la stratégie
    - Soft skills & outils de design marketing
    - Stratégie et Responsabilité Sociale des Entreprises
    - Management Interculturel
    - Mission grande entreprise
    - Création de valeur et Capital Immatériel
    - Conférences professionnelles

- Travail individuel et collectif 1
- Livret d'apprentissage
- Transformation digitale
- Management de l'innovation 1
- Semestre 4
  - Obligatoire
    - Découverte des pratiques fonctionnelles et sectorielles
    - Vie du Master
    - Management de l'innovation 2
    - From marketing planning to Test & Learn
    - Gestion d'équipes et leadership
    - Marketing Opérationnel
    - Key Account Management
    - Growth hacking
    - Travail individuel et collectif 2
    - Conférences professionnelles
    - Développement personnel
    - Voyage d'étude
    - Expériences en entreprise
    - Livret d'apprentissage
    - Mission entreprise/ projet

## DESCRIPTION DE CHAQUE ENSEIGNEMENT

### Challenge Inter-Parcours

**ECTS** : 3

**Description du contenu de l'enseignement :**

- Plan Marketing
1. Définir des objectifs marketing, compte tenu des conditions environnementales et des contraintes organisationnelles
  2. Formuler une stratégie marketing pour atteindre ces objectifs
  3. Définir des initiatives (actions) associées à cette stratégie
  4. Allouer des ressources et élaborer un budget
  5. Élaborer un plan de mise en œuvre de la stratégie (par exemple le planning des actions à mener et l'organisation à mettre en place)
  6. Proposer un protocole d'évaluation en identifiant les principaux indicateurs de mesure de la performance.

**Compétence à acquérir :**

Capacité à élaborer un plan marketing

**Mode de contrôle des connaissances :**

Les étudiants sont évalués par leur enseignant référent. Cette évaluation tient compte du retour de la start-up sur la qualité des recommandations.

### Conférences professionnelles

**ECTS** : 0

**Description du contenu de l'enseignement :**

- Conférences d'intervenants professionnels sur des sujets d'actualité en lien avec les débouchés secteur/métier de la formation
- Préparation des conférences
- Animation des conférences

**Compétence à acquérir :**

- Acquérir une compréhension fine des problématiques actuelles des secteurs et métiers cibles de la formation
  - Bénéficier du retour d'expérience de praticiens
  - Cerner les enjeux actuels du management
- 

## Création de valeur et Capital Immatériel

ECTS : 3

---

## Découverte des pratiques fonctionnelles et sectorielles

ECTS : 2

---

## Développement personnel

ECTS : 0

---

## Expériences en entreprise

ECTS : 6

---

## From marketing planning to Test & Learn

ECTS : 3

**Description du contenu de l'enseignement :**

Through a combination of business cases, interactive discussion with professional experts and practical examples, the course applies marketing topics about running a marketing team, especially about innovation management.

**Compétence à acquérir :**

1. Innovation management within the marketing team (products, services and process)
2. Marketing planning process and efficiency
3. Test and learn methods

**Mode de contrôle des connaissances :**

Évaluation continue

Objectifs de l'évaluation

Évaluation 1 – Marketing planning business case (33%) → ability to understand a marketing situation, ability to propose a strategy and write a marketing plan (group evaluation)

Évaluation 2 – Test and learn business case (33%) → ability to deal with different innovation process and to make an oral presentation of the main choices (group evaluation)

Évaluation 3 – Students' marketing best practices (34%) → ability to describe a marketing practice, its pros and cons, and to train the rest of the class (group evaluation)

**Bibliographie, lectures recommandées :**

- Kohavi & Thomke (2017), The surprising power of online experiments : Getting the most out of a/b and other controlled tests. Harvard Business Review 95(5): 75-82.
  - McGrath RG et McManus R (2020) Discovery-Driven Digital Transformation, Learning your way to a new business model. Harvard Business Review 98(3): 124-133.
  - Osterwalder A, Pigneur Y, Bernarda G, et al. (2014) Value proposition design : how to create products and services customers want, Chapter 3. John Wiley and Sons.
  - The Digital Enterprise : Moving from experimentation to transformation (2018), Bain, World Economic Forum.
  - Thomke S (2020) Building a Culture of Experimentation : It takes more than good tools. It takes a complete change of attitude. Harvard Business Review 98(2): 40-48.
  - Trott, Paul. Innovation management and new product development. Pearson education, 2020.
-

## Gestion d'équipes et leadership

ECTS : 3

---

## Growth hacking

ECTS : 3

---

## Intelligence Economique et pratiques de la stratégie

ECTS : 3

### Description du contenu de l'enseignement :

L'enseignement a vocation à présenter les différentes facettes de l'intelligence économique: anticipation des mouvements stratégiques, influence, sécurité.

### Compétence à acquérir :

Développement d'une pensée complexe liée à l'intelligence économique  
Développer une analyse prospective  
Appréhender la nature des informations sensibles

### Mode de contrôle des connaissances :

100% dossier final

---

## Key Account Management

ECTS : 3

### Description du contenu de l'enseignement :

**Module 1** : Les grands comptes, définition et fonctionnement

**Module 2** : Techniques de ventes, identifier un besoin et construire un argumentaire

**Module 3** : Techniques de ventes, convaincre et conclure

**Module 4** : Négociation commerciale, se préparer

**Module 5** : Négociation commerciale, se gérer

**Module 6** : Suivi des indicateurs financiers et structure tarifaire

**Module 7** : La gestion de l'appel d'offre

### Compétence à acquérir :

Fournir une vision globale sur la **filière commerciale** dans une société

Savoir **communiquer avec un prospect**

Introduire des concepts de **techniques de ventes persuasive**

Se préparer à la **négociation commerciale**

Maîtriser les **indicateurs** financiers commerciaux

Gérer un **appel d'offre**

### Mode de contrôle des connaissances :

Partiel : 50%

Cas pratiques / exposés : 50%

### Bibliographie, lectures recommandées :

Vendre et négocier avec les grands comptes (DUNOD)

---

## Langue - Anglais

ECTS : 3

---

## Livret d'apprentissage

ECTS : 0

---

# Livret d'apprentissage

ECTS : 0

---

## Management Interculturel

ECTS : 3

### Description du contenu de l'enseignement :

Dans un premier temps, il s'agit de fournir aux étudiants les outils théoriques et méthodologiques nécessaires pour comprendre la manière dont la culture influence les pratiques de gestion. Dans un second temps, il s'agit de voir comment ces outils peuvent être utilisés concrètement dans les coopérations internationales notamment à travers l'étude de cas pratiques.

### Compétence à acquérir :

Au terme du cours, les étudiants doivent être en mesure d'utiliser les connaissances acquises pour mieux appréhender les défis de l'adaptation des outils de gestion à des contextes culturels différents ainsi que les enjeux des collaborations interculturelles.

### Mode de contrôle des connaissances :

Contrôle continu (40%) : exposés et participation

Examen final (60%)

### Bibliographie, lectures recommandées :

Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées, 2008, Jean François Chanlat, Eduardo Davel, Jean Pierre Dupuis, collection sciences de l'administration, PUL, TELEQ.

---

## Management de l'innovation 2

ECTS : 3

---

## Management de l'innovation 1

ECTS : 3

### Description du contenu de l'enseignement :

- L'innovation produit/service/BM/organisation/processus/management
- Les innovateurs
- Les techniques de créativité
- Les raisonnements et démarches de conception innovante
- Le dominant design
- Les processus d'innovation et la place et la nature de la R&D dans les organisations.

### Compétence à acquérir :

- Identifier la nature et l'intensité des ruptures contenues dans une innovation de produit, de service de modèle d'affaires, de processus, d'organisation ou de management,
- Mettre en œuvre une démarche de conception innovante,
- Mobiliser différents types de raisonnements élémentaires d'idéation,
- Intervenir dans un processus d'innovation dans une organisation.

### Mode de contrôle des connaissances :

L'évaluation porte sur un travail de groupes en ateliers d'innovation sur un sujet d'innovation. Les étudiants doivent produire un concept et des solutions innovants. L'évaluation finale s'appuie sur plusieurs livrables :

- La restitution finale orale et écrite (précisant le concept et sa déclinaison projet/solution),
- Les fiches de bilan intermédiaire,
- Le « making of » de la démarche de conception innovante du groupe.

### Bibliographie, lectures recommandées :

Agogué M., Arnoux F., Brown I., Hooge S., 2013, *Introduction À La Conception Innovante: Éléments Théoriques et Pratiques de La Théorie CK*, Presses des Mines, Paris.

Garel G., Mock E., 2012, *La fabrique à innovation*, éd. Dunod, coll. Stratégies et management

Hatchuel A., Weil B., 2009, C-K design theory: an advanced formulation, *Research in Engineering Design*, 19 : 4, 181–192.

Le Masson P., Weil B., Hatchuel A., 2006, *Les processus d'innovation*, éd. Hermès Lavoisier, coll. Stratégie et management

## Marketing Opérationnel

ECTS : 3

### Description du contenu de l'enseignement :

L'ambition est de dédramatiser toutes les fonctions clés jusqu'au TCD (tableaux croisés dynamiques) et de faire parvenir la classe à industrialiser, via VBA, des liasses de documents eux-mêmes alimentés dynamiquement par des bases de données massives (fiches client, statistiques de ventes de secteurs ou de commerciaux, résultats de campagnes digitales, cartographie de segments, etc.).

Nous tentons généralement de partir des problèmes les plus critiques et les plus répétés en entreprise dont une bonne visualisation passe par l'organisation et la mise en qualité de la donnée.

- C'est aussi une bonne façon de comprendre le fonctionnement d'une entreprise, ses leviers de marge, de flux de trésorerie, de volumes ainsi que la stratification de sa distribution.
- Sur les canaux digitaux, l'abondance de métriques permet de mesurer l'appétence aux mécanismes de campagnes, le ciblage idéal, la rentabilité des sollicitations et le taux de transformation dans les ventes.

L'enseignant reste à la disposition des élèves pour qu'ils puissent soumettre leurs plus grosses difficultés par mail et ainsi les surmonter sans complexe en entreprise durant leur apprentissage.

### Compétence à acquérir :

- Maîtrise de la préparation des données à opérationnaliser pour répondre à une problématique Marketing (soit provenant d'un jeu de données soit extraites de plusieurs gisements avec les croisements idoines).
- Maîtrise de quelques compartiments clés du Marketing Opérationnel : Suivi des Ventes, Performance de l'Exploitation, Mécanismes d'Incitation et politique de Fidélisation, Prévention de l'Attrition, Segmentation RFMA, Valeur Client de moyen et de long terme.
- Maîtrise d'Excel à un niveau suffisant pour faciliter les tâches d'un marketeur opérationnel. Automatisation de tâches à exécution répétitive par quelques briques d'instructions en VBA\* (recherche du dernier enregistrement dans une matrice, impression d'une liasse de documents, mise à disposition d'un assortiment complet de codes-barres ou QR, attribution de portefeuilles de clients ou de produits, etc.).
- Dans un contexte d'intensification du recours à l'IA, il sera abordé une session visant à mettre une IA au défi de produire du code VBA afin de résoudre quelques problèmes vus en cours. Ce chapitre permettra d'illustrer la difficulté à produire des prompts efficaces afin de générer des instructions au moyen d'une machine. Les étudiants pourront comparer leur vision algorithmique à l'IA mais également juger de leurs capacités pédagogiques à l'attention de la machine et de leurs facultés de reformulation.

\* VBA : *Visual Basic For Applications* est une intégration de *Visual Basic* avec les applications *Microsoft Office* dont *MS Excel* permettant d'automatiser des tâches répétitives.

### Mode de contrôle des connaissances :

Le rendu final est un tableau de bord reflétant l'excellence opérationnelle marketing d'une entreprise et permettant de mettre en valeur des qualités Excel d'analyse et de synthèse.

La participation active en classe est rétribuée par un bonus pouvant représenter 2 points sur 20.

### Contribution à la dynamique de classe (20%)

- Participation en séance
- Questions on et off

### Cas Pratique (80%)

Il s'agit de l'élaboration d'un tableau de bord de suivi du marketing opérationnel. Des données massives sont assemblées à partir d'une entreprise exploitant une relation client en mode omnicanal avec une gamme large de produits regroupés en familles et en catégories. Ce cas comprend une partie individuelle écrite pour conserver une certaine dispersion des notes à l'échelle de la classe et une restitution de groupe à l'oral et par écrit. La pondération entre ces deux traitements du cas est de 40% pour la partie individuelle et de 60% pour le groupe. En substance, la partie individuelle du cas représente approximativement 30% de l'UE, la partie collective 50%.

- *Travail de groupe :*

Une présentation au format Powerpoint ou Power BI ou équivalent pour représenter un tableau de bord marketing opérationnel.

Présentation partagée avec la classe et l'enseignant.

Environ 5 minutes sur chaque point clé et 7 minutes de discussion et questionnements.

Une concertation au préalable aura lieu pour ne pas recouvrir les sujets d'autres groupes et donner de la présentation ses aspects les plus saillants et les plus singuliers.

- *Travail individuel :*

Une feuille explicative (sous format Word ou équivalent) explicite le travail de chaque membre du groupe et accompagne les travaux sur tableur. Les méthodes de calcul et de construction des représentations graphiques sont expliquées en écho au tableau de bord de pilotage global produit par le groupe.

#### **Attendus :**

Pour le travail individuel, la rigueur de l'approche, la complexité des différents calculs et l'intérêt des indicateurs dans la marche des affaires sont des points clés. Les résultats contre-intuitifs sont un plus. Pour le travail de groupe, la fluidité, la fusion des présentations en un tout cohérent, la capacité à raconter la belle histoire avec des allers et retours entre membres de l'équipe font la différence pour les meilleures évaluations (éviter l'effet patchwork de chaque équipier travaillant dans son coin et assemblant son travail à celui des autres dans une combinaison cousue de fil blanc).

**Date de Restitution :** Passages à l'oral lors de la dernière séance généralement début juin. Restitutions écrites révisées pour la dernière semaine des partiels maximum.

#### **Bibliographie, lectures recommandées :**

##### **Rappels Marketing :**

<https://www.definitions-marketing.com/>

<https://www.sensduclient.com/>

##### **Excel en français :**

<https://apprendreexcel.com/>

<https://www.blogdumoderateur.com/fonctions-excel/>

##### **Excel in English :**

<https://www.mrexcel.com/board/>

<https://www.contextures.com/>

<https://www.youtube.com/@Excelmacromastery>

[https://www.angelfire.com/biz7/julian\\_s/julian/julians\\_macros.htm](https://www.angelfire.com/biz7/julian_s/julian/julians_macros.htm)

---

## Mission entreprise/ projet

ECTS : 3

---

## Mission grande entreprise

ECTS : 3

---

## Soft skills & outils de design marketing

ECTS : 3

---

## Stratégie et Responsabilité Sociale des Entreprises

ECTS : 3

#### **Description du contenu de l'enseignement :**

Contours et enjeux de la RSE ; Gouvernance et business models ; Comportements et éthique ; Evaluation des pratiques de RSE (reporting, santé au travail)

Comprendre les principaux enjeux et défis stratégiques de la RSE en les situant dans leur contexte historique et géographique ; Analyser le cadre institutionnel de la stratégie d'entreprise et identifier les diverses pratiques stratégiques en matière de RSE ; Cartographier et évaluer les différents outils managériaux de déploiement de la RSE ; Explorer les différents

## Transformation digitale

ECTS : 3

### Description du contenu de l'enseignement :

La transformation numérique, ou e-transformation, est le phénomène de mutation lié à l'essor du numérique et d'Internet. Le cours vise à conceptualiser l'influence de ceux-ci sur les organisations plus particulièrement les entreprises.

Au travers d'analyses théoriques, d'études de cas et de débats, le cours sur la Transformation digitale donne des clés aux étudiants pour mieux appréhender le numérique en tant que responsables d'équipe à venir.

Le cours est structuré en 2 séances plénières et 3 séances en sous-groupes :

- Séance #1 : Présentation de l'intervenant, des étudiants et du cours.
- Séance #2 : Le digital transforme le temps de travail augmente le risque de sur connexion et influence la santé mentale.
- Séance #3 : Le digital transforme l'espace de travail avec le travail à distance.
- Séance #4 : Le digital transforme les opérations en entreprise avec l'IoT, l'IA, la blockchain.
- Séance #5 : Conclusion et restitution des notes.

### Compétence à acquérir :

- Alignement des systèmes d'information à la stratégie d'entreprise
- Conception d'applications
- Développement du personnel
- Gestion de projets et de portefeuille
- Gestion des relations interpersonnelles
- Gouvernance des SI.

### Mode de contrôle des connaissances :

- Analyse théorique.
- Etudes de cas individuelle et collective.
- Débats collectif.

### Bibliographie, lectures recommandées :

- Simone COLE, *The impact of reputation on market value*, [reputationdividend.com](http://reputationdividend.com), septembre 2012.
- Michel DE PRACONTAL, *Révolution quantique (4/5): de la Terre à la Lune sur Internet*, Mediapart, 7 août 2016, <https://www.mediapart.fr/journal/international/070816/revolution-quantique-45-de-la-terre-la-lune-sur-internet>.
- Vincent DUCREY et Emmanuel VIVIER, *Le guide de la transformation digitale: La méthode en 6 chantiers pour réussir votre transformation !*, Collection Hub Management, Eyrolles.
- Mickael KANELLOS, *152,000 Smart Devices Every Minute in 2025 : IDC Outlines the Future of Smart Things*, 3 mars 2016 à 18h25 EST, <https://forbes.com/sites/michaelkanellos/2016/03/03/152000-smart-devices-every-minute-in-2025-idc-outlines-the-future-of-smart-things/#77d15ed4b63>.
- Alexandre MOATTI, Le numérique rattrapé par le digital, *Le débat*,? janv. février 2016, [http://data.over-blog-kiwi.com/1/52/74/42/20160720/ob\\_e52484\\_am-debat-numerique-digital-2016-vf.pdf](http://data.over-blog-kiwi.com/1/52/74/42/20160720/ob_e52484_am-debat-numerique-digital-2016-vf.pdf).
- Jean-Eudes NOUAILLE-DEGORCE, D'ARPA à ARPANET, 1957-1972 Histoire de la naissance d'Internet durant la Guerre Froide, Media Phusis, 21 décembre 2012, <https://mediaphusis.wordpress.com/2015/12/21/darpa-a-arpamet-1957-1972-histoire-de-la-naissance-dinternet-durant-la-guerre-froide/>.
- Eric RIES, *How Dropbox started as a minimal viable product*, YouTube, 19 octobre 2011 <https://techcrunch.com/2011/10/19/dropbox-minimal-viable-product/>.
- Stephen ROBINS, Timothy JUDGE et Véronique TRAN, *Comportements organisationnels*, Pearson, 2014.
- MG SIEGLER, Eric SCHMIDT: *Every 2 Days We Create as Much Information as We Did up to 2003*, 5 août 2010 à 01h58 CEST, <https://techcrunch.com/2010/08/04/schmidt-data/>.
- Henri VERDIER et Nicolas COLIN, *L'âge de la multitude : Entreprendre et gouverner après la révolution numérique*, Armand Colin, 16 mai 2012.
- *A Closer Look At The Controversy Over The Internet's Birthday! You Decide*, circleid.com, [http://www.circleid.com/posts/a\\_closer\\_look\\_at\\_the\\_controversy\\_over\\_the\\_internets\\_birthday\\_you\\_decide](http://www.circleid.com/posts/a_closer_look_at_the_controversy_over_the_internets_birthday_you_decide).
- *Ceci n'est pas un blog*, Tome 3, Angie, Paris, 2019.
- *Employées advocacy*, vol. II, *Les nouveaux horizons de l'ambassadorat*, Collection #sortezlateteduflux, Angie.
- *Etat de l'art de la transformation interne des organisations*, Tome 10, Lecko Etude *Global risk survey*, [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com), 2014.
- Etude *Leadership digital*, Angie+1, version 2019.



- Etude *Les CEO sur Twitter*, Harris Interactive pour Twitter France, juillet 2018.
- Etude *The Digital Advantage : How Digital Leaders Outperform their Peers in Every Industry*, Cap Gemini Consulting en partenariat avec le MIT Center for Business numérique, juillet 2017,

---

## Travail individuel et collectif 1

ECTS : 0

---

## Travail individuel et collectif 2

---

## Vie du Master

ECTS : 1

---

## Voyage d'etude

ECTS : 0

---