



FEDEration for European Education
FÉDÉration Européenne des Ecoles

Mastère européen

Management et stratégie d'entreprise

www.fede.education
version 03/2026



UNESCO

GRECO



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	4
Contexte	5
Objectifs et compétences	5
Perspectives d'emploi	5
Prérequis d'entrée en formation	5
Règlements des diplômes	6
Candidat en situation de handicap	6
Formation et Intelligence artificielle (IA)	6
Formation aux compétences linguistiques	6
Formation aux compétences citoyennes	7
UNITES CAPITALISABLES ET HORAIRES INDICATIFS	8
ARCHITECTURE DU DIPLOME FEDE	9
UC D41.1	11
Culture et management d'entreprise	11
A. Formation	11
B. Évaluation	25
C. Coefficient et ECTS	25
UC D41.2	26
Gestion des Ressources Humaines et des organisations	26
A. Formation	26
B. Evaluation	28
C. Coefficient et ECTS	28
UC D42	29
Mission professionnelle	29
A. Objectifs	29
B. Évaluation	29
C. Règles d'utilisation de l'IA générative dans la rédaction du mémoire professionnel	32
D. Coefficient et ECTS	33
UC D43	34
Contrôle continu	34
A. Objectifs	34
B. Évaluation	34
C. Coefficient et ECTS	34
UC D51.1	35
Stratégies et environnement géopolitique, économique et juridique	35
A. Formation	35
B. Évaluation	37
C. Coefficient et ECTS	37
UC D51.2	38
Management stratégique des organisations	38
A. Formation	38
B. Évaluation	41
C. Coefficient et ECTS	41
UC D52	42
Thèse Professionnelle	42
A. Objectifs	42
B. Évaluation	42

C. Règles d'utilisation de l'IA générative dans la rédaction de la thèse professionnelle	45
D. Coefficient et ECTS	46
UC D53	47
Contrôle continu	47
A. Objectifs	47
B. Évaluation	47
C. Coefficient et ECTS	47
UC B4	49
Langue Vivante Européenne 1	49
A. Objectif	49
B. Formation	49
C. Ressources pédagogiques mises à la disposition des apprenants par la FEDE	49
D. Évaluation	49
E. Grille d'évaluation	50
F. Coefficient et crédits ECTS	50
UC B5	51
Langue Vivante Européenne 1	51
A. Objectif	51
B. Formation	51
C. Ressources pédagogiques mises à la disposition des apprenants par la FEDE	51
D. Évaluation	52
E. Grille d'évaluation	53
F. Coefficient et ECTS	53
UC A4/5	55
Les entreprises et les enjeux de la transition écologique	55
A. Objectifs	55
A. Formation	55
B. Ressources pédagogiques mises à la disposition des apprenants par la FEDE	61
C. Évaluation	61
D. Coefficient et ECTS	61

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

Le management et la stratégie d'entreprise s'appliquent à différents domaines : ressources humaines, marketing, B to B ou encore environnement international et ce, dans des secteurs variés et au sein de moyennes ou grandes organisations.

Pour un apprenant en Mastère Européen de Management et de Stratégie d'Entreprise (MSE), l'objectif de l'analyse d'un contexte stratégique est de comprendre l'évolution des changements dans l'environnement de l'entreprise en vue d'élaborer une stratégie adaptée aux défis contemporains liés à la mondialisation des économies.

Cette analyse doit porter à la fois sur le contexte externe et interne afin d'identifier les opportunités, les risques, les forces et les faiblesses de l'entreprise.

Le Mastère Européen de Management et de Stratégie d'Entreprise (MSE) permet aux apprenants d'obtenir les connaissances et les savoir-faire nécessaires leur permettant de mettre en parallèle la stratégie proposée avec les priorités de l'entreprise afin de combler les écarts éventuels entre la situation actuelle et la situation désirée.

Objectifs et compétences

- Communiquer au sein de l'entreprise et développer une communication externe
- Utiliser les outils de gestion commerciale
- Réaliser des business plans
- Maîtriser les techniques de décisions stratégiques
- Développer une activité de l'entreprise
- Acquérir un savoir-faire pluridisciplinaire sur les différents champs fonctionnels économiques de l'entreprise
- Mettre en place des outils d'organisation interne et de contrôle
- Concevoir et mettre en place des stratégies marketing, commerciales et RH
- Analyser l'environnement managérial de l'entreprise
- Mettre en œuvre des modèles de fonctionnement et de contrôle
- Animer et gérer des équipes internationales

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 et stratégie d'entreprise prépare les futurs professionnels des écoles FEDE aux fonctions de management et de stratégie d'entreprise dans les domaines :

- Ressources Humaines
- Gestion
- Management
- Marketing
- Commercial
- « Business To Business »
- Environnement International

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.

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	Culture et Management d'entreprise Gestion des RH et des organisations Mission professionnelle Contrôle continu Langue vivante européenne 1 (écrit) <i>Utilisateur indépendant</i> Les entreprises et les enjeux de la transition écologique	270 à 350 h 60 à 80 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*	Stratégies et environnement géopolitique, économique et juridique Management stratégique des organisations Thèse professionnelle Contrôle continu Langue vivante européenne 1 (oral) <i>Utilisateur indépendant</i>	80 à 100 h 80 à 100 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 et stratégie d'entreprise			Evaluations		
		Épreuves	U.C.	ECTS	Coeff.	Modalités	Durée
1 ^{ère} année - Épreuves obligatoires	D41.1 Culture et management d'entreprise	D41.1	6	2	QCM	1h	
	D41.2 Gestion des RH et des organisations	D41.2	10	5	Exercices pratiques	2h	
	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 Stratégies et environnement géopolitique, économique et juridique	D51.1	16	5	Exercices pratiques	3h	
	D51.2 Management stratégique des organisations	D51.2	16	7	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

Culture et management d'entreprise

A. Formation

Le volume horaire recommandé de formation en face à face pédagogique est de 270 à 350 heures.

Contenu	Capacités attendues
1. Le management interculturel (30 à 40 heures)	
1.1 Le management interculturel • La nature de la culture et ses effets sur le lieu de travail - Façons dont la culture produit des effets à la fois variables et prévisibles - Orientations psychologiques - universelles de la culture • Equipes multiculturelles - Nature de la complexité culturelle d'une équipe internationale • La culture d'entreprise ou de l'organisation - Entreprises et organisations ont une personnalité, définie de façon diachronique ou synchronique, ancrée dans une culture particulière dont elles reflètent les valeurs • Culture générationnelle - Complexité des tendances générationnelles	- Comprendre la relation entre la culture et le comportement - Comprendre l'origine et l'impact des valeurs fondamentales. - Comprendre les dichotomies standards, la gamme de différenciation - Comprendre que la culture produit des dilemmes dans les organisations - Reconnaître ses propres valeurs et leurs sources (comparaison de filtres culturels) - Percevoir les effets de la diversité culturelle - Connaître les sources de la diversité dans une équipe - Distinguer les influences spécifiques - Comprendre l'impact des valeurs fondamentales - Comprendre l'importance de la communication non verbale (ou manque de communication) - Reconnaître les principes de l'identité d'une entreprise - Comprendre la situation de l'organisation et son rôle dans la vie des gens - Comprendre la question complexe de la relation entre l'éthique et l'image de l'organisation - Reconnaître les différences générationnelles - Tirer parti des facteurs de motivation contrastée - Création et gestion d'équipes multigénérationnelles - Distinguer les modes de pensée et la langue des générations
1.2 Culture européenne • Vision de l'Europe basée sur une identité historique collective cohabitant avec la diversité des traditions locales, dans une hiérarchie allant du régional au national	- Reconnaître ce qui est commun à toute l'Europe - Reconnaître les influences majeures séparant les cultures européennes - Comprendre la façon dont les populations perçoivent leur identité « locale » en passant de la nation au village - Comprendre la perception de l'Europe en ce qui concerne les autres continents en termes de cours de l'histoire - Reconnaître le rôle des langues dans la définition des communautés

• L'Europe et les régions voisines - Dynamique de l'échange social et économique avec les régions à proximité • Langue et culture - Diversité linguistique (les familles linguistiques) et réalité pratique linguistique sous l'influence des facteurs culturels et économiques - Effets invisibles de la culture et de s'engager dans un dialogue créatif	- Identifier les voisins : la Russie et ex-Union Soviétique, la Turquie, le Maghreb et le Moyen-Orient - Reconnaître le statut historique des régions voisines - Comprendre la perception forcément ambiguë des voisins - Reconnaître la relation entre langage et pensée : orientation de la perception et la langue comme vecteur de valeurs - Être en mesure de constater, de réfléchir et d'expliquer les différences entre les deux langues (ou davantage) utilisées couramment dans un contexte de travail
2. Culture et style de management (10 à 20 heures)	
2.1. Culture d'entreprise et management au niveau collectif • La culture : un outil de performance à court et long terme • La culture : un mode de coordination (Mintzberg) 2.2 Culture d'entreprise et management au niveau individuel • Les différents types d'autorité (M. Weber) • Les différents types de leadership (Blake et Morton, Mc Gregor, Tannenbaum et Schmidt) 2.3. Culture d'entreprise, outils de gestion et vision commune de l'organisation • Responsabilité sociétale et développement durable (Saghroun et Eglem) • Management par la qualité (Ishikawa)	- Comprendre la culture comme ciment de l'organisation au niveau collectif et au niveau individuel
3. Culture entrepreneuriale, innovation et statuts juridiques de l'entreprise (60 à 70 heures)	
3.1 L'entreprenariat • Définitions • Influence des facteurs culturels • Dimensions économiques et sociales de l'entreprenariat • Profil de l'entrepreneur 3.2 Les différents statuts juridiques de l'entreprise • La notion juridique d'entreprise - Entreprise et personnalité morale - Emergence d'un statut juridique de l'entreprise - Entreprise et autres regroupements • L'entreprise commerciale - La qualité de commerçant	- Être capable de définir la démarche entrepreneuriale, d'identifier l'impact de l'environnement culturel et de prendre conscience du rôle économique de l'entreprenariat - Savoir identifier les conditions à remplir pour acquérir la qualité de commerçant, d'artisan

- Les conditions d'accès à la profession commerciale - Le statut juridique d'un commerçant • L'entreprise individuelle - La création - Le fonctionnement - La fin de l'entreprise individuelle • L'entreprise sociétaire - La constitution de la société - La personnalité juridique de la société - Les différents types de sociétés - Les régimes juridiques de quelques sociétés 3.3 La création d'entreprise • Faisabilité du projet - Analyse du marché, de la demande, de la concurrence - Stratégie générale d'entreprise : mission et positionnement de l'entreprise • La mise en forme du projet - Les risques d'exploitation - Les principes de la politique produit et de la fixation du prix - Le business plan • Le financement du projet - La levée des fonds - Les aides à la création • Le cadre légal du projet (droit des sociétés, du travail...) • La mise en œuvre du projet - Outils de communication et d'information (plan média, site internet, réseaux professionnels...) • Le recrutement des collaborateurs 3.4 L'innovation et la créativité	- Identifier les dispositions en faveur de l'entreprise individuelle - Comprendre le contrat de société, la personnalité morale, les sociétés de personnes, de capitaux - Savoir comparer les différents types de sociétés Savoir analyser son futur marché - Savoir élaborer une stratégie applicable - Être capable d'assurer un avantage concurrentiel Connaître les acteurs qui participent au financement d'un projet - Appréhender le cadre juridique d'une création d'entreprise - Maîtriser une communication externe adaptée à un marketing digital - Maîtriser le cycle de vie d'un produit
4. Les différentes fonctions de l'organisation et leurs interactions (100 à 120 heures)	
4.1 Les fonctions opérationnelles a. La fonction commerciale • La démarche commerciale : analyse de la demande - Les besoins et le système d'information marketing de l'entreprise - Le comportement d'achat et sa modélisation	- Maîtriser les différents types de besoins, motivations, les freins et les risques - Maîtriser la notion de système d'informations mercatiques et savoir indiquer sa place et son fonctionnement dans l'entreprise - Être capable de préciser les enjeux, les acteurs, les finalités et les composantes du système d'informations mercatiques - Savoir déterminer et sélectionner les critères d'achat de la cible visée

- Les études exploratoires, les méthodes qualitatives d'enquête et l'interprétation des données recueillies - Les études descriptives ponctuelles permanentes et le traitement des données d'enquête - Les études de marché causales et l'analyse statistique des résultats d'expérimentation • La démarche commerciale stratégique : marketing stratégique - L'attractivité du marché - La compétitivité et l'avantage concurrentiel - Le choix d'une stratégie de développement • La démarche commerciale opérationnelle : marketing opérationnel - Les objectifs et les choix fondamentaux d'une stratégie marketing (cible, positionnement, source du marché, marchéage)	- Être capable de concevoir un baromètre d'analyse des comportements d'achat et les mettre en place dans l'organisation marketing - Savoir définir la fréquence d'actualisation du baromètre - Connaître le concept du CRM - Maîtriser les techniques d'études, savoir interpréter les résultats, établir un diagnostic quantitatif d'expert - Être capable de définir et d'exploiter les panels de consommateurs, de distributeurs, d'audience, et d'interpréter les tableaux de bord - Savoir sélectionner les outils informatiques les plus adaptés - Être capable de concevoir les modalités et de mettre en place l'étude - Connaître les principes de relation de variables statistiques - Savoir valider les techniques de collecte et d'analyse utilisées - Être capable de compiler, de ventiler et d'utiliser les données recueillies - Savoir sélectionner les outils informatiques les mieux adaptés - Savoir rédiger une synthèse de l'étude - Connaître la notion de croissance potentielle, la courbe d'expérience, le cycle de vie du produit, les facteurs clés du succès - Connaître les matrices d'aide à la décision : la matrice BCG, la matrice McKinsey, la matrice Doo Little, la matrice Ansoff - Savoir déterminer les opportunités du marché pour l'entreprise en fonction de son potentiel technique, financier et humain - Être capable de choisir les axes stratégiques d'entrée au marché en fonction du poids de la concurrence - Maîtriser les notions d'avantages concurrentiels, de marque, de brevet... - Être capable de concevoir la matrice de Porter - Savoir analyser et sélectionner les points forts et les points faibles de l'entreprise en fonction de la concurrence directe et indirecte du marché - Connaître la clé des trajectoires, le pilotage, les plus de coaching - Être capable de mesurer les potentialités quantitatives et qualitatives d'un marché - Savoir évaluer les capacités de l'entreprise et proposer des axes de développement
--	---

- Le plan marketing - La stratégie de produit - La stratégie de prix - La stratégie de distribution - La stratégie de communication b. La fonction de distribution • L'appareil commercial (forme de commerce et méthodes de ventes) • Le marché du point de vente (zone de chalandise, perception et fréquentation du point de vente)	- Être capable de définir les axes de développement de l'entreprise - Savoir analyser le marché - Être capable de concevoir et de mettre en place une stratégie de lancement ou de repositionnement d'un produit ou d'un service - Savoir déterminer l'importance et la cohérence de chaque variable du Mix dans l'élaboration du plan marketing - Être capable de proposer un plan qui tient compte du positionnement de l'entreprise et de l'objectif attendu - Savoir mettre en place des indicateurs de mesure et de contrôle - Pouvoir concevoir et élaborer une gamme de produits ou de services en fonction du positionnement et de l'image de l'entreprise - Prendre en compte les facteurs d'environnement dans la réalisation de cette gamme - Être capable de mettre en place une politique tarifaire dans l'entreprise - Connaître le principe du Yield management du secteur de l'entreprise - Savoir calculer le taux de marge et le taux de marque les plus attractifs pour l'entreprise - Savoir déterminer un prix d'acceptabilité - Harmoniser la politique tarifaire de l'entreprise en fonction de sa présence à l'international - Faire l'inventaire des circuits actuels - Identifier les circuits de distribution les plus performants et adaptés aux produits ou aux services de l'entreprise - Déterminer les conditions commerciales pour chaque canal de distribution - Analyser la communication actuelle de l'entreprise - Analyser la stratégie de communication des concurrents - Elaborer un plan de travail créatif - Définir le budget de communication - Choisir les supports medias et concevoir un plan média - Mettre en place des outils d'analyse et de contrôle - Connaître les spécificités des différents circuits de distribution. - Mesurer l'importance de chaque circuit sur le marché - Savoir identifier dans chaque circuit les méthodes de vente et de négociation actuelles - Savoir déterminer la zone de chalandise d'un point de vente - Savoir mesurer la fréquentation d'un point de vente - Savoir calculer un indice de sensibilité - Savoir déterminer la valeur commerciale d'un emplacement
---	---

• La politique générale des distributeurs (fonctions, mise en place d'un circuit, stratégies, rémunération) • La politique d'assortiment et la politique d'achat du distributeur • La politique du merchandising • La politique de communication du distributeur	- Connaître les différentes fonctions des intermédiaires - Savoir sélectionner la stratégie de mise en place d'un circuit - Savoir calculer la rémunération des intermédiaires - Connaître et analyser la stratégie d'achat du distributeur - Déterminer les critères d'achat du distributeur - Faire une offre commerciale en tenant compte des volumes, du soutien promotionnel à assurer et de l'intensité de la concurrence - Analyser l'assortiment du distributeur en fonction de la saisonnalité des ventes - Proposer une gamme adaptée à la clientèle du point de vente - Analyser le merchandising actuel à travers l'assortiment et l'implantation actuelle des produits - Concevoir et élaborer une recommandation merchandising visant à optimiser le linéaire - Calculer le rendement au linéaire et la marge brute du produit - Analyser l'historique de l'enseigne en matière de communication - Déterminer le poids de la PLV et de la PLA (Publicité sur Lieu d'Achat B to B) dans la stratégie de communication - Elaborer et mettre en place de nouvelles opérations de PLV et de PLA - Déterminer le positionnement actuel de l'enseigne sur le marché - Concevoir des opérations de Trade Marketing en fonction des objectifs de communication
c. La fonction logistique et méthodes d'approvisionnement • La chaîne logistique - Définition de la Supply Chain Management - Les buts de la SCM - Les différents types de flux - La SCM et la planification : MRP, JAT - La SCM et la production : JAT, KANBAN - La SCM et les stocks - La SCM et l'entreposage : WMS - La SCM et le transport - La SCM et le flux d'information : ERP, CRM, EDI, Intranet... - La SCM et la qualité : TQM - Les différents intervenants - Les 1Party Logistics (PL) - Les 2PL - Les 3 PL - Les 4PL • Les coûts logistiques - Les coûts logistiques internes - Les coûts d'entreposage - Les coûts des stocks	- Analyser les enjeux techniques et financiers de la logistique pour l'entreprise - Concevoir la mise en place d'une supply chain dans le fonctionnement de l'entreprise - Déterminer la chaîne logistique la plus adaptée à la commercialisation du produit - Elaborer un cahier des charges fournisseur intégrant tous les acteurs de la supply chain (de l'informatique à la société de transport) - Sélectionner les fournisseurs en fonction de critères techniques et financiers - Analyser la politique actuelle d'approvisionnement et de commercialisation de l'entreprise - Calculer les coûts en fonction des charges directes et indirectes - Déterminer les résultats aux différents niveaux

- Les coûts de production - Les coûts logistiques externes - Les frais de transport • La gestion des stocks - Fondamentaux - Les enjeux - Les stocks : rôle, fonction, types de stocks, - Les magasins - La gestion des stocks - Le stock de sécurité - Le stock d'alerte - Le stock minimum - Le stock maximum - Les méthodes de valorisation des stocks - Méthode des coûts réels - Méthode CUMP - Méthode FIFO - Méthode LIFO - Méthode NIFO - Le coût de stockage - Les charges liées à l'établissement logistique - Les charges de personnel - Les charges relatives aux marchandises - Le taux de possession • Les méthodes d'approvisionnement - Distinction entre Achats et Approvisionnement ? - Quels risques ? - Quelles attentes ? - Sélectionner les fournisseurs - La définition du besoin - Le cahier des charges - Le sourcing - L'appel d'offres - La sélection des fournisseurs - La négociation et finalisation - Le suivi des performances des fournisseurs - Qu'est-ce qu'une politique d'approvisionnement ? - Les méthodes d'approvisionnement - Approvisionnements à date variable et quantité fixe - Approvisionnements à date variable et quantité variable - Approvisionnements à date fixe et quantité variable	- Déterminer les changements logistiques possibles à travers une stratégie de réduction des coûts - Elaborer une nouvelle procédure de gestion des coûts - Mettre en place et utiliser des méthodes de gestion des stocks en fonction des impératifs de l'entreprise - Utiliser de façon opérationnelle les outils de gestion des stocks - Savoir calculer un stock moyen, un stock de sécurité, un stock minimum et un stock d'alerte - Savoir calculer la rotation physique et financière d'un stock - Savoir sélectionner les logiciels de stock les plus adaptés - Analyser les procédures actuelles de l'entreprise - Mettre en place une nouvelle stratégie d'approvisionnement et en mesurer les coûts pour l'entreprise - Sélectionner et évaluer les fournisseurs potentiels - Mettre en place une politique d'outsourcing et en évaluer le risque
---	---

- Approvisionnements à date fixe et quantité fixe 4.2 Les fonctions d'appui a. La gestion des ressources humaines (théories et contexte européen) • Théories managériales et évolution de la fonction RH (Taylor, Mayo, Maslow, Herzberg) • Gestion stratégique des Ressources Humaines (GSRH : Schuler et Jackson) et avantage compétitif (Lengnick-Hall) • Les différents modèles de la gestion des ressources humaines • Ressources humaines en Europe : Ressources humaines et VIE (Volontariat International en Entreprise) - Les sources du droit - Les candidats, les métiers et les entreprises concernés - Distinction VIE, VIA (Volontariat International en Administration) - Durée et statut - Modalités d'inscription des parties - Indemnités/rémunération, conditions pratiques, couverture sociale, congés, logement, fiscalité, droits et obligations des parties - Inscription, recherche, procédure d'affectation - Structure organisationnelle et les modalités de gestion - Organisme gestionnaire	- Comprendre les évolutions progressives de la fonction de RH - Identifier les caractéristiques des différentes théories du management : Ecole classique, école des relations humaines, école sociologique, école managériale ou empirique - Définir des différents facteurs humains et du management de chaque école - Repérer l'historique de la fonction RH : L'apparition de la « fonction personnel », la dimension stratégique de la fonction RH, le partage de la RH avec les managers, les missions de la RH et ses évolutions - Comprendre l'apparition stratégique de la GSRH - Identifier les limites de la planification stratégique des ressources humaines - Mesurer l'impact des pratiques RH sur la gestion stratégique - Comprendre l'approche d'intégration sous l'impulsion de la théorie du management par les ressources (Schuler et Jackson) - Identifier l'impact des pratiques RH sur la gestion stratégique - Comprendre l'institutionnalisation des pratiques RH pour le succès stratégique de l'organisation - Remarquer la responsabilité du développement RH dans la GSRH - Définir l'avantage compétitif et lien avec la GSRH - Comprendre des différents modèles : Le modèle de Beer (1988), le modèle de Mallet (1991), le modèle de Batal (1997) - Connaître la législation/réglementation et les principales modalités pratiques - Comprendre l'intérêt du dispositif pour le volontaire et l'entreprise
---	--

- Mobilité internationale : droit du travail et statut du salarié

- Notions générales de droit du travail
- Les situations applicables au salarié en mobilité géographique
- L'expatriation
- Le détachement
- Le contrat local

- Formalités d'immigration (en France et en Europe)

- Connaissances des nouvelles formalités d'immigration en France
- Connaissance des formalités d'immigration dans les différents pays de l'Union Européenne

- Protection Sociale en Europe

- Historique du concept et de la création des systèmes de sécurité sociale dans les pays de l'Union Européenne
- Pays à forte attractivité pour l'immigration
- La Belgique
- L'Allemagne
- Le Royaume-Uni
- Autres pays

- La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) dans un contexte européen

- Définition et enjeux de la RSE
- RSE et gestion des Ressources Humaines
- RSE et prise en compte des droits humains

b. La gestion financière

- Les outils de diagnostics : solvabilité et rentabilité
- Diagnostic financier : étude du fonds de roulement (FR), du besoin en fonds de roulement (BFR), bilan financier
- Ratios de rentabilité : rentabilité économique et financière, rendement financier
- Gestion de trésorerie, investissement et financement
- Rentabilité et acteurs externes (opérations sur titres)

- Comprendre l'intérêt et les risques des statuts pour le salarié et l'entreprise

- Connaître la législation/règlementation (européenne et nationale) et les principales modalités pratiques

- Connaître les textes en vigueur sur lesquels s'appuie l'immigration

- Comprendre comment les décisions impactent la gestion des ressources humaines

- Être capable d'effectuer des formalités

- Analyser les enjeux spécifiques à son entreprise et maîtriser les risques

- Comprendre le fonctionnement général des différentes branches de protection sociale dans les pays de l'Union Européenne

- Connaître les principes et modalités de financement, d'affiliation et de remboursement, recours et contentieux

- Connaître les possibilités de liaison entre régimes des différents pays de l'Union Européenne

- Comprendre comment la responsabilité sociale des entreprises impacte la gestion des ressources humaines

- Connaître les textes/principes fondateurs et fondamentaux sur lesquels s'appuie la protection des droits humains

- Connaître les bonnes pratiques pour construire une stratégie, déployer un plan d'actions, labelliser sa démarche, évaluer sa performance

- Analyser les enjeux spécifiques à son entreprise et maîtriser les risques

- Appréhender les différentes opérations sur titre, le rôle des acteurs externes dans la recherche de solvabilité

• Contrainte de solvabilité et marché boursier, globalisation financière c. Interactions entre fonctions et processus décisionnels • Approche système et organisation • Niveaux décisionnels d'Ansoff • Systèmes d'information et ERP	- Comprendre l'importance des relations entre les différentes fonctions de l'organisation dans une approche systémique
5. Initiation aux situations particulières de la vie de l'entreprise (15 à 20 heures)	
1. Le contrôle fiscal 2. Le redressement judiciaire, la liquidation judiciaire 3. La faillite personnelle et la faillite d'entreprise 4. Les reprises d'entreprise	- Savoir identifier et comprendre les différentes situations particulières liées à des périodes critiques de la vie de l'entreprise
6. L'entreprise et la communication commerciale (40 à 60 heures)	
6.1 Les principes de la communication commerciale des entreprises a. La connaissance du marché de l'entreprise • Etude de la demande • Etude de l'offre • Evaluation de la position concurrentielle • Mise en place d'une veille concurrentielle b. Le plan marketing et communication • Elaboration du plan marketing, définition des objectifs de communication inhérents et d'actions cohérentes entre les différents éléments - Communication et produits - Communication et prix - Communication et distribution - Mix communication • Mise en œuvre et mesure de l'impact du plan marketing - Traduction du plan marketing en plans d'actions commerciale et de communication - Utilisation des moyens nécessaires pour l'application du plan marketing - Définition du budget en fonction de différents paramètres - Contrôle des résultats en regard des objectifs initialement fixés	- Savoir apprécier le contexte marketing et la situation concurrentielle de l'entreprise sur son marché - Savoir déterminer des objectifs de communication en fonction d'une stratégie marketing - Savoir élaborer un plan marketing cohérent, mixant différents éléments et reposant sur un plan de communication efficace - Savoir mettre en place un plan d'actions commerciales et de communication lié au plan marketing - Savoir maîtriser la mise en œuvre du plan marketing - Savoir analyser les résultats du plan marketing et l'efficacité des opérations de communication

c. Les moyens de la communication commerciale

- Les moyens d'identification permanents de l'entreprise et de ses marques (nom, logo, stylisme...)
- La Communication médias (Publicité)
 - Plan de campagne publicitaire (copystrategy)
 - Création de messages, plates-formes créatives (promesse, preuve, ton)
 - Caractéristiques spécifiques des médias (presse, TV, radio, cinéma, affichage, Internet...)
 - Choix des supports et calendrier d'action (Média-planning)
- La Communication hors médias
 - Marketing direct (mailing, ISA, édition commerciale...)
 - Promotion des ventes (réductions, primes, jeux...)
 - Sponsoring sportif (événement, organisme...)
 - Mécénat culturel (manifestation, œuvre...)
 - Mécénat citoyen (humanitaire, social, écologie)
 - Relations publiques (techniques adaptées aux cibles)
 - Relations presse (fichier, communiqué, dossier...)
 - Événementiel grand public (streetmarketing, road-shows...)
 - Événementiel Corporate (réunions d'entreprise, séminaires...)
 - Autres techniques complémentaires (liées au web notamment)

d. Le plan de communication

- Diagnostic marketing et analyse stratégique
- Positionnement stratégique du Produit
- Diagnostic marketing et analyse stratégique
- Positionnement stratégique du produit
- Cibles directes et indirectes, cœur de cible, caractérisées par des critères quantitatifs et qualitatifs
- Adéquation entre objectifs fixés, cibles déterminées et moyens de communication suggérés
- Budgétisation des actions, selon différents paramètres
- Mesures de performance d'un plan de

- Savoir utiliser tous les moyens de communication, créer ou diriger la fabrication de ces moyens

- Savoir créer un mix-communication, choisir les techniques de façon complémentaire et cohérente, les mieux adaptées à un type de campagne donné, en fonction des objectifs définis

- Savoir choisir le ou les médias correspondant le mieux adapté à la cible choisie, et en adéquation avec le produit ou la marque à promouvoir afin de lui créer un positionnement efficace

- Pouvoir envisager l'ensemble d'un plan de communication, comprenant des objectifs, des cibles, des moyens et un budget à déterminer correctement, une évaluation des résultats en fonction des intentions initiales, et des contraintes inhérentes à toute action

communication à l'aide de calculs simples ou de logiciels informatiques appropriés.

6.2 La communication digitale

a. Le cadre de la communication digitale

- Révolution de l'approche marketing avec le Web et évolution de l'e-communication
 - Nouveau statut des consommateurs, nouveaux comportements d'achat, adaptation obligatoire des pratiques pour les entreprises
 - Le Web comme créateur de liens, outil d'échange entre une marque et ses publics, moyen interactif pour entretenir une relation avec eux
 - De multiples formes et techniques
- Site Web
 - Design
 - Ergonomie
 - Contenu
- Référencement
 - Le référencement naturel, avec choix de mots-clés, pour positionner favorablement un site sur les premiers résultats des moteurs de recherche
 - Le référencement payant

b. Les techniques basiques de l'e-communication

- E-mails commerciaux
 - Règles d'ergonomie et d'efficacité, la segmentation et le ciblage
 - Coregistration, adresses Opt-in
 - Détermination des indicateurs de performance (email abouti, taux d'ouverture...)
- Publicité web
 - Formats publicitaires (bannière simple, le carré, le skyscraper, l'interstitiel, le popup...) et les règles de bonne conduite définies par l'IAB (Interactive Advertising Bureau)
 - Essaimage, l'audience planning, le retargeting (ou reciblage)
 - Mécanismes du système des enchères en temps réel (Real Time Bidding-RTB)
 - Indicateurs de mesure d'audience (clic, taux de clic, coût pour mille-CPM...effet ROPO Research Online Purchase Offline)

- Comprendre comment les stratégies des entreprises ont été bouleversées avec Internet, les nouveaux enjeux de l'e-communication, les différents types d'e-communication et l'articulation entre eux

- Savoir imaginer un site pour afficher l'image et la présence d'une entreprise sur le Web

- Savoir utiliser un référencement adéquat (naturel et payant)

- Savoir appréhender Internet comme moyen de communication novateur entre le média publicitaire et l'outil de marketing direct

- Connaître les spécificités d'une annonce Web

- Publicité vidéo en ligne
 - Intérêts de la vidéo en ligne par rapport aux médias traditionnels et en ligne
 - Eléments technologiques et marketing
 - Potentiel de croissance et évolution du marché

c. Les nouvelles pratiques de la communication digitale

- Advertainment et brand content
 - Advertainment : définition, avantages et limites, part de marché, budget et évolution de la gamification
 - Brand content (contenu de marque) : définition, différentes formes de contenus créées par les marques et leurs objectifs
- Réseaux sociaux
 - Plateformes de réseaux sociaux : Facebook, Youtube, Twitter, LinkedIn, Viadeo, etc., leurs cibles, leurs fonctionnalités
 - Ligne éditoriale d'une marque sur les réseaux sociaux B to C et B to B
- Community Management
 - Rôle et missions du community management
 - Exemples d'outils utilisés
- Marketing Mobile
 - Développement et animation des sites et applications mobiles
 - Optimisation du trafic par la géolocalisation
- Buzz marketing
 - Concept de viralité et mécanismes
 - Leviers et risques

d. L'e-communication globale

- Cross canal : intégration des différents médias , expérience client
- Campagne transmédias : concept narratif, les acteurs et les médias
- E-réputation : concept, la gestion de crise

- Assimiler la technique de l'advertainment et du brand content à travers ses diverses formes

- Connaître les réseaux sociaux et savoir les utiliser

- Maîtriser le concept et les techniques du web communautaire

- Savoir imaginer des campagnes axées sur le marketing mobile

- Appréhender la notion de buzz marketing et ses pratiques

- Savoir exploiter au mieux Internet comme vecteur de communication

- Être capable d'imaginer une campagne de communication à 360°

- Être sensibilisé à la notion d'e-réputation

7. Culture générale du secteur numérique et e-management (15 à 20 heures)**7.1 Le secteur numérique**

- Historique et enjeux d'internet et des nouveaux médias
 - Historique du web
 - Médias mobiles et la géolocalisation
 - Nouvelles applications : réalité augmentée, Fablab (Fabrication laboratory)
 - Risques du développement : darknet,
 - piratage
- Panorama du marché de la communication on-line et définitions
 - Marché des smartphones
 - Marché des tablettes
 - Marché du e-commerce et de la publicité on line
- Baromètre : les chiffres du Net
 - Volume de transactions
 - Evolutions de ce secteur d'activité
- Lexique Internet : le dictionnaire du e-marketing
 - Les évolutions sur les techniques marketing
 - Les nouveaux usages
- Les outils d'information
 - Les moteurs de recherche
 - La curation et ses outils
- Contraintes juridiques et légales
 - Identité numérique et vie privée
 - Contrôle de l'information et neutralité du réseau
 - Propriété intellectuelle (loi Hadopi)

7.2 Nouvelles technologies de l'information et e-management

- Management et systèmes d'information – les outils
 - ERP (Enterprise Resource Planning) ou Progiciels de Gestion Intégrés (PGI)
 - Workflow
 - Knowledge Management
 - GED (Gestion électronique des documents)
 - Business intelligence (Informatique décisionnelle)
- Management des relations – les outils
 - CRM (Customer Relationship Management)
 - Gestion de la relation client

- Comprendre le contexte économique, technologique et sociologique, actuel et futur, des organisations
- Connaître les différents intervenants de l'économie numérique et les principaux supports
- Identifier les profils des internautes, les usages sur Internet, les tendances, les performances des sites vitrines et marchands
- Connaître le « jargon du web », maîtriser la dialectique (lexique de la communication et d'Internet)
- Etablir un plan de recherche efficace pour recueillir l'information de manière sélective et concise ; connaître les techniques de veille sur Internet et outils de diagnostic
- Connaître et maîtriser le cadre juridique du secteur numérique
- Connaître les évolutions du secteur numérique
- Connaître les limites et les contraintes imposées par la loi du 06 janvier 1978

- Comprendre que l'introduction des nouvelles technologies de l'information conduit à l'émergence de nouvelles pratiques de management dans l'entreprise

- Plateforme partagée d'échanges : bons de commande, gestion de stocks, facturations (EDI Echange de données informatisées) - Outils de traçabilité - Extranet • E-management – Les impacts - Travail collaboratif – les outils - Rupture du modèle hiérarchique – Management collaboratif - Accélération des processus de décisions - Vie professionnelle versus vie privée	
---	--

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- Le management interculturel	10 questions
2- Culture et style de management	4 questions
3- Culture entrepreneuriale, innovation et statuts juridiques	8 questions
4- Les différentes fonctions de l'organisation et leurs interactions	20 questions
5- Initiation aux situations particulières de la vie de l'entreprise	4 questions
6 - L'entreprise et la communication	10 questions
7- Culture générale du secteur numérique et e-management	4 questions

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

C. Coefficient et ECTS

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

UC D41.2

Gestion des Ressources Humaines et des organisations

A. Formation

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

Contenu	Capacités attendues
1. Ressources Humaines et organisations • Ressources humaines : facteur de stratégies de l'organisation - Dimension stratégique et opérationnelle de l'entreprise via la gestion du capital humain - La dimension multiple de la fonction RH : juridique, psychologique, institutionnelle et culturelle - Les différentes fonctions RH et leurs Interactions	- Acquérir une vision globale et stratégique sur les enjeux politiques RH actuelle - Comprendre les enjeux de la fonction RH et mesurer la place des RH dans la réussite des projets organisationnels - Identifier la contribution de la gestion des hommes à la performance globale de l'entreprise - Appréhender le process RH en lien avec la stratégie de l'organisation - Comprendre l'enjeu des ressources humaines dans les organisations (recrutement, formation, motivation...) - Mettre en œuvre des stratégies de développement des compétences pour accompagner des changements organisationnels
2. Management des Ressources humaines • Les nouvelles formes de gestion des ressources humaines : recrutement, motivation- formation, rémunération	- Analyser des différentes formes d'organisation du travail et de leur impact - Comprendre les différentes étapes d'un processus de Management Ressources humaines - Connaître les outils de développement personnel - Appréhender les transformations ou évolutions du rapport au travail, dans une perspective intergénérationnelle par rapport aux nouvelles formes de gestion des Ressources Humaines
• Principes, méthodes et gestion des rémunérations - Gestion des emplois, de la performance et des rémunérations - Politique de rémunération : part fixe, part variable, intéressement, participation	- Déterminer une politique de rémunération juste et Motivante
• Les différents modèles de management en pratique - Management par la qualification - Management par la compétence - Management par le talent - Management participatif - Pyramide organisationnelle inversée	- Comprendre l'impact des différentes sortes de management dans un univers fait d'incertitudes et d'évolutions rapides des organisations, des techniques et des technologies - Manager une équipe à distance et des professionnels autonomes - Manager les talents - Développer un comportement coopératif et mettre en œuvre un travail collaboratif
3. Management socio-économiques des Ressources Humaines	

• Les coûts cachés - Identification : - Absentéisme, Accidents du travail et maladies professionnelles - Rotation du personnel - Défauts qualités - Outils d'analyse et d'aide à la résolution de problème - Indicateurs de suivi des coûts cachés - Diagramme de PARETO (classement des phénomènes par ordre d'importance) - Diagramme de causes et effets (Ishikawa) - Méthode des 5 pourquoi (Chercher les causes d'une situation problème par un questionnement systématique et apporter une solution) - Le QQQQCCP : Quoi, Qui, Où, Quand, Comment, Combien, Pourquoi. • La gestion du temps - Respect des délais - Charge physique de travail - Planification, programmation des activités • Le management de la qualité - Méthodologie de la gestion de la qualité : Diagnostic, analyse, cahier des charges et démarche qualité - Outils au service de la qualité du management de qualité : Roue de Deming- Méthode Six Sigma- Groupe de progrès 4. Communication interpersonnelle et gestion des conflits • Le comportement organisationnel • Les comportements humains - Caractéristiques psychologiques des groupes - Dynamique des groupes (interactions, buts communs, normes, inconscient collectif) • Les différents types de conflits sociaux et leurs gestions 5. Management, organisation et risques psychosociaux	- Comprendre les enjeux des coûts cachés pour l'entreprise - Analyser les dysfonctionnements révélateurs de coûts cachés - Evaluer les coûts cachés en utilisant différents outils : tableau de bord de pilotage, élaboration des indicateurs de suivis - Rechercher les causes des défauts et qualifier leur impact à l'aide des outils appropriés - Proposer des actions pour mieux maîtriser les coûts cachés - Optimiser son temps de travail - Repérer les facteurs perturbateurs de la gestion du temps - Appliquer les 5 grands principes pour « contrôler son temps » : Prévoir, hiérarchiser et planifier, Eliminer les « voleurs de temps », Gérer efficacement ses mails, Être un stratège du temps, Prendre du recul - Connaître Les principes essentiels, la terminologie et les exigences relatifs aux différents systèmes de management de la qualité - Conduire une démarche qualité à l'aide des méthodes et outils appropriés - Etudier et comprendre le comportement des individus et des groupes et les incidences de ces comportements sur l'organisation - Comprendre comment naissent les conflits sociaux - Gérer les conflits sociaux - Mener une négociation collective - Repérer les jeux d'acteurs dans l'organisation - Appréhender la dimension subjective du travail et comprendre les écarts entre le travail réel et le travail prescrits
--	---

• La dimension subjective du travail • Les risques psychosociaux (RPS) • La qualité de vie au travail	- Comprendre les enjeux de la qualité de vie au travail dans l'entreprise - Définir, impulser et mettre en œuvre les actions en matière de prévention des risques professionnels - Appréhender l'analyse du travail dans la perspective d'une transformation des milieux professionnels - Proposer des mesures pour améliorer les conditions de travail et le bien-être des personnels
---	---

B. Evaluation

Forme de l'épreuve : Exercices pratiques

Durée : 2 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, présentant une problématique en ressources humaines et gestion des organisations est proposé aux apprenants. Des annexes (de une à cinq) peuvent également être proposées.

Deux questions (une question concernant le thème des ressources humaines et une question portant sur la question de la gestion de l'organisation des entreprises) 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. 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 : Cette mission, réalisée dans une organisation, peut traiter de problématiques afférentes soit à la gestion comptable et financière, soit au marketing stratégique et opérationnel, soit à la négociation et la gestion commerciales, soit aux ressources humaines, soit à la communication interne ou externe (via les outils intranet ou internet, par exemple). Elle doit donner lieu à un mémoire.

Capacités attendues : Appréhender les réalités d'une activité professionnelle relevant du management et de la stratégie d'entreprise.

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 les missions confiées par l'entreprise, sera exigé au moment de l'épreuve de soutenance.

1.2. *L'alternance ou l'emploi salarié*

La préparation du 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 relevant du management et de la stratégie d'entreprise, définie en début d'année et validée par le tuteur enseignant.

Capacités attendues : Mettre en œuvre une stratégie permettant le traitement de problématiques afférentes soit à la gestion comptable et financière, soit au marketing stratégique et opérationnel, soit à la négociation et la gestion commerciales, soit aux ressources humaines, soit à la communication interne ou externe (via les outils intranet ou internet, par exemple).

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**

Ce 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

Le 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.

Il ne s'agit pas de faire un travail théorique, mais de dérouler une démonstration construite à partir d'une méthode et de connaissances à la fois abstraites et concrètes rendant compte de l'« expérience-terrain ».

Elle donnera lieu à la rédaction d'un mémoire qui 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 management tels que :

- les matrices d'analyse,
- 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.

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.

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

Stratégies et environnement géopolitique, économique et juridique

A. Formation

Le volume horaire recommandé de formation en face à face pédagogique est de 80 à 100 heures.

Contenu	Capacités attendues
1. Environnement géopolitique et stratégies des entreprises • La mondialisation : un monde de flux - Caractéristiques, facteurs et conséquences de la mondialisation - Acteurs de la mondialisation - Gouvernance mondiale et normes internationales • Géopolitique du monde contemporain et mondialisation - Conséquences géopolitiques de la mondialisation - Aires de civilisation et mondialisation - Conséquences sociales et écologiques de la mondialisation • Contexte géopolitique global et stratégies des entreprises - Entreprises et mondialisation des marchés : compétition et opportunités stratégiques - « Firms réseaux » et éclatement du processus de production - Stratégies induites par la mondialisation	- Comprendre les grandes lignes de la mondialisation et des réalités géopolitiques actuelles - Être capable d'analyser les conséquences de la mondialisation sur les stratégies des entreprises
2. Connaissance des marchés européens : veille stratégique et intelligence économique • Veille permanente : élément de la stratégie - Veille technologique - Veille commerciale et concurrentielle - Autres types de veilles - Outils et acteurs de la veille • Mise en place d'une veille stratégique dans l'entreprise - Choix d'une méthode en fonction de la stratégie - Pratique de la veille : respect de l'éthique et de la réglementation - Dossier documentaire • Connaissance des marchés européens et ouverture à l'international	- Être capable de mener une veille permanente à partir de sources documentaires européennes - Savoir analyser l'information pour réaliser une synthèse et respecter la réglementation ainsi que l'éthique dans les protocoles de mise en œuvre

- Hétérogénéité des marchés et caractéristiques - o Sociales, culturelles, politiques - o Economiques - o Géographiques - Marchés européens - o France, Allemagne, Royaume-Uni : les états moteurs - o Europe du nord, du sud et de l'est - Ouverture des entreprises européennes à l'international - o Stratégie d'internationalisation des entreprises - o Rôle de l'Union européenne dans le processus d'internationalisation - o Entreprises leaders en Europe 3. Environnement économique international et stratégies d'internationalisation • Les différentes stratégies d'internationalisation - Bartlett et Goshal - modèle stratégique d'internationalisation des entreprises (matrice) - o Entreprise internationale - o Entreprise globale - o Entreprise transnationale : « Think global, act local » (Levitt) - Meier (Management interculturel Dunod 2004) - o Opérations d'export - o Filiale ou réseau d'entreprise - o Opérations multinationales - o Opérations transnationales - o Opérations globales • Les groupes stratégiques (GS) - Constitution des cartes stratégiques - Interprétation de la concurrence par modélisation (modèles objectifs et cognitifs des GS) 4. Environnement économique international : les clauses d'un contrat international • Le cadre général d'un contrat international - Langue utilisée - Dimension multiculturelle - Systèmes juridiques différents - Capacité des partenaires - Négociation et forme du contrat (contrat lui-même et annexes) • Les principales clauses d'un contrat international	- <i>Savoir caractériser la place, les atouts et les handicaps des entreprises européennes dans la nouvelle donne économique mondiale</i> - <i>Comprendre les stratégies mises en œuvre par les entreprises européennes</i> - <i>Connaître les différents stades et étapes d'une stratégie d'internationalisation menant aux groupes stratégiques</i> - <i>Comprendre que les contrats internationaux, au-delà des contraintes juridiques et de leurs clauses incontournables, sont essentiels pour garantir les obligations et fixer leurs acceptations par chacune des parties</i>
---	---

- Droit applicable - Juridiction compétente - Garantie des clauses financières - o Risque de change - o Techniques de paiement - o Le cas du crédit documentaire - Utilisation des incoterms et sécurisation des échanges - Responsabilités réciproques vendeur-acheteur - Clauses de force majeure de nature économique - Clauses de révision : l'avenant au contrat • Les principaux contrats internationaux - Contrat de vente internationale - Contrat de distribution internationale - Contrats de distribution et règles de concurrence communautaire - Contrat d'agent international • Protection de la propriété intellectuelle et industrielle au niveau national et international - La procédure française : INPI - Les procédures européennes - La procédure internationale	- Connaître les principaux contrats internationaux ainsi que la protection de la propriété intellectuelle et industrielle au niveau international
--	--

B. Évaluation

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 présente une problématique en environnement géopolitique et économique international, et en stratégie des entreprises.

Des annexes (d'une à cinq) peuvent également être proposées.

Deux questions (une question concernant l'environnement géopolitique et économique international et stratégies d'internationalisation et une question portant sur les clauses d'un contrat international) doivent être traitées par les apprenants.

Les réponses à ces questions doivent être présentées sous forme d'un développement structuré et argumenté.

L'usage d'une calculatrice est autorisé.

C. Coefficient et ECTS

Ce module vaut coefficient 5, et permet de capitaliser 16 ECTS.

UC D51.2

Management stratégique des organisations

A. Formation

Le volume horaire recommandé de formation en face à face pédagogique est de 80 à 100 heures.

Contenu	Capacités attendues
1. Le concept de stratégie • Eléments de base - Définitions théoriques (Chandler, Ansoff) - Identification d'une stratégie ○ Buts ○ Objectifs ○ Moyens - Les axes de développement ○ Recentrage ○ Intégration ○ Internationalisation ○ Diversification • Objectifs de la stratégie et type de management - Concurrentiel - Entrepreneurial - Sociétal - Administratif • Différents niveaux d'une stratégie - Corporate strategy - Business strategy - Operational strategy • Processus de planification stratégique - Diagnostic (entreprise, environnement, opportunités) - Plans stratégiques et opérationnels - Contrôle	<i>-Comprendre que la stratégie des organisations a comme objectif de donner une perspective globale à la direction générale de l'entreprise</i>
2. Modèles stratégiques et politique générale de l'entreprise • Politique générale de l'entreprise et démarche stratégique - Analyse : produits, structure, technologies, marchés... - Choix d'une politique stratégique - Déploiement stratégique • Evolutions des principaux modèles stratégiques	<i>Connaître les différents modèles stratégiques et les limites de toute planification stratégique</i>

- Forces, faiblesses, opportunités, menaces : SWOT (LCAG) - Approche concurrentielle et DAS (Porter) - Ressources et compétences : E. Penrose • Limites de la planification stratégique - Prévision à long terme : opportunité ou menace - Changements technologiques - Contraintes externes, mondialisation - La critique de Mintzberg • Planification = analyse • Stratégie = synthèse 3. Stratégie d'entreprise et structure organisationnelle • Eléments interdépendants et moteurs de la structure organisationnelle - Ressources humaines en interne - Ressources externes - Architecture de l'organisation (design) - Culture d'entreprise - Gestion des connaissances - Projets innovants • Eléments interdépendants et moteurs du système d'information - Dimension et enjeux numériques au niveau stratégique - Veille stratégique et stratégie - Performance du système d'information - Stratégie de sourcing (IT Sourcing Management) • Changement organisationnel et Stratégie 4. La décision stratégique • Décision stratégique et Direction Générale • Types de décision dans les organisations et stratégie (Herbert Simon) - Avenir certain (programmable : I.M.C) - Avenir aléatoire (semi-programmable) - Avenir incertain (non programmable correspondant à la décision stratégique) • Importance de la décision stratégique - Où devons-nous aller ?	<i>Comprendre que toute stratégie s'appuie sur ses produits, ses technologies, mais aussi sur ses ressources financières et humaines dans le cadre d'une organisation adaptée à celle-ci</i> <i>Comprendre que faire de la stratégie, c'est prendre des décisions compte tenu de l'évolution de l'environnement</i>
--	---

- Qui fait quoi ?
- Que devons-nous faire ?
- Quelle est notre mission ?
- Critique de H. Mintzberg : décision stratégique et information segmentée
- 5. Management stratégique, pilotage des moyens et performance de l'organisation**
- Performance et approche systémique de la gestion
 - Performance : objectifs et allocation des ressources
 - Approche systémique des domaines de gestion (production, finances, ressources humaines et commercial)
 - Prévisions et plan d'action - Performance, efficacité et efficience
 - Efficacité (extérieur et stratégie)
 - Efficience (intérieur et organisation)
- Démarche de pilotage
 - Processus complexe du schéma de gestion : rôle des différents acteurs
 - Pilotage de la chaîne de valeur
 - Utilisation d'outils quantitatifs et qualitatifs
 - Choix des indicateurs de mesure
- Outils de mesure de la performance
 - Indicateurs comptables et financiers
 - Rôle et limites de l'analyse financière et du contrôle de gestion
 - Tableau de bord financier
 - Tableau de bord stratégique (balanced scorecard)
 - Comptabilité sociale et tableaux de bord sociétaux dans
 - La performance socioéconomique
 - La performance comportementale
 - La mesure du climat social
- Etapes méthodologique du diagnostic de l'organisation
 - Contexte structurel et conjoncturel
 - Diagnostic et SWOT (forces et faiblesses, opportunités et contraintes)
 - Mesure des résultats ponctuels et outils utilisés au niveau de la mesure de la performance

Comprendre qu'il est nécessaire d'apprécier les interdépendances des différentes ressources nécessaires à la mise en place d'un plan stratégique efficace

Connaître les différents outils quantitatifs et qualitatifs comptables, financier et sociaux nécessaires à la mesure de la performance et au diagnostic de l'organisation

○ Financier ○ Productif ○ Commercial ○ Social - Mesure des résultats globaux et tableaux de bord - Suivi des résultats : périodicité et rôle des acteurs	
---	--

B. Évaluation

Forme de l'épreuve : Etude de cas

Durée : 4 heures

Barème : 120 points

L'unité capitalisable D51.2 « Management stratégique des organisations » est validée par le contrôle de l'acquisition du savoir dans le programme du contexte de management stratégique et de politique générale de l'entreprise, de pilotage des moyens (financiers, humains, commerciaux et organisationnels) et de mesure de la performance d'une organisation.

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. Coefficient et ECTS

Ce module vaut coefficient 7, 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 relevant du management et de la stratégie d'entreprise, donnant lieu à un mémoire.

Capacités attendues : Appréhender les réalités d'une activité professionnelle relevant du management et de la stratégie d'entreprise.

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 référent (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.

2.3. 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 (référé 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 (facultatives)** : Allemand, Anglais, Arabe, Chinois, Espagnol, Français, Italien, Portugais.

La langue Vivante choisie par l'apprenant doit être différente de celle dans laquelle il passe les épreuves 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 ○ Description des différents groupes de travail, méthodologie de travail ○ Chronologie et conclusions des différents rapports scientifiques - Les rapports de l'IPBES ○ Date et contexte de création ○ 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

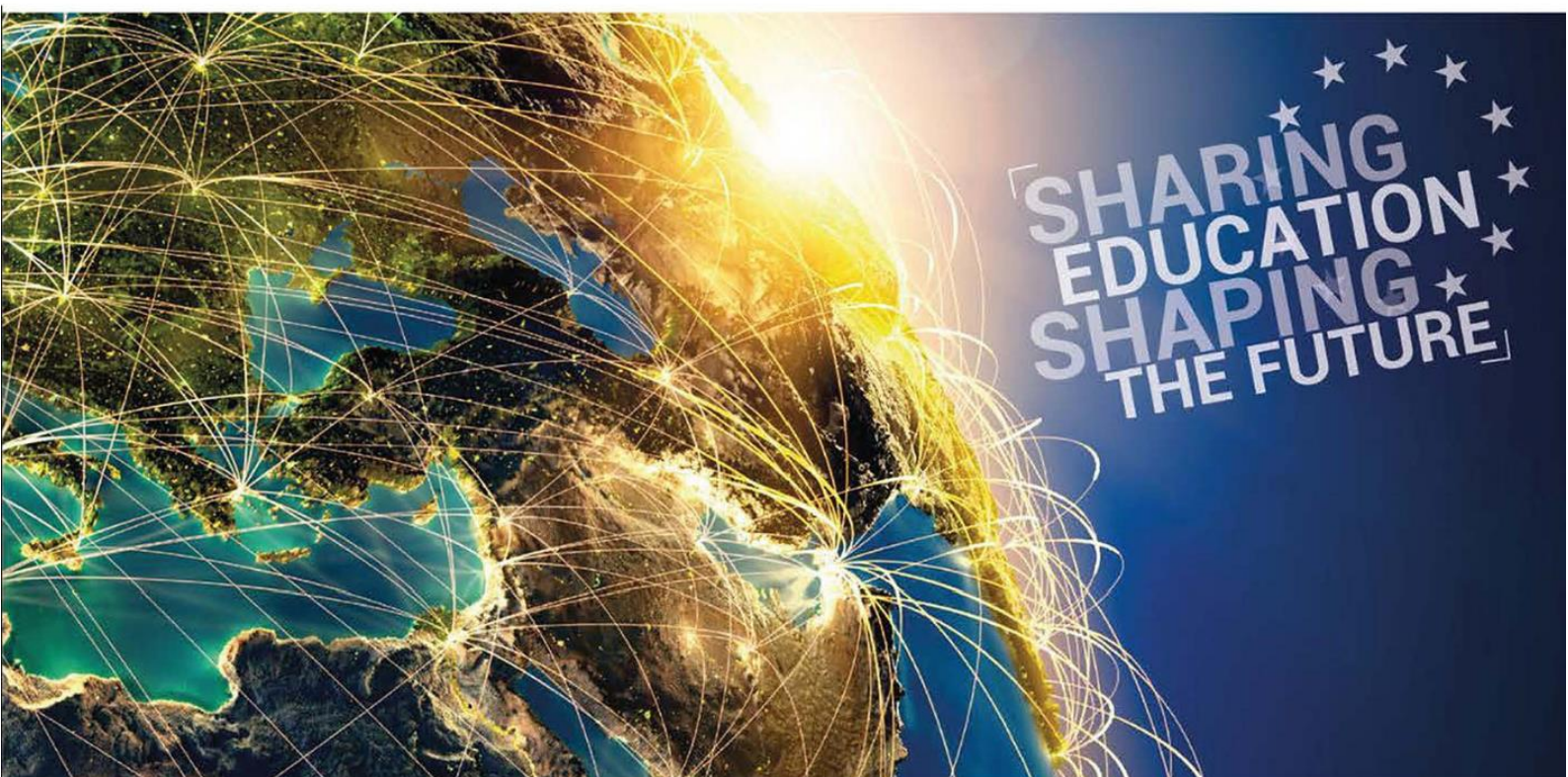
La capacité des apprenants à mobiliser les connaissances et compétences visées par cette UC fera également l'objet d'une appréciation particulière dans le cadre de la thèse et de la soutenance professionnelle de l'UC D52.

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