



FEDEration for European Education
FÉDÉration Européenne des Ecoles

Bachelor européen

Management et gestion
des PME

www.fede.education
version 04/2026



UNESCO



la francophonie

EFEE



OING dotée du statut participatif auprès du Conseil de l'Europe - OING dotée du statut consultatif auprès de la Francophonie

OING dotée du statut de partenaire officiel de l'UNESCO et du CESNU

Registre de transparence de l'Union européenne - 313869925841-90

FEDE - La Voie Creuse 16 - 1202 - Genève - SUISSE - RC Genève : CHE-109.997.364



FEDEration for European Education
FÉDÉration Européenne des Ecoles

Fédération Européenne Des Écoles

Federation for European Education

La FEDE est une Organisation Internationale Non Gouvernementale (OING), institution supranationale, créée à Barcelone en 1963. Elle est dotée du statut participatif auprès du Conseil de l'Europe, du statut consultatif auprès de l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF), de l'UNESCO et du Conseil économique et social des Nations unies (CESNU). La FEDE est également membre de la Fédération européenne des employeurs de l'éducation (EFEE), de l'Association internationale des Universités (AIU) et de l'Association européenne des établissements de l'enseignement supérieur (EURASHE).

Elle fédère un réseau international de près de 500 établissements d'enseignement supérieur et professionnel, dans 40 pays et sur 4 continents, qui partagent un projet commun d'excellence académique, d'innovation pédagogique, de recherche scientifique et d'ouverture au monde. La FEDE propose plus de 170 référentiels accessibles en français et en anglais, et pour certains en plusieurs langues européennes (espagnol, allemand, italien, roumain, etc.), préparant les apprenants du Foundation Degree, Bachelor européen, Mastère européen, MBA européen, au DBA.

La FEDE rassemble un réseau international de plus de 300 000 personnes.

SOMMAIRE

PRESENTATION	5
Contexte	5
Activités visées	6
Objectifs et compétences	7
Perspectives d'emploi	8
Prérequis d'entrée en formation	8
Règlements des diplômes	9
Candidat en situation de handicap	9
Formation et Intelligence artificielle (IA)	9
Formation aux compétences linguistiques	9
Formation aux compétences citoyennes	10
UNITES CAPITALISABLES ET HORAIRES INDICATIFS	11
ARCHITECTURE DU DIPLÔME FEDE	12
UC D31.1	14
Management stratégique et pilotage opérationnel des PME	14
A. Formation	14
B. Évaluation	28
C. Coefficient et ECTS	29
UC D31.2	30
Développement, innovation et leviers de croissance des PME	30
A. Formation	30
B. Évaluation	41
C. Coefficient et ECTS	43
UC D32	44
Épreuve professionnelle de soutenance	44
A. Objectifs	44
B. Évaluation	44
C. Règles d'utilisation de l'IA générative dans la rédaction du rapport d'activité	48
D. Coefficient et ECTS	48
UC D33	49
Contrôle continu – activités dirigées	49
A. Objectifs	49
B. Évaluations	49
C. Grilles de notation	53
D. Coefficient et ECTS	53
UC B31	55
Langue Vivante Européenne 1	55
A. Objectif	55
B. Formation	55
C. Ressources pédagogiques mises à la disposition des apprenants par la FEDE	56
D. Évaluation	56
E. Grilles d'évaluation	59
F. Coefficient et ECTS	59
UC A2	61
Le projet européen : culture et démocratie pour une citoyenneté en action	61
A. Objectifs	61
B. Formation	61

C.	Ressources pédagogiques mises à la disposition des apprenants par la FEDE	64
D.	Évaluation	64
E.	Coefficient et ECTS	64
UC A3		65
	Le management interculturel et les ressources humaines	65
A.	Objectifs	65
B.	Formation	65
C.	Ressources pédagogiques mises à la disposition des apprenants par la FEDE	68
D.	Évaluation	68
E.	Coefficient et ECTS	68

LEXIQUE

UC : Unité Capitalisable

UE : Unité d'Enseignement

ECTS : Le terme ECTS signifie *European Credits Transfer System* en anglais, soit système européen de transfert et d'accumulation de crédits

CECRL : Cadre Européen Commun de Référence pour les Langues

LV : Langue Vivante

PRESENTATION

Contexte

Les petites et moyennes entreprises (PME) jouent un rôle décisif dans la vitalité économique et sociale. Elles constituent plus de 99 % du tissu entrepreneurial européen et assurent la majorité des emplois créés au sein de l'Union européenne, tout en représentant une part essentielle de la valeur ajoutée produite. Pourtant, les données récentes mettent en lumière les tensions croissantes auxquelles elles sont confrontées : contraintes financières persistantes, transitions numériques parfois inachevées, exigences réglementaires renforcées et montée en puissance des impératifs de durabilité. Le rapport 2023 de la Commission européenne¹ souligne ainsi que, malgré leur contribution déterminante, de nombreuses PME restent fragilisées par la hausse des coûts, les défis liés à la digitalisation et l'adaptation aux objectifs climatiques et sociétaux.

Le besoin de compétences nouvelles est aujourd'hui évident : il s'agit de former des managers capables de dépasser la simple exécution opérationnelle pour endosser une véritable fonction de pilotage stratégique. Comme le rappelle l'OCDE dans son Scoreboard 2023², la capacité à sécuriser les financements, à renforcer la gouvernance et à anticiper les risques devient une condition de survie et de compétitivité pour les PME dans un environnement globalisé. De son côté, la Banque Européenne d'Investissement³ met en avant, dans son enquête 2023, l'importance croissante de l'investissement dans l'innovation et la transformation numérique pour les petites structures, confrontées à la fois à la concurrence internationale et aux attentes de clients toujours plus exigeants.

Au-delà des enjeux économiques, la dimension humaine et sociétale constitue une clé de lecture incontournable. Le rapport 2023 de l'Organisation Internationale du Travail⁴ insiste sur le rôle majeur des PME dans l'emploi et l'intégration sociale, tout en soulignant la nécessité d'adopter des modèles de gestion responsables et inclusifs. Former les futurs managers de PME revient donc à leur transmettre la capacité d'articuler performance économique, responsabilité sociale et durabilité, en s'appuyant sur une posture d'adaptabilité et de vision prospective.

Dans un contexte économique où l'agilité, la durabilité et la responsabilité sociétale sont devenues des leviers déterminants de compétitivité, le Bachelor européen *Management et Gestion des PME* forme des acteurs capables d'allier performance stratégique et engagement responsable, en phase avec les standards européens de management durable.

Le programme est structuré autour de deux unités capitalisables complémentaires :

- L'UC D31.1, centrée sur le pilotage interne de la PME, développe les compétences nécessaires à la gouvernance, à la gestion financière, au management des ressources humaines et à l'organisation des activités, dans une logique de maîtrise des équilibres et de sécurisation du fonctionnement de l'entreprise.
- L'UC D31.2, orientée vers le développement et la transformation, engage l'apprenant dans une dynamique d'ouverture et de projection. Elle mobilise les leviers du marketing stratégique, de l'internationalisation, de l'innovation et de la transformation numérique, ainsi que de la responsabilité sociétale, afin de renforcer la compétitivité et la pérennité de la PME dans un environnement globalisé.

¹ European Commission (2023). [Annual Report on European SMEs 2022/2023](#)

² OECD (2023). [Financing SMEs and Entrepreneurs 2023: An OECD Scoreboard](#)

³ EIB - [EIB Investment Survey 2024 – European Union overview](#)

⁴ ILO - [Small Matters: Global evidence on the contribution to employment by the self-employed, micro-enterprises and SMEs](#)

Ces deux unités sont articulées selon une progression pédagogique cohérente : du diagnostic et du pilotage interne vers la construction de stratégies de développement intégrées, permettant au futur manager de comprendre, structurer et faire évoluer la PME dans son écosystème.

En complément, l'UC D33 (contrôle continu) assure une mise en situation progressive et intégrée des compétences acquises. À travers des activités dirigées inspirées de situations professionnelles réelles, elle permet d'évaluer la capacité de l'apprenant à mobiliser de manière transversale les outils, méthodes et raisonnements développés dans les unités d'enseignement. Elle constitue un dispositif central de validation des compétences, en lien direct avec les réalités du terrain et les exigences du métier.

Le Bachelor européen Management et Gestion des PME s'inscrit dans cette dynamique en proposant une formation structurée, progressive et professionnalisante, articulant maîtrise des fondamentaux de gestion, capacité de projection stratégique et intégration des enjeux contemporains. Il vise à former des managers capables d'accompagner la transformation des PME et de soutenir leur compétitivité dans un environnement économique en mutation permanente.

Activités visées

Les futurs diplômés du Bachelor européen Management et Gestion des PME sont préparés à exercer des responsabilités de management intermédiaire ou de direction de proximité au sein des petites et moyennes entreprises, dans des contextes nationaux ou internationaux. Ils assureront des activités qui combinent à la fois vision et maîtrise opérationnelles :

- Collaborer à l'élaboration et à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise
- Contribuer activement aux choix structurants liés à la gouvernance (familiale, participative, managériale) et accompagner la prise de décision dans des contextes contraints et en mutation
- Établir, suivre et analyser les budgets, contrôler la trésorerie, réaliser des diagnostics financiers, mettre en place des tableaux de bord et proposer des actions correctives, dans une logique de performance durable
- Recruter, intégrer et fidéliser les collaborateurs, assurer le suivi administratif et réglementaire des contrats de travail, animer le dialogue social, conduire des entretiens professionnels et promouvoir un climat de travail inclusif et motivant
- Structurer les processus internes, optimiser les flux de travail, introduire des démarches qualité et des méthodes agiles, intégrer des outils numériques de gestion (ERP simplifiés, solutions collaboratives), tout en veillant à la conformité et à l'efficacité opérationnelle
- Définir un positionnement différenciant, construire une identité de marque, piloter l'expérience client et développer la fidélisation par des stratégies marketing omnicanales et des outils numériques (CRM, web analytics)
- Analyser les opportunités de croissance à l'étranger, sélectionner les marchés cibles, contractualiser avec des partenaires, intégrer les risques interculturels, logistiques et juridiques
- Piloter des projets d'innovation en mobilisant des méthodes adaptées (Design Thinking, Lean Startup, etc.), expérimenter et intégrer des solutions digitales ou IA accessibles, renforcer la cybersécurité et l'éthique numérique
- Déployer des démarches RSE réalistes et adaptées aux PME (bilans carbone simplifiés, achats responsables, économie circulaire etc.), coopérer avec les acteurs territoriaux (clusters, ESS, collectivités etc.) et renforcer la légitimité et la durabilité de l'entreprise

Les activités visées traduisent les situations professionnelles dans lesquelles s'inscrivent les compétences développées par le diplôme. Elles constituent le cadre opérationnel de mobilisation des savoirs, savoir-faire et savoir-être attendus du futur diplômé.

Objectifs et compétences

Le Bachelor européen Management et Gestion des PME a pour objectif de former des professionnels capables de piloter, développer et transformer une petite ou moyenne entreprise dans un environnement complexe, concurrentiel et internationalisé. Le diplômé acquiert une vision globale et intégrée de la gestion d'entreprise, lui permettant de prendre des décisions éclairées, d'anticiper les risques et de concevoir des solutions opérationnelles adaptées aux spécificités des PME.

Le diplôme poursuit quatre grands objectifs pédagogiques :

1. Assurer une maîtrise complète de la gestion interne de la PME (stratégie, finance, RH, organisation)
2. Développer une capacité de projection externe (marketing, internationalisation, partenariats)
3. Accompagner les mutations contemporaines (digitalisation, innovation, responsabilité sociétale)
4. Former des décideurs responsables et autonomes, capables d'anticiper les risques, d'intégrer les enjeux ESG et de créer de la valeur durable

A l'issue de la formation, l'apprenant sera capable de :

- Analyser et concevoir la stratégie d'une PME en mobilisant les outils de diagnostic (SWOT, PESTEL, Business Model Canvas) et en intégrant les contraintes spécifiques (ressources limitées, ancrage territorial, dépendance partenariale)
- Piloter et sécuriser la performance financière en construisant des budgets, plans de trésorerie et tableaux de bord, en intégrant les dimensions de durabilité économique et de responsabilité sociétale
- Manager et développer le capital humain en appliquant le droit social, en structurant les pratiques RH (contrats, entretiens, gestion des temps), et en favorisant inclusion, diversité et qualité de vie au travail
- Structurer et optimiser l'organisation interne en cartographiant les processus, en déployant des méthodes agiles et en intégrant des solutions numériques adaptées aux petites structures
- Concevoir une stratégie marketing et relation client en construisant une identité forte, en pilotant le parcours client et en mobilisant les outils CRM, analytics et omnicanaux
- Développer une démarche d'internationalisation et de partenariats en sélectionnant des marchés, en contractualisant avec des acteurs étrangers et en anticipant les risques géopolitiques, financiers et interculturels
- Initier et conduire des projets d'innovation et de transformation numérique en mobilisant Design Thinking, Lean Startup et les outils digitaux accessibles, en garantissant cybersécurité et éthique des usages
- Déployer une démarche RSE et d'économie circulaire en réalisant un diagnostic ESG, en élaborant des plans d'action durables et en mobilisant les parties prenantes territoriales (clusters, ESS, collectivités)

De manière transversale, les futurs diplômés seront capables de :

- Faire preuve de jugement critique et d'autonomie dans des contextes incertains et évolutifs, en mobilisant une capacité d'analyse et de prise de décision adaptée aux réalités des PME
- Développer une communication claire, structurée et professionnelle, à l'écrit comme à l'oral, en s'appuyant sur des supports adaptés et des outils numériques collaboratifs et analytiques
- Agir avec responsabilité, esprit d'initiative et professionnalisme, en intégrant systématiquement les enjeux interculturels, éthiques et durables dans leurs décisions

Perspectives d'emploi

Détenir un Bachelor européen de la FEDE, c'est bénéficier de nouvelles opportunités et d'un réseau professionnel international.

Les diplômés pourront évoluer dans une large variété de secteurs (industrie, services, commerce, artisanat, start-up, organisations internationales, économie sociale et solidaire etc.), en France, en Europe comme à l'international. Leur polyvalence et compréhension fine des spécificités des PME les rendent particulièrement recherchés dans des environnements où la réactivité, la proximité relationnelle et l'agilité organisationnelle sont essentielles.

Le Bachelor européen Management et Gestion des PME prépare ainsi les futurs professionnels des écoles FEDE à occuper des fonctions à responsabilité intermédiaire ou de coordination, notamment sur des postes de :

- Chargé(e) de gestion PME/PMI
- Responsable administratif et financier junior
- Assistant(e) ou responsable RH PME
- Chargé(e) de développement commercial et marketing
- Chef de projet organisation et qualité
- Coordinateur(trice) export ou développement international
- Consultant(e) junior en gestion de PME
- Adjoint(e) de direction PME/PMI

Au-delà de l'accès direct à l'emploi, ce diplôme constitue un tremplin vers la création ou la reprise d'entreprise, ainsi qu'une porte d'entrée vers une poursuite d'études en Mastère européen (niveau 7 CEC) dans les domaines du management, de la stratégie ou de l'entrepreneuriat.

Prérequis d'entrée en formation

Le candidat doit être titulaire d'un diplôme ayant validé l'acquisition de 120 ECTS ou être titulaire d'une certification professionnelle de niveau 5 du CEC (Cadre Européen des Certifications) dans la spécialité.

Bibliographie indicative

Ouvrages :

- ATLANI Stéphane. [Stratégie informatique pour les PME et ETI : de la gouvernance à l'innovation IT](#). Nantes : Éditions ENI, mars 2024. 470 p.
- AUDET, Frédéric ; HAMEL, Liliane. [Le Management de la PME](#). 2^e éd. Nantes : Les Éditions JFD, janvier 2024. 316 p.
- DE WITTE, Alexia ; HERMEL, Laurent ; LUQUET, Nathalie (dir.). [Management des ressources humaines en PME : approches stratégique et sociale](#). Paris : Vuibert, 2022.
- DOMINGUEZ, Noémie. [Nouvelles stratégies d'internationalisation des PME](#). Londres : ISTE Editions, 2017.
- JULIEN, Pierre-André (dir.). [Les PME : bilan et perspectives. Ouvrage en l'honneur de Joseph Chicha](#). 2^e éd. Paris : Economica, 1997. 510 p.
- KALOUSIS, Georges. [Bien gérer sa PME : les clés de la pérennité et de la croissance](#). Paris : Dunod, 2013.
- LE FEUVRE, Laurent. [Conduite du changement dans les PME : Fondamentaux et étude de cas](#). Paris : Ellipses, 22 octobre 2024. 194 p.
- MOLHO, Denis. [Mettre en place efficacement le contrôle de gestion dans une PME](#). Paris : Éditions Ellipses, 2017.
- TORRES, Olivier. [PME, de nouvelles approches](#). Paris : Economica, 1999. 268 p. ISBN 978-2717837506.

Publications institutionnelles et rapports officiels :

- European Commission. [Annual Report on European SMEs 2024/2025 – SME Performance Review](#). Bruxelles : Publications Office of the European Union, 21 mai 2025

- OECD. [*SME and Entrepreneurship Outlook 2023*](#). Paris : OECD Publishing, 2023.
- OECD. [*Framework for the Evaluation of SME and Entrepreneurship Policies and Programmes 2023*](#). Paris : OECD Publishing, 2023
- European Investment Fund (EIF). [*The European Small Business Finance Outlook 2024 \(EIF Working Paper 2024/101\)*](#). Luxembourg : EIF, 2024.

Règlements des diplômes

- [Règlement général des diplômes FEDE](#)
- [Règlement du Bachelor européen de la FEDE](#)

Candidat en situation de handicap

Pour garantir l'égalité des chances entre les candidats, les modalités d'évaluation sont, dans la mesure du possible, inclusives. Des aménagements aux conditions de passation des épreuves orales, écrites et pratiques des examens de CDE FEDE FRANCE, rendus nécessaires en raison d'un handicap ou d'un trouble de la santé invalidant, sont prévus.

En outre, si ces aménagements n'étaient pas suffisants, tout candidat peut saisir le référent handicap du certificateur pour aménager, dans le respect du règlement des examens et des spécifications du référentiel, les modalités d'évaluation.

Formation et Intelligence artificielle (IA)

Consciente des enjeux et des transformations profondes induites par l'IA sur les méthodes pédagogiques, les compétences professionnelles et les métiers de demain, la FEDE encourage ses établissements membres à sensibiliser ses formateurs et apprenants à un usage raisonné et réfléchi de l'IA dans leurs pratiques éducatives et professionnelles.

La FEDE préconise que l'intégration de l'IA dans les parcours de formation s'inscrive dans une approche éthique et soit alignée avec les principes des grandes institutions internationales citées ci-dessous. La FEDE recommande notamment de s'appuyer sur les publications et cadres de référence suivants :

- [UNESCO, Référentiel de compétences en IA pour les apprenants, 2025](#)
- [UNESCO, Référentiel de compétences en IA pour les enseignants, 2025](#)
- [UNESCO, Orientations pour l'intelligence artificielle générative dans l'éducation et la recherche, 2024](#)
- [Commission européenne, Lignes directrices éthiques sur l'utilisation de l'intelligence artificielle \(IA\) et des données dans l'enseignement et l'apprentissage à l'intention des éducateurs, 2022](#)
- [Council of Europe, Artificial intelligence and education - A critical view through the lens of human rights, democracy and the rule of law, November 2022](#)

Les établissements membres sont invités à intégrer ces principes dans leur approche pédagogique et à favoriser une réflexion critique et constructive sur l'impact de l'IA à chaque étape du parcours d'apprentissage.

Formation aux compétences linguistiques

Depuis sa création, en 1963, la FEDE promeut une éducation qui associe développement des compétences professionnelles et citoyennes. Dans un monde caractérisé par la diversité des environnements de travail, la mobilité des parcours et l'intensification des échanges, la maîtrise des langues vivantes constitue un levier important d'insertion professionnelle et d'employabilité. Elle contribue également au développement de compétences interculturelles et à la capacité des diplômés à

s'adapter à des contextes variés et à collaborer avec des interlocuteurs d'horizons culturels et linguistiques différents, y compris dans leur propre pays.

Conformément aux principes portés par le Conseil de l'Europe en faveur du multilinguisme et du dialogue interculturel, l'enseignement et l'évaluation d'une langue vivante européenne sont obligatoires dans les diplômes FEDE. Ces enseignements s'appuient sur le [Cadre européen commun de référence pour les langues \(CECR\)](#) et visent à développer des compétences de communication mobilisables dans des situations concrètes d'étude et de travail.

La FEDE inscrit par ailleurs ses dispositifs d'évaluation linguistique dans une démarche de qualité et d'amélioration continue en tant que membre associé de l'[Association Language Testers in Europe \(ALTE\)](#).

Formation aux compétences citoyennes

Les modules de Culture et citoyenneté européennes occupent une place centrale dans les diplômes européens FEDE. Ils traduisent la volonté d'associer l'acquisition de compétences professionnelles au développement de compétences citoyennes, afin de préparer les apprenants à exercer leurs responsabilités dans des sociétés démocratiques, interculturelles et confrontées à des défis économiques, sociaux et environnementaux majeurs.

Cette approche s'inscrit dans les travaux menés au niveau européen en matière de compétences citoyennes, auxquels la FEDE contribue notamment dans le cadre de son statut participatif auprès du Conseil de l'Europe, et s'aligne en particulier sur le [Cadre de référence des compétences pour une culture de la démocratie](#). Elle s'inscrit également dans les initiatives internationales liées à l'éducation au développement durable, en lien avec l'UNESCO, auprès de laquelle la FEDE dispose d'un statut consultatif et participe notamment au [Green Education Partnership](#).

Dans ce cadre, certaines unités d'enseignement sont obligatoires selon le niveau du diplôme : les programmes de Foundation Degree et de Bachelor intègrent des modules consacrés à la compréhension du projet européen, des institutions démocratiques et du dialogue interculturel, tandis que les Mastères incluent un enseignement dédié aux enjeux de la transition écologique et à la responsabilité des organisations face aux défis du développement durable.

Ces enseignements contribuent ainsi à former des apprenants capables d'exercer leurs responsabilités professionnelles avec discernement et d'agir comme citoyens dans des sociétés démocratiques, interculturelles et engagées dans la transition écologique.

UNITES CAPITALISABLES ET HORAIRES INDICATIFS

	Liste des unités capitalisables	Contenu	Horaires indicatifs en face à face pédagogique
Épreuves obligatoires	UE D UC D31.1	Management stratégique et pilotage opérationnel des PME	145 à 165 h
	UC D31.2	Développement, innovation et leviers de croissance des PME	140 à 160 h
	UC D32	Mission professionnelle	12 semaines
	UC D33	Contrôle continu	35 à 45 h
	UE B UC B31*	Langue vivante européenne 1 <i>Utilisateur indépendant</i>	60 à 80 h
	UE A UC A2	Le projet européen : culture et démocratie pour une citoyenneté en action	20 à 25 h
Épreuves facultatives	UC A3	Le management interculturel et les ressources humaines en Europe	20 à 25 h
	UC B32*	Langue vivante 2 <i>Utilisateur indépendant</i>	
	UC B33*	Langue vivante 3 <i>Utilisateur indépendant</i>	

* Le référentiel d'examens est commun pour toutes les langues vivantes européennes.

Les apprenants ont la possibilité de choisir parmi les langues vivantes suivantes :

- Langue vivante 1 : Allemand, Anglais, Espagnol, Français, Italien, Portugais ;
- Langues vivantes 2 et 3 : Allemand, Anglais, Arabe, Chinois, Espagnol, Français, Italien, Portugais.

NB.1 Attention : les langues vivantes choisies par l'apprenant doivent être différentes de celle dans laquelle il passe les épreuves du domaine européen et du domaine professionnel. Exemple : si les épreuves européennes et professionnelles sont passées en français, les langues vivantes choisies ne peuvent pas comprendre le français.

NB.2 Attention : les horaires ci-dessus représentent les heures de face à face pédagogique préconisées (en présentiel ou en distanciel) et doivent être complétées par les heures de travail personnel de l'apprenant.

ARCHITECTURE DU DIPLÔME FEDE

		Bachelor européen Management et gestion des PME			Evaluations		
		Épreuves	U.C.	ECTS	Coeff.	Modalités	Durée
Épreuves obligatoires	D3 Expertise Professionnelle	D31.1	12	4	Étude de cas	4h00	
		D31.2	9	3	Épreuve professionnelle écrite	3h00	
		D32	19	4	Soutenance professionnelle	30 min	
		D33	2	2	Contrôle continu		
	B31 Langue Vivante Européenne 1	B31.1	6	2	Écrit	1 h	
		B31.2	6	2	Oral	40min	
	A2 Le projet européen : culture et démocratie pour une citoyenneté en action	A2	3	1	QCM en ligne	40 min	
	A3 Le management interculturel et les ressources humaines en Europe	A3	3	2	QCM en ligne	40 min	
	Total		60	20			
	Épreuves facultatives	B32 Langue Vivante 2	B32	6		Écrit + Oral	105 min
B33 Langue Vivante 3		B33	6		Écrit + Oral	105 min	

Pour les épreuves facultatives, seuls les points au-dessus de 10/20 sont comptabilisés et comptent double.

UE D | Expertise Professionnelle

UC D31.1

Management stratégique et pilotage opérationnel des PME

A. Formation

Cette unité capitalisable constitue le socle central du Bachelor et marque le passage décisif du rôle d'exécutant vers celui de manager-pilote de PME. Elle place l'apprenant dans une posture de responsabilité où il ne s'agit plus seulement de maîtriser et d'appliquer, mais d'orienter, décider, coordonner et assumer les choix dans un environnement complexe, contraint et en mutation.

L'UC D31.1 s'articule autour de quatre dimensions complémentaires : la vision stratégique et la gouvernance (module 1), la gestion financière et la performance durable (module 2), le management des talents et la conformité sociale (module 3), et l'organisation agile et la qualité (module 4). Leur articulation produit une compétence intégrée de pilotage global, indispensable pour conjuguer anticipation, sécurisation et optimisation, en tenant compte des spécificités propres aux PME : proximité relationnelle, ressources limitées, dépendance à un portefeuille restreint de clients et forte réactivité opérationnelle.

L'approche pédagogique mobilise systématiquement des outils métiers (SWOT, PESTEL, Business Model Canvas, tableaux de bord financiers, plan de trésorerie, ERP, solutions collaboratives, méthodes agiles, indicateurs ESG, reporting extra-financier etc.), contextualisés à l'échelle des PME. Des mises en situation, études de cas et exemples sectoriels (industrie, services, artisanat, PME exportatrices etc.) garantissent un apprentissage directement relié aux réalités professionnelles.

Un fil conducteur traverse l'ensemble de l'unité : l'intégration des enjeux ESG, de la digitalisation et de l'ouverture internationale. Ces dimensions transversales ne sont pas traitées comme des ajouts, mais comme des leviers structurants du management moderne des PME. Elles exigent de l'apprenant non seulement des compétences opérationnelles, mais aussi une capacité réflexive et critique face aux choix managériaux.

En consolidant ces acquis, l'UC D31.1 forme un manager complet et opérationnel, capable de bâtir une vision structurée, de sécuriser les choix financiers, de mobiliser et protéger le capital humain, d'optimiser l'organisation interne et de soutenir la compétitivité de l'entreprise dans un contexte internationalisé. Ces acquis trouveront leur prolongement naturel dans l'UC D31.2, orientée vers l'ouverture et la transformation de la PME.

Le volume horaire recommandé de formation en face à face pédagogique est de 145 à 165 heures.

L'UC D31.1 est composée des 4 modules suivants :

1. [Vision, gouvernance et décision en PME \(35 à 40h\)](#)
2. [Gestion financière, contrôle et performance durable \(40 à 45h\)](#)
3. [Management des talents et droit social appliqué à la PME \(35 à 40h\)](#)
4. [Organisation agile, processus et qualité \(35 à 40h\)](#)

À l'issue de cette unité capitalisable, l'apprenant doit être capable de :

- Construire une vision stratégique de la PME en mobilisant des outils de diagnostic et d'analyse de l'environnement, afin d'orienter les décisions de gouvernance et de pilotage.
- Analyser la performance économique et financière de la PME à partir des états financiers et d'indicateurs de gestion, afin d'identifier les leviers de performance et les risques associés
- Piloter la gestion des talents et les pratiques RH en intégrant les exigences du droit social et les principes de management responsable, afin de sécuriser la conformité sociale et la performance collective.

- Organiser et optimiser les processus opérationnels de la PME en mobilisant des méthodes agiles et des démarches d'amélioration continue, afin de renforcer l'efficacité et la qualité des activités.
- Prendre des décisions de pilotage en mobilisant des outils numériques et des indicateurs ESG, afin de garantir la fiabilité et la responsabilité du management de la PME dans un environnement économique internationalisé
- Coordonner et arbitrer les décisions stratégiques, financières, humaines et organisationnelles de la PME, afin d'assurer la cohérence et la pérennité de son développement

Contenu	Capacités attendues
1. Vision, gouvernance et décision en PME (35 à 40h) Présentation : Ce module initie l'apprenant au pilotage global et à la prise de décision en PME, en l'amenant à analyser, évaluer et orienter des choix dans des contextes réels et contraints. Il dépasse une approche descriptive des outils de diagnostic pour les inscrire dans une logique de vision structurée et de gouvernance adaptée aux spécificités des PME, en mobilisant une démarche d'analyse stratégique conduisant à des arbitrages argumentés et à la définition de priorités d'action réalistes. La gouvernance est étudiée dans ses formes plurielles : familiale, managériale, participative et responsable, et reliée directement aux enjeux de pérennité, performance et éthique. L'orientation stratégique est abordée non comme une simple transposition des pratiques des grandes entreprises, mais comme un processus fondé sur l'agilité, l'ancrage territorial, la proximité client et la contrainte de ressources, dans lequel le manager de PME doit être capable de hiérarchiser les priorités, sécuriser les décisions et piloter les orientations retenues à l'aide d'indicateurs pertinents. L'apprenant explore différents scénarios de développement à moyen terme, en intégrant l'évaluation des risques majeurs (réglementaires, financiers, dépendance client-fournisseur, volatilité des marchés) et l'ouverture internationale et interculturelle. Des exemples contextualisés dans l'industrie, les services internationaux et l'artisanat local enrichissent l'analyse et renforcent la capacité d'adaptation, en invitant l'apprenant à comparer plusieurs options stratégiques et à justifier les arbitrages retenus au regard des ressources disponibles et du positionnement concurrentiel de la PME. Un point de vigilance est mis sur les erreurs fréquentes : le pilotage centré uniquement sur la trésorerie, l'absence de dispositifs de gouvernance formalisés, ou la dépendance excessive à un client majeur. L'objectif est de préparer des managers de PME capables d'articuler vision stratégique, sécurisation des choix et adaptation aux réalités de terrain, tout en mettant en place un pilotage structuré fondé sur des indicateurs de performance, une cartographie des risques et une capacité d'anticipation stratégique. Objectifs pédagogiques globaux : - Analyser et comparer les différents modèles de gouvernance des PME, afin d'en évaluer l'impact sur la performance et la pérennité et d'identifier les conditions organisationnelles favorables à une prise de décision efficace - Élaborer une vision structurée en mobilisant les outils de diagnostic (SWOT, PESTEL, Business Model Canvas etc.) dans une logique de pilotage permettant de hiérarchiser les priorités stratégiques et d'orienter les décisions managériales - Identifier et anticiper les risques de pilotage spécifiques aux PME et proposer des mesures adaptées afin de sécuriser les orientations stratégiques et renforcer la résilience organisationnelle - Intégrer la dimension internationale et interculturelle dans la définition des orientations de développement en évaluant les opportunités et les contraintes associées à l'ouverture des marchés - Rédiger une note de pilotage traduisant une vision claire, argumentée et contextualisée permettant d'éclairer la prise de décision et de structurer les actions prioritaires de la PME	
1. La Gouvernance des PME : formes et enjeux • Les différentes formes de gouvernance : familiale, managériale, participative et responsable	

Analyser la structure de gouvernance d'une PME, en identifiant ses spécificités et ses impacts sur la prise de décision, afin d'éclairer les choix stratégiques

Construire une vision de pilotage structurée, en croisant plusieurs outils de diagnostic (SWOT, PESTEL, BMC), afin de hiérarchiser les orientations stratégiques et de définir des priorités d'action cohérentes avec les ressources de l'entreprise

▪ Analyse des logiques de diagnostic selon les contextes économiques et les modèles d'affaires • La mise en œuvre d'un diagnostic opérationnel complet d'une PME ▪ Identification de priorités stratégiques et la formulation de recommandations argumentées 3. La vision structurée et les scénarios de développement • La définition d'une vision structurée et ses objectifs : l'alignement des ressources, l'orientation de l'action et l'anticipation des évolutions ▪ Soutien à la prise de décision et mobilisation des parties prenantes autour d'une direction stratégique cohérente • La construction de scénarios de développement à moyen terme (3 à 5 ans) : horizon de planification typique en PME ▪ L'anticipation des trajectoires possibles et l'évaluation des implications organisationnelles et financières • La hiérarchisation des priorités stratégiques et la justification des arbitrages entre scénarios, en tenant compte des contraintes de ressources et du positionnement concurrentiel : les critères de décision retenus • Les décisions sous contrainte : les arbitrages et les priorisations réalistes (ex. : <i>une PME technologique qui doit choisir entre diversification et spécialisation</i>) ▪ Les impacts sur les ressources, la rentabilité et les capacités organisationnelles • Les axes stratégiques classiques en PME : la croissance externe (rachats, fusions, intégrations), la diversification (nouveaux produits, nouveaux marchés) et les partenariats stratégiques (alliances, réseaux, coopérations inter-PME) ▪ Les opportunités, les risques et les conditions de réussite de chaque option • La distinction entre une vision de pilotage réelle et un simple « slogan marketing » ▪ Les objectifs mesurables, les indicateurs de suivi et le plan d'action structuré 4. Les risques de pilotage et l'ouverture internationale • L'identification des risques : réglementaires, financiers, sociaux, opérationnels	<i>Évaluer les risques clés de pilotage de la PME, en mobilisant une cartographie critique des expositions, afin de définir des mesures de résilience adaptées et de sécuriser les trajectoires de développement</i> <i>Explorer les leviers de développement stratégique de la PME, en évaluant les options de croissance externe, diversification et partenariats, afin de soutenir une expansion maîtrisée et compatible avec les capacités organisationnelles de l'entreprise</i> <i>Intégrer les opportunités internationales et interculturelles, en adaptant la stratégie de</i>
---	--

▪ Les impacts potentiels sur la continuité et la performance de l'entreprise • L'anticipation de la dépendance client/fournisseur et de la volatilité du marché ▪ Les niveaux d'exposition et les stratégies de diversification possibles • La notion de résilience appliquée aux PME : gestion de crise, continuité d'activité et diversification de marchés comme leviers d'adaptation ▪ La capacité d'absorption des chocs économiques • L'intégration des enjeux internationaux : le diagnostic interculturel, les opportunités et menaces liées à l'export et les ajustements organisationnels nécessaires pour soutenir une stratégie d'internationalisation • Exemple d'une PME exportatrice confrontée aux variations de change et aux contraintes réglementaires internationales • L'élaboration d'une cartographie des risques PME ▪ La priorisation des expositions critiques et la définition des mesures de prévention et de mitigation • La rédaction d'une note de pilotage opérationnelle argumentée à l'aide d'indicateurs, de comparaisons sectorielles et de scénarios alternatifs, intégrant gouvernance, diagnostic, vision, risques et ouverture internationale ▪ Soutien de la prise de décision stratégique et orientation des actions prioritaires de la PME	<i>développement, afin d'élargir durablement les perspectives de croissance tout en maîtrisant les risques associés</i> <i>Produire une note de pilotage opérationnelle, en restituant une vision argumentée, contextualisée et appuyée sur des indicateurs, afin de soutenir la prise de décision managériale et d'orienter la mise en œuvre d'actions stratégiques concrètes</i>
Contenu	Capacités attendues
2. Gestion financière, contrôle et performance durable (40 à 45 h)	
Présentation : Ce module place l'apprenant au cœur des décisions financières et du contrôle de gestion en PME, en lui donnant les compétences pour analyser, sécuriser et orienter la performance économique dans un environnement marqué par des ressources limitées et des exigences de durabilité. Contrairement aux grandes entreprises, où la finance est fortement spécialisée, la PME requiert une vision transversale : compréhension des états financiers, pilotage budgétaire, gestion de trésorerie, relation bancaire, maîtrise des coûts et intégration des critères ESG, afin de soutenir une prise de décision managériale éclairée et un pilotage financier rigoureux de l'activité. L'accent est mis sur l'utilisation d'outils concrets et directement opérationnels : tableaux de bord financiers, budgets prévisionnels, indicateurs de trésorerie, plans de financement, outils de data visualisation, et sur leur interprétation critique pour éclairer les décisions, en permettant d'identifier les tendances financières, d'anticiper les déséquilibres et de prioriser les actions correctrices. Un point de vigilance est mis sur les erreurs fréquentes : l'interprétation biaisée des ratios, la dépendance excessive à un seul indicateur, ou la surévaluation de la marge. L'apprenant apprend également à anticiper les risques financiers propres aux PME : dépendance bancaire, délais de paiement, fragilité de la trésorerie, exposition aux fluctuations de marché, et à mettre en place des mécanismes de surveillance et d'alerte permettant d'anticiper les tensions financières.	

Enfin, le module introduit la notion de performance durable, en reliant systématiquement les critères financiers aux indicateurs sociaux et environnementaux. L'objectif est de former des managers intermédiaires capables de conjuguer rigueur financière, fiabilité du contrôle et responsabilité sociétale, tout en intégrant une perspective ouverte et internationale, afin d'assurer un pilotage global de la performance combinant rentabilité économique, responsabilité sociale et durabilité environnementale.

Objectifs pédagogiques globaux :

- Analyser les états financiers d'une PME pour évaluer sa santé économique et identifier les tendances structurelles influençant sa capacité de développement
- Élaborer un budget prévisionnel en intégrant les contraintes et aléas spécifiques aux PME afin de sécuriser la planification financière et d'anticiper les scénarios d'évolution
- Mettre en place des tableaux de bord financiers et des indicateurs (KPIs) de suivi de performance permettant de piloter l'activité et d'orienter les décisions managériales
- Anticiper les risques financiers liés à la trésorerie, au financement et aux délais de paiement afin de prévenir les déséquilibres et renforcer la résilience financière
- Intégrer les indicateurs ESG dans l'évaluation et le reporting de performance afin d'élargir l'analyse financière à une approche durable et responsable
- Restituer les résultats financiers sous forme de synthèses claires et argumentées à destination des décideurs afin d'éclairer les arbitrages stratégiques et opérationnels

1. Lecture et analyse des états financiers

- La lecture et l'interprétation du bilan, du compte de résultat et du tableau de flux de trésorerie
 - L'identification des équilibres financiers fondamentaux de la PME
- Le calcul et l'interprétation des ratios financiers adaptés aux PME : les ratios de liquidité, les ratios de solvabilité et les ratios de rentabilité
 - La prise en compte des spécificités sectorielles et de la structure financière de l'entreprise
- Le diagnostic financier appliqué à une PME artisanale avec un faible niveau de fonds propres
 - Les fragilités financières typiques des petites structures
- Les risques d'une lecture mécanique des ratios sans tenir compte du contexte sectoriel
 - Les particularités du modèle économique de la PME
- L'élaboration d'un tableau comparatif des forces et faiblesses financières d'une PME
 - La hiérarchisation des priorités d'amélioration
- L'interprétation des ratios financiers en croisant les indicateurs (ex. : *marge nette + rotation du BFR*) pour éviter une lecture isolée
 - La production d'une analyse financière cohérente
- L'identification des signaux conjoncturels et des tendances structurelles
 - L'anticipation des évolutions financières à moyen terme

Évaluer les états financiers d'une PME, en interprétant les ratios clés, afin d'évaluer sa santé économique et d'identifier les tendances influençant la performance

2. Budget et contrôle de gestion appliqués aux PME

- La construction d'un budget prévisionnel adapté aux contraintes et objectifs d'une PME
 - L'alignement des ressources financières avec les orientations stratégiques
- Le suivi budgétaire et l'analyse des écarts entre prévisions et résultats réels
 - L'identification des dérives et l'ajustement des décisions de gestion
- L'intégration de scénarios alternatifs (réaliste, optimiste, pessimiste), afin d'anticiper les aléas et d'évaluer la solidité du plan
 - La mesure de la solidité des hypothèses financières
- L'utilisation d'outils de contrôle de gestion simplifiés : les tableaux de coûts, le seuil de rentabilité et la marge sur les coûts variables
 - L'évaluation de la rentabilité des activités
- Le pilotage par activités : la méthode simplifiée d'Activity-Based Costing
 - L'analyse de la contribution des différentes activités à la performance globale
- Exemple d'une PME de services confrontée à une hausse imprévue des charges et aux arbitrages nécessaires pour préserver la rentabilité
- La restitution d'un budget prévisionnel devant un comité de direction
 - Les hypothèses retenues et la justification des choix budgétaires
- L'élaboration d'un budget prévisionnel sous forme de tableau synthétique facilitant la lecture et la prise de décision

Construire et piloter un budget prévisionnel, en intégrant les contraintes financières et les objectifs de performance, afin de sécuriser les équilibres économiques de l'entreprise

Mettre en place des tableaux de bord financiers, en mobilisant des indicateurs pertinents, afin de suivre la performance de la PME et d'orienter les décisions de gestion

3. Pilotage de la trésorerie et gestion des financements

- L'élaboration et le suivi d'un plan de trésorerie prévisionnel
 - L'anticipation des tensions de liquidité
- L'analyse des flux de trésorerie : les encaissements, les décaissements et les soldes
 - Les cycles financiers de l'entreprise
- Les relations bancaires et les financements spécifiques aux PME : les découverts, les crédits court terme, les financements participatifs etc. (ex. : une PME industrielle confrontée à une trésorerie saisonnière) et l'évaluation des coûts et contraintes associés
- La notion de résilience financière des PME : choc de trésorerie (crise, perte d'un client clé, volatilité des prix matières premières etc.)
 - Les stratégies d'anticipation des risques financiers

Détecter les risques financiers de la PME, en identifiant les fragilités liées à la trésorerie, aux délais de paiement et aux financements, afin de prévenir les déséquilibres et renforcer la résilience financière

• Exemple d'une PME technologique ayant recours au financement participatif pour sécuriser son lancement • La rédaction d'un rapport d'alerte en cas de déséquilibre de trésorerie permettant d'alerter la direction et de proposer des mesures correctrices 4. Performance durable et reporting • La définition et le suivi des indicateurs financiers et extra-financiers ▪ La construction d'une vision globale de la performance • L'intégration des critères ESG dans l'évaluation de la performance des PME et dans les dispositifs de reporting • L'élargissement des KPIs stratégiques à des dimensions transversales : ▪ RH (absentéisme, rotation du personnel), commerce (taux de fidélisation client, acquisition) ▪ Qualité (non-conformités, satisfaction client) ▪ Innovation (nombre de nouveaux produits/services) • La construction d'une lecture globale de la performance organisationnelle • L'utilisation d'outils de data visualisation pour représenter les résultats financiers et extra-financiers (ex. : Excel, Google Data Studio, Power BI, Tableau Software etc.) et faciliter leur interprétation par les décideurs • L'exemple d'une PME exportatrice intégrant un suivi carbone simplifié dans son reporting • L'intégration d'indicateurs RSE accessibles en PME : consommation énergétique, production de déchets, impact social local (emplois créés, formation continue) • La matrice de double matérialité appliquée à une PME pour relier les enjeux financiers et ESG ▪ L'identification des priorités d'action • L'intégration des indicateurs ESG de façon comparative : benchmark sectoriel ou territorial afin de situer la performance de l'entreprise dans son environnement • La restitution d'un rapport combinant indicateurs financiers et indicateurs ESG pour éclairer les décisions stratégiques • La justification des arbitrages entre performance financière et performance durable, avec indicateurs et options argumentées	<i>Intégrer des KPI transversaux, en combinant indicateurs RH, commerciaux, qualité et innovation, afin d'assurer un pilotage global de la performance PME</i> <i>Prendre en compte les indicateurs ESG, en comparant les pratiques de la PME à des benchmarks sectoriels et territoriaux, afin d'élargir et d'objectiver l'évaluation de la performance durable</i> <i>Restituer les résultats financiers, en synthétisant les analyses dans une note claire et argumentée, afin de soutenir la décision managériale et faciliter les arbitrages stratégiques</i>
--	---

▪ L'équilibre entre les objectifs économiques et sociétaux • Les indicateurs transversaux : financiers, RH qualité et ESG pour la cohérence de pilotage et la consolidation des décisions managériales	
Contenu	Capacités attendues
3. Management des talents et droit social appliqué à la PME (35 à 40h) Présentation : Ce module place l'apprenant au cœur des dynamiques humaines de la PME, en l'amenant à attirer, développer, fidéliser et encadrer les talents dans un environnement marqué par des ressources limitées et une forte proximité relationnelle. Contrairement aux grandes entreprises dotées de services RH, la PME exige du manager une implication directe dans la gestion des personnes, à la croisée du stratégique et de l'opérationnel, où les décisions managériales ont un impact immédiat sur la performance collective et la cohésion des équipes. L'accent est mis sur le rôle déterminant de la culture d'entreprise, de la communication interne et de la reconnaissance dans la motivation des collaborateurs. Le module aborde également le droit social appliqué aux PME : contrats de travail, obligations légales, gestion du temps, dialogue social et prévention des risques, afin de sécuriser les pratiques de gestion des ressources humaines et d'éviter les situations de non-conformité pouvant fragiliser l'entreprise. Un point de vigilance est mis sur les erreurs fréquentes : les contrats incomplets ou mal rédigés, la gestion imprécise des temps de travail, l'absence de traçabilité des entretiens obligatoires. L'apprenant apprend ainsi à traduire les règles juridiques en pratiques quotidiennes simples, sécurisées et adaptées, afin de limiter les risques sociaux et juridiques, et de mettre en place des procédures RH proportionnées à la taille et aux ressources de la PME. Enfin, le module intègre les dimensions contemporaines de la gestion des talents : la diversité, l'inclusion, le télétravail, l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle et l'interculturalité. Une dimension majeure est ajoutée : la gestion durable du capital humain, intégrant la QVT, la prévention des risques psychosociaux, la RSE et l'éthique managériale, pour articuler performance collective, conformité sociale et durabilité, dans une logique de pilotage responsable du capital humain de la PME.	
Objectifs pédagogiques globaux : - Mettre en place des pratiques de recrutement et d'intégration adaptées aux spécificités des PME, afin d'attirer et sécuriser les compétences nécessaires au développement de l'entreprise - Encadrer le développement des compétences et la motivation des collaborateurs, en mobilisant des dispositifs simples et adaptés au contexte organisationnel de la PME - Appliquer le droit social dans la gestion quotidienne de la PME, afin de garantir la conformité juridique et de prévenir les litiges sociaux - Prévenir les risques juridiques, sociaux et organisationnels liés à la gestion des ressources humaines, en mettant en place des procédures de suivi et de traçabilité - Intégrer la diversité, l'inclusion et la dimension interculturelle dans le management des talents, afin de favoriser un environnement de travail équitable et collaboratif - Formaliser un plan de gestion des talents traduisant une stratégie claire et contextualisée, permettant d'anticiper les besoins en compétences et de soutenir les orientations de développement de la PME - Piloter une politique RH responsable, intégrant QVT, RSE et pratiques éthiques pour soutenir la pérennité sociale de la PME, et renforcer l'engagement des collaborateurs	
1. Recrutement et intégration dans les PME • Les étapes du processus de recrutement en PME : la définition du besoin, la rédaction de l'annonce, la présélection et l'entretien de motivation ▪ L'identification des profils adaptés aux besoins stratégiques de l'entreprise	<i>Développer des pratiques de recrutement en PME, en utilisant des outils adaptés (fiches de poste, grilles d'entretien etc.), afin de sécuriser l'intégration des</i>

• Les outils pratiques dédiés : les fiches de poste, les grilles d’entretien et les tests adaptés pour objectiver la décision de recrutement • Les contraintes spécifiques des PME : le budget limité, l’attractivité concurrentielle, la polyvalence attendue (<i>ex. : une PME artisanale cherchant à recruter un profil polyvalent administratif et commercial</i>) et les stratégies permettant de compenser ces contraintes • L’importance de la marque employeur en PME pour attirer des profils rares ▪ Le renforcement de l’attractivité de l’entreprise sur le marché du travail • La mise en œuvre d’un plan d’intégration simplifié : le parcours d’accueil, le parrainage interne, la check-list d’intégration afin de favoriser l’appropriation rapide des missions et l’intégration dans l’équipe • L’alignement du recrutement sur les priorités de développement de la PME (compétences critiques, anticipation des besoins futurs) afin de soutenir les orientations stratégiques de l’entreprise.	
2. Développement des compétences et motivation • La gestion des compétences : l’identification des besoins en formation, le plan de développement, le suivi des acquis ▪ L’adaptation des compétences aux évolutions de l’activité • Les outils mobilisables : le plan de formation, l’entretien annuel et le référentiel de compétences simplifié pour assurer le suivi du développement des collaborateurs • La motivation en PME : la reconnaissance, la communication interne, l’implication dans les décisions (<i>ex. : une PME de services qui retient ses collaborateurs en misant sur des avantages qualitatifs : horaires flexibles, autonomie etc.</i>) ▪ L’impact de ces pratiques sur l’engagement et la fidélisation • La restitution d’un plan de développement des compétences adapté à une PME ▪ L’identification des priorités de formation et des actions de développement • Introduction d’une GPEC simplifiée, adaptée au contexte PME ▪ L’anticipation des évolutions des métiers et des besoins futurs en compétences	nouveaux collaborateurs et de répondre aux besoins en compétences de l’entreprise <i>Encadrer le développement des compétences et la motivation des collaborateurs, en mobilisant des outils de suivi, d’évaluation et de reconnaissance, afin de renforcer la performance collective et la fidélisation des talents</i>
3. Droit social appliqué aux PME	

- Les bases du droit du travail : les contrats de travail, le temps de travail, les congés payés, les obligations légales etc. : la garantie de la conformité des pratiques RH
- Les relations collectives : le dialogue social, la représentation du personnel, les conventions collectives et leur application dans le contexte spécifique des PME
- Les risques juridiques en PME : la rupture de contrat, le harcèlement, la non-conformité réglementaire etc. (ex. : une PME confrontée à un litige prud'homal à la suite d'une rupture de contrat mal encadrée)
 - Les mesures de prévention associées
- Exemple d'une PME internationale confrontée à des obligations multi-conventions selon ses implantations
- La rédaction d'une note de conformité juridique pour sécuriser la gestion sociale d'une PME
 - La prévention des risques contentieux

4. Diversité, inclusion et management interculturel

- La gestion de la diversité et de l'inclusion : l'égalité hommes-femmes, l'insertion des jeunes, des seniors et des personnes en situation de handicap : l'équité et la richesse des parcours professionnels
- L'adaptation du management aux contextes interculturels et aux équipes multiculturelles afin de faciliter la coopération et la communication au sein des équipes
- Les nouvelles formes de travail : le télétravail, la flexibilité, l'équilibre vie privée/vie professionnelle (ex. : une PME internationale intégrant des collaborateurs de plusieurs cultures dans une même équipe projet)
 - Les impacts sur l'organisation du travail
- La mise en place d'une grille d'auto-diagnostic inclusion et diversité appliquée à une PME
 - L'identification des axes d'amélioration
- L'élaboration d'un plan de gestion des talents intégrant diversité, inclusion et interculturalité
 - Le développement des compétences et la cohésion d'équipe
- L'intégration de la RSE et du management responsable dans la gestion des talents : politique QVT (qualité de vie au travail), prévention des risques psychosociaux, pratiques éthiques et durabilité sociale en PME afin d'assurer un management respectueux et durable

Manager les ressources humaines, en appliquant les règles du droit social et en structurant les pratiques RH, afin de développer l'engagement et la performance collective

Intégrer la diversité, l'inclusion et la dimension interculturelle, en adaptant les pratiques managériales, afin de favoriser un climat de travail équitable et motivant et de renforcer la cohésion des équipes

Formaliser un plan de gestion des talents, en hiérarchisant les priorités stratégiques et les pratiques inclusives, afin de soutenir la décision managériale et d'anticiper les besoins en compétences

Intégrer les principes de management responsable en PME, en appliquant la RSE et la QVT aux pratiques RH, afin de renforcer la durabilité sociale et la motivation des collaborateurs

L'application d'une politique RH responsable, en intégrant RSE, QVT et pratiques éthiques, afin de renforcer la durabilité sociale et la pérennité de la PME et soutenir l'engagement des collaborateurs	
Contenu	Capacités attendues
4. Organisation agile, processus et qualité (35 à 40h)	
Présentation : Ce module initie l'apprenant aux fondements de l'organisation et de la structuration des processus en PME, en l'amenant à mettre en place une culture qualité pragmatique, adaptée à des ressources limitées. Contrairement aux grandes structures dotées d'équipes spécialisées, la PME requiert du manager une capacité à organiser, simplifier et sécuriser les activités, dans un environnement marqué par la proximité avec les clients et partenaires, afin de garantir la fluidité des opérations et la fiabilité des processus clés de l'entreprise. L'apprenant apprend à cartographier et optimiser les processus clés, à identifier les points de blocage et à déployer des méthodes agiles accessibles (Scrum, Kanban, Lean management etc.) adaptées aux petites structures. L'amélioration continue et la qualité sont abordées non comme des contraintes, mais comme de véritables leviers de compétitivité, de fidélisation et de performance durable, permettant d'aligner l'organisation opérationnelle avec les orientations stratégiques de la PME. Le module intègre également les outils numériques de pilotage organisationnel (ERP simplifiés, solutions collaboratives, logiciels de suivi qualité etc.), permettant de conjuguer efficacité, traçabilité et conformité. Cette approche prépare l'apprenant à mettre en place une organisation fluide, agile et orientée résultats, consolidant ainsi la pérennité de la PME, et facilitant la coordination des équipes et la prise de décision managériale. Des points de vigilance spécifiques sont intégrés : éviter les cartographies trop complexes, l'adoption d'outils numériques sans accompagnement ni formation, ou encore les démarches qualité perçues comme bureaucratiques et déconnectées du terrain, afin de maintenir des pratiques organisationnelles simples, lisibles et adaptées aux capacités réelles de la PME.	
Objectifs pédagogiques globaux : - Cartographier et analyser les processus opérationnels d'une PME, afin d'identifier les dysfonctionnements et les leviers d'amélioration - Mettre en place une organisation agile adaptée aux contraintes et opportunités des PME, permettant de renforcer la réactivité et la coordination des équipes - Déployer une démarche qualité et d'amélioration continue en PME, afin d'améliorer la fiabilité des processus et la satisfaction client - Utiliser des outils numériques pour optimiser l'organisation et la traçabilité et soutenir le pilotage opérationnel - Restituer un plan d'amélioration organisationnelle intégrant efficacité, agilité et qualité, afin d'éclairer les décisions managériales et d'accompagner la transformation organisationnelle	
1. Organisation et cartographie des processus - La définition des processus clés en PME : la production, la relation client et la gestion interne - L'identification des activités critiques pour la performance de l'entreprise - La cartographie des processus : la schématisation et l'identification des points critiques (ex. : une PME de services identifiant des doublons dans la gestion de ses commandes) - La visualisation des flux d'activité et le repérage des inefficacités organisationnelles	<i>Cartographier et optimiser les processus internes, en mobilisant des outils adaptés, afin d'améliorer l'efficacité organisationnelle et la qualité des opérations</i>

- La confrontation des cartographies « formelles » (procédures écrites) et « informelles » (pratiques réelles) pour détecter les écarts
 - L'amélioration de la cohérence entre les procédures et les pratiques quotidiennes
- La hiérarchisation des processus critiques vs les processus supports afin de prioriser les améliorations
 - La focalisation des efforts organisationnels sur les activités à forte valeur ajoutée
- Les risques de la sur-structuration qui rigidifie la PME et limite sa capacité d'adaptation
- L'importance des schémas simples, lisibles et évolutifs afin de faciliter leur appropriation par les équipes
- La restitution d'un schéma de processus adapté à une PME permettant de clarifier les responsabilités et les interactions entre les activités

2. Les méthodes agiles adaptées aux PME

- Les principes et fondements des méthodes agiles : Scrum, Kanban, Lean management et leur contribution à l'amélioration de la coordination des équipes
- L'adaptation au contexte des PME : petites équipes, forte réactivité, ressources limitées
 - La nécessité de privilégier des méthodes simples et opérationnelles
- L'adaptation des outils agiles en fonction de la maturité organisationnelle de la PME afin de garantir leur adoption par les équipes
- Exemple d'une PME technologique utilisant Kanban pour suivre ses projets de développement
- La mise en place d'un tableau Kanban simplifié pour visualiser l'avancement des tâches et améliorer la transparence organisationnelle
- L'élaboration d'un sprint agile d'un projet de PME et sa restitution afin d'expérimenter les principes d'organisation collaborative

Concevoir une organisation agile en PME, en adaptant les méthodes Scrum, Kanban ou Lean, afin d'accroître la réactivité et la flexibilité organisationnelle et de renforcer la coordination des équipes

3. Qualité et amélioration continue

- Les principes de la démarche qualité : les normes, les certifications et les indicateurs qualité (KPIs) afin d'améliorer les processus
- Les outils pratiques : la roue de Deming (PDCA), les fiches de non-conformité et le plan d'action correctif (ex. : une PME artisanale mettant en place un suivi qualité simple pour réduire les retours clients)

Déployer une démarche qualité en PME, en mobilisant les outils d'amélioration continue, afin de renforcer la satisfaction client et la compétitivité de l'entreprise

- Exemple d'une PME de services restaurant un suivi NPS (Net Promoter Score) comme indicateur de fidélisation
- La différence entre une démarche qualité « certificative » (ISO, labels) et une démarche qualité pragmatique (indicateurs simples, suivi client, PDCA opérationnel etc.)
 - L'adaptation des démarches qualité aux capacités organisationnelles de la PME
- L'élaboration d'un tableau de suivi qualité adapté à une PME
 - Le suivi des indicateurs clés et les actions correctives
- L'intégration des dimensions de durabilité dans la démarche qualité : sobriété numérique (réduction des doublons et gaspillages liés aux outils), qualité de vie au travail (réduction des irritants organisationnels) et indicateurs environnementaux simplifiés
 - L'intégration de l'amélioration continue dans une logique de performance durable
- L'efficacité et les limites des démarches qualité dans le contexte spécifique d'une PME
 - Les conditions de réussite d'une amélioration continue
- Benchmarking des pratiques agiles et qualité dans les PME à l'international afin d'identifier des pratiques inspirantes et transférables

4. Les outils numériques et le reporting organisationnel

- Les ERP et les logiciels collaboratifs pour fluidifier l'organisation, faciliter la coordination des activités et la traçabilité des informations
 - Les ERP : Odoo, Dolibarr, Sage Business Cloud, Cegid, Zoho One etc.
 - Les outils collaboratifs de suivi qualité et de reporting : Trello, Asana, Monday, Odoo, Zoho, Teams (*ex. : une PME exportatrice utilisant un ERP simplifié pour suivre ses flux logistiques*)
- L'évaluation du rapport coût/bénéfice avant de déployer un ERP ou un outil collaboratif dans une PME afin de garantir la pertinence de l'investissement
- L'évaluation de la capacité de l'équipe à adopter et maintenir un outil choisi (formation, support, coût etc.)
 - Identification des conditions de réussite et mise en œuvre

Intégrer les dimensions de durabilité organisationnelle en PME, en mobilisant des pratiques de sobriété numérique, de qualité de vie au travail et des indicateurs environnementaux simplifiés, afin de consolider la performance durable de l'entreprise

Utiliser des outils numériques de pilotage organisationnel, en intégrant des solutions collaboratives et de reporting, afin d'améliorer l'efficacité, la traçabilité et la prise de décision managériale

- La restitution d'un plan d'amélioration organisationnelle intégrant des outils numériques et des indicateurs qualité - L'accompagnement de la transformation organisationnelle de la PME	<i>Présenter et justifier un plan d'amélioration organisationnelle, en combinant efficacité, agilité et qualité, afin de soutenir la décision managériale et la transformation des pratiques organisationnelles</i>
---	---

B. Évaluation

Forme de l'épreuve : Étude de cas

Durée : 4 heures

Modalités :

Le candidat est placé dans la situation d'un manager de PME chargé d'analyser la situation globale de l'entreprise, d'identifier les enjeux de gouvernance et de pilotage, d'évaluer les risques et de proposer des orientations stratégiques, organisationnelles et opérationnelles permettant d'assurer la performance et la pérennité de la structure.

A partir d'un dossier documentaire comprenant :

- Une présentation synthétique d'une PME fictive (taille, secteur, historique, gouvernance en place)
- Un extrait simplifié d'états financiers (bilan et compte de résultat abrégés sur 2 exercices)
- Des éléments d'environnement externe : évolution du marché, concurrence, réglementation spécifique, opportunités ou menaces sectorielles
- Des signaux faibles et contraintes internes : dépendance à un client ou fournisseur, litige en cours, fragilité de trésorerie, tensions sociales

Barème :

1. Analyse et diagnostic de la situation (30 points)

- Pertinence de l'analyse de l'environnement interne et externe de la PME
- Mobilisation appropriée des outils de diagnostic (analyse stratégique, SWOT, analyse financière simplifiée)
- Identification claire des enjeux de gouvernance et de pilotage propres à une PME
- Capacité à structurer un diagnostic cohérent mettant en évidence les problématiques prioritaires de l'entreprise

2. Évaluation des risques et contraintes (20 points)

- Identification des risques financiers, juridiques, organisationnels et humains
- Analyse des contraintes spécifiques liées aux ressources limitées et au fonctionnement des PME
- Capacité à hiérarchiser les risques et à identifier les facteurs critiques de vulnérabilité

3. Proposition d'orientations stratégiques et organisationnelles (30 points)

- Cohérence, faisabilité et priorisation des orientations stratégiques et organisationnelles proposées
- Prise en compte des réalités de fonctionnement d'une PME (agilité, ressources disponibles, ancrage territorial)
- Capacité à hiérarchiser les priorités d'action et à proposer un séquençage réaliste des décisions
- Prise en compte de la pérennité, de l'éthique et de la responsabilité dans les choix stratégiques

4. Qualité de la restitution écrite (20 points)

- Structure et clarté de l'argumentation
- Rigueur méthodologique et usage approprié du vocabulaire professionnel
- Capacité de synthèse et de hiérarchisation des idées
- Capacité à justifier les propositions à partir d'éléments d'analyse et d'indicateurs

Total : 100 points

C. Coefficient et ECTS

Ce module vaut coefficient 4 et permet de capitaliser 12 ECTS.

UC D31.2

Développement, innovation et leviers de croissance des PME

A. Formation

Cette unité capitalisable constitue le prolongement naturel de l'UC D31.1. Alors que celle-ci consolidait les fondements du pilotage interne de la PME (gouvernance, performance financière, management des ressources humaines et structuration organisationnelle), l'UC D31.2 engage l'apprenant dans une dynamique d'ouverture, de différenciation et de développement durable.

Elle positionne le futur manager au cœur des enjeux contemporains de transformation et de croissance des PME, dans un environnement caractérisé par l'intensification de la concurrence, l'accélération des mutations numériques et le renforcement des exigences sociétales et environnementales. À ce titre, elle mobilise quatre leviers structurants : le marketing stratégique et la marque (module 1), l'internationalisation et les partenariats (module 2), l'innovation et la transformation numérique (module 3), ainsi que la responsabilité sociétale et l'ancrage territorial (module 4).

L'UC D31.2 développe une posture managériale élargie : il ne s'agit plus seulement de maîtriser les équilibres internes de l'organisation, mais de projeter la PME dans son environnement concurrentiel, institutionnel et territorial, en construisant des trajectoires de développement cohérentes, différenciantes et durables.

L'apprenant apprend ainsi à positionner l'entreprise sur son marché en élaborant un positionnement stratégique différenciant, en structurant une identité de marque cohérente et en pilotant une expérience client mesurable. Il mobilise pour cela les outils du marketing stratégique et relationnel (CRM, marketing automation, web analytics, tests A/B, indicateurs de performance marketing), afin de soutenir des décisions éclairées et orientées résultats.

Il explore ensuite les dynamiques d'internationalisation et de partenariat, en intégrant les dimensions interculturelles, juridiques et financières, la contractualisation ainsi que la gestion des risques liés aux marchés étrangers. Il s'appuie sur des outils d'aide à la décision tels que les matrices d'attractivité pays, les référentiels Incoterms et les cartographies de risques, afin de sécuriser les trajectoires d'expansion.

L'innovation et la transformation numérique constituent un axe central de cette unité. L'apprenant est initié aux méthodes de Design Thinking et de Lean Startup, mobilise des logiques d'expérimentation et de test-and-learn, et analyse des cas concrets d'intégration de l'intelligence artificielle en PME (prévision de la demande, optimisation logistique, personnalisation de l'expérience client, outils d'aide à la décision). Il apprend à en évaluer la pertinence au regard des ressources disponibles, du modèle économique et du niveau de maturité digitale de l'organisation.

Enfin, l'unité aborde la responsabilité sociétale, l'économie circulaire et la création de valeur durable comme des leviers stratégiques à part entière. L'apprenant est amené à intégrer des pratiques telles que le bilan carbone simplifié, les achats responsables, l'éco-conception ou encore l'inscription dans des écosystèmes territoriaux (clusters, ESS, collectivités), en mobilisant des outils comme la matrice de double matérialité et les tableaux d'impact RSE.

Tout au long de cette UC, les enjeux transversaux que sont la transformation numérique, les indicateurs ESG et l'ouverture internationale ne sont pas appréhendés comme des dimensions périphériques, mais comme des composantes structurantes du développement et du pilotage stratégique des PME. Les situations étudiées, issues de contextes variés (industrie, artisanat, services, PME technologiques ou exportatrices), favorisent un apprentissage concret, réflexif et directement mobilisable.

En consolidant ces compétences, l'UC D31.2 parachève la formation au management des PME : elle complète l'UC D31.1, centrée sur la maîtrise du pilotage interne, pour former un manager capable de concevoir, arbitrer et déployer des stratégies de développement, de renforcer la différenciation de l'entreprise et d'assurer sa pérennité économique, sociale et environnementale.

Le volume horaire recommandé de formation en face à face pédagogique est de 140 à 160 heures.

L'UC D31.2 est composée des 4 modules suivants :

1. [Marketing stratégique, parcours client et marque PME \(35 à 40h\)](#)
2. [Internationalisation, partenariats et gestion des risques \(35 à 40h\)](#)
3. [Innovation, intelligence artificielle et transformation numérique \(35 à 40h\)](#)
4. [Responsabilité sociétale, économie circulaire et ancrage territorial \(35 à 40h\)](#)

À l'issue de cette unité capitalisable, l'apprenant doit être capable de :

- Élaborer un positionnement marketing différenciant, en structurant l'expérience client et la stratégie de marque, afin de renforcer l'attractivité et la compétitivité de la PME
- Déployer une stratégie d'internationalisation, en sélectionnant les marchés cibles, les modes d'entrée et les partenariats adaptés, afin de sécuriser le développement international et maîtriser les risques associés
- Concevoir et piloter des démarches d'innovation et de transformation numérique, en mobilisant des méthodes agiles et des outils d'intelligence artificielle adaptés, afin d'améliorer la performance, l'efficacité et la capacité d'adaptation de la PME
- Intégrer la responsabilité sociétale et l'économie circulaire dans la stratégie de développement, en évaluant les impacts ESG et en valorisant l'ancrage territorial, afin de renforcer la durabilité et la légitimité de la PME
- Contribuer à la mise en œuvre d'une stratégie de croissance durable, en mobilisant de manière cohérente les leviers marketing, internationaux, numériques et sociétaux, afin de renforcer la compétitivité de la PME dans un environnement globalisé
- Hiérarchiser et arbitrer les priorités de développement, en mobilisant des indicateurs de performance et en tenant compte des contraintes spécifiques des PME, afin de piloter des choix stratégiques cohérents et réalistes

Contenu	Capacités attendues
1. Marketing stratégique, parcours client et marque PME (35 à 40h) Présentation : Ce module permet à l'apprenant de piloter une stratégie marketing adaptée aux spécificités des PME, en construisant un positionnement différenciant et en maîtrisant le parcours client dans un contexte de ressources limitées. Contrairement aux grandes entreprises disposant de services spécialisés et de budgets conséquents, la PME doit mobiliser proximité, authenticité et agilité pour renforcer sa compétitivité. L'accent est mis sur la capacité à construire une identité claire et cohérente, à comprendre, analyser et optimiser les étapes du parcours client (CX/UX) et à mobiliser et interpréter les outils numériques de relation et d'analyse (CRM, web analytics, marketing automation). L'apprenant analyse des cas de PME ayant réussi à développer une marque forte et une expérience client distinctive, en conjuguant la gestion de la réputation, la fidélisation et la cohérence de marque sur l'ensemble des canaux. Le module met en avant l'utilisation d'outils simples et directement opérationnels : cartographie du parcours client, Net Promoter Score, tests A/B, tableaux de suivi et stratégies omnicanales. Ces outils permettent de relier les décisions marketing à la performance commerciale et à la compétitivité de la PME, en tenant compte de ses contraintes spécifiques. Des points de vigilance essentiels sont intégrés : éviter les positionnements trop généralistes, les parcours client insuffisamment analysés, ou une e-réputation négligée, susceptibles de fragiliser durablement l'image, la crédibilité et la croissance de la PME.	
Objectifs pédagogiques globaux :	

- Construire un positionnement marketing différenciant, en définissant la segmentation, le ciblage et la proposition de valeur, afin de renforcer la compétitivité de la PME
- Analyser et optimiser le parcours client, en identifiant les points de contact et les indicateurs clés, afin d'améliorer l'expérience client et la fidélisation
- Développer une stratégie de marque cohérente, en intégrant identité, réputation et valeur perçue, afin de renforcer l'attractivité de la PME
- Mobiliser et interpréter des outils numériques de marketing, en utilisant CRM, marketing automation et web analytics, afin de piloter la relation client et la performance commerciale
- Formaliser un plan marketing adapté aux ressources et contraintes d'une PME, afin de structurer et orienter les actions de développement commercial

1. Positionnement et marketing stratégique en PME

- La définition d'un positionnement clair : segmentation, ciblage et proposition de valeur
- L'analyse de la concurrence et des facteurs de différenciation en environnement PME
- Les contraintes spécifiques des PME : budgets marketing limités, besoin d'agilité, proximité avec les clients
- Exemple d'une PME artisanale premium positionnée en direct-to-consumer (D2C) international
- L'élaboration d'une matrice de positionnement comparatif pour une PME
- La co-construction d'un positionnement avec restitution devant un comité

Elaborer un positionnement marketing de PME, en définissant la segmentation, le ciblage et la proposition de valeur, afin de différencier l'offre sur le marché

2. Parcours client et expérience (CX/UX)

- La cartographie du parcours client : de la découverte à la fidélisation
- L'identification des points de friction et des leviers d'amélioration du parcours client
- Les points de contact clés : le site web, les réseaux sociaux, la boutique physique, le service après-vente etc.
- Les outils de mesure : Net Promoter Score (NPS), le taux de conversion, la gestion des réclamations (ex. : une PME de services qui identifie les points de rupture dans son parcours client)
- La restitution d'une cartographie du parcours client intégrant des indicateurs clés de performance (KPI) de satisfaction
- La multiplication des points de contact : le risque de dilution de l'expérience client

Analyser et cartographier le parcours client, en identifiant les points de contact et les indicateurs clés, afin d'améliorer l'expérience et la fidélisation

3. Gestion de la marque et réputation en PME

- Les dimensions de la marque : identité, image, valeur perçue et storytelling
- La cohérence entre promesse de marque et expérience client réelle

• La gestion de la réputation : l'e-réputation, les avis clients, la cohérence des canaux (ex. : une PME agroalimentaire développant une marque éthique et locale pour se différencier) • La conception d'un guide de cohérence de marque pour une PME • Exemple d'une PME dans le secteur du tourisme valorisant son ancrage territorial comme levier de différenciation 4. Outils numériques et marketing opérationnel • Les outils CRM : la centralisation des données clients, le suivi de la relation et les campagnes ciblées • Le marketing automation : les scénarios simples de nurturing client (emails, SMS) • Les web analytics : Google Analytics, les tableaux de suivi de conversion et les tests A/B (ex. : une PME e-commerce utilisant un test A/B pour optimiser sa page produit) • L'analyse et l'interprétation des données marketing pour orienter les décisions • La mise en place d'un mini-tableau de bord marketing adapté aux PME • Le paramétrage d'un mini-CRM ou d'un tableau Looker Studio (ex : Google Data Studio) à partir de données choisies	<i>Renforcer une identité de marque en PME, en intégrant cohérence, storytelling et réputation, afin de renforcer la valeur perçue</i> <i>Exploiter des outils numériques de marketing, en mobilisant CRM, automation et web analytics, afin d'optimiser la relation client et l'efficacité commerciale</i> <i>Formaliser un plan marketing opérationnel adapté à une PME, en combinant positionnement, parcours client, gestion de marque et outils numériques, afin de renforcer la visibilité et l'attractivité de la PME</i> <i>Construire un tableau de bord marketing adapté à une PME, en définissant objectifs, indicateurs, cibles, canaux, budget et échéances, afin de piloter la performance marketing et de justifier les arbitrages réalisés</i>
Contenu	Capacités attendues
2. Internationalisation, partenariats et gestion des risques (35 à 40h) Présentation : Ce module permet à l'apprenant de structurer, arbitrer et piloter une stratégie d'internationalisation adaptée aux spécificités des PME, en identifiant les opportunités internationales, en établissant des partenariats stratégiques et en anticipant les risques associés. Contrairement aux grandes entreprises disposant de ressources dédiées, la PME doit aborder l'internationalisation avec des capacités financières et humaines limitées, une forte dépendance à ses partenaires et un besoin accru de sécurisation des choix. L'accent est mis sur la sélection rigoureuse des marchés et des modes d'entrée (export direct, filiale, joint-venture, licence etc.), la contractualisation adaptée et la compliance internationale. L'apprenant mobilise, croise et interprète des outils d'aide à la décision (matrices d'attractivité pays, référentiels Incoterms, grilles d'évaluation de partenaires, cartographies de risques), afin d'arbitrer entre différentes options d'internationalisation en fonction des ressources, des contraintes et du niveau de risque acceptable pour la PME. Le module intègre également la dimension géopolitique (embargos, instabilité politique, fluctuations réglementaires etc.) des risques de change, de dépendance économique et de rupture de chaîne d'approvisionnement, ainsi que la prise en compte des enjeux RSE et ESG dans les démarches internationales, afin de renforcer la crédibilité et la durabilité des stratégies de croissance externe. Des points de vigilance critiques sont explicitement soulignés : les coûts logistiques cachés, les différences interculturelles sous-estimées, la dépendance excessive à un partenaire unique, ainsi que les décisions	

d'implantation insuffisamment justifiées par des critères objectifs, ; autant d'erreurs récurrentes qui fragilisent la pérennité internationale des PME.

Objectifs pédagogiques globaux :

- Identifier et analyser les opportunités d'internationalisation pour une PME
- Sélectionner les marchés et modes d'entrée adaptés, en tenant compte des ressources limitées
- Établir et sécuriser des partenariats internationaux
- Maîtriser les dimensions de contractualisation et de conformité (Incoterms, compliance)
- Construire une cartographie des risques et opportunités liés à l'internationalisation
- Arbitrer les choix d'internationalisation, en mobilisant des critères économiques, juridiques et opérationnels, afin de sécuriser des décisions cohérentes avec les capacités de la PME

1. La sélection des marchés et des modes d'entrée

- La définition des critères de choix : le potentiel de marché, l'accessibilité, les barrières réglementaires, le niveau de concurrence locale, les coûts d'entrée
- L'analyse croisée de ces critères afin de hiérarchiser les marchés cibles et d'écarter les options non viables
- Mini-checklist des coûts cachés : assurances export, conversions de devises, délais d'encaissement, certifications produit, logistique douanière
- Les modes d'entrée pour PME : l'exportation directe/indirecte, la filiale, la joint-venture, la licence (ex. : une PME de services B2B choisissant une entrée via un partenaire distributeur en Afrique)
- L'évaluation comparative des modes d'entrée (niveau de contrôle, investissement, risque, dépendance)
- L'arbitrage entre plusieurs scénarios d'entrée en fonction des ressources disponibles et du niveau de risque acceptable
- L'élaboration et l'exploitation d'une matrice d'attractivité pays afin de justifier les choix de marchés prioritaires

Identifier des opportunités internationales pour une PME, en tenant compte des ressources limitées, afin de sélectionner des axes de développement réalistes

Sélectionner un marché cible, en mobilisant une matrice d'attractivité pays, afin de justifier le choix du mode d'entrée adapté

2. Les partenariats et la négociation interculturelle

- L'importance stratégique des alliances pour une PME : les distributeurs, les fournisseurs et les partenaires technologiques
- L'identification des intérêts, dépendances et zones de risque dans une relation partenariale
- La grille d'évaluation des partenaires : la solidité financière, la réputation, les valeurs partagées etc.
- La réalisation d'une due diligence simplifiée : l'analyse financière de base, la réputation, la conformité réglementaire adaptée aux moyens des PME (ex. : une PME exportatrice concluant

Etablir un partenariat international, en appliquant une grille d'évaluation et une due diligence simplifiée, afin d'assurer la fiabilité du partenaire

<i>un partenariat avec un importateur local fiable)</i> • L'interprétation des résultats de la due diligence afin de valider, ajuster ou abandonner un partenariat • L'élaboration d'une grille d'évaluation et d'un plan de coopération • Les risques de biais de confiance excessive des premiers contacts dans les négociations interculturelles • L'arbitrage entre différents partenaires potentiels en fonction des critères de fiabilité, de dépendance et de performance attendue 3. La contractualisation et la compliance internationale • Les principes de contractualisation : les clauses essentielles, la propriété intellectuelle et les responsabilités • L'adaptation des contrats aux contextes juridiques locaux et aux contraintes spécifiques des PME • Les clauses de sortie et les mécanismes de limitation de dépendance pour les PME • Les Incoterms et leur utilisation simplifiée pour les PME (ex. : une PME industrielle sécurisant ses contrats de distribution en intégrant des clauses de conformité) • L'intégration des obligations de conformité (compliance, normes locales, exigences ESG) dans les contrats • L'analyse des clauses contractuelles afin d'identifier les zones de risque et de déséquilibre pour la PME • La restitution d'un contrat simplifié intégrant des clauses clés et des obligations de conformité • L'arbitrage contractuel entre sécurisation juridique et flexibilité commerciale • Exemple d'une PME agroalimentaire intégrant une clause de qualité produit et de traçabilité ESG dans ses contrats à l'export 4. La gestion des risques internationaux • Les catégories de risques : financiers, juridiques, opérationnels, interculturels, géopolitiques • L'identification des risques de change, de dépendance économique et de rupture de chaîne d'approvisionnement	<i>Appliquer les règles de contractualisation et de compliance, en intégrant les clauses clés, Incoterms et clauses de sortie, afin de sécuriser les engagements d'une PME</i>
--	---

• La cartographie des risques et des opportunités (ex. : une PME textile sous-traitant en Asie confrontée à un risque de réputation lié aux normes ESG) • La priorisation des risques selon leur probabilité et leur impact sur la performance de la PME • Les scénarios de mitigation • L'élaboration de scénarios de mitigation permettant d'arbitrer entre différents niveaux d'exposition au risque • Les outils pratiques : les cartographies visuelles et les matrices probabilité/impact • La mise en œuvre d'une mini-checklist des coûts cachés liés à l'internationalisation (assurances export, conversions de devises, délais d'encaissement, certifications produits, logistique douanière) pour anticiper les charges indirectes lors d'une analyse de marché cible • La restitution d'un tableau de décision intégrant risques, impacts, coûts et options de mitigation	<i>Structurer une cartographie des risques internationaux, en catégorisant les risques financiers, juridiques, opérationnels, interculturels et géopolitiques, afin de soutenir la décision managériale</i>
Contenu	Capacités attendues
3. Innovation, intelligence artificielle et transformation numérique (35 à 40h) Présentation : Ce module permet à l'apprenant de structurer, piloter et arbitrer des démarches d'innovation et de transformation numérique adaptées aux réalités des PME. Contrairement aux grandes entreprises disposant de laboratoires R&D et de budgets conséquents, la PME doit aborder ces enjeux avec une approche pragmatique, en mobilisant ses ressources limitées avec agilité et créativité. L'accent est mis sur les méthodes accessibles et éprouvées (Design Thinking, Lean Startup), l'expérimentation par étapes progressives et l'intégration adaptée d'outils digitaux. L'apprenant mobilise, teste et évalue des solutions d'innovation et des outils numériques afin d'arbitrer entre différentes options en fonction de leur valeur ajoutée, de leur coût et de leur faisabilité pour la PME. Il explore également des cas d'usage concrets de l'intelligence artificielle en PME : prévision de la demande, optimisation logistique, personnalisation de l'expérience client, outils d'aide à la décision. Le module insiste sur la nécessité d'une innovation responsable, intégrant la protection des données, la cybersécurité et l'éthique numérique, afin de consolider la confiance des clients, partenaires et collaborateurs. L'innovation est replacée dans une logique de compétitivité, de différenciation et de développement durable, en lien avec les capacités organisationnelles et les contraintes opérationnelles des PME. Des points de vigilance critiques sont explicitement soulignés : la sous-estimation des coûts réels de déploiement digital, la surestimation de la maturité technologique des équipes, la négligence de la cybersécurité dès les premières étapes de transformation, ainsi que le déploiement d'outils sans analyse préalable de leur valeur stratégique ; autant d'écueils susceptibles de compromettre la réussite de l'innovation en PME. Objectifs pédagogiques globaux : - Identifier les différentes formes d'innovation (produit, service, modèle d'affaires) et leur impact potentiel pour une PME - Expérimenter des démarches agiles d'innovation (Design Thinking, Lean Startup) adaptées aux contraintes des PME	

- Analyser des cas d'usage de l'intelligence artificielle appliquée aux PME (prévision de la demande, logistique, relation client)
- Piloter une transformation numérique progressive en PME, en mobilisant des outils digitaux simples et adaptés
- Intégrer les dimensions éthiques et responsables de l'innovation numérique, en appliquant les règles de protection des données et les chartes de bonnes pratiques
- Arbitrer les choix d'innovation et de digitalisation, en évaluant les coûts, les bénéfices et les risques, afin de sécuriser les décisions d'investissement de la PME
- Contribuer à la mise en forme d'un plan d'innovation et de digitalisation, en combinant outils agiles, usages numériques et pratiques responsables, afin de soutenir la compétitivité de la PME

1. Les fondamentaux de l'innovation en PME

- Les différentes formes d'innovation : produit, service, modèle d'affaires etc.
- Les contraintes et opportunités spécifiques aux PME : les ressources limitées, l'agilité, la proximité clients (ex. : une PME artisanale innovant avec un modèle direct-to-consumer (D2C))
- L'élaboration d'une typologie des innovations possibles pour une PME
- L'analyse comparative des options d'innovation afin d'identifier les leviers de différenciation les plus pertinents
- L'analyse d'une PME avec proposition d'innovation produit, de service et de modèle d'affaires avec justification des choix
- L'arbitrage entre différentes options d'innovation en fonction de leur impact, de leur faisabilité et des ressources disponibles

Déterminer les formes d'innovation adaptées à une PME, en distinguant produit, service et modèle d'affaires, afin de valoriser les opportunités de développement

2. Les méthodes d'innovation et d'expérimentation agile

- Le Design Thinking : empathie, définition, idéation, prototypage, test
- Le Lean Startup : MVP, test utilisateur, itération rapide (ex. : une PME e-commerce testant un nouveau service via un MVP)
- La construction d'un canevas d'expérimentation pour une PME
- La conception d'un MVP et la planification d'un cycle court d'expérimentation adapté aux contraintes PME
- L'analyse des résultats des tests afin de valider, ajuster ou abandonner une solution innovante
- L'arbitrage entre poursuite, pivot ou arrêt d'un projet en fonction des retours utilisateurs et des indicateurs de performance

Expérimenter une démarche d'innovation agile, en mobilisant Design Thinking ou Lean Startup, afin de tester rapidement de nouvelles idées

3. Intelligence Artificielle et cas d'usage en PME

• Les applications IA accessibles : la prévision de la demande, l'optimisation logistique, le scoring clients etc. • Les outils d'aide à la décision utilisés comme support d'analyse et non comme substituts à la décision managériale, adaptés au pilotage des PME (ex. : une PME de transport optimisant ses tournées grâce à un outil d'IA simplifié) • L'évaluation des bénéfices, des limites et des conditions de déploiement des solutions d'IA en PME • La restitution d'un tableau de cas d'usage IA en PME • La distinction entre l'automatisation (gain d'efficacité) et l'IA prédictive (aide à la décision), afin d'éviter une survalorisation des solutions • L'arbitrage entre différentes solutions d'IA en fonction de leur valeur ajoutée, de leur coût et de leur compatibilité avec les ressources de la PME	<i>Analyser les cas d'usage d'IA en PME, en évaluant leurs apports et limites, afin d'envisager une adoption raisonnée de ces technologies</i>
4. Transformation numérique et outils digitaux • Les outils de digitalisation accessibles : les ERP simplifiés, les CRM, les solutions cloud collaboratives etc. • L'adaptation progressive à la maturité numérique de la PME (ex. : une PME industrielle intégrant un ERP pour piloter ses flux internes) • La matrice d'arbitrage <i>make or buy</i> : développement interne vs adoption SaaS, couplée à un indice de maturité numérique simplifié (échelle de 1 à 5) • L'analyse des besoins organisationnels afin de prioriser les investissements digitaux • L'élaboration d'un plan de transformation numérique progressif pour une PME • L'arbitrage entre différentes solutions technologiques en fonction des coûts, des gains attendus et des capacités d'appropriation des équipes • Exemple d'une PME de services qui introduit progressivement un CRM, puis des solutions collaboratives cloud pour accompagner sa croissance	<i>Concevoir une transformation numérique progressive, en arbitrant make-or-buy et priorités d'outillage, afin d'améliorer l'efficacité organisationnelle</i>
5. Innovation responsable et éthique numérique • La protection des données : RGPD, cybersécurité, charte interne	<i>Intégrer les dimensions éthiques et responsables, en appliquant les règles de protection des données et de</i>

• L'éthique dans l'usage des outils numériques : transparence, équité, responsabilité (ex. : une PME de santé appliquant une charte interne d'usage des données patients) • La formalisation d'une note de bonnes pratiques d'innovation responsable • La rédaction d'une courte charte numérique PME intégrant RGPD, cybersécurité et principes éthiques • L'évaluation des risques éthiques et réglementaires liés aux projets d'innovation • L'arbitrage entre innovation technologique et respect des contraintes éthiques, juridiques et sociétales	<i>cybersécurité, afin de sécuriser la confiance interne et externe</i> <i>Arbitrer les choix d'innovation et de digitalisation, en mobilisant des critères de performance, de coût et de risque, afin de sécuriser les décisions d'investissement de la PME</i> <i>Contribuer à la mise en forme d'un plan d'innovation et de digitalisation, en combinant méthodes agiles, usages numériques et pratiques responsables, afin de renforcer la compétitivité et la durabilité de la PME</i>
Contenu	Capacités attendues
4. Responsabilité sociétale, économie circulaire et ancrage territorial (35 à 40h) Présentation : Ce module initie l'apprenant à la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et à l'économie circulaire, replacées dans le contexte spécifique des PME. Contrairement aux grandes structures dotées de services spécialisés et de certifications avancées, la PME doit intégrer ces dimensions avec pragmatisme, en mobilisant sa proximité territoriale, ses réseaux locaux et ses parties prenantes directes. L'accent est mis sur la traduction opérationnelle des engagements sociétaux en leviers concrets de compétitivité, d'innovation et de fidélisation client, en reliant systématiquement les objectifs de durabilité à la stratégie globale de la PME. L'apprenant apprend à prioriser les actions RSE en fonction de leur impact réel, de leur coût et de leur faisabilité organisationnelle, afin d'éviter les démarches symboliques ou inefficaces. L'apprenant explore également les outils pratiques de pilotage RSE adaptés aux ressources limitées : la matrice de double matérialité, les tableaux d'impact ESG, les bilans carbone simplifiés et les plans d'action modulables, en les adaptant au niveau de maturité et aux capacités opérationnelles de la PME. Le module met en évidence le rôle stratégique de l'ancrage territorial : la coopération avec les clusters, les collectivités locales et l'économie sociale et solidaire (ESS), permettant aux PME de renforcer leur légitimité, leur attractivité et leur capacité d'innovation responsable. Une vigilance particulière est portée aux dérives potentielles : le greenwashing involontaire, les démarches superficielles ou les actions déconnectées des réalités PME, qui fragilisent la crédibilité et l'image de l'entreprise. Le module insiste sur la nécessité d'adosser chaque action RSE à des indicateurs mesurables et à des contraintes opérationnelles identifiées, afin de garantir la cohérence et la crédibilité des démarches engagées. Cette démarche progressive et pragmatique vise à former des managers capables de conjuguer durabilité économique, responsabilité sociétale et ancrage territorial, tout en intégrant les enjeux internationaux (chaînes de valeur mondialisées, reporting extra-financier) et en arbitrando les priorités de développement durable en cohérence avec la stratégie globale de la PME. Objectifs pédagogiques globaux : - Expliquer les principes et enjeux de la RSE et de l'économie circulaire appliqués aux PME - Concevoir un diagnostic RSE et identifier les leviers d'amélioration adaptés aux contraintes des PME - Développer un plan d'action en économie circulaire intégrant réduction des déchets, éco-conception et valorisation des ressources - Valoriser l'ancrage territorial des PME en mobilisant les partenariats avec les écosystèmes locaux et l'ESS - Utiliser les outils de pilotage et de reporting RSE (matrice de double matérialité, indicateurs ESG, tableau d'impact) - Hiérarchiser les priorités RSE, en fonction des impacts ESG, des contraintes organisationnelles et des ressources disponibles	

- Arbitrer les actions de durabilité, en évaluant leur contribution à la performance globale et à la compétitivité de la PME	
1. Les fondements et enjeux de la RSE en PME • Les principes de la RSE : définitions, les normes et référentiels (ISO 26000, Pacte mondial, ODD) • Les spécificités des PME face à la RSE : les ressources limitées, la proximité clients-fournisseurs, la flexibilité organisationnelle (ex. : <i>une PME industrielle locale développant une démarche RSE axée sur la réduction de son empreinte carbone</i>) • La restitution d'un schéma synthétique des enjeux RSE pour une PME • Les dangers d'une vision cosmétique (« greenwashing »), qui fragilise la crédibilité et l'image de la PME • La comparaison entre une PME locale et une multinationale pour identifier les différences d'approche RSE • L'identification des enjeux RSE prioritaires à partir des impacts réels de l'activité de la PME • La hiérarchisation des enjeux RSE en fonction de leur criticité, de leur impact et des attentes des parties prenantes 2. Économie circulaire et pratiques responsables • Les piliers de l'économie circulaire : réduire, réutiliser, recycler, valoriser • Les pratiques applicables aux PME : l'éco-conception, les achats responsables, la logistique inversée (ex. : <i>une PME agroalimentaire valorisant ses co-produits pour réduire le gaspillage</i>) • La conception d'un plan d'action circulaire adapté à une PME • L'identification des leviers d'économie circulaire dans une PME : production, logistique, marketing • L'évaluation des gains économiques, environnementaux et organisationnels associés aux actions circulaires • L'arbitrage entre différentes actions circulaires en fonction de leur rentabilité, de leur faisabilité et de leur impact réel 3. Les outils et indicateurs RSE • La matrice de double matérialité : identification des enjeux matériels internes et externes • Les tableaux d'impact ESG : environnement, social, gouvernance	<i>Expliquer les principes et enjeux de la RSE en PME, en reliant normes et référentiels, afin de sensibiliser aux impacts sociétaux</i> <i>Réaliser un diagnostic RSE, en identifiant les leviers d'amélioration adaptés, afin de renforcer la durabilité de la PME</i> <i>Instaurer un plan d'action d'économie circulaire, en intégrant la réduction des déchets et l'éco-conception, afin d'optimiser les ressources</i>

• Les bilans carbone simplifiés et les indicateurs clés : scope 1, 2, 3 (ex.: une PME exportatrice intégrant un reporting carbone simplifié pour répondre aux attentes de ses clients européens) • La création d'un tableau d'impact RSE pour une PME • L'adaptation des outils en fonction du niveau de maturité des PME et à leurs ressources disponibles • L'inefficacité des modèles de reporting trop complexes inadaptés aux capacités réelles d'une PME • La sélection d'indicateurs ESG pertinents, mesurables et pilotables dans le contexte PME • L'interprétation des indicateurs pour orienter les décisions stratégiques et opérationnelles	<i>Mobiliser les outils de pilotage RSE, en utilisant la matrice de double matérialité, les indicateurs ESG et les tableaux d'impact, afin de soutenir le reporting et la conformité</i>
4. Ancrage territorial et écosystèmes • Le rôle des écosystèmes territoriaux : les clusters, les chambres de commerce, les associations professionnelles et les collectivités locales • La coopération avec l'économie sociale et solidaire (ESS) : les partenariats avec les associations, les coopératives et les structures locales (ex. : une PME de services numériques impliquée dans un cluster territorial favorisant l'innovation responsable) • Exemple d'une PME artisanale qui s'appuie sur des partenariats ESS pour renforcer son ancrage local et sa notoriété • La construction d'une cartographie des partenariats territoriaux d'une PME • La mise en œuvre d'un mini-plan d'ancrage territorial pour une PME avec partenaires institutionnels et partenaires ESS • L'identification des partenaires à fort potentiel de création de valeur pour la PME • L'arbitrage entre différents partenariats en fonction de leur contribution stratégique, économique et sociétale	<i>Valoriser l'ancrage territorial de la PME, en mobilisant les écosystèmes locaux et l'ESS, afin de consolider son intégration et son attractivité</i> <i>Relier chaque action RSE de la PME, en associant un indicateur d'impact mesurable et une contrainte organisationnelle (ressources, taille, chaîne de valeur), afin de garantir la crédibilité et l'efficacité des démarches</i> <i>Hiérarchiser les priorités RSE, en croisant impacts ESG, contraintes opérationnelles et objectifs stratégiques, afin de piloter une démarche durable cohérente</i> <i>Arbitrer les actions de durabilité, en évaluant leur valeur ajoutée économique, sociale et environnementale, afin d'optimiser la performance globale de la PME</i>

B. Évaluation

Forme de l'épreuve : Épreuve professionnelle écrite individuelle

Type : Étude de cas

Durée : 3 heures

Cette épreuve vise à évaluer la capacité du candidat à concevoir, analyser et piloter une stratégie de développement d'une PME dans un environnement complexe, concurrentiel et en mutation.

Elle permet de vérifier que le candidat est en mesure de :

- Élaborer un positionnement marketing différenciant en analysant le marché, les cibles et le parcours client
- Déployer une stratégie d'internationalisation en intégrant les dimensions économiques, juridiques et interculturelles
- Concevoir et piloter un projet d'innovation et de transformation numérique, incluant l'usage pertinent d'outils digitaux et d'intelligence artificielle
- Intégrer les enjeux de responsabilité sociétale et d'économie circulaire dans une logique de performance durable
- Hiérarchiser et arbitrer des décisions stratégiques en tenant compte des contraintes spécifiques des PME (ressources limitées, risques, temporalité)

Le candidat démontre sa capacité à analyser, concevoir et arbitrer simultanément plusieurs leviers de développement et à produire une analyse structurée débouchant sur des recommandations opérationnelles cohérentes et argumentées.

Modalités

Le candidat est placé dans une situation professionnelle où il intervient en tant que manager ou consultant auprès d'une PME réelle ou fictive.

Il doit accompagner l'entreprise dans une dynamique de développement intégrant :

1. Une intensification de la concurrence
2. Une opportunité ou un projet d'ouverture internationale
3. Un besoin d'innovation ou de transformation numérique (incluant des usages de l'IA)
4. Des enjeux croissants liés à la responsabilité sociétale et à la durabilité

A partir d'un dossier fourni comprenant notamment les éléments suivants :

- Présentation de la PME (activité, positionnement, organisation, ressources)
- Données de marché (concurrence, tendances sectorielles, comportement client)
- Éléments relatifs au développement envisagé (international, innovation, nouveaux marchés)
- Informations sur la maturité digitale et les pratiques organisationnelles
- Données relatives aux enjeux RSE (impacts, contraintes, opportunités)
- Contraintes spécifiques (financières, organisationnelles, réglementaires)

Le candidat devra produire une note de recommandations stratégiques structurée, argumentée et opérationnelle en répondant aux problématiques suivantes :

1. Analyse marketing et positionnement (20 points)

- Analyser le marché, les cibles et le positionnement de la PME
- Identifier les leviers de différenciation
- Évaluer le parcours client et proposer des axes d'amélioration

2. Stratégie d'internationalisation (20 points)

- Identifier un ou plusieurs marchés cibles pertinents
- Proposer un mode d'entrée adapté (export, partenariat, implantation, etc.)
- Analyser les risques (économiques, juridiques, interculturels) et proposer des mesures de sécurisation

3. Innovation et transformation numérique (20 points)

- Proposer un projet d'innovation (produit, service ou processus)
- Intégrer un levier de transformation numérique ou d'intelligence artificielle adapté à la PME
- Justifier les choix à partir des ressources et contraintes de l'entreprise
- Décrire une démarche d'expérimentation (test & learn)

4. Responsabilité sociétale et performance durable (20 points)

- Réaliser un diagnostic ESG simplifié
- Proposer des actions concrètes en matière de RSE et d'économie circulaire
- Mettre en évidence les liens entre performance économique et performance durable

5. Synthèse stratégique et arbitrage (20 points)

- Hiérarchiser les actions proposées
 - Justifier les choix stratégiques en fonction des contraintes de la PME
 - Proposer un plan d'action cohérent, réaliste et priorisé
 - Argumenter les arbitrages réalisés
- Les réponses pourront être présentées sous forme de tableaux, schémas, matrices ou plans d'action lorsque cela est pertinent.

Total : 100 points**Critères d'évaluation**

Les critères d'évaluation s'appliquent à l'ensemble des parties de l'épreuve et permettent d'apprécier le niveau de maîtrise du candidat pour chacun des blocs de compétences évalués.

Qualité de l'analyse

- Pertinence des diagnostics réalisés
- Capacité à exploiter les données du dossier
- Compréhension des enjeux spécifiques des PME

Pertinence des propositions

- Cohérence des recommandations stratégiques
- Adéquation aux ressources et contraintes de la PME
- Réalisme et faisabilité des solutions proposées

Capacité d'intégration multi-leviers

- Articulation entre marketing, international, innovation et RSE
- Vision globale et systémique du développement de la PME

Capacité d'arbitrage et de priorisation

- Hiérarchisation des actions
- Justification des choix
- Prise en compte des risques et contraintes

Qualité de la restitution

- Structure et clarté de la réponse
- Qualité de l'argumentation
- Utilisation d'un vocabulaire professionnel adapté
- Capacité de synthèse

C. Coefficient et ECTS

Ce module vaut coefficient 3 et permet de capitaliser 9 ECTS.

UC D32

Épreuve professionnelle de soutenance

A. Objectifs

L'épreuve d'entretien final avec le jury vise à évaluer la capacité de l'apprenant à :

- Mener des missions et des analyses à caractère professionnel dans le secteur PME
- Mobiliser les connaissances et les compétences décrites dans le référentiel
- S'adapter et réagir positivement à des situations professionnelles réelles ou susceptibles d'être vécues dans le milieu professionnel de la PME
- Démontrer son implication et mettre en lumière ses compétences et ses motivations
- Faire preuve de ses qualités de communication écrite et orale

Au cours de cette épreuve le jury apprécie les qualités personnelles et professionnelles de l'apprenant en particulier sur les points suivants : son esprit de synthèse, son aptitude à se situer et à situer son action, sa rigueur en matière d'organisation et de méthode, sa capacité d'écoute et de communication, sa capacité de réaction et d'adaptation face à une situation professionnelle, ses capacités d'analyse et de réflexion, ses capacités d'argumentation et de persuasion.

B. Évaluation

L'épreuve prend appui sur un rapport d'activité présentant l'entreprise d'accueil située à partir de son cadre européen. Dans ce rapport d'activité, l'apprenant, se situera dans le contexte professionnel de son stage et décrira les différentes actions qu'il aura conduites ou auxquelles il aura participé.

L'une de ces actions, dite majeure, y sera développée en termes de contenu, d'objectifs, de cible, de moyens, d'organisation, de méthodologie, de résultats, de compétences acquises et mises en œuvre et d'enseignements tirés. L'apprenant pourra appuyer sa présentation de tous supports conçus par lui ou préexistants dans l'entreprise.

L'épreuve professionnelle de soutenance permet de valider les capacités de l'apprenant à mener un projet professionnel, à développer une problématique dans un rapport d'activité et à expliquer et défendre sa démarche devant un jury.

1. Modalités de préparation

Quel que soit le pays d'exercice, l'élaboration du rapport d'activité peut s'appuyer sur différentes modalités d'expériences formatives :

- Soit un stage en entreprise ;
- Soit un emploi salarié ou un contrat d'alternance.

1.1. Le stage en entreprise

Durée : 12 semaines minimum

Contenu : Réalisation d'une ou plusieurs missions en lien direct avec la gestion et le management d'une PME : appui au pilotage stratégique et organisationnel, contribution à la gestion financière et budgétaire, participation à la gestion des ressources humaines, implication dans des actions commerciales et marketing, développement international, ou mise en œuvre d'initiatives liées à la RSE et à l'ancrage territorial.

Capacités attendues : Appréhender les réalités concrètes de la gestion d'une PME, mettre en pratique les outils et méthodes étudiés dans le cursus, développer autonomie et polyvalence, et analyser de manière critique l'expérience vécue pour en tirer des enseignements en matière de performance, de pérennité et de développement durable.

Le stage doit se dérouler pendant la formation.

La date et la planification de ce stage sont laissées à la libre appréciation de l'établissement de formation, en accord avec sa propre organisation pédagogique.

Par exemple, le stage peut être scindé en 2 parties ou organisé selon un rythme hebdomadaire propre à l'alternance (n jours en école, n jours en entreprise).

Toutefois, il semble préférable, pour des motifs pédagogiques, que le stage ainsi scindé se déroule dans la même entreprise ou organisation.

Le terrain de stage doit être choisi en fonction des possibilités d'actions professionnelles de l'apprenant, et soumis à l'équipe pédagogique de l'école, qui en valide le bien-fondé et l'adéquation avec le diplôme préparé ainsi que le niveau exigé. Il peut s'agir d'une entreprise publique ou privée ou d'une organisation au sens large.

Ce stage donne l'occasion à l'apprenant de déterminer, en relation avec son tuteur en entreprise et, éventuellement, son tuteur-enseignant, les études, les actions ou les missions qui lui seront confiées et qui constitueront la matière de son rapport d'activité.

La production d'un certificat de fin de stage mentionnant la durée, les dates et les missions confiées par l'entreprise, sera exigé au moment de l'épreuve de soutenance.

1.2. L'alternance ou l'emploi salarié

La préparation du rapport d'activité peut également s'appuyer sur l'expérience professionnelle de l'apprenant, qu'il soit salarié à temps plein, à temps partiel ou en contrat d'alternance, pourvu que la nature de ses activités professionnelles et le niveau de ses responsabilités soient conformes aux spécificités et aux exigences du présent référentiel et des examens FEDE qui y sont rattachés.

Dans ce cas, ce sont les missions qui sont confiées au salarié qui deviennent la matière de son rapport d'activité. La production d'un certificat de travail mentionnant la durée, les dates et, éventuellement les études ou missions confiées par l'entreprise, sera exigé au moment de l'épreuve de soutenance.

1.3. Le projet tutoré

En cas de difficulté majeure pour trouver un stage ou un contrat d'alternance en entreprise, l'apprenant a la possibilité de réaliser un projet tutoré en accord avec son centre de formation et la FEDE.

Dans ce cas, le projet de rapport d'activité est négocié et déterminé en début d'année en concertation avec l'équipe pédagogique et plus spécialement un tuteur-enseignant, qui aura pour rôle de superviser le projet et guider l'apprenant.

Toutefois, l'obtention d'un stage ou d'un contrat d'alternance en entreprise doit constituer la priorité.

Durée : ¼ du volume de la formation, hors stage

Contenu : Dans le cadre d'un travail individuel ou collectif, réalisation d'un rapport d'activité retraçant l'ensemble des actions menées pour la mise en œuvre d'une mission de gestion ou de développement appliquée à une PME, définie en début d'année et validée par le tuteur-enseignant.

Capacités attendues : Concevoir, planifier et mettre en œuvre des actions de gestion ou de management adaptées aux spécificités d'une PME, tout en démontrant une capacité d'analyse critique et de valorisation des résultats obtenus.

1.3.1. Contenu du projet

Ce projet peut avoir pour thème, par exemple :

- La mise en place d'un plan marketing opérationnel pour une PME locale
- L'élaboration d'un diagnostic organisationnel et la proposition d'axes d'amélioration opérationnels
- La conception d'outils financiers simplifiés (budget prévisionnel, plan de trésorerie, tableau de bord) adaptés à une petite structure
- Le développement d'un projet de digitalisation (site vitrine, CRM simplifié, e-commerce) pour soutenir la compétitivité d'une PME
- La mise en œuvre d'un plan RSE ou d'économie circulaire adapté à une PME artisanale ou de services
- L'analyse des opportunités d'internationalisation pour une PME et la construction d'une feuille de route adaptée

Dans la mesure du possible, ce projet aura une dimension européenne et sera élaboré en liaison avec une entreprise ou une organisation professionnelle où il pourrait trouver une application.

1.3.2. Rôle du tuteur

Le tuteur est un des enseignants de l'apprenant. En tant que tuteur, son rôle consiste à :

- Suggérer des idées de projet ou d'étude ;
- Valider le projet et négocier avec l'apprenant l'évolution du projet ;
- Orienter ses recherches bibliographiques et documentaires ;
- Fournir des pistes pour mettre en place des relations avec des entreprises ou des organisations professionnelles ;
- Surveiller la qualité d'ensemble du travail fourni ;
- Participer, le cas échéant au jury d'examen.

2. Le rapport d'activité

Ce rapport d'activité constitue une partie du travail évalué par le jury. En tant que tel, il est donc un objet d'évaluation et représente 30% de la note finale.

2.1. Le contenu du rapport d'activité

Le rapport d'activité ne doit pas se résumer à un simple descriptif de l'activité de l'apprenant ou à un simple compte rendu de lecture.

Il doit représenter un effort de recherche, d'analyse et d'application concernant un aspect réel et bien délimité de l'activité d'une entreprise (entendue au sens large), dans un contexte économique européen si possible.

L'observation des pratiques de l'entreprise ou de l'organisation et/ou la lecture des ouvrages théoriques en relation avec le sujet doit permettre à l'apprenant de cerner une problématique relative à un contexte précis, et lui donner l'occasion de développer une analyse et des propositions concrètes qu'il doit être capable de justifier.

L'organisation du rapport d'activité est importante, il doit respecter une ordonnance classique, en abordant dans un ordre logique les différentes étapes de l'élaboration du projet, dont voici quelques exemples :

- Introduction ;
- La demande ou la commande ;
- La problématique ;
- L'idée de départ, le projet initial ;
- Les hypothèses de recherche ;
- Les résultats attendus ;
- La méthodologie utilisée ;
- Les arguments du projet, les propositions ;
- L'évaluation, la comparaison avec d'autres projets ;
- La confrontation avec la réalité, le terrain, les entreprises ;
- Les résultats éventuellement obtenus ;
- Les outils de contrôle éventuellement mis en place ;
- Les avantages apportés par le projet ou l'étude.

2.2. Présentation du rapport d'activité

Le rapport d'activité sera saisi au traitement de texte et présentera les caractéristiques suivantes :

- Format A4 ;
- Nombre de pages : environ 30 à 35 pages hors annexes ;
- Impression recto seul ;
- Marges 2,5 cm de chaque côté ;
- Interligne 1,5 ;
- Relié.

Le rapport peut contenir quelques annexes essentielles qui ne doivent pas dépasser un volume maximum de 10 feuilles A4.

La provenance de ces annexes doit être clairement indiquée (document élaboré par l'apprenant, tiré de telle publication, fourni par l'entreprise...).

La page de titre doit comporter les mentions suivantes :

- Nom et prénom de l'apprenant ;
- Numéro de candidat attribué par la FEDE ;
- Titre éventuel du rapport ;
- « Examens de la FEDE » ;
- « Rapport d'activité présenté à l'épreuve professionnelle de soutenance du diplôme visé de [année] ».

Il devra contenir un sommaire au début, une bibliographie à la fin et éventuellement une table des annexes.

Il sera exigé la même rigueur que pour les travaux universitaires en ce qui concerne la présentation des références, des citations, etc.

Il faut prévoir une édition en au moins deux exemplaires, un pour le jury, un pour l'apprenant.

2.3. Délai de fourniture du rapport d'activité

Les rapports d'activités doivent être envoyés en deux exemplaires au centre d'examen (pour transmission au jury) au moins 3 semaines avant le début de la période annoncée pour ce type d'épreuve.

3. Déroulement de la soutenance

Le jury est composé d'un enseignant de la spécialité auquel il est adjoint un professionnel. L'épreuve dure 30 minutes. Pas de temps de préparation.

La soutenance orale représente 70% de la note finale.

3.1. Exposé théorique (de 10 à 15 min)

Dans un premier temps, le jury invitera l'apprenant à justifier le choix de son étude et à livrer les conclusions auxquelles il est parvenu.

Ce travail de soutenance ne doit pas conduire l'apprenant à « lire » son rapport devant le jury. Cette partie de l'épreuve est une évaluation des compétences de communication orale dans un contexte professionnel et technique.

L'apprenant s'efforcera donc de retracer, d'une manière construite et raisonnée, son cheminement dans le choix d'un sujet ou d'un projet, les difficultés qu'il a connues et comment il les a surmontées, la place que ce projet a prise par rapport à son projet professionnel global, l'intérêt qu'il a trouvé, le bénéfice qu'il a tiré d'un travail personnel d'élaboration et de recherche, les contacts qu'il a pu nouer à cette occasion avec des professionnels, des organisations, les suites qui seront éventuellement données...

Il devra savoir introduire et conclure son exposé, et maîtriser son temps de parole.

L'apprenant peut utiliser à sa guise des documents complémentaires qui ne sont pas dans le rapport d'activité remis au jury et qu'il aura apporté avec lui.

L'apprenant a aussi la possibilité d'utiliser les techniques de présentation qu'il juge utiles (par exemple : présentation assistée sur ordinateur...) pourvu qu'il soit autonome dans l'utilisation de ces outils et qu'il reste dans le temps imparti.

Pendant cet exposé de 10 à 15 minutes, l'apprenant ne sera pas interrompu.

3.2. Discussion avec le jury (15 à 20 min)

Dans un deuxième temps, le jury reviendra sur des aspects plus techniques ou professionnels, notamment sur le contenu du rapport d'activité, et posera les questions suscitées par la lecture de celui-ci.

Toutefois, s'agissant de la partie « soutenance orale » de l'épreuve, le jury évaluera moins la précision et la justesse des éléments de réponse technique fournis que la capacité de l'apprenant, à maîtriser la situation de communication, à comprendre et à traiter une objection, à organiser un discours, à convaincre...

4. Objectifs et critères d'évaluation

- [Grille de notation](#)
- [Éléments observables](#)

C. Règles d'utilisation de l'IA générative dans la rédaction du rapport d'activité

L'utilisation de l'IA générative (et des technologies assistées par l'IA) dans le processus de rédaction des rapports est autorisée, sous certaines conditions détaillées ci-dessous.

1. Les règles d'utilisation de l'IA dans la rédaction des travaux rédactionnels

En cas d'utilisation de l'IA dans le processus de rédaction par les candidats, trois règles prévalent et correspondent à trois principes, afin de garantir la possibilité d'une évaluation pertinente de la production personnelle du candidat : le respect des sources, la transparence et la responsabilité.

- Respecter les règles relatives au plagiat, à la copie et à la nécessité de citer les sources utilisées.
- Déclarer dans le manuscrit avoir utilisé l'IA dans le processus rédactionnel et indiquer quelles IA ont été utilisées et pour quel usage.
- Le candidat est ultimement responsable du contenu de son travail et des textes soumis pour évaluation. L'IA ne doit pas être citée comme auteur ou co-auteur.

2. L'IA et le risque de plagiat

Utiliser l'IA pour générer le texte du rapport d'activité est assimilé à du plagiat et peut être sanctionné par une disqualification.

Rappel des règles de base relatives au plagiat :

- L'auteur d'un texte doit citer ses sources sous peine de faire du plagiat et d'être disqualifié.
- La paraphrase sans citation de source est une autre forme de plagiat.
- Si le jury estime qu'il y a plagiat, paraphrase, copie d'un modèle sans apport original ou encore qu'il y a recours à un tiers de substitution, et que cela constitue un obstacle à l'évaluation objective des compétences, savoirs et savoir-faire d'un candidat, le jury est fondé à disqualifier le travail de l'étudiant.

3. L'IA et la transparence

Afin de permettre aux membres du jury d'évaluer de la façon la plus pertinente possible la production personnelle du candidat, celui-ci est tenu de déclarer, si c'est le cas, qu'il a eu recours à l'utilisation de l'intelligence artificielle dans la rédaction de son travail rédactionnel, en précisant : quel(s) outil(s), quel(s) usage(s), quelle(s) finalité(s).

4. L'IA et la responsabilité

L'IA ne doit pas être citée comme auteur ou co-auteur, la qualité d'auteur renvoyant à une personne physique. Le candidat est in fine l'auteur du rapport d'activité. Les candidats sont ainsi ultimement responsables du contenu de leur travail et des textes soumis pour évaluation.

D. Coefficient et ECTS

Ce module vaut coefficient 4 et permet de capitaliser 19 ECTS.

UC D33

Contrôle continu – activités dirigées

A. Objectifs

Les évaluations sous la forme du contrôle continu doivent être réalisées en cours de formation, à la fin d'une séquence d'apprentissage, et permettre l'évaluation progressive de l'acquisition d'un groupe de compétences.

Ces évaluations s'appuient sur des modalités provoquant des situations observables faisant appel à la mobilisation de connaissances théoriques, de stratégies, de savoir-être et de savoir-faire. Elles s'approchent des situations de travail et traduisent une mise en œuvre opérationnelle de plusieurs compétences liées à une activité et un métier, en cohérence avec le niveau attendu. L'objectif est de valider, au fur et à mesure, l'acquisition des compétences avant les évaluations finales de la session d'examens FEDE.

De façon générale, l'UC D33 permet également de prendre en compte l'implication et l'assiduité de chaque apprenant dans la formation.

Le temps de travail requis pour mener à bien le contrôle continu est de 35 à 45 heures. Ces activités évaluées doivent être encadrées par un ou plusieurs formateurs, afin d'accompagner et d'orienter les apprenants dans leurs réflexions.

L'UC D33 évalue de manière continue et intégrée les acquis du Bachelor européen Management et Gestion des PME. Elle permet de vérifier la capacité à :

- Analyser une situation réelle ou simulée de PME en identifiant les enjeux stratégiques, financiers, organisationnels, humains et commerciaux
- Mobiliser les outils et méthodes étudiés (tableaux de bord financiers, cartographies de processus, CRM, matrices d'attractivité, Lean Canvas, diagnostics RSE) pour produire des solutions concrètes
- Proposer des actions réalistes, directement opérationnelles et adaptées aux contraintes spécifiques des PME (ressources limitées, proximité relationnelle, ancrage territorial, internationalisation mesurée)
- Intégrer les enjeux transversaux contemporains (digitalisation, innovation, indicateurs ESG, responsabilité sociétale, durabilité) dans la conception et la mise en œuvre des solutions
- Communiquer de manière claire, structurée et professionnelle (rédaction de notes de synthèse, schémas, présentations visuelles, restitutions orales collectives)
- Travailler en autonomie et en équipe, en démontrant rigueur, esprit d'initiative, implication et professionnalisme dans la réalisation des activités

B. Évaluations

Les activités de contrôle continu s'inscrivent dans une logique de fil rouge, reposant sur l'étude et l'accompagnement d'une PME réelle ou simulée tout au long de la formation. Elles permettent la mobilisation progressive et intégrée des compétences développées dans les UC D31.1 et D31.2, dans une logique de mise en situation professionnelle et de prise de décision.

Le candidat se positionne dans une posture de manager ou de consultant chargé d'analyser, structurer et accompagner le développement d'une PME confrontée à des enjeux de performance, d'organisation et de croissance.

Le candidat travaille à partir d'une des typologies suivantes :

- PME artisanale ou locale
- PME digitale/e-commerce
- PME industrielle ou B2B

Ce choix doit être cohérent avec la problématique de développement proposée et être maintenu sur l'ensemble des activités.

L'ensemble des travaux repose sur un socle commun de données fourni ou validé par le formateur, garantissant la comparabilité des évaluations.

Les activités sont progressives et cumulatives. Chaque production contribue à la construction d'un projet global de diagnostic, de structuration et de développement de la PME.

❖ **Activité n°1 – Diagnostic global et gouvernance (travail individuel)**

Objectif :

Analyser la situation initiale de la PME via une première lecture stratégique.

Consigne :

À partir du contexte fourni, réaliser un diagnostic global de la PME intégrant les dimensions stratégiques, organisationnelles et de gouvernance.

Livrables attendus :

1. Note de diagnostic (2 pages max)
2. Identification des enjeux prioritaires
3. Recommandations initiales de pilotage

Barème : 10 points

❖ **Activité n°2 – Analyse financière et pilotage de la performance (travail individuel)**

Objectif :

Évaluer la situation financière et identifier les leviers de sécurisation et de performance.

Consigne :

Analyser les données financières de la PME et proposer des actions correctives ou d'optimisation.

Livrables attendus :

1. Tableau de trésorerie ou indicateurs financiers (Excel)
2. Note d'analyse argumentée (1 page)
3. Identification des risques et recommandations

Barème : 15 points

❖ Activité n°3 – Management des talents et conformité sociale (travail individuel)**Objectif :**

Structurer les pratiques RH en cohérence avec les enjeux de développement.

Consigne :

Proposer des outils et actions permettant de sécuriser la gestion RH de la PME.

Livrables attendus :

1. Proposition structurée (contrat / grille / plan RH simplifié)
2. Justification des choix en lien avec la stratégie

Barème : 10 points

❖ Activité n°4 – Organisation, processus et qualité (travail individuel)**Objectif :**

Améliorer l'efficacité organisationnelle de la PME.

Consigne :

- Réaliser et exploiter une cartographie d'un processus PME, afin d'identifier des axes d'amélioration et formuler des recommandations opérationnelles argumentées.

Livrables attendus :

1. Cartographie de processus
2. Identification des dysfonctionnements
3. Plan d'amélioration

Barème : 10 points

❖ Activité n°5 – Marketing stratégique et parcours client (travail collectif)**Objectif :**

Renforcer l'attractivité et la fidélisation client.

Consigne :

- Analyser le positionnement de la PME et proposer des actions marketing adaptées.

Livrables attendus :

1. Cartographie du parcours client
2. Support de restitution (oral + visuel)
3. Recommandations opérationnelles

Barème : 10 points

❖ Activité n°6 – Développement international et partenariats (travail individuel)**Objectif :**

Identifier des opportunités de croissance externe.

Consigne :

- Analyser les opportunités d'internationalisation et recommander un marché cible.
- Construire et exploiter une matrice d'attractivité pays, afin de justifier le choix d'un marché cible et proposer une stratégie d'entrée adaptée

Livrables attendus :

1. Matrice d'attractivité pays
2. Note de recommandation argumentée (1 page)
3. Analyse des risques

Barème : 15 points

❖ Activité n°7 – Innovation et transformation numérique (travail collectif)**Objectif :**

Proposer un levier d'innovation adapté à la PME.

Consigne :

Concevoir un projet d'innovation intégrant des outils numériques ou d'IA.

Livrables attendus :

1. Lean Canvas ou équivalent
2. Présentation du projet
3. Justification stratégique

Barème : 15 points

❖ Activité n°8 – RSE, durabilité et ancrage territorial (travail individuel)**Objectif :**

Intégrer les enjeux ESG dans la stratégie de la PME.

Consigne :

- Réaliser et exploiter un diagnostic RSE simplifié, afin de proposer un plan d'action priorisé et cohérent avec les ressources et contraintes de la PME.

Livrables attendus :

1. Tableau de diagnostic ESG
2. Plan d'action (3 mesures priorisées)
3. Mise en lien avec la performance globale

Barème : 15 points

Une attention particulière sera portée à la cohérence globale des analyses, la progression des recommandations et la capacité à articuler les différents leviers (finance, RH, marketing, innovation, RSE, international)

Critères d'évaluation

Les critères d'évaluation s'appliquent à l'ensemble des 8 activités et permettent d'apprécier la maîtrise progressive des compétences de l'apprenant.

- Qualité de l'analyse
 - Pertinence des diagnostics
 - Exploitation des données
 - Compréhension des enjeux PME
- Pertinence des propositions
 - Cohérence stratégique
 - Faisabilité
 - Adaptation aux contraintes
- Capacité d'intégration multi-leviers
 - Articulation des dimensions
 - Vision systémique
- Capacité d'arbitrage et de priorisation
 - Hiérarchisation des actions
 - Justification des choix
 - Gestion des contraintes
- Qualité de la restitution
 - Clarté
 - Structuration
 - Professionnalisme
 - Capacité de synthèse

C. Grilles de notation

Dans le cadre de ces évaluations en contrôle continu, et pour chaque candidat, voici le dossier candidat et les grilles de notations à utiliser obligatoirement : [Dossier candidat / D33 / Contrôle continu / Bachelor européen Management et gestion des PME](#)

D. Coefficient et ECTS

Ce module vaut coefficient 2 et permet de capitaliser 2 ECTS.

UE B | Langue Vivante Européenne

UC B31

Langue Vivante Européenne 1

Utilisateur indépendant – Niveau B1 du CECR

Le référentiel de cette unité d'enseignement est commun pour toutes les langues vivantes, qu'il s'agisse d'une langue vivante 1 (UC B31), langue vivante 2 (UC B32) ou langue vivante 3 (UC B33).

Les apprenants ont la possibilité de choisir parmi les langues vivantes suivantes :

- **Langue vivante 1** : Allemand, Anglais, Espagnol, Français, Italien, Portugais ;
- **Langues vivantes 2 et 3 (facultatives)** : Allemand, Anglais, Arabe, Chinois, Espagnol, Français, Italien, Portugais

La langue vivante choisie par l'apprenant doit être différente de celle dans laquelle il passe les épreuves de la Culture et citoyenneté européennes et du domaine professionnel.

A. Objectif

Atteindre le niveau B1 du Cadre européen commun de référence pour les langues (CECR) en compréhension écrite et orale, production écrite et orale, interaction et médiation.

B. Formation

Le volume horaire recommandé de formation en face à face pédagogique est de 60 à 80 heures.

Utilisateur Indépendant, Niveau B1 du [Cadre Européen Commun de Référence du Conseil de l'Europe](#)

Écouter	Je peux comprendre les points essentiels quand un langage clair et standard est utilisé et s'il s'agit de sujets familiers concernant le travail, l'école, les loisirs... Je peux comprendre l'essentiel de nombreuses émissions de radio ou de télévision sur l'actualité ou sur des sujets qui m'intéressent à titre personnel ou professionnel si l'on parle d'une façon relativement lente et distincte.
Lire	Je peux comprendre des textes rédigés essentiellement dans une langue courante ou relative à mon travail. Je peux comprendre la description d'événements, l'expression de sentiments et de souhaits dans des lettres personnelles.
Prendre part à une conversation	Je peux faire face à la majorité des situations que l'on peut rencontrer au cours d'un voyage dans une région où la langue est parlée. Je peux prendre part sans préparation à une conversation sur des sujets familiers ou d'intérêt personnel ou qui concernent la vie quotidienne (par exemple famille, loisirs, travail, voyage et actualité).
S'exprimer oralement en continu	Je peux m'exprimer de manière simple afin de raconter des expériences et des événements, mes rêves, mes espoirs ou mes buts. Je peux brièvement donner les raisons et explications de mes opinions ou projets. Je peux raconter une histoire ou l'intrigue d'un livre ou d'un film et exprimer mes réactions.
Écrire	Je peux écrire un texte simple et cohérent sur des sujets familiers ou qui m'intéressent personnellement. Je peux écrire des lettres personnelles pour décrire expériences et impressions.

Médiation	Je peux transmettre les points essentiels de contenus clairs sur des sujets familiers ou d'intérêt personnel. Je peux relayer, dans une langue simple, les informations principales d'un document ou d'une discussion.
-----------	--

C. Ressources pédagogiques mises à la disposition des apprenants par la FEDE

Afin de permettre aux apprenants de s'entraîner sur ce module, la FEDE met à la disposition des écoles et des apprenants des annales d'évaluation (sujets et corrigés).

D. Évaluation

UC B31.1 – Langue Vivante Européenne 1 (Epreuve écrite)

Nota : Aucun document, support de cours ni outil complémentaire (outil d'intelligence artificielle, calculatrice, dictionnaire, etc.) n'est autorisé durant cette évaluation.

Durée : 1 heure

1. Compréhension écrite

Étude de deux textes de 250 à 300 mots chacun, portant sur des thèmes listés par la FEDE. Pour chaque texte, quatre questions sont posées à l'apprenant sous la forme d'un questionnaire à choix multiple.

Parmi les quatre réponses proposées pour chaque question, une seule est correcte.

Objectifs : évaluer la compréhension générale et la capacité à repérer des informations spécifiques ainsi qu'à saisir la logique d'ensemble d'un texte écrit.

Barème : 3 points pour une bonne réponse, 0 pour non-réponse ou réponse erronée.

2. Compétences lexicales et grammaticales en contexte

Questionnaire à choix multiple portant sur l'usage du lexique et de la grammaire en contexte, à partir des textes de compréhension et/ou des thèmes du programme.

L'apprenant répond à seize questions ; parmi les quatre réponses proposées pour chaque question, une seule est correcte.

Objectifs : évaluer la connaissance d'un vocabulaire varié et des structures grammaticales de base, ainsi que la capacité à comprendre le sens d'un énoncé et à sélectionner l'élément linguistique approprié en fonction du contexte.

Barème : 3 points pour une bonne réponse, 0 pour non-réponse ou réponse erronée.

3. Production écrite

Rédaction d'un courrier (lettre, fax, mail ou mémo) dans la langue vivante choisie par l'apprenant à partir d'un canevas fourni dans cette même langue étrangère, éventuellement en réaction à un document fourni dans l'énoncé (publicité, offre d'emploi, courrier).

Nombre de mots : 150 à 200.

Objectifs : évaluer la capacité à rédiger un texte simple et cohérent en fonction d'un contexte donné, à demander ou fournir des informations, à décrire des expériences, à exprimer des sentiments ou impressions et à présenter brièvement une opinion ou une explication.

La présentation ne fera pas l'objet d'une notation spécifique, mais peut être prise en compte pour affiner l'évaluation.

La production écrite est évaluée à partir des critères FEDE correspondant au niveau B1 du Cadre européen commun de référence pour les langues (CECR).

Barème :

Compréhension écrite (8 questions x 3) : 24 points

Compétences lexicales et grammaticales en contexte (16 questions x 3) : 48 points

Production écrite : 28 points

Total : **100 points****UC B31.2 – Langue Vivante Européenne 1 (Epreuve orale)**

L'épreuve orale vise à évaluer la capacité de l'apprenant à comprendre, produire, interagir et assurer une médiation simple dans des situations de communication relevant du niveau B1 du CECR.

Nota : Aucun document, support de cours ni outil complémentaire (outil d'intelligence artificielle, calculatrice, dictionnaire, etc.) n'est autorisé durant cette évaluation.

Durée totale de l'épreuve orale : 40 minutes (préparation comprise).

1. Présentation et commentaire à partir d'un document iconographique (préparation : 10 min ; passation : environ 10 min)

Objectif : évaluer la capacité de l'apprenant à présenter et commenter un document visuel de manière organisée, à en dégager les informations essentielles, à exprimer un point de vue simple et à interagir avec l'examineur.

- Préparation (10 min)**

L'apprenant tire au sort un document iconographique parmi un choix de 6 à 12 documents et prépare une présentation et un commentaire en réaction à ce document.

Le document iconographique est une photographie, un dessin, un graphique ou un montage de plusieurs de ces éléments portant sur les thèmes du référentiel et des sujets d'actualité s'y rapportant.

L'apprenant peut prendre des notes, mais uniquement comme support d'oral ; toute lecture mot à mot sera pénalisée.

L'apprenant est amené à identifier le message principal du document et à en proposer une interprétation simple.

- Présentation et commentaire par l'apprenant du document iconographique (4-5 min)**

L'examineur laisse à l'apprenant le temps de s'exprimer afin d'évaluer la structuration du discours et la clarté de l'expression.

Présentation et commentaire par l'apprenant du document iconographique.

L'examineur doit laisser à l'apprenant le temps de s'exprimer seul afin de juger de la logique du discours.

- Discussion sur le document (4-5 min)**

Entretien entre l'examineur et l'apprenant sur le document, permettant à ce dernier d'expliquer ses idées, de justifier brièvement son point de vue et d'illustrer ses propos.

2. Compréhension et médiation orales (durée indicative : environ 12 minutes)

L'examineur lit à l'apprenant un texte clair et structuré d'environ 250 à 300 mots, portant sur les thèmes du référentiel et des sujets d'actualité s'y rapportant. L'apprenant répond à huit questions de compréhension orale.

Le texte est lu une première fois intégralement afin que l'apprenant en saisisse le sens général. Il est ensuite relu par segments ; après chaque segment, l'examineur pose la question correspondante. Si nécessaire, le passage concerné peut être relu une fois.

La prise de notes est autorisée ; elle sert de soutien à la compréhension et à la formulation des réponses, et non à la mémorisation stricte.

Cet exercice permet d'évaluer la capacité à comprendre les informations principales et secondaires d'un message oral et à en restituer le sens de manière simple.

3. Entretien

Entretien portant sur le parcours de formation, la spécialité professionnelle de l'apprenant (expérience acquise ou en cours, projet tutoré, spécialisation présente et future), ainsi que sur des aspects de sa vie quotidienne ou de ses centres d'intérêt.

L'examinateur pose des questions et propose des relances permettant à l'apprenant de donner des informations, de décrire des expériences, d'exprimer et de justifier brièvement ses opinions.

Liste des thèmes de l'épreuve de Langue Vivante

Pour le niveau B1, les supports proposés sont adaptés aux capacités des apprenants et mobilisent un lexique courant et spécifique simple, en lien avec des situations de la vie quotidienne, académique ou professionnelle. Ils peuvent faire appel à des contenus comportant une dimension descriptive ou explicative et inviter à exprimer un point de vue ou à justifier brièvement une opinion, sans nécessiter de traitement conceptuel complexe.

- L'Europe et la citoyenneté
 - La citoyenneté européenne et mondiale ;
 - Les droits humains et les valeurs démocratiques ;
 - Les enjeux et débats politiques, sociaux et économiques actuels en Europe ;
 - La participation civique et l'engagement citoyen.
- Le monde du travail
 - Relations humaines au travail ;
 - Organisation du travail : temps, formation, mobilité, conflits, équilibre vie privée/vie professionnelle ;
 - Évolutions sociales et professionnelles en Europe ;
 - Orientation, éducation et apprentissage tout au long de la vie.
- Économie et société
 - Les enjeux économiques du quotidien (consommation, emploi, innovation) ;
 - La mondialisation et ses impacts sociaux, culturels et environnementaux ;
 - Développement durable et responsabilité sociétale.
- Vie professionnelle
 - Communication professionnelle écrite (lettres, courriels, messages) ;
 - Offres d'emploi et candidatures ;
 - Communication pratique : téléphone, visioconférence, outils numériques etc.
- Communication
 - Publicité, médias et communication publique ;
 - Nouveaux outils technologiques et réseaux sociaux ;
 - Médias et information : esprit critique, fake news, influence des médias ;
 - Citoyenneté numérique et responsabilité en ligne.
- Arts, culture et patrimoine
 - Histoire, civilisations et sociétés ;
 - Diversité culturelle et dialogue interculturel ;
 - Expressions culturelles et artistiques.
- Sujets d'actualité
 - Enjeux européens et internationaux ;
 - Société et citoyenneté : environnement, santé, inclusion, égalité ;
 - Coopération et gestion des conflits dans la société.

L'évaluation est réalisée à partir d'une grille critériée conforme aux descripteurs du niveau B2 du Cadre Européen Commun de Référence pour les Langues (CECR).

Elle porte sur les capacités suivantes :

- compréhension de messages clairs portant sur des sujets familiers ou liés au domaine d'études ou professionnel ;
- capacité à s'exprimer et à interagir à l'oral de manière simple mais organisée, en développant des réponses et en exprimant un point de vue ;
- médiation orale simple (reformulation ou transmission des informations principales d'un message ou d'un document) ;
- correction linguistique globale permettant une communication efficace malgré certaines erreurs
- prononciation, aisance et intelligibilité du discours ;
- organisation et cohérence du discours.

E. Grilles d'évaluation

Le détail des critères et des niveaux de maîtrise figure dans les grilles officielles d'évaluation :

[UC B3.1- Grille de notation - Niveau B1 du CECR](#)

[UC B3.2- Grille de notation - Niveau B1 du CECR](#)

F. Coefficient et ECTS

L'épreuve écrite **UC B31.1** vaut coefficient 2 et permet de capitaliser 6 ECTS.

L'épreuve orale **UC B31.2** vaut coefficient 2 et permet de capitaliser 6 ECTS.

UE A | Culture et Citoyenneté Européennes

UC A2

Le projet européen : culture et démocratie pour une citoyenneté en action

A. Objectifs

- Analyser l'étude de l'histoire et sa relation avec la culture, la démocratie et la citoyenneté ;
- Comprendre le modèle européen et ses particularités, aux plans historique et culturel ;
- Développer une compréhension critique de la politique, du droit et des droits humains ;
- Développer une connaissance et une compréhension critique de la culture, des cultures, et des religions ;
- Acquérir des connaissances précises sur les institutions européennes et leur fonctionnement ;
- Comprendre le modèle européen d'un point de vue réglementaire et juridique ;
- Mobiliser des outils de compréhension de l'espace européen et des actualités européennes ;
- Acquérir des compétences liées à la culture de la démocratie et au dialogue multiculturel.

B. Formation

L'unité capitalisable A2 repose sur le programme pédagogique développé dans le référentiel « **Le projet européen : culture et démocratie pour une citoyenneté en action** », disponible en version numérique, et sur lequel reposera l'évaluation.

Le volume horaire recommandé de formation en face à face pédagogique est de 20 à 25 heures.

Contenu	Capacités attendues
Module d'introduction : Importance de l'histoire	 OBSERVATOIRE DE L'ENSEIGNEMENT DE L'HISTOIRE EN EUROPE
• La discipline de l'histoire et les concepts de la pensée historique : ◦ Causes et conséquences ◦ Continuité et changement ◦ Pertinence historique ◦ Perspective historique ◦ Sources ◦ La dimension éthique • La relation entre l'étude de l'histoire et la démocratie contemporaine • La pertinence de la pensée et de la compréhension historiques dans le présent et l'avenir	OHTE <u>Conseil de l'Europe</u> <i>Souligner les aspects clés, les objectifs et les défis de la discipline de l'histoire</i> <i>Décrire les six concepts de la pensée historique</i> <i>Utiliser les concepts de la pensée historique pour analyser des événements historiques, des périodes et/ou des individus</i> <i>Décrire les liens entre l'étude de l'histoire et la démocratie contemporaine</i> <i>Reconnaître la pertinence de la pensée historique et de la compréhension de l'histoire pour le présent et l'avenir</i>
Chapitre 1 : L'Europe Actuelle	
• La naissance de l'unité européenne et les prémices de la construction européenne • Les organisations (Conseil de l'Europe, UE, OSCE, AELE, EEE, OECD) • Une Europe multiple (espaces européens, adhésion/appartenance)	<i>Analyser le processus de la construction européenne et le processus d'intégration</i> <i>Décrire le processus d'adhésion</i> <i>Reconnaître la multiplicité des organisations sur le continent européen et leur géographie variable</i>

• Le Conseil de l'Europe ○ L'origine et les valeurs du Conseil de l'Europe ○ La structure et les membres ○ L'histoire : faits marquants ○ Champs d'intervention ○ OING	<i>Expliquer le rôle des valeurs communes de la démocratie, de la primauté du droit et du respect des droits de l'homme au sein du Conseil de l'Europe en tant qu'organisation</i> <i>Décrire la structure, le fonctionnement et les champs d'action du Conseil de l'Europe</i>
Chapitre 2 : L'Europe et le monde	
• Élimination des frontières intérieures • Gestion des frontières extérieures • Espaces transfrontaliers • Frontières et crises • La politique étrangère commune et la politique de sécurité et de défense de l'Union européenne ○ Le rôle de l'OTAN • L'Union européenne et ses frontières ○ La Politique Etrangère et de Sécurité Commune ○ La Politique Européenne de Voisinage • L'Union européenne et le monde : ○ Focus sur l'Afrique • Enjeux de la politique commerciale • Les organisations internationales : ○ L'ONU et ses institutions (OMS, Unesco, OIT, FAO) ○ Organisations à caractère économique (OMC, FMI, Banque mondiale) ○ Cours internationales (CIJ, Cour Pénale internationale) ○ Alliances de défense (OTAN)	<i>Identifier les différents types de frontières définissant l'espace européen</i> <i>Décrire la coopération transfrontalière et ses espaces</i> <i>Expliquer le contexte géopolitique européen</i> <i>Mener une réflexion critique sur les événements actuels concernant la politique étrangère de l'Union européenne</i> <i>Analyser les relations entre l'Union européenne et le monde</i> <i>Décrire l'ordre international et le multilatéralisme</i> <i>Décrire la multiplicité des organisations internationales</i> <i>Identifier des exemples des champs d'intervention des organisations internationales</i>
Chapitre 3 : Cultures et diversité en Europe	
• La diversité des religions en Europe • La liberté de pensée, de conscience et de religion en Europe : limites et enjeux • Minorités et lutte contre les discriminations en Europe • Les mouvements de migration récents et les principaux instruments d'accueil des migrants	<i>Définir les critères de discrimination et reconnaître les faits de discrimination</i> <i>Décrire les réglementations introduites par les institutions européennes en ce qui concerne les minorités et la discrimination et expliquer comment elles sont appliquées</i>

	<i>Mettre à profit le dialogue interculturel pour faciliter la reconnaissance de différentes identités et appartenances culturelles</i>
Chapitre 4 : La citoyenneté européenne	
• La Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne • La libre circulation et les droits liés à la citoyenneté européenne • Démocratie et participation citoyenne dans l'UE • Conférence sur l'avenir de l'Europe et suites institutionnelles	<i>Identifier les concepts politiques et juridiques de base de la citoyenneté</i> <i>Mener une réflexion critique sur les droits humains en tant que cadre de valeurs européennes</i> <i>Expliquer les différentes façons dont les citoyens peuvent influencer les politiques</i>
Chapitre 5 : Le fonctionnement de l'Union européenne	
• L'Union européenne, ses institutions et leur fonctionnement ○ L'origine de l'UE ○ L'histoire : faits marquants ○ La structure institutionnelle ○ La procédure législative ordinaire ○ Les compétences et les actes de l'UE ○ Gouvernance multiniveau ○ Le contrôle par les juges (UE et juges nationaux) • Les actions de l'Union européenne ○ Les compétences exclusives (douanes, Euro) ○ Les compétences partagées (PAC, Politiques régionales, énergie, climat, transports) ○ Les compétences d'appui (éducation, santé, protection civile)	<i>Identifier les grands principes de fonctionnement des institutions européennes</i> <i>Décrire les modalités de la prise de décision dans l'UE</i> <i>Identifier la participation des institutions et organes de l'UE dans la vie des citoyens européens</i> <i>Analyser le champ d'action de l'Union Européenne</i> <i>Montrer la répartition des compétences entre l'UE et ses États membres</i> <i>Appréhender les règles fondamentales de mise œuvre des politiques européennes et leur impact sur la vie des citoyens européens</i>
Chapitre 6 : Enjeux, défis et avenir de la construction européenne	
• La souveraineté européenne • La transition écologique • La Boussole stratégique • Les débats sur l'Europe (euroscepticisme, genre, inclusion, participation) • L'avenir de l'UE dans le monde (Ukraine, Russie, Chine, US)	<i>Mener une réflexion critique sur l'actualité européenne depuis différentes perspectives en prenant en compte les facteurs historiques qui ont façonné le monde contemporain</i> <i>Mesurer les enjeux et défis européens et mondiaux (immigration, populisme, pandémie, guerres...) pour mieux cerner les desseins à venir de la construction européenne</i> <i>Réfléchir de manière critique aux différentes possibilités pour l'avenir de l'Europe</i>

Chapitre 7 : Focus sur la corruption	 Groupe d'Etats contre la corruption Conseil de l'Europe
• Définir la corruption • Les différentes formes de corruption • Cartographier et mesurer la corruption • Les causes de la corruption • Endiguer la corruption • Les standards internationaux de lutte contre la corruption	<i>Appréhender les conséquences de la corruption</i> <i>Définir les termes spécifiques du vocabulaire de la lutte contre la corruption</i> <i>Distinguer les moyens de lutte contre la corruption, en aval et en amont</i> <i>Appréhender les enjeux de la dimension internationale de la lutte contre la corruption</i>

C. Ressources pédagogiques mises à la disposition des apprenants par la FEDE

La FEDE met à la disposition des écoles et des apprenants :

- Des fiches thématiques comportant des outils d'auto-évaluation pour se préparer à l'épreuve
- Des annales d'évaluation (sujets et corrigés).

D. Évaluation

Forme de l'épreuve : Questionnaire à Choix Multiples (QCM) en ligne

Durée : 40 minutes

Nombre de questions : 40 questions

Nombre de propositions : 2 à 4 propositions de réponses par question. Une seule proposition est exacte.

Total de points : 120

Le barème de notation est le suivant :

- **+ 3 points par bonne réponse**
- **0 point par réponse erronée**
- **0 point par non-réponse**

Aucun document, support de cours ou outil complémentaire (outil d'intelligence artificielle, calculatrice, dictionnaire, etc.) n'est autorisé durant cette évaluation.

NB : Formation en présentiel : heures d'enseignement réparties selon l'organisation propre à chaque établissement, à la spécialité du diplôme préparé et à la zone géographique du lieu de formation.

E. Coefficient et ECTS

Ce module vaut coefficient 1 et permet de capitaliser 3 ECTS.

UC A3

Le management interculturel et les ressources humaines

A. Objectifs

- Valoriser la diversité culturelle et s'appuyer sur le dialogue interculturel afin de développer une culture du « vivre ensemble » ;
- Développer l'altérité culturelle et la capacité d'interagir et travailler avec des personnes ayant des valeurs, des habitudes, des comportements et des références culturelles différents des siens ;
- S'approprier certains codes culturels afin de comprendre leurs impacts dans les relations interpersonnelles ;
- Mener une réflexion critique sur les différentes conventions de communication appliquées dans un autre groupe social ou une autre culture ;
- Mesurer l'impact de la culture dans la gestion des ressources humaines et participer à l'adaptation et mise en œuvre des pratiques de management interculturel et gestion des ressources humaines ;
- Accompagner et favoriser la mobilité des professionnels afin de leur permettre d'évoluer dans un contexte international.

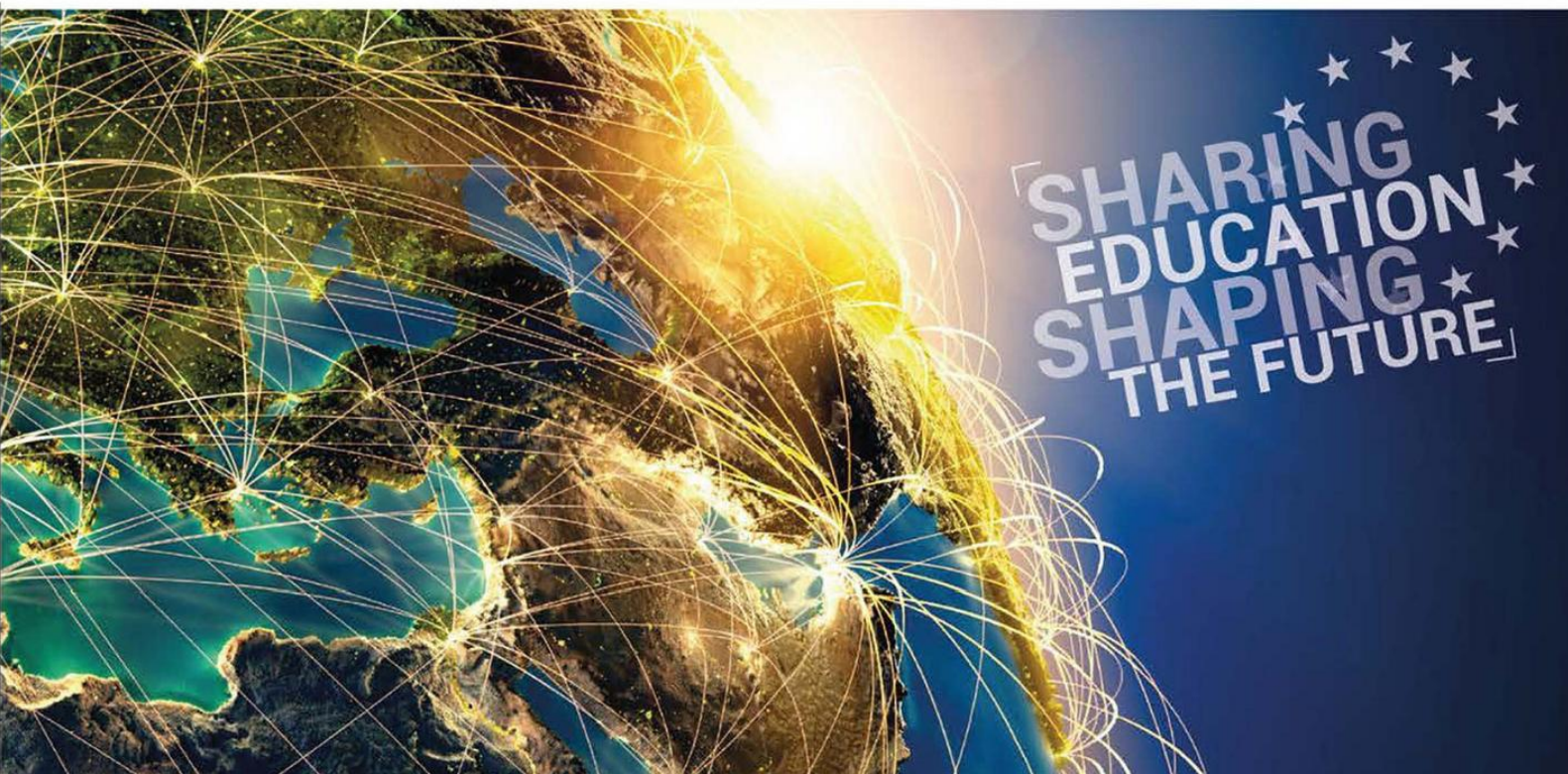
B. Formation

L'unité capitalisable A3 repose sur le programme pédagogique développé dans le référentiel « **Le management interculturel des ressources humaines** », disponible en version numérique, et sur lequel reposera l'évaluation. Le volume horaire recommandé de formation en face à face pédagogique est de 20 à 25 heures.

Contenu	Capacités attendues
Partie 1 : Le management interculturel en Europe	
Chapitre 1 : Culture et diversité culturelle	
• Compréhensions de la culture ○ Bases ethnique, linguistique et religieuse ○ Fondements économiques, technologiques et politiques ○ Culture et style de vie ○ Éducation et culture • Langue et culture ○ La diversité linguistique ○ Plurilinguisme et multiculturalisme • Le multiperspectivisme ○ Définition et enjeux du multiperspectivisme ○ Approches pour reconnaître et prendre en compte les différentes perspectives, expériences et valeurs des individus dans une organisation	<i>Comprendre que la diversité culturelle au sein d'une société doit être perçue positivement et valorisée</i> <i>Analyser l'origine des cultures pour comprendre leur impact sur les valeurs fondamentales de l'individu et leur relation avec le comportement au travail</i> <i>Comprendre que le dialogue interculturel doit être mis à profit pour faciliter la reconnaissance de nos différentes identités et appartenances culturelles</i> <i>Distinguer l'approche multiperspectiviste dans le contexte de la gestion interculturelle au sein d'une organisation</i>
Chapitre 2 : La communication interculturelle dans une organisation	
• Valeurs et dimensions culturelles • La culture organisationnelle ○ La construction des valeurs de l'entreprise	<i>Reconnaître les enjeux liés à la construction des valeurs de l'entreprise et leur impact sur les individus et l'organisation</i>

○ La communication interculturelle • Ethnorelativisme • Conseils et outils pour une communication interculturelle efficace	<i>Définir différents styles de communication et faciliter la communication entre des personnes d'origines culturelles différentes</i> <i>Mener une réflexion critique sur les effets des différents styles d'utilisation de la langue dans des situations sociales et professionnelles</i>
Chapitre 3 : Gérer l'interculturel et résoudre des conflits culturels	
• Comment gérer et travailler dans une équipe multiculturelle ○ Diversité ethnique ○ Diversité linguistique ○ Les discriminations • Culture générationnelle ○ Les différences générationnelles ○ Création et gestion d'équipes transgénérationnelles • Culture européenne ○ L'identité européenne : identité historique collective et identités locales • La résolution des conflits culturels ○ Méthodes et cas particuliers	<i>Distinguer les modes de pensée et la langue des générations pour réunir des équipes multigénérationnelles autour d'un projet commun</i> <i>Reconnaître la diversité des influences au sein d'une équipe et percevoir les effets de la diversité culturelle</i> <i>Analyser les filtres culturels et les intégrer dans la gestion des équipes</i> <i>Communiquer et appréhender les différences culturelles en Europe pour construire dans la diversité une pensée convergente</i> <i>Instaurer régulièrement la communication pour contribuer à résoudre des conflits interpersonnels</i> <i>Acquérir des outils pour prévenir et gérer les conflits interculturels de manière efficace</i>
Partie II : Les ressources humaines en Europe	
Chapitre 4 : Travailler en Europe	
• L'Union européenne et la stratégie européenne pour l'emploi ○ La Stratégie décennale de l'UE en faveur des droits des personnes en situation de handicap • L'Union européenne et le droit du travail ○ La durée du travail en Europe ○ Les contrats de travail ○ Les salaires en Europe ○ Disparités salariales ○ Charges sociales et coût du travail ○ Santé et sécurité au travail ○ Protection contre les discriminations • L'immigration professionnelle et les espaces européens ○ L'Espace économique européen ○ L'Union européenne ○ L'espace Schengen	<i>Identifier les institutions européennes impliquées dans l'élaboration du droit européen du travail</i> <i>Connaître les sources principales du droit européen du travail</i> <i>Distinguer les relations en droit national et droit européen du travail</i> <i>Reconnaître les principaux objectifs et orientations de l'Union européenne en matière de droit du travail</i> <i>Distinguer les textes du Conseil de l'Europe et de l'Union européenne en matière de droit du travail</i> <i>Mener une veille réglementaire</i> <i>Définir la libre circulation des travailleurs et des citoyens de l'UE et expliquer ses implications</i>

○ Intégration des migrants originaires de pays non-membres de l'UE • Mobilité professionnelle vers et en Europe : les différents statuts ○ Types de contrats de travail ○ Les principaux éléments d'un contrat de travail • Recrutement en Europe ○ Types de recrutement et contraintes juridiques	<i>Distinguer les conditions d'immigration d'un citoyen européen de celles d'un ressortissant non européen</i> <i>Différencier les différents statuts de la mobilité professionnelle</i> <i>Expliquer l'action de l'UE en faveur de la mobilité professionnelle</i> <i>Choisir et utiliser les outils et les plateformes européennes de recrutement</i>
Chapitre 5 : Les systèmes de protection sociale en Europe	
<i>Introduction : L'influence des conventions internationales à portée universelle sur la protection sociale en Europe</i> • Le Conseil de l'Europe et la mobilité des travailleurs ○ Charte sociale européenne (1961) ○ Code européen de sécurité sociale (1964) ○ Les conventions bilatérales et multilatérales de sécurité sociale entre États • La sécurité sociale en Europe : ○ Carte européenne d'assurance maladie ○ Les tendances actuelles en matière de sécurité sociale en Europe ○ Nouveaux défis ○ Variables d'ajustement	<i>Illustrer les enjeux culturels de la protection sociale en Europe</i> <i>Distinguer et respecter les règles de la protection sociale applicables au sein des différents pays d'Europe pour faciliter la mobilité professionnelle et protéger les salariés</i> <i>Identifier les possibilités de liaison entre régimes des différents pays de l'UE pour renforcer l'ouverture à l'internationale de l'entreprise</i> <i>Comprendre le fonctionnement général des différentes branches de protection sociale dans les pays de l'UE</i> <i>Mettre en place un système de veille des évolutions en matière de règles de la protection sociale en Europe</i>
Chapitre 6 : La responsabilité sociétale des entreprises (RSE)	
• LA RSE : définition et enjeux ○ Des origines au concept : entre volontarisme et obligation ○ Définition de la RSE : entre enjeux sociaux et sociétaux • Le périmètre de la RSE ○ Lignes directrices ○ La notion de parties prenantes et de sphère d'influence ○ Le principe de transparence et son corollaire ○ La RSE et les institutions européennes • La question sociale au cœur de l'entreprise : les textes de références de la RSE ○ RSE et RH, prise en compte des risques psychosociaux et de la qualité de vie au travail (QVT-QVCT) ○ Respect des Droits humains et lutte contre les discriminations : Devoir de vigilance et	<i>Expliquer les bases conceptuelles et courants de pensée à l'origine de la RSE et appréhender l'écosystème de la RSE</i> <i>Distinguer les opportunités et les risques d'une démarche RSE</i> <i>Décrire les enjeux liés à la RSE en Europe et les envisager comme des leviers d'action pour renforcer l'entreprise</i> <i>Illustrer de quelle manière la RSE impacte la gestion des ressources humaines dans un contexte européen</i> <i>Participer au développement d'une politique RH et RSE en entreprise</i>



FEDEration for European Education
FÉDÉration Européenne des Ecoles

INGO holding participatory status with the Council of Europe

OING dotée du statut participatif du Conseil de l'Europe

INGO holding consultative status with la Francophonie

OING dotée du statut consultatif auprès de la Francophonie

INGO holding the status of official partner of UNESCO and of ECOSOC

OING dotée du statut de partenaire officiel de l'UNESCO et du CESNU

FEDE - La Voie Creuse 16 - 1202 - Genève - SUISSE
www.fede.education - mailbox@fede.org