



FEDERation for European Education
FÉDÉration Européenne des Ecoles

Mastère
européen

Management digital

www.fede.education
version 03/2026



UNESCO



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	6
Contexte	6
Objectifs et compétences	6
Perspectives d'emploi	6
Prérequis d'entrée en formation	7
Bibliographie générale indicative	7
Règlements des diplômes	7
Candidat en situation de handicap	7
Formation et Intelligence artificielle (IA)	7
Formation aux compétences linguistiques	8
Formation aux compétences citoyennes	8
UNITES CAPITALISABLES ET HORAIRES INDICATIFS	9
ARCHITECTURE DU DIPLOME FEDE	10
UC D41.1	12
Contrôle et pilotage d'entreprise	12
A. Formation	12
B. Évaluation	15
C. Bibliographie indicative	15
D. Coefficient et ECTS	15
UC D41.2	16
Intelligence économique	16
A. Formation	16
B. Evaluation	18
C. Bibliographie indicative	18
D. Coefficient et ECTS	18
UC D42	19
Mission professionnelle	19
A. Objectifs	19
B. Évaluation	19
C. Règles d'utilisation de l'IA générative dans la rédaction du mémoire professionnel	22
D. Coefficient et ECTS	23
UC D43	24
Contrôle continu	24
A. Objectifs	24
B. Évaluation	24
C. Coefficient et ECTS	24
UC D51.1	25
Management et pilotage de projets	25
A. Formation	25
B. Évaluation	27
C. Bibliographie indicative	27
D. Coefficient et ECTS	27
UC D51.2	28
Management stratégique & entrepreneuriat	28
A. Formation	28
B. Évaluation	30
C. Bibliographie indicative	30

D. Coefficient et ECTS	30
UC D52	31
Thèse Professionnelle	31
A. Objectifs	31
B. Évaluation	31
C. Règles d'utilisation de l'IA générative dans la rédaction de la thèse professionnelle	34
D. Coefficient et ECTS	35
UC D53	36
Contrôle continu	36
A. Objectifs	36
B. Évaluation	36
C. Coefficient et ECTS	36
UC B4	38
Langue Vivante Européenne 1	38
A. Objectif	38
B. Formation	38
C. Ressources pédagogiques mises à la disposition des apprenants par la FEDE	38
D. Évaluation	38
E. Grille d'évaluation	39
F. Coefficient et crédits ECTS	39
UC B5	40
Langue Vivante Européenne 1	40
A. Objectif	40
B. Formation	40
C. Ressources pédagogiques mises à la disposition des apprenants par la FEDE	40
D. Évaluation	41
E. Grille d'évaluation	42
F. Coefficient et ECTS	42
UC A4/5	44
Les entreprises et les enjeux de la transition écologique	44
A. Objectifs	44
A. Formation	44
B. Ressources pédagogiques mises à la disposition des apprenants par la FEDE	50
C. Évaluation	50
D. Coefficient et ECTS	50

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

LVE : Langue Vivante Européenne

PRESENTATION

Contexte

Les entreprises évoluent dans une économie mondialisée dans laquelle elles ont besoin de nouvelles façons de penser et de nouvelles stratégies pour réussir. Elles ont des idées novatrices, mais elles ne parviennent pas à les concrétiser parce que les chefs d'entreprises ne savent pas quelles armes utiliser pour les appliquer avec succès. Le professionnel du management digital est donc crucial pour permettre à une entreprise de rebondir. Cette formation en deux années permet d'acquérir une vision stratégique de l'entreprise et renforce l'adaptabilité, la réactivité et l'autonomie, des qualités indispensables pour réussir et évoluer dans le monde de l'entreprise.

À l'issue de la formation, les futurs managers digitaux seront en mesure de piloter des projets de grande envergure avec une réelle approche stratégique, d'en gérer les moyens humains, matériels et financiers de façon autonome. Ils pourront ainsi accéder à des responsabilités opérationnelles dans le management d'une Business unit, voire de créer et développer leur propre entreprise.

Objectifs et compétences

Activités stratégiques

- Participer à la définition de la stratégie d'entreprise
- Définir les orientations stratégiques du périmètre d'activité en veillant à l'adéquation des moyens et des ressources
- Appréhender les facteurs d'évolutions internes et externes afin d'identifier les impacts probables et en déduire des choix stratégiques

Activités opérationnelles

- Décliner les orientations stratégiques du périmètre d'activité en objectifs opérationnels pour le secteur d'activité
- Piloter les indicateurs de performance et de rentabilité
- Identifier et arbitrer les besoins en compétences et en effectifs, en adoptant une vision prospective

Perspectives d'emploi

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

Le Mastère européen Management digital prépare les futurs professionnels des écoles FEDE aux fonctions de :

Emplois au niveau Direction

- Business Unit Manager
- Auditeur
- Chef d'entreprise

Emplois au niveau Management d'équipes

- Responsable Développement commercial
- Business Developer

Emplois au niveau Gestion de projet

- Chef de projet
- Chargés d'affaires
- Consultant en stratégie et développement

Prérequis d'entrée en formation

Le candidat doit être titulaire d'un diplôme ayant validé l'acquisition de 180 ECTS ou être titulaire d'une certification professionnelle de niveau 6 du CEC (Cadre Européen des Certifications) dans la spécialité.

Bibliographie générale indicative

- Bernard Garrette, Pierre Dussauge, Rodolphe Durand, *Strategor : toute la stratégie d'entreprise*, Paris : Dunod, 2016.
- Catherine Léger-Jarniou (dir.), *Le grand livre de l'entrepreneuriat*, Paris : Dunod, 2013.
- Jean-David Darsa, Nicolas Dufour, *Le coût du risque*, Le Mans : Gereso. 2018.

Règlements des diplômes

- [Règlement général des diplômes FEDE](#)
- [Règlement du Mastère 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
1 ^{ère} année	UE D UC D41.1 UC D41.2 UC D42 UC D43 UE B UC B4* UE A UC A4/5	Contrôle et pilotage d'entreprise Intelligence économique Mission professionnelle Contrôle continu Langue vivante européenne 1 (écrit) <i>Utilisateur indépendant</i> Les entreprises et les enjeux de la transition écologique	220 à 300 h 100 à 145 h 12 semaines - 60 à 80 h 40 h
2 ^{ème} année	UE D UC D51.1 UC D51.2 UC D52 UC D53 UE B UC B5*	Management et pilotage de projets Management stratégique et Entrepreneuriat Thèse professionnelle Contrôle continu Langue vivante européenne 1 (oral) <i>Utilisateur indépendant</i>	150 à 180 h 150 à 180 h 12 semaines - 60 à 80 h
Épreuves facultatives	UC A2 UC A3 UC B4*	Le projet européen : culture et démocratie pour une citoyenneté en action Le management interculturel et les ressources humaines en Europe Langue vivante européenne 2 (écrit) Niveau B2 du CECR	20 à 25 h 20 à 25 h

* 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 DIPLOME FEDE

Mastère européen Management digital					Evaluations	
	Épreuves	U.C.	ECTS	Coeff.	Modalités	Durée
1 ^{ère} année - Épreuves obligatoires	D41.1 Contrôle et pilotage d'entreprise	D41.1	6	2	QCM	1h
	D41.2 Intelligence économique	D41.2	10	5	Écrit	3h
	D42 Soutenance : Mission professionnelle	D42	14	5	Grand oral	1h
	D43 Contrôle continu	D43	2	2	Contrôle continu	
	B4 Langue Vivante Européenne - Ecrit Niveau B2 du CECR	B4	12	2	Écrit	1h45
	A4/5 Les entreprises et les enjeux de la transition écologique	A4/5*	16	4	QCM en ligne	1h
	Total		60	20		
2 ^e année - Épreuves obligatoires	D51.1 Management et pilotage de projets	D51.1	16	6	Ecrit	3h
	D51.2 Management stratégique et entrepreneuriat	D51.2	16	6	Étude de cas	4h
	D52 Soutenance : Thèse professionnelle	D52	14	4	Grand oral	1h
	D53 Contrôle continu	D53	2	2	Contrôle continu	
	B5 Langue Vivante Européenne – Oral Niveau B2 du CECR	B5	12	2	Oral	45min
	Total		60	20		
Facultatifs	B4 Langue vivante 2	B4	6		Écrit	1h45
	A2 Le projet européen : culture et démocratie pour une citoyenneté en action	A2	6		QCM en ligne	40mn
	A3 Le management interculturel et les ressources humaines en Europe	A3	6		QCM en ligne	40mn

*L'unité capitalisable A4/5 est à passer obligatoirement par les apprenants rentrant directement en deuxième année de Mastère européen à la suite de dispenses d'épreuves.

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

UE D | Expertise Professionnelle

UC D41.1

Contrôle et pilotage d'entreprise

A. Formation

Le volume horaire recommandé de formation en face à face pédagogique est de 220 à 300 heures.

Contenu	Capacités attendues
1. Accompagnement et conduite du changement de l'entreprise à l'ère du digital (80 à 100 heures)	
Objectifs du module	
• Comprendre les enjeux de la transformation digitale de l'entreprise • Préparer et communiquer un plan d'action de conduite du changement • Appréhender les résistances au changement • Mettre en œuvre des leviers RH, managériaux et organisationnels	
1. Les enjeux de la transformation digitale de l'entreprise • Analyse des tendances de l'écosystème digital • Le rôle des technologies digitales (mobile devices, média sociaux, analytics, cloud computing, objets connectés) • E-CRM et data mining • Les nouveaux enjeux pour la DSI : sécurité, digital workplace, BYOD...	<i>Comprendre les enjeux de la transformation digitale de l'entreprise</i>
2. La conduite du changement • Le diagnostic humain d'un projet de transformation digitale - Périmètres et objectifs du projet - Parties prenantes - Choix de la stratégie à mettre en œuvre • Les mécanismes du changement - L'acceptabilité vs la résistance au changement - Le degré de maturité face à la transformation digitale - L'accompagnement face au changement (interne (collaborateurs) et externe (clients, fournisseurs...)) • Le pilotage du changement (globale, par étape, par fonction)	<i>Préparer et accompagner un plan d'action de conduite du changement</i> <i>Appréhender les résistances au changement</i>
3. Communication et conduite du changement • Le plan de communication de la conduite du changement - Éléments clés (périmètre, budget, délais, indicateurs) - Parties prenantes (communicantes et cibles)	<i>Préparer, communiquer et accompagner un plan d'action de conduite du changement</i>

• Cohérence entre communication et plan d'action de conduite du changement • Stratégies de communication écrite et orale d'accompagnement au changement 4. Les leviers RH, managériaux et organisationnels de la conduite du changement • Digitalisation de la vision, la mission et de l'état d'esprit de l'entreprise • Identification des facteurs-clé de succès RH - management vs leadership - perception individuelle et objectifs collectifs • Impacts de la conduite du changement sur les process et la prise de décision	<i>Mettre en œuvre des leviers RH, managériaux et organisationnels</i>
2. Marketing Digital (60 à 80 heures)	
Objectifs du module	
• Appréhender les enjeux du digital sur la stratégie marketing de l'entreprise • Construire un plan marketing digital • Mettre en œuvre les leviers et mesurer les performances de la stratégie marketing digital	
1. Enjeux et impact du digital sur la stratégie marketing • Le marketing digital - Définition - Caractéristiques : ciblage, interactivité et instantanéité - Les leviers du marketing digital (publicitaires, marketing direct, CRM, data mining) - Poids et perspectives du marketing digital • Comportements et attitudes du consommateur 3.0 • Impact du Règlement européen Général sur la Protection des Données (RGPD) • Panorama des outils marketing digitaux (newsletter, E-mailing, SMS, blogs, Apps, WebMobile, QR codes ...) • Inbound / outbound marketing et le brand content 2. Le plan marketing digital • Le référencement - Solutions marketing de référencement naturel ou payant : SEM, SEO, SEA - Rôle des réseaux sociaux dans l'optimisation du référencement naturel (SMO) - Les outils de suivi de référencement et de gestion de la e-réputation de l'entreprise • Le positionnement stratégique sur le web • Structure, étapes clés et leviers d'une stratégie marketing digitale	<i>Appréhender les enjeux du digital sur la stratégie marketing de l'entreprise</i> <i>Construire un plan marketing digital</i> <i>Mettre en œuvre les leviers de la stratégie marketing digital</i>

• Optimisation du marketing digital via les média sociaux (web social, influenceurs ou leaders d'opinion) • E-CRM et fidélisation 3. Mesure des performances du marketing digital • Les indicateurs de mesure d'audience • La performance des campagnes et l'évaluation du ROI • Social Media Management Systems (SMMS) • Charte des média sociaux	<i>Mesurer les performances de la stratégie marketing digital</i>
3. Marketing de l'innovation (40 à 60 heures)	
Objectifs du module	
• Appréhender les outils marketings de l'innovation • Définir, mettre en œuvre et manager la démarche d'innovation dans l'entreprise	
1. Les enjeux et outils de l'innovation pour l'entreprise • Différenciation entre créativité, invention et innovation • Natures et typologies d'innovation • Caractéristiques des écosystèmes favorisant l'innovation • Construction et mise en œuvre d'une veille multicanale • La démarche stratégique d'innovation (de la notion de produit et services à l'expérience client) 2. La démarche d'innovation dans l'entreprise • Audit des capacités d'innovation de l'entreprise • Définition du plan de développement des innovations (mapping d'opportunités, réunions créatives...) • Analyse de l'opportunité et de la faisabilité des nouveaux concepts (enjeux des parties prenantes, identification des réticences) • Développement d'un projet d'innovation (préparation, lancement, feedback)	<i>Appréhender les outils marketings de l'innovation</i> <i>Définir, mettre en œuvre et manager la démarche d'innovation dans l'entreprise</i>
4. Droit des Affaires (40 à 60 heures)	
Objectifs du module	
• Maîtriser le cadre juridique général de la vie des affaires • Être capable de se positionner en chef d'entreprise : savoir contracter avec un partenaire, respecter ses concurrents, maîtriser sa responsabilité pénale	
1. Fondamentaux du droit • La règle de droit • Classification du droit	<i>Maîtriser le cadre juridique général de la vie des affaires</i>

• Les sources du droit • L'organisation judiciaire (juridictions, procès, modes alternatifs de règlement des litiges) 2. Entreprise & concurrence • Concurrence déloyale • Pratiques restrictives de concurrence • Entente et abus de position dominante 3. Entreprise & contrats • Principes généraux de formation et exécution des contrats • Conditions générales de vente et contrats spéciaux 4. Entreprise & droit pénal des affaires • Infractions et code pénal • Infractions et code de la consommation • Infractions et code du commerce	<i>Être capable de se positionner en chef d'entreprise : savoir contracter avec un partenaire, respecter ses concurrents, maîtriser sa responsabilité pénale</i>
--	---

B. Évaluation

Forme de l'épreuve : Questionnaire à choix multiples (QCM)

Durée : 1 heure

Nombre de questions : 60 questions

Nombre de propositions : 2 à 4 propositions par question, une seule est exacte.

Nombre de points : 180 points

Barème : Réponse correcte : +3 points. Absence de réponse ou réponse erronée : 0 point

Le nombre de questions posées par thème étant proportionnel au nombre d'heures de formation recommandé, la répartition des 60 questions de cet exercice est la suivante :

- 1- Accompagnement et conduite du changement de l'entreprise à l'ère du digital : 25 questions
- 2- Marketing digital : 15 questions
- 3- Marketing de l'innovation : 10 questions
- 4- Droit des Affaires : 10 questions

L'usage d'une calculatrice est autorisé.

C. Bibliographie indicative

- David Autissier, Kevin Johnson, Emily Metais-Wiersch, *Du changement à la transformation : stratégie et pilotage de transformation*, Malakoff : Dunod, 2018.
- Serge Roukine, *Réussir son marketing web*, Paris : 19 éditions, 2011.
- Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan, Marc Vandercammen, *Marketing 4.0 : le passage au digital*, Louvain-La-Neuve : De Boeck supérieur, 2017.
- Paul Millier, *Stratégie et marketing de l'innovation technologique*, Paris : Dunod, 2011.
- Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Greg Bernarda, *Démarrez avec la méthode Value proposition design : comment créer les produits et les services que veulent vos clients*, Montreuil : Pearson France, 2015.
- Eve Schönberg, *Droit des Affaires pour managers*, Paris : Ellipses, 2013.

D. Coefficient et ECTS

Ce module vaut coefficient 2, et permet de capitaliser 6 ECTS.

UC D41.2

Intelligence économique

A. Formation

Le volume horaire recommandé de formation en face à face pédagogique est de 100 à 145 heures.

Contenu	Capacités attendues
1. Réflexion stratégique d'entreprise (40 à 60 heures)	
Objectifs du module	
• Comprendre la démarche et les composantes de la réflexion stratégique • Acquérir les méthodes et outils d'analyse prospective de l'environnement externe et interne • S'approprier les matrices d'aide à la décision • Déployer un plan d'action opérationnel et stratégique	
1. La démarche stratégique de l'entreprise • Le rôle de la gouvernance d'entreprise • Les leviers de la réflexion stratégique : vision, missions, compétences. • La démarche stratégique : de la réflexion à la phase de déploiement	<i>Comprendre la démarche et les composantes de la réflexion stratégique</i>
2. L'analyse de l'environnement stratégique • Cycle de vie marché et cycle de vie produit • La concurrence élargie et les forces en puissance • Les évolutions macro-économiques de l'environnement • Mise en place d'outils et de matrices pour mesurer l'attractivité du marché et les capacités de l'entreprise	<i>Acquérir les méthodes et outils d'analyse prospective de l'environnement de l'entreprise</i>
3. Les choix stratégiques de l'entreprise • Analyse S.W.O.T et détermination d'axes stratégiques (domination par les coûts, focalisation, différenciation) • Les stratégies de développement (croissance, diversification, Océan Bleu) • L'orientation stratégique de l'entreprise (mise en place d'un plan d'action opérationnel, analyse des résultats et des écarts éventuels, mise en place d'actions correctives)	<i>S'approprier les matrices d'aide à la décision</i> <i>Déployer un plan d'action opérationnel et stratégique</i>
2. Stratégie digitale et expérience client (40 à 60 heures)	
Objectifs du module	
• Appréhender la dimension stratégique de l'expérience client • Comprendre l'impact du digital sur l'attitude du consommateur et son rapport aux marques • Adopter une attitude agile pour répondre aux attentes et besoins des clients	
1. Dimension stratégique de l'expérience client	

• Différenciation de la notion d'expérience client (CX) et l'expérience utilisateur (UX) • Typologies de l'expérience client (expérience connectée, web, RVA, socio numérique, digitale récréative, digital cyborg) • Indicateurs clés de suivi et de performance de l'expérience client • Identification des leviers stratégiques de l'expérience client pour les marques 2. Impact du digital sur l'expérience client • Impact de la transformation numérique - sur le fonctionnement de l'entreprise - sur les valeurs qu'elle offre à ses clients • Traitement des données clients : data mining, e-CRM • Digitalisation de l'expérience client - Définition du parcours client - Élaboration et management des parcours client - Amélioration continue des process de la relation client digitale (big data, smart data immersif) 3. La stratégie d'expérience client digital (DCX) • Création d'une vision claire de l'expérience client • Compréhension des attentes et des besoins des clients digitaux • Utilisation des outils de création de l'expérience client (web 3.0, objets connectés, réalité augmentée, impression 3D, technologies mobiles, géolocalisation, flow) • Mise en œuvre d'un baromètre de satisfaction client • Mise en place d'un storytelling / storydoing digital pour faire vivre la DCX • Indicateurs clés de suivi et de performance de la stratégie d'expérience client	<i>Appréhender la dimension stratégique de l'expérience client</i> <i>Comprendre l'impact du digital sur l'attitude du consommateur et son rapport aux marques</i> <i>Adopter une attitude agile pour répondre aux attentes et besoins des clients</i>
3. Veille technologique et stratégique (20 à 25 heures)	
Objectifs du module	
• Identifier les conditions de mise en place d'une veille technologique et stratégique optimale • Appréhender les outils et les méthodes de veille	
1. Mise en place d'une veille technologique et stratégique • Les axes de veille en fonction des objectifs et besoins de l'entreprise (veille concurrentielle, veille technologique, personal branding, piratage commercial)	<i>Identifier les conditions de mise en place d'une veille technologique et stratégique optimale</i>

• Sources d'information du web 2. Outils et méthodes de veille technologique et stratégique • Mise en place de surveillances sur internet (veille média, aspirateurs de site, réseaux sociaux) • Gestion des flux d'information et de la collecte de données • Analyse et traitement de l'information • Automatisation de la veille	<i>Appréhender les outils et les méthodes de veille</i>
--	--

B. Evaluation

Forme de l'épreuve : Écrit

Durée : 3 heures

Barème : 120 points

Cette partie permet de contrôler les connaissances et les compétences acquises par les apprenants.

Un sujet d'une à trois pages est proposé aux apprenants. Des annexes (d'une à cinq) peuvent également être proposées.

Six à sept questions doivent être posées et traitées par les apprenants. Ces questions couvrent la totalité du programme Intelligence économique.

La réponse à chacune de ces questions doit être présentée sous forme d'un développement structuré et argumenté d'un maximum d'une page.

L'usage d'une calculatrice est autorisé.

C. Bibliographie indicative

- Gerry Johnson, Richard Whittington, Kevan Schole, *Stratégique*, Montreuil: Pearson, cop. 2017.
- Olivier Meier, *Diagnostic stratégique : compétitivité, performance et création de valeur*, Malakoff : Dunod, 2018.
- Wided Batat, *Concevoir et améliorer l'expérience client digitale*, Paris : Eyrolles, 2018.
- Daniel Rouach, *La veille technologique et l'intelligence économique*, Paris : P.U.F, 2010.

D. Coefficient et ECTS

Ce module vaut coefficient 5, et permet de capitaliser 10 ECTS.

UC D42

Mission professionnelle

A. Objectifs

La pédagogie doit faire une large place à l'initiative de l'apprenant et à son travail personnel, pour mettre en œuvre les connaissances et les compétences acquises. À cette fin, les missions professionnelles effectuées en entreprise impliquent l'élaboration d'un mémoire qui donne lieu à une soutenance orale.

Le Mastère Européen réalise une mise en contact réelle de l'apprenant avec le monde du travail de manière à lui permettre d'approfondir sa formation et son projet professionnel et de faciliter son insertion dans l'emploi.

Une partie de la formation peut être accomplie à l'étranger dans le cadre d'une convention.

L'épreuve est un grand oral d'une durée d'une heure.

B. Évaluation

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

En raison de l'intérêt qu'elle représente dans la formation de l'apprenant, cette épreuve est obligatoire.

1. Modalités de préparation

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

- Soit un stage en entreprise ;
- Soit un emploi salarié ou un contrat d'alternance ;
- Soit des travaux plus théoriques par le biais d'un projet tutoré.

1.1. Le stage en entreprise

Durée : 12 semaines minimum.

Contenu : Réalisation d'une ou plusieurs actions en rapport avec le secteur du management digital donnant lieu à un mémoire.

Capacités attendues : Appréhender les réalités d'une activité professionnelle au sein du secteur du management digital.

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 mémoire.

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

1.2. L'alternance ou l'emploi salarié

La préparation du mémoire 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 mémoire.

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 mémoire 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 mémoire retraçant l'ensemble des actions menées pour la réalisation d'une opération dans le secteur du management digital définie en début d'année et validée par le tuteur enseignant.

Capacités attendues : La capacité à rechercher, analyser et synthétiser de l'information traitant de problématiques afférentes au management digital au sens large.

1.3.1. Contenu du projet

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 mémoire

Le mémoire constitue une partie du travail évalué par le jury. En tant que tel, il est donc un objet d'évaluation. Il compte pour 30% de la note finale.

2.1. Le contenu du mémoire

Ce mémoire 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 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 mémoire 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 :

- Une introduction indiquant la commande (mission), la problématique que celle-ci suggère et les moyens envisagés pour y répondre.
- Un développement en 2, voire 3 parties maximum, bien identifiées reprenant la méthodologie utilisée, les arguments du projet, les propositions, l'évaluation (éventuellement la comparaison avec d'autres projets) et la confrontation avec la réalité, les résultats obtenus, les outils de contrôle ainsi que les avantages apportés par l'étude.
- Une conclusion rapide.
- Les références bibliographiques (tout document cité dans le texte doit figurer dans la bibliographie et inversement un document cité en bibliographie doit apparaître dans le corps du texte).
- Les tableaux et graphiques doivent mentionner la source, avoir un titre.
- Les annexes numérotées pouvant permettre de justifier les résultats de la mission.

Dans le cadre du Mastère européen Management digital, le mémoire devra traiter de problématiques afférentes au management digital au sens large. Elle sera définie et suivie au sein de l'entreprise par un tuteur professionnel.

Le mémoire reprendra le fil directeur de la démarche stratégique à savoir :

- une analyse des environnements concernés par le problème posé,
- un diagnostic,
- une préconisation des orientations ou des choix stratégiques avec en interface le détail des solutions proposées et leur mise en œuvre.

L'utilisation des outils stratégiques et de management tels que :

- les matrices d'analyse,
- la mise en place d'un budget prévisionnel sur deux à trois ans,

ou toute autre partie du programme qui viendra en appui de l'argumentation et de la synthèse du travail effectué est encouragée et sera appréciée.

2.2. Présentation du mémoire

Le mémoire sera saisi au traitement de texte et présentera les caractéristiques suivantes :

- Format A4 ;
- Nombre de pages : de l'ordre de 40 à 50 pages hors annexes ;
- Impression recto seul ;
- Marges 2,5 cm de chaque côté ;
- Interligne 1,5 ;
- Relié.

Le mémoire 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 mémoire ;
- « Examens de la FEDE » ;
- « Mémoire présenté à l'épreuve professionnelle de soutenance du diplôme visé de [année] ».

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 mémoire

Les mémoires 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 1 heure. Pas de temps de préparation.

La soutenance orale représente 70% de la note finale.

3.1. Exposé théorique (de 30 à 40 min)

Dans un premier temps, le jury invitera l'apprenant à justifier le choix de son projet ou 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 mémoire 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 mémoire 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 30 à 40 minutes, l'apprenant ne sera pas interrompu.

3.2. Discussion avec le jury (20 à 30 min)

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

4. Objectifs et critères d'évaluation

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

C. Règles d'utilisation de l'IA générative dans la rédaction du mémoire professionnel

L'utilisation de l'IA générative (et des technologies assistées par l'IA) dans le processus de rédaction des mémoires professionnels 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 5, et permet de capitaliser 14 ECTS.

UC D43

Contrôle continu

A. Objectifs

Les évaluations sous la forme du contrôle continu sont réalisées par sondage sur les lieux où se déroule la formation par les formateurs eux-mêmes au moment où les apprenants ont atteint le niveau requis ou ont bénéficié des apprentissages nécessaires et suffisants pour aborder une évaluation certificative. Parce qu'il se déroule pendant la formation et non au début ni à l'issue de celle-ci, le contrôle continu permet de rétroagir sur la formation par la production de synthèses qui aident l'apprenant à se situer dans sa formation et sont une source de motivation. Le contrôle continu évalue les compétences, les connaissances, les savoirs et savoir-faire.

B. Évaluation

Le contrôle continu peut être mis en œuvre avec une relative souplesse, avec l'objectif d'au moins quatre situations d'évaluations par an. La moyenne des notes obtenues constitue la note finale de l'UC D43.

Le contrôle continu porte sur tous les modules des UC D41.1 et D41.2 qui peuvent faire l'objet au cours de l'année d'évaluations sous la forme de dossiers réalisés en travaux dirigés ou en travail individuel, de QCM, de présentations orales et d'exposés, de mises en situation professionnelle, de projets professionnels, de démarches expérimentales, etc.

De façon générale, l'UC D43 permet également de prendre en compte l'implication et l'assiduité de chaque apprenant dans la formation.

C. Coefficient et ECTS

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

Le guide du contrôle continu à destination des responsables pédagogiques est accessible ici : [Guide du Contrôle Continu Certificatif.pdf](#)

UC D51.1

Management et pilotage de projets

A. Formation

Le volume horaire recommandé de formation en face à face pédagogique est de 150 à 180 heures.

Contenu	Capacités attendues
1. Management de projets et méthodes agiles (90 à 100 heures)	
Objectifs du module	
• Identifier les outils nécessaires au démarrage d'un projet • Être en mesure de décrire les rôles et les responsabilités au sein de l'équipe projet • Appréhender les étapes et la structure d'un projet • Savoir utiliser les différents outils de gestion de projet	
Enjeux et caractéristiques d'un projet • Définition de la notion de projet • Identification des phases et du cycle de vie d'un projet (cahier des charges, constitution de l'équipe projet, construction de l'organigramme des tâches)	<i>Identifier les outils nécessaires au démarrage d'un projet</i>
Gestion de l'équipe projet • Styles de management du chef de projet • Rôle et responsabilités au sein de l'équipe projet • Stades d'évolution de l'équipe projet (leviers de motivation, niveau d'objectif) • Les approches agiles et méthode SCRUM	<i>Être en mesure de décrire les rôles et les responsabilités au sein de l'équipe projet</i>
Planification d'un projet • Construction d'un planning avec la méthode PERT • Définition des rôles et les responsabilités des acteurs du projet avec la matrice RACI • Utilisation du diagramme de GANTT (découpage et répartition des livrables dans le temps) • Budgétisation du projet	
Pilotage du projet • Structure du système de pilotage d'un projet : lancement, avancement, revue de projet, comité de pilotage, clôture • Identification des risques et construction une matrices de surveillance des risques (menaces et opportunités)	<i>Appréhender les étapes et la structure d'un projet</i>
Techniques et outils de gestion d'un projet	

• Gestion des coûts d'un projet (budget initial, provisions pour risques et aléas, coût budgété du travail effectué (CBTE), optimisation coûts/délais par la valeur acquise) • Maîtrise des délais et gestion des ressources • Tableaux de bord de gestion de projet (indicateurs clés) • Externalisation des activités	<i>Savoir utiliser les différents outils de gestion de projet</i>
2. Gestion économique et financière de projets (60 à 80 heures)	
Objectifs du module	
• Acquérir les fondamentaux du contrôle de gestion • Appréhender les indicateurs clés de performance économique • Mesurer la rentabilité économique d'un projet • Assurer le suivi financier du déroulement d'un projet	
Utilité et outils du contrôle de gestion • Les différents types de projets appréhendés sous l'angle de la gestion financière • Projet et coûts - Coûts directs, indirects, fixes et variables - Coût complet - Taux journalier (projet interne vs projet externe) • Découpage analytique du projet Budget et suivi budgétaire d'un projet • Étapes de construction du budget d'un projet • Optimiser la gestion de trésorerie du projet - Ratios : BFR, trésorerie, couverture des frais financiers • Estimation du résultat à la livraison du projet et ajustements budgétaires Évaluation de la rentabilité économique d'un projet • Évaluation de la performance - Flux d'exploitation (FTE) et flux d'investissements (FTI) - Flux de trésorerie disponible - Valeur actuelle nette (VAN) - Taux de Rentabilité Interne (TRI) • Suivi budgétaire : Indicateurs de performance et de pilotage d'un projet (établissement de tableaux de bord) • Analyse structurée de la rentabilité d'un projet - Points forts et points faibles	<i>Acquérir les fondamentaux du contrôle de gestion</i> <i>Appréhender les indicateurs clés de performance économique</i> <i>Mesurer la rentabilité économique d'un projet</i> <i>Assurer le suivi financier du déroulement d'un projet</i>

- Dispositif de Maîtrise des Risques (DMR) : (identification des risques, criticité des risques, mise en œuvre du DMR et plans d'actions correctifs) - Recommandations / décisions stratégiques et opérationnelles	
---	--

B. Évaluation

Forme de l'épreuve : Ecrit

Durée : 3 heures

Barème : 120 points

Cette partie permet de contrôler les connaissances et les compétences acquises par les apprenants.

Un sujet d'une à trois pages présente une problématique en management et pilotage de projets. Des annexes (de une à cinq) peuvent également être proposées.

Deux questions sont posées et doivent être traitées par les apprenants.

La réponse à ces questions doit être présentée sous forme d'un développement structuré et argumenté.

L'usage d'une calculatrice est autorisé.

C. Bibliographie indicative

- Jérôme Maes, François Debois, *La boîte à outils du chef de projet*, Malakoff : Dunod, 2019.
- Françoise Giraud, Olivier Saulpic, Carole Bonnier, *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, Paris : Gualino, 2008.
- Henri-Pierre Maders, Jean-Luc Masselin, *Piloter les risques d'un projet*, Paris : Eyrolles-Éd., 2009.

D. Coefficient et ECTS

Ce module vaut coefficient 6, et permet de capitaliser 16 ECTS.

UC D51.2

Management stratégique & entrepreneuriat

A. Formation

Le volume horaire recommandé de formation en face à face pédagogique est de 150 à 180 heures.

Contenu	Capacités attendues
1. Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) (30 à 40 heures)	
Objectifs du module	
• Décrire les enjeux du développement durable • Identifier les actions concrètes impliquées dans une démarche RSE • Construire une cartographie des parties prenantes dans l'entreprise • Analyser les apports de la RSE pour l'entreprise	
1. Développement durable et RSE • Les enjeux du développement durable • Les principes de RSE de l'entreprise (risques / responsabilités) • La norme ISO 26000 (définition, impacts)	<i>Décrire les enjeux du développement durable</i> <i>Identifier les actions concrètes impliquées dans une démarche RSE</i>
2. Les parties prenantes d'une démarche RSE • Les nouveaux modèles économiques (collaboratifs, circulaires...) • Les parties prenantes dans l'entreprise (définition, théorie et cartographie)	<i>Identifier les actions concrètes impliquées dans une démarche RSE</i> <i>Construire une cartographie des parties prenantes dans l'entreprise</i>
3. Le pilotage d'une démarche RSE et le management responsable • Formulation d'une stratégie RSE : vision, ambition et axes d'engagement • Déploiement d'une stratégie RSE : management RH et finances responsables, marketing, achats et logistiques responsables • La chaîne de responsabilité (pilotage de la démarche RSE par la chaîne de valeur, management frugal et management pyramide inversée)	<i>Analyser les apports de la RSE pour l'entreprise</i>
2. Entrepreneuriat et Business Plan (120 à 140 heures)	
Objectifs du module	
• Maîtriser le vocabulaire de la création d'entreprise • Utiliser les outils des stratégies Océan Bleu • Élaborer un business model • Valider la faisabilité commerciale et la rentabilité financière du projet • Être capable de présenter et « vendre » son projet	
1. Fondamentaux du Business Plan • Définition de la notion d'entrepreneuriat • Définition de la notion de Business Plan • Stratégie d'entreprise et Business Plan • La culture et les valeurs de l'entreprise	<i>Maîtriser le vocabulaire de la création d'entreprise</i>

2. Esprit d'entreprendre et innovation

- Les différents modes de management
- Définition et construction d'un business model (Application de la matrice de Business Model d'Osterwalder)
- Business Plan stratégique vs Business Plan projet
- Les paramètres stratégiques, opérationnels et financiers à prendre en compte lors de la création d'entreprise

3. Stratégie Océan Bleu

- Définition de la notion Océan Bleu
- Les outils Océan Bleu
- Formuler une idée Océan Bleu

4. Mise en œuvre stratégique et opérationnelle du Business Model

- Outils stratégiques d'élaboration du Business Plan :
 - données économiques : PESTEL, analyse du secteur d'activité (PORTER), facteurs clés de succès, segmentation stratégique et marketing, DAS, SWOT)
 - données juridiques, fiscales et sociales : forme juridique, fiscalité de l'entreprise, régimes sociaux, organisation de l'entreprise
 - données commerciales : Élaboration d'un prévisionnel des ventes (flux de trésorerie et d'exploitation, VAN, TRI, indice de profitabilité (IP))
 - données financières : Estimation de la viabilité de l'entreprise (établissement d'un plan de financement prévisionnel (investissements, fonds de roulement de départ, trésorerie de démarrage, ressources à mettre en œuvre (apports, emprunts), ROI)
- Élaboration de la matrice des risques du projet de création d'entreprise
- Identification des leviers de croissance
- Executive summary et pitch de présentation du projet

Élaborer un business model

Utiliser les outils des stratégies Océan Bleu

Élaborer un business model

Valider la faisabilité commerciale et la rentabilité financière du projet

Être capable de présenter et « vendre » son projet

B. Évaluation

Forme de l'épreuve : Etude de cas

Durée : 4 heures

Barème : 120 points

L'unité capitalisable D51.2 « **Management stratégique & entrepreneuriat** » est validée par le contrôle de l'acquisition du savoir dans le programme du contexte managérial, et de la capacité de l'apprenant à appliquer des connaissances générales et outils méthodologiques à une situation de management stratégique.

Il s'agit d'évaluer la capacité de l'apprenant à analyser un contexte d'entreprise, à conceptualiser sous forme de modèles stratégiques cette analyse et à argumenter les solutions préconisées.

L'utilisation de la calculatrice est autorisée.

C. Bibliographie indicative

- Vincent Maymo, Geoffroy Murat, *La boîte à outils du développement durable et de la RSE*, Malakoff : Dunod, DL 2017.
- Catherine Léger-Jarniou, Georges Kalousis, *Construire son business plan : les clés pour un BP performant*, Paris : Dunod, DL 2017.

D. Coefficient et ECTS

Ce module vaut coefficient 6, et permet de capitaliser 16 ECTS.

UC D52

Thèse Professionnelle

A. Objectifs

L'unité capitalisable D52 « Soutenance : Thèse professionnelle » est validée par le contrôle des savoirs, savoir-être et savoir-faire que l'apprenant a su mettre en œuvre dans le cadre d'un projet de développement réalisé au cours d'une mission professionnelle d'au moins 3 mois.

La validation de l'UC D52 relève d'une recherche appliquée débouchant sur la rédaction d'une thèse professionnelle. Celle-ci se fonde sur un ou plusieurs modules d'enseignement spécifiques au Mastère Européen étudié, autour d'une problématique dont le périmètre de recherche théorique ne coïncide pas nécessairement avec les missions professionnelles confiées au sein de l'entreprise ou de l'organisation.

L'apprenant sera évalué par un jury composé d'au moins un professionnel du secteur d'activité auquel prépare le diplôme et d'un professeur. Le tuteur professionnel et le directeur de thèse (réfèrent pédagogique) pourront assister à la soutenance sans participer à l'évaluation finale.

B. Évaluation

L'épreuve professionnelle de soutenance permet de valider les capacités de l'apprenant à mener un projet professionnel, à développer une problématique dans une thèse professionnelle (document écrit) et à expliquer et défendre sa démarche devant un jury.

En raison de l'intérêt qu'elle représente dans la formation de l'apprenant, cette épreuve est obligatoire.

1. Modalités de préparation

Quel que soit le pays d'exercice, l'élaboration d'une thèse professionnelle 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 actions en rapport avec le secteur du management digital, donnant lieu à un mémoire.

Capacités attendues : Appréhender les réalités d'une activité professionnelle au sein du secteur du management digital.

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 sa thèse professionnelle.

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 de la thèse professionnelle 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 sa thèse professionnelle. La production d'un certificat de stage mentionnant la durée, les dates et, éventuellement les études ou missions confiées par l'entreprise, sera exigé au moment de l'épreuve de soutenance

2. La thèse professionnelle

Cette thèse professionnelle est un document écrit qui doit faire l'objet d'une évaluation par le professeur membre du jury trois semaines avant la soutenance. Cette évaluation portera sur la capacité de l'apprenant à faire preuve d'une méthodologie de recherche, d'analyse et de préconisations répondant à une problématique pertinente.

La thèse professionnelle représente 30% de la note finale.

2.1. Le contenu de la thèse professionnelle

La thèse professionnelle ne doit pas se résumer à un simple descriptif de l'activité de l'apprenant ou à un simple compte rendu de lecture.

Elle 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.

Contenu, titre, plan et attendus proposés par l'apprenant sont discutés avec le Directeur de thèse (réfèrent pédagogique) dont l'accord est obligatoire avant la soutenance orale devant le jury.

Le contenu doit faire apparaître clairement :

- Le contexte dans lequel le travail de recherche a été réalisé et le sujet que l'apprenant se propose d'éclairer
- La problématique ainsi que sa pertinence par rapport au sujet et aux recherches et références bibliographiques existantes dans le domaine ;
- La méthodologie de recherche mise en œuvre (collecte des données, traitements des données...) ;
- Les résultats obtenus (adéquation ou non avec la problématique, conceptualisation des outils d'analyse...) ;
- L'évaluation, la comparaison avec d'autres projets similaires (regard critique sur le travail de recherche réalisé) ;
- La mise en perspective de ce qu'impliquent ces résultats (avantages/inconvénients éventuels apportés par l'étude).

2.2. Intégration des compétences visées par l'UC A4/5

L'apprenant doit mobiliser les compétences acquises en première année de Mastère dans le cadre de l'UC A4/5 Les entreprises et les enjeux de la transition écologique tout au long de sa mission professionnelle de seconde année. L'évaluation écrite de la thèse et l'oral de soutenance professionnelle prendront en compte la compréhension et l'intégration de ces enjeux ainsi que la pertinence de l'analyse effectuée.

L'apprenant doit proposer dans sa thèse professionnelle une réflexion critique sur l'impact et le rôle des entreprises dans la transition écologique. En fonction des missions professionnelles effectuées et de la problématique développée dans sa thèse, l'apprenant doit intégrer les enjeux sectoriels de la transition écologique et appréhender la manière dont l'organisation s'y inscrit. L'apprenant peut présenter (de façon non-exclusive) par exemple :

- la stratégie RSE de l'organisation,
- la politique d'éco-conception,
- une analyse de la performance environnementale de l'entreprise,
- une étude d'impact environnemental d'un projet,
- une proposition d'une politique d'achats responsable,
- une solution d'économie circulaire,
- un plan de gestion environnemental,
- l'absence d'une politique RSE (contexte, contraintes, préconisations, etc.),
- etc.

Cette liste n'est pas exhaustive.

L'approche choisie par l'apprenant doit être en lien avec la spécialité du diplôme visé.

2.3. La structure de la thèse professionnelle

La thèse professionnelle doit être obligatoirement structurée sous forme d'un plan présenté en sommaire et éventuellement commenté en introduction.

Le plan présente :

- Une introduction indiquant la question de départ posée et la problématique avancée ainsi que la manière dont le travail de recherche a consisté à y répondre ;
- Un développement en 2, voire 3 parties maximum bien identifiées (avec un nombre de sous-parties limité afin de ne pas empêcher le lecteur de comprendre le cheminement intellectuel de l'apprenant) ;
- Une conclusion rapide qui reprend les aspects du travail réalisé et qui peut en souligner les limites afin d'ouvrir d'autres perspectives de recherche dans le même domaine ;
- Les références bibliographiques figurent obligatoirement à la fin du document écrit. Elles doivent être correctement référencées, par ordre alphabétique. Tout document cité dans le texte doit figurer dans la bibliographie et inversement un document cité en bibliographie doit apparaître dans le corps du texte.

La place accordée à la bibliographie ne peut être négligée car le travail de recherche demandé à l'apprenant nécessite qu'il se soit bien documenté sur le sujet afin de prendre connaissance des travaux déjà existants et d'affiner son raisonnement critique.

- Les tableaux et graphiques doivent mentionner la source, avoir un titre.
- Les annexes numérotées.

2.4. Présentation de la thèse professionnelle

La thèse professionnelle sera saisie au traitement de texte et présentera les caractéristiques suivantes :

- Format A4
- Nombre de pages : de l'ordre de 50 à 70 pages hors annexes
- Impression recto seul
- Marges 2,5 cm de chaque côté
- Interligne 1,5
- Relié

La page de titre doit comporter les mentions suivantes :

- Nom et prénom de l'apprenant
- Numéro de candidat attribué par la FEDE
- Titre éventuel de la thèse professionnelle
- « Examens de la FEDE »
- « Thèse professionnelle présentée à l'épreuve professionnelle de soutenance du diplôme visé de (année) »

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

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

2.5. Délai de fourniture de la thèse professionnelle

La thèse professionnelle doit être envoyée 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. Le jury doit obligatoirement prendre connaissance du document écrit remis par l'apprenant, avant la soutenance orale.

3. Déroulement de la soutenance

Le jury est composé d'un enseignant de la spécialité auquel il est adjoint un professionnel. Le Directeur de stage (tuteur professionnel) et le Directeur de thèse (réfèrent pédagogique) peuvent assister à la soutenance sans participer à l'évaluation finale.

L'épreuve dure 1 heure. Pas de temps de préparation.

La soutenance orale représente 70% de la note finale.

3.1. Exposé théorique (de 30 à 40 min)

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

Le contenu de l'exposé est libre mais suit en principe un cheminement (raisons et choix du sujet abordé, méthode d'analyse choisie et résultats obtenus, difficultés rencontrées et bilan critique du travail).

L'apprenant peut utiliser à sa guise des documents complémentaires qui ne sont pas dans le document écrit 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 30 à 40 minutes, l'apprenant ne sera pas interrompu.

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

Dans un deuxième temps, Les membres du jury font part à l'apprenant de leurs appréciations et lui posent des questions en rapport avec le sujet abordé.

4. Objectifs et critères d'évaluation

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

C. Règles d'utilisation de l'IA générative dans la rédaction de la thèse professionnelle

L'utilisation de l'IA générative (et des technologies assistées par l'IA) dans le processus de rédaction des thèses professionnelles 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 14 ECTS.

UC D53

Contrôle continu

A. Objectifs

Les évaluations sous la forme du contrôle continu sont réalisées par sondage sur les lieux où se déroule la formation par les formateurs eux-mêmes au moment où les apprenants ont atteint le niveau requis ou ont bénéficié des apprentissages nécessaires et suffisants pour aborder une évaluation certificative. Parce qu'il se déroule pendant la formation et non au début ni à l'issue de celle-ci, le contrôle continu permet de rétroagir sur la formation par la production de synthèses qui aident l'apprenant à se situer dans sa formation et sont une source de motivation. Le contrôle continu évalue les compétences, les connaissances, les savoirs et savoir-faire.

B. Évaluation

Le contrôle continu peut être mis en œuvre avec une relative souplesse, avec l'objectif d'au moins quatre situations d'évaluations par an. La moyenne des notes obtenues constitue la note finale de l'UC D53.

Le contrôle continu porte sur tous les modules des UC D51.1 et D51.2 qui peuvent faire l'objet au cours de l'année d'évaluations sous la forme de dossiers réalisés en travaux dirigés ou en travail individuel, de QCM, de présentations orales et d'exposés, de mises en situation professionnelle, de projets professionnels, de démarches expérimentales, etc.

De façon générale, l'UC D53 permet également de prendre en compte l'implication et l'assiduité de chaque apprenant dans la formation.

C. Coefficient et ECTS

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

Le guide du contrôle continu à destination des responsables pédagogiques est accessible ici : [Guide du Contrôle Continu Certificatif.pdf](#)

UE B

Langue Vivante
Européenne

UC B4

Langue Vivante Européenne 1

Écrit – Utilisateur indépendant – Niveau B2 du CECR

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

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 (facultatifs)** : Allemand, Anglais, Arabe, Chinois, Espagnol, Français, Italien, Portugais.

Les apprenants inscrits en Mastère européen peuvent également choisir, à titre d'épreuve facultative, une seconde langue vivante européenne parmi les langues proposées.

Dans le cadre d'une langue vivante 2, seule l'épreuve écrite devra être passée par l'apprenant.

Les langues vivantes choisies par l'apprenant doivent être différentes de la langue utilisée pour les épreuves professionnelles et les épreuves de culture et citoyenneté européenne.

A. Objectif

Atteindre le niveau B2 du CECR en compréhension écrite et en production écrite.

B. Formation

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

Utilisateur indépendant, Niveau B2 du [Cadre Européen Commun de Référence du Conseil de l'Europe](#)

Lire	Je peux lire des articles et des rapports sur des questions contemporaines dans lesquels les auteurs adoptent une attitude particulière ou un certain point de vue. Je peux comprendre un texte littéraire contemporain en prose.
Écrire	Je peux écrire des textes clairs et détaillés sur une grande gamme de sujets relatifs à mes intérêts. Je peux écrire un essai ou un rapport en transmettant une information ou en exposant des raisons pour ou contre une opinion donnée. Je peux écrire des lettres qui mettent en valeur le sens que j'attribue personnellement aux événements et aux expériences.

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

La FEDE met à la disposition des écoles et des apprenants des annales d'évaluation (sujets et corrigés) afin de soutenir leur préparation à l'épreuve.

D. Évaluation

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

Durée : 1 heure 45 minutes

Barème total : 200 points

- Compréhension écrite : 60 points
- Compétences lexicales et grammaticales en contexte : 60 points

- Production écrite : 80 points

1. Compréhension écrite : questionnaire à choix multiples de 20 questions

Étude de deux textes authentiques de 350 mots environ chacun, issus de la presse écrite et portant sur des thématiques à caractère généraliste en lien avec les domaines politique, économique, social, culturel ou sociétal. Chaque texte est accompagné de dix questions présentées sous la forme d'un questionnaire à choix multiple. Pour chaque question, quatre réponses sont proposées. Une seule réponse est correcte.

Objectifs : évaluer la capacité à comprendre le sens général et les idées principales d'un texte argumentatif ou informatif relativement complexe, à repérer des informations explicites et implicites, à identifier la position de l'auteur et à saisir la structure et la logique de l'argumentation.

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 des structures grammaticales en contexte, à partir d'un texte authentique de 450 à 500 mots environ, issu de la presse écrite et portant sur des thèmes listés par la FEDE.

Le texte comporte vingt « blancs » à compléter.

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

Objectifs : évaluer la maîtrise d'un vocabulaire étendu et précis ainsi que des structures grammaticales complexes, et la capacité à interpréter le sens d'un énoncé pour 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 essai argumentatif en langue vivante, en lien avec les thèmes abordés dans les supports des épreuves de compréhension écrite et de compétences lexicales et grammaticales.

L'apprenant traite une question et développe une réflexion personnelle structurée et argumentée.

Nombre de mots : de 320 à 380.

Objectifs : évaluer la capacité à développer un point de vue clair et argumenté, à organiser un texte de manière cohérente et logique, à comparer des positions et à exprimer des nuances, en mobilisant un vocabulaire étendu et des structures grammaticales complexes conformes au niveau B2 du Cadre Européen Commun de Référence pour les Langues (CECR).

La production écrite est évaluée notamment au regard des critères suivants :

- correction grammaticale et maîtrise syntaxique ;
- richesse et précision lexicale ;
- cohérence et organisation du discours ;
- pertinence et développement de l'argumentation ;
- adéquation sociolinguistique et respect de la consigne.

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

E. Grille d'évaluation

Le détail des critères et des niveaux de maîtrise figure dans la grille officielle d'évaluation : [UCB4 – Grille de notation – Niveau B2 du CECR](#)

F. Coefficient et crédits ECTS

L'épreuve écrite UC B4 vaut coefficient 2, et permet de capitaliser 12 ECTS.

UC B5

Langue Vivante Européenne 1

Oral – Utilisateur indépendant – Niveau B2 du CECR

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

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 (facultatifs)** : 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 du domaine européen et du domaine professionnel ; elle doit obligatoirement être celle choisie pour l'épreuve UC B4.

A. Objectif

Atteindre le niveau B2 du Cadre européen commun de référence pour les langues (CECR) en compréhension orale, interaction orale, production orale et médiation orale.

B. Formation

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

Utilisateur indépendant, Niveau B2 du [Cadre Européen Commun de Référence du Conseil de l'Europe](#)

Prendre part à une conversation	Je peux communiquer avec un degré de spontanéité et d'aisance qui rende possible une interaction normale avec un locuteur natif. Je peux participer activement à une conversation dans des situations familières, présenter et défendre mes opinions.
S'exprimer oralement en continu	Je peux m'exprimer de façon claire et détaillée sur une grande gamme de sujets. Je peux développer un point de vue argumenté, expliquer des choix et exposer les avantages et les inconvénients de différentes possibilités.
Écouter	Je peux comprendre des interventions orales longues et structurées portant sur un sujet relativement familier, notamment dans mon domaine d'expertise. Je peux suivre une argumentation complexe, identifier les questions et objections formulées et en saisir les enjeux afin d'y répondre de manière pertinente.
Médiation	Je peux reformuler et synthétiser des informations issues de sources variées sur des sujets familiers ou spécialisés. Je peux expliquer des notions complexes de manière claire, adapter mon discours à mes interlocuteurs et faciliter la compréhension en clarifiant les points essentiels.

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

La langue vivante choisie doit être identique pour l'épreuve orale et pour l'épreuve écrite.

Durée : 45 minutes

Barème : 200 points

Support de l'épreuve

L'apprenant présente oralement une note de synthèse de 15 à 20 pages rédigée en langue vivante européenne à partir de sa thèse professionnelle, portant sur le travail mené en entreprise dans le cadre de son expertise professionnelle, et faisant par ailleurs l'objet de l'épreuve UC D52.

Nota bene

- La note de synthèse doit être transmise au centre d'examen FEDE au plus tard trois semaines avant l'épreuve orale.
- Cette note constitue un support obligatoire d'évaluation. Toutefois, l'appréciation de la qualité scientifique et du contenu de fond relève exclusivement de l'épreuve UC D52 et ne doit donner lieu à aucune évaluation spécifique dans le cadre de l'épreuve de langue vivante.
- L'épreuve de langue vivante a pour finalité exclusive l'évaluation des compétences linguistiques orales. À ce titre, elle ne peut en aucun cas être mutualisée avec l'épreuve UC D52.

Déroulement de l'épreuve

1. Présentation orale

Durée : environ 20 minutes

L'apprenant présentera cette note de synthèse devant un jury composé d'un professeur en langue vivante et d'un professionnel utilisant la langue vivante choisie par l'apprenant.

Durant cette présentation, l'apprenant expose oralement, de manière structurée et synthétique, les éléments essentiels de sa note de synthèse.

Cette présentation permet d'évaluer sa capacité à :

- organiser un discours clair et cohérent ;
- synthétiser un contenu complexe ;
- développer un propos argumenté ;
- mobiliser un vocabulaire varié et adapté, y compris spécialisé ;
- formuler des conclusions de manière structurée.

L'utilisation de supports de présentation (powerpoint...) est autorisée durant l'épreuve orale.

La présentation ne doit pas consister en une lecture intégrale d'un texte rédigé. L'apprenant peut s'appuyer sur des notes, mais doit démontrer sa capacité à s'exprimer de manière autonome, fluide et structurée.

2. Discussion et interaction avec le jury

Durée : environ 25 minutes

À l'issue de la présentation, un échange est conduit avec le jury.

Les examinateurs posent des questions variées portant sur des éléments globaux ou précis de la présentation. Ces questions peuvent inclure des aspects techniques liés au domaine professionnel afin d'évaluer la compréhension et la maîtrise d'un vocabulaire spécialisé.

Cet entretien vise à évaluer les compétences orales correspondant au niveau B2 du Cadre Européen Commun de Référence pour les Langues (CECR), notamment la capacité à :

- comprendre des questions développées et argumentées ;
- identifier les attentes explicites ou implicites d'une intervention ;
- répondre de manière claire, structurée et pertinente ;
- développer et défendre un point de vue ;
- reformuler, expliciter ou clarifier des notions complexes afin de faciliter la compréhension de ses interlocuteurs ;
- interagir avec aisance dans un échange formel.

Dans le cadre de cette épreuve, l'évaluation porte exclusivement sur la qualité de la performance linguistique (compréhension, organisation du discours, précision lexicale, argumentation et interaction). Le contenu scientifique ou professionnel constitue le support de l'échange, mais ne fait pas l'objet d'une évaluation sur le fond dans le cadre de l'épreuve de langue vivante.

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 orale ;
- maîtrise linguistique et cohérence discursive ;
- aisance et prononciation ;
- communication interactive ;
- médiation.

Le détail des critères et des niveaux de maîtrise figure dans la grille officielle d'évaluation.

E. Grille d'évaluation

Le détail des critères et des niveaux de maîtrise figure dans la grille officielle d'évaluation : [UCB5 – Grille de notation – Niveau B2 du CECR](#)

F. Coefficient et ECTS

L'épreuve orale UC B5 vaut coefficient 2, et permet de capitaliser 12 ECTS.

UE A | Culture et Citoyenneté Européennes

UC A4/5

Les entreprises et les enjeux de la transition écologique

A. Objectifs

- Identifier et mobiliser avec esprit critique les ressources adaptées pour se renseigner sur un sujet lié à la transition écologique ;
- Comprendre et mener une réflexion critique sur les objectifs de développement durable et de transition écologique ;
- Identifier les différents acteurs du local au global et leurs capacités d'actions permettant de favoriser la transition écologique ;
- Prendre conscience du rôle et de la responsabilité des citoyens dans la prise de décision collective ;
- Mener une réflexion critique sur l'impact et le rôle des entreprises dans la transition écologique ;
- Présenter les enjeux sectoriels de la transition écologique et appréhender la manière dont les organisations s'y inscrivent.

A. Formation

Le volume horaire recommandé de formation en face à face pédagogique est de 40 heures.

Contenu	Capacités attendues
Les principes de la transition écologique (24 heures)	
• Reconnaître les origines de la crise climatique, de la crise de la biodiversité et comprendre les liens avec la vivabilité de notre planète ; • Comprendre la nature et la multiplicité des crises ainsi que leur caractère systémique ; • Questionner les liens entre les enjeux énergie et les enjeux climat, entre PIB et énergie ; • Comprendre et maîtriser le cadre normatif de la transition écologique ; • Connaître les différentes normes et réglementations liées à la transition écologique et les différents acteurs impliqués dans la gouvernance environnementale ; • Prendre conscience du rôle et de la responsabilité des citoyens dans la prise de décision collective.	
1. Crise climatique et effondrement de la biodiversité : origines et conséquences (8 heures) • Un monde traversé de crises - Changement climatique : des conséquences multiples ○ Augmentation des températures et des épisodes de sécheresse ○ Intensification et augmentation des épisodes météorologiques extrêmes ○ Acidification de l'océan et conséquences sur les écosystèmes ○ Migrations végétales, animales et humaines ○ Impacts sur les récoltes - Effondrement de la biodiversité	<i>Comprendre l'importance des crises et l'enjeu de survie pour de nombreuses espèces et populations humaines</i>

- Pénuries de ressources, pandémies, pollutions globales et locales - Hétérogénéité des crises et de leurs impacts à l'échelle planétaire (géographie, sociétés, etc.) - Scénarios et trajectoires pour un futur proche : les trajectoires du GIEC, de l'évolution du nombre d'espèces, des pollutions, des raréfactions, de la fertilité humaine, etc. ➤ <i>Réflexion sur les réactions et les réponses aux crises : éco-anxiété vs pouvoir d'agir</i> • Origines des crises : l'avènement de l'Anthropocène - Changement climatique : ○ L'effet de serre et le lien avec les activités humaines ○ La preuve de l'origine humaine. Introduction des travaux du GIEC (constats, origines et trajectoires) ○ Hétérogénéité des responsabilités des pays, des acteurs et de la finalité des business models - Biodiversité : les destructions d'écosystèmes, le changement d'affectation des sols, les substances toxiques pour les écosystèmes, etc. - Énergie et matériaux : ○ Le lien entre les activités humaines et le besoin en énergie et matériaux. La révolution industrielle et la mondialisation : la croissance économique « miraculeuse » et le rapport aux énergies fossiles ○ L'accélération de la consommation de ces ressources dans le monde contemporain ○ La notion de pic des ressources - Introduction à la notion d'Anthropocène - Introduction à la notion de « limites planétaires » ○ Lien avec l'accroissement de la population humaine et le niveau de consommation ➤ <i>Réflexion sur la relation nature/humain : l'humain et la nature, l'humain ou la nature, l'humain dans la nature</i> 2. Le cadre normatif de la transition écologique (4 heures) • Émergence du droit de l'environnement - Les sources du droit environnemental international - L'intégration des questions environnementales dans le droit international	<i>Comprendre les effets différenciés du changement global en fonction des critères géographiques, socio-économiques et culturels</i> <i>Comprendre l'actuel changement climatique comme un phénomène d'origine anthropique dû à l'accroissement des émissions de gaz à effet de serre</i> <i>Comprendre le lien entre activités humaines et crise de la biodiversité</i> <i>Comprendre l'état d'avancement de la recherche scientifique sur le climat et la biodiversité</i> <i>Savoir citer trois « limites planétaires » dépassées ou en voie de dépassement</i>
---	--

- La conférence des Nations Unies sur l'environnement de Stockholm et ses principes - 1972 - Le rapport Bruntland et l'émergence du développement durable - 1987 - Sommet sur l'environnement et le développement de Rio de Janeiro - 1992 - Le Sommet mondial sur le développement durable de Johannesburg - 2002 - Les principes de précaution et de prévention - Définition(s) de la transition écologique • La gouvernance climatique et environnementale et les institutions - Les conventions internationales et les accords sur le climat - La convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques - Le protocole de Kyoto - La Conférence des Nations Unies sur les changements climatiques (COP21) et L'accord de Paris - Les rapports du GIEC - o Description des différents groupes de travail, méthodologie de travail - o Chronologie et conclusions des différents rapports scientifiques - Les rapports de l'IPBES - o Date et contexte de création - o Chronologie des conclusions des différents rapports scientifiques	<i>Prendre conscience du rôle du droit environnemental comme levier pour la transition écologique</i> <i>Distinguer les différentes sources du droit telles que les traités internationaux, les lois nationales, les directives européennes ou les jurisprudences</i> <i>Comprendre les principes du Développement Durable et de la transition écologique en s'appuyant sur les conditions et les constats qui ont favorisé l'émergence de ces notions</i> <i>Comprendre les enjeux et les limites du Développement Durable afin de mener une analyse systémique sur les transformations du monde, en prenant en compte les éléments d'incertitude</i> <i>Comprendre les politiques et les réglementations en vigueur en matière de transition écologique</i> <i>Comprendre les enjeux de gouvernance environnementale en identifiant les institutions infranationales et supranationales impliquées et leur mode de fonctionnement interne</i> <i>Comprendre l'importance de partenariats mondiaux multipartites et du principe de responsabilité partagée</i>
3. La transition écologique : une réponse aux crises (3 heures) • Diminution des émissions de Gaz à Effet de Serre (GES) et transition énergétique - L'atténuation ou la nécessité de diminuer les GES et d'augmenter les puits de carbone - Introduction à la notion de sobriété énergétique - Le développement des Énergies renouvelables et ses difficultés - La réduction des consommations de tous types - Les grandes trajectoires souhaitables pour le logement, les transports et l'agriculture - Justice climatique et répartition de l'effort • L'adaptation face au changement climatique - Le rôle des territoires pour développer la résilience des populations et des entreprises	<i>Comprendre les objectifs de la transition écologique</i> <i>Maîtriser la notion d'énergie, les ordres de grandeur physiques et énergétiques de nos activités courantes</i> <i>Comprendre le lien entre transition énergétique et transition écologique</i> <i>Comprendre l'enjeu du mix énergétique et son</i>

- Les conséquences pour les infrastructures, les populations les plus touchées - Le système de production alimentaire - Les industries - La notion de justice sociale nécessaire dans l'action publique ➤ <i>Réflexion sur les autres enjeux : biodiversité, raréfaction des matériaux, etc. ou la nécessité d'adopter une vision systémique. Exemples de réponses réussies de territoires ou d'industries qui ont répondu à un enjeu de transition identifié sans en dégrader d'autres.</i>	<i>importance dans la possibilité de décarboner l'économie d'un pays</i> <i>Appréhender les principales adaptations que la transition écologique implique pour les sociétés humaines</i>
4. Les acteurs de la transition écologique et du développement durable (6 heures) • L'ONU et les Objectifs du développement durable (ODD) - Le rôle de l'ONU - Les 17 ODD : liens et tensions - L'UNESCO et l'agenda Éducation 2030 - L'éducation en vue du développement durable : un instrument essentiel pour la réalisation des ODD • Les organisations gouvernementales - La stratégie européenne : le Green Deal - Les stratégies nationales : enjeux, défis et principales politiques - Croissance verte, Fiscalité verte, Taxonomie verte - Le rôle des acteurs territoriaux - Administration des biens publics • Les organisations non gouvernementales et indépendantes - Le rapport des ONG de défense de l'environnement aux autres acteurs environnementaux - Autres rapports : énergéticiens, think tank 5. Les citoyens en tant qu'agents du changement (3 heures) - Citoyenneté mondiale - Responsabilité et impact social et écologique - Initiatives citoyennes	<i>Identifier les 17 ODD afin de mener une réflexion critique sur le rôle de chaque acteur dans l'atteinte de ces objectifs</i> <i>Identifier les types d'outils réglementaires et financiers dont les gouvernements peuvent disposer</i> <i>Identifier les principales ONG internationales et nationales de son propre pays</i> <i>Comprendre le rôle grandissant des ONG, think tank, TPE-PME et associations locales comme acteurs du changement et les envisager comme employeurs</i> <i>Identifier les acteurs territoriaux en tant que principaux responsables de l'administration des biens communs et comprendre leur action par rapport aux autres acteurs nationaux ou internationaux</i> <i>Identifier l'impact des questions écologiques sur le droit (environnemental, international, des droits humains, du commerce, etc.) et sur le système de développement économique</i> <i>Mener une réflexion critique sur les normes, les pratiques et les opinions dans les discours sur la durabilité</i> <i>Réfléchir à son propre rôle au sein de la communauté locale et de la société et évaluer ses propres actions</i>

Les enjeux de la transition écologique dans les organisations (16 heures)

- Mener une réflexion critique sur l'impact et le rôle des entreprises dans la transition écologique ;
- Comprendre les différences de responsabilités et de leviers d'action selon les secteurs ou les tailles et statuts d'entreprises ;
- Présenter et réfléchir à de nouveaux modèles de société et modèles économiques à la hauteur des enjeux de décarbonation définis par les Accords de Paris ;
- Comprendre et questionner les enjeux de la transition écologique en entreprise, notamment en ce qui concerne l'impact des entreprises sur l'environnement, la décarbonation et la biodiversité.

6. Le rôle des entreprises dans la transition écologique (14 heures)

- Décarbonation et stratégie d'entreprise
 - Risques et opportunités économiques pour les entreprises
 - Réduction des dépendances énergétiques et matérielles
 - Développement de nouveaux secteurs
 - Développement de la marque employeur et de nouveaux partenariats
 - Les objectifs de décarbonation de l'Accord de Paris et les trajectoires de décarbonation associées
 - L'importance de mesurer : le rôle du bilan des émissions de Gaz à Effet de Serre et d'autres indicateurs
 - Présentation des leviers de décarbonation activables par une entreprise
 - L'importance de raisonner en cycle de vie à l'aide de l'ACV
 - Énergie : sobriété, efficacité énergétique, énergies renouvelables
 - Transport : électrification de flottes, relocalisation, décarbonation
 - Produit : adapter aux besoins essentiels, R&D, packaging, éco-conception
 - Autres stratégies : adopter une stratégie de pionnier sur des enjeux encore hors du radar des actions de la majorité des entreprises
 - Compensation carbone : potentiels, limites et risques
 - Présentation des stratégies activables concernant la biodiversité
- Enjeux de la transition écologique dans différents secteurs économiques
 - Numérique : GreenIT et IT for Green
 - Transport
 - Industrie et politiques d'innovation
 - Infrastructure
 - Agriculture
 - Services

Présenter les enjeux sectoriels de la transition écologique et appréhender la manière dont les organisations s'y inscrivent

Mener une réflexion critique sur l'impact et le rôle des entreprises dans la transition écologique

Identifier les principaux leviers de décarbonation d'une entreprise et leur impact sur la stratégie globale d'une entreprise

Mener une réflexion critique sur les potentiels et les limites de la compensation carbone

Identifier les principaux enjeux écologiques des différents secteurs afin d'identifier les outils d'analyse adéquats permettant la transformation de l'entreprise

Comprendre la notion de RSE en prenant en compte son intérêt économique, le respect des

• Enjeux environnementaux et sociétaux vs performance économique : un modèle à dépasser - Les indicateurs de performance en entreprise : définitions et limites - Réflexions sur de nouveaux indicateurs intégratifs d'enjeux sociétaux et écologiques - Les déterminants économiques de la RSE - Enjeux et contraintes RSE - Triple comptabilité - Dépasser la RSE pour tendre vers une transition complète du modèle d'affaires et des pratiques - Cadre réglementaire - Normes européennes et internationales - Outils d'aides à la décision multifactorielle et éthique (traitement de dilemmes) ➤ <i>Réflexion sur le rôle de la technologie, de l'évolution des comportements, de la communication, de la réglementation, du numérique, dans la transition, et limite de chaque dimension</i> • Stratégie et gouvernance de la transition écologique en entreprise - Politique sociale et environnementale d'une entreprise, stratégie de transformation et adaptabilité ○ Organisation sociale et dimension collective du travail ○ Sensibilisation et formation du personnel aux enjeux socio-écologiques ○ Accompagnement au changement : co-construction et pédagogie comme leviers de transformation - Stratégie de transition écologique ○ l'entreprise collaborative ○ l'entreprise contributive ○ l'entreprise régénérative - Stratégie produit : éco-conception, obsolescence programmée, sobriété - Modèles économiques et durabilité : définition et limites ○ Économie sociale et solidaire ○ Économie de la fonctionnalité ○ Économie du partage ○ Économie circulaire ○ Commerce équitable : limites ○ Production éthique ○ La notion de sobriété	<i>normes éthiques, ses différents impacts et son rapport aux enjeux écologiques et sociaux</i> <i>Identifier et classer les enjeux RSE d'une entreprise en tenant compte des aspects, réglementaires, techniques et sociaux</i> <i>Comprendre le rôle des « soft laws » afin de définir le rôle normatif de la RSE</i> <i>Comprendre une évaluation et une analyse de la performance d'une démarche développement durable et RSE</i> <i>Analyser la notion de progrès, son évolution et celle de ses indicateurs, et faire le lien avec les modèles de croissance</i> <i>Appréhender l'organisation sociale du travail en fonction de la maîtrise des impacts par l'entreprise et de la dimension collective du travail impulsée</i> <i>Comprendre comment les objectifs en termes de développement durable sont pris en compte dans la stratégie d'une entreprise</i> <i>Connaître des modèles alternatifs et plus responsables comme l'économie de la fonctionnalité, collaborative, de la connaissance, etc.</i> <i>Identifier les stratégies et pratiques en matière de production et de consommation durables afin de remettre en question les orientations culturelles et sociétales relatives à la consommation et à la production</i>
---	---

○ Modèles économiques à explorer ○ Sobriété ○ Low Tech ○ Post croissance / Décroissance	
7. Compétences transversales et interdisciplinarité (2 heures) - « UNESCO : L'éducation en vue des objectifs de développement durable » : objectifs d'apprentissage - Intégration d'une vision systémique aux pratiques professionnelles - Spécificités du secteur et focus sur la spécialité du diplôme ➤ <i>Réflexion sur l'évolution à venir des métiers et des compétences préparés par le diplôme dans la perspective de la transition écologique</i>	<i>Comprendre et mesurer la place des compétences liées au développement durable dans son secteur d'activité</i> <i>Comprendre la place de ce module de formation dans l'acquisition des compétences transversales essentielles pour la durabilité et qui sont pertinentes pour l'ensemble des ODD</i>

B. 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
- Des annales d'évaluation (sujets et corrigés).

C. Évaluation

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

Durée : 60 minutes

Nombre de questions : 40 questions

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

Total de points : 120

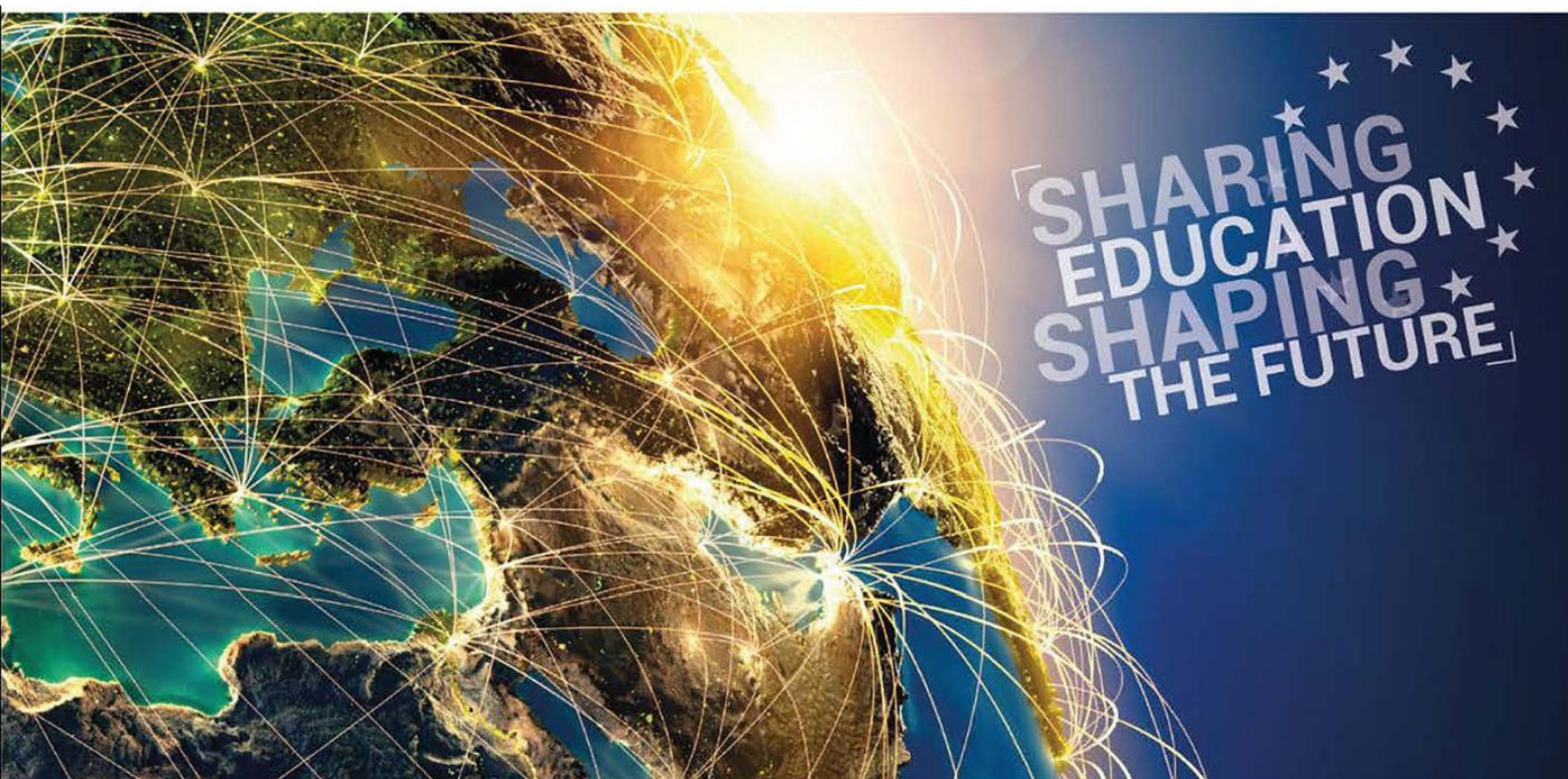
La capacité des apprenants à mobiliser les connaissances et compétences visées par cette UC fera également l'objet d'une appréciation particulière dans le cadre de la thèse et de la soutenance professionnelle de l'UC D52.

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.

D. Coefficient et ECTS

L'épreuve orale UC A4/5 vaut coefficient 4, et permet de capitaliser 16 ECTS.



FEDEration for European Education
FÉDÉration Européenne des Ecoles

INGO holding participatory status with the Council of Europe

ONG dotée du statut participatif du Conseil de l'Europe

INGO holding consultative status with la Francophonie

ONG dotée du statut consultatif auprès de la Francophonie

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

ONG 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