



Federation for **ED**ucation in **EU**rope
Fédération Européenne Des Ecoles

Mastère européen

Management et
stratégie d'entreprise

www.fede.education



La Fédération Européenne Des Écoles - Federation for EDucation in Europe - FEDE

La FEDE est une Organisation Internationale Non Gouvernementale (OING), institution supranationale, créée en Suisse en 1963, dotée du statut participatif auprès du Conseil de l'Europe et du statut consultatif auprès de la Francophonie.

Elle fédère un réseau international de plus de 500 établissements d'enseignement supérieur et professionnel, dans 35 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 délivre plus de 150 diplômes et certificats européens accessibles en français et en anglais, pour certains en plusieurs langues européennes (espagnol, allemand, italien, roumain etc.), du Foundation Degree, Bachelor européen, Mastère européen, MBA européen, jusqu'au DBA Doctorate of Business Administration.

La FEDE rassemble un réseau international de plus de 200 000 personnes.

SOMMAIRE

PRESENTATION	5
Contexte	6
Objectifs et compétences	6
Perspectives d'emploi	6
VAE – Validation des Acquis de l'Expérience	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 crédits ECTS	25
UC D41.2	26
Gestion des Ressources Humaines et des organisations	26
A. Formation	26
B. Evaluation	28
C. Coefficient et crédits ECTS	28
UC D42	29
Mission professionnelle	29
A. Objectifs	29
B. Stage ou Projet tutoré	29
C. Évaluation	29
D. Coefficient et crédits ECTS	33
UC D51.1	34
Stratégies et environnement géopolitique, économique et juridique	34
A. Formation	34
B. Évaluation	36
C. Coefficient et crédits ECTS	36
UC D51.2	37
Management stratégique des organisations	37
A. Formation	37
B. Évaluation	40
C. Coefficient et crédits ECTS	40
UC D52	41
Thèse Professionnelle	41
A. Objectifs	41
B. Stage	41
C. Évaluation	41
D. Coefficient et crédits ECTS	44

UC B4	46
Langue Vivante Européenne 1	46
A. Objectif	46
B. Formation	46
C. Ressources pédagogiques mises à la disposition des étudiants par la FEDE	46
D. Evaluation	47
E. Coefficient et crédits ECTS	47
UC B5	48
Langue Vivante Européenne 1	48
A. Objectif	48
B. Formation	48
C. Ressources pédagogiques mises à la disposition des étudiants par la FEDE	48
D. Évaluation	48
E. Coefficient et crédits ECTS	49
UC A4/5	51
Les entreprises, la concurrence et l'Europe	51
A. Objectifs	51
B. Formation	51
C. Ressources pédagogiques mises à la disposition des étudiants par la FEDE	54
D. Évaluation	54
E. Coefficient et crédits ECTS	54

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 étudiant 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 étudiants 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

VAE – Validation des Acquis de l'Expérience

La Validation des Acquis de l'Expérience est une démarche volontaire pour toute personne souhaitant obtenir une certification en validant son expérience sans nécessairement suivre une formation. Une seule condition : avoir au moins 1 an d'expérience en lien direct avec la certification choisie.

Le Mastère européen Management et stratégie d'entreprise est accessible par la VAE.

La VAE demandant une réflexion et un travail personnel important, il est essentiel de bien constituer le dossier qui démontrera l'expérience et les compétences du demandeur. La FEDE propose un accompagnement personnalisé.

UNITES CAPITALISABLES ET HORAIRES INDICATIFS

		Liste des unités capitalisables	Contenu	Horaires indicatifs en face à face pédagogique
1 ^{ère} année	Épreuves obligatoires	UE D UC D41.1 UC D41.2 UC D42	Culture et Management d'entreprise Gestion des RH et des organisations Mission professionnelle	270 à 350 h 60 à 80 h 12 semaines
		UE B UC B4*	Langue vivante européenne 1 (écrit) <i>Utilisateur indépendant</i>	80 à 100 h
		UE A UC A4/5	Les entreprises, la concurrence et l'Europe	80 à 120 h
2 ^{ème} année	Épreuves obligatoires	UE D UC D51.1	Stratégies et environnement géopolitique, économique et juridique	80 à 100 h
		UC D51.2 UC D52	Management stratégique des organisations Thèse professionnelle	80 à 100 h 12 semaines
		UE B UC B5*	Langue vivante européenne 1 (oral) <i>Utilisateur indépendant</i>	80 à 100 h
Épreuves facultatives		UC A2	Le projet européen : culture et démocratie pour une citoyenneté en action	40 à 60 h
		UC A3	Le management interculturel et les ressources humaines en Europe	40 à 60 h
		UC B4*	Langue vivante européenne 2 (écrit) Niveau B2 du CECR	

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

Les étudiants 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.

La langue Vivante choisie par le candidat doit être différente de celle dans laquelle il passe les épreuves du domaine européen et du domaine professionnel.

ARCHITECTURE DU DIPLOME FEDE

	Mastère européen Management et stratégie d'entreprise				Temps plein, temps partiel, alternance		Formation tout au long de la vie	
	Épreuves	U.C.	ECTS	Coeff.	Forme ponctuelle	Durée	Forme ponctuelle	Durée
1 ^{ère} année - Épreuves obligatoires	D41.1 Culture et management d'entreprise	D41.1	6	2	QCM	1h	QCM	1h
	D41.2 Gestion des RH et des organisations	D41.2	10	5	Exercices pratiques	2h	Exercices pratiques	2h
	D42 Soutenance : Mission professionnelle	D42	16	7	Grand oral	1h	Grand oral	1h
	B4 Langue Vivante Européenne - Ecrit Niveau B2 du CECR	B4	12	2	Écrit	1h45	Écrit	1h45
	A4/5 Les entreprises, la concurrence et l'Europe	A4/5*	16	4	QCM en ligne	1h30	QCM en ligne	1h30
	Total		60	20				
2 ^e année - Épreuves obligatoires	D51.1 Stratégies et environnement géopolitique, économique et juridique	D51.1	16	5	Exercices pratiques	3h	Exercices pratiques	3h
	D51.2 Management stratégique des organisations	D51.2	16	7	Étude de cas	4h	Étude de cas	4h
	D52 Soutenance : Thèse professionnelle	D52	16	6	Grand oral	1h	Grand oral	1h
	B5 Langue Vivante Européenne – Oral Niveau B2 du CECR	B5	12	2	Oral	45min	Oral	45min
	Total		60	20				
Facultatifs	B4 Langue vivante 2	B4	6		Écrit	1h45	Écrit	1h45
	A2 Le projet européen : culture et démocratie pour une citoyenneté en action	A2	6		QCM en ligne	40mn	QCM en ligne	40mn
	A3 Le management interculturel et les ressources humaines en Europe	A3	6		QCM en ligne	40mn	QCM en ligne	40mn

Pour les épreuves facultatives, les points au-dessus de 10/20, multipliés par 2, s'ajoutent au total des points.

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

UE D | Expertise Professionnelle

UC D41.1

Culture et management d'entreprise

A. Formation

L'unité capitalisable D41.1 repose sur le programme pédagogique développé dans le référentiel « **Culture et management d'entreprise** » sur lequel reposera l'évaluation.

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

• 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	- Reconnaître le rôle des langues dans la définition des communautés - 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'entrepreneuriat • Définitions • Influence des facteurs culturels • Dimensions économiques et sociales de l'entrepreneuriat • 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	- Être capable de définir la démarche entrepreneuriale, d'identifier l'impact de l'environnement culturel et de prendre conscience du rôle économique de l'entrepreneuriat - Savoir identifier les conditions à remplir pour acquérir la qualité de commerçant, d'artisan

- La qualité de commerçant - 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'histoire 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...)
 - Évènementiel grand public (streetmarketing, road-shows...)
 - Évènementiel 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'ecommunication
 - 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'ecommunication

- 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'intersticiel, 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

2 à 4 propositions par question, une est exacte

Barème : 180 points

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	22 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

Ces questions seront toutes extraites de la base de données de questions accessible à tous les candidats en vue de leur préparation à l'épreuve.

S'agissant d'une épreuve proposée sous forme de QCM, le barème de notation appliqué est conforme au barème utilisé par la FEDE pour l'ensemble des épreuves de types QCM :

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

L'usage d'une calculatrice est autorisé.

C. Coefficient et crédits ECTS

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

UC D41.2

Gestion des Ressources Humaines et des organisations

A. Formation

L'unité capitalisable D41.2 repose sur le programme pédagogique développé dans le référentiel « **Gestion des Ressources Humaines et des organisations** » sur lequel reposera l'évaluation.

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 questionnaire systématique et apporter une solution)
- Le QQOQCCP : 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

- 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

5. Management, organisation et risques psychosociaux

- La dimension subjective du travail
- Les risques psychosociaux (RPS)
- La qualité de vie au travail

- Appréhender la dimension subjective du travail et comprendre les écarts entre le travail réel et le travail prescrit
- 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 étudiants.

Un sujet d'une à trois pages, présentant une problématique en ressources humaines et gestion des organisations est proposé aux candidats. 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 candidats.

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 crédits 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'étudiant et à son travail personnel, pour mettre en œuvre les connaissances et les compétences acquises. À cette fin, le stage ou projet tutoré implique l'élaboration d'un mémoire qui donne lieu à une soutenance orale.

Le Mastère Européen réalise une mise en contact réelle de l'étudiant 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. Stage ou Projet tutoré

Stage

Durée : 12 semaines

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.

Ou

Projet tutoré

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).

C. Évaluation

L'épreuve professionnelle de soutenance permet de valider les capacités du candidat 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 du candidat, 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 ;
- Soit des travaux plus théoriques.

1.1. Le stage en entreprise

Le stage doit se dérouler pendant la scolarité. Il doit avoir une durée de 12 semaines.

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 du candidat, et soumis à l'équipe pédagogique de l'école, qui en valide le bien-fondé et l'adéquation avec 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 au candidat de déterminer, en relation avec son tuteur en entreprise et, éventuellement, son tuteur-enseignant, les études, les actions ou les missions qui lui seront confiées et qui constitueront la matière de son rapport d'activité.

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

1.2. L'emploi salarié

La préparation du mémoire peut également s'appuyer sur l'expérience professionnelle du candidat, qu'il soit salarié à temps plein ou en alternance, pourvu que la nature de ses activités professionnelles et le niveau de ses responsabilités soient conformes aux spécificités et aux exigences du référentiel de l'examen FEDE présenté.

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

1.3. Les travaux théoriques

L'obtention d'un stage en entreprise doit constituer la priorité mais les candidats peuvent éventuellement, en accord avec leur établissement de formation, appuyer leur mémoire sur des travaux théoriques.

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.

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 du candidat. En tant que tuteur, son rôle consiste à :

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

2. Le rapport d'activité ou le mémoire

Le document écrit présenté par les candidats stagiaires ou salariés est un rapport d'activité. Le document écrit présenté au titre de recherches théoriques est un mémoire.

Ce document écrit constitue une partie du travail évalué par le jury. En tant que tel, il est donc un objet d'évaluation (il compte pour 50% de la note finale).

2.1. Le contenu du document écrit

Le document écrit ne doit pas se résumer à un simple descriptif de l'activité du candidat ou à un simple compte rendu de lecture. Il doit représenter un effort de recherche, d'analyse et d'application concernant un aspect réel et bien délimité de l'activité d'une entreprise (entendue au sens large), dans un contexte économique européen si possible.

L'observation des pratiques de l'entreprise ou de l'organisation et/ou la lecture des ouvrages théoriques en relation avec le sujet doit permettre au candidat 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.

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 document écrit 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 rapport ou du mémoire

Le document écrit 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 rapport ou 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 le candidat, tiré de telle publication, fourni par l'entreprise...).

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 le candidat.

2.3. Délai de fourniture du document écrit

Les rapports d'activités ou 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 50% de la note finale.

3.1. Exposé théorique (de 30 à 40 min)

Dans un premier temps, le jury invitera le candidat 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 le candidat à « lire » son rapport ou mémoire devant le jury. Cette partie de l'épreuve est une évaluation des compétences de communication orale dans un contexte professionnel et technique.

Le candidat 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.

Le candidat 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.

Le candidat 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, le candidat 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 document écrit, et posera les questions suscitées par la lecture de celui-ci.

4. Objectifs et critères d'évaluation

Cette épreuve a pour objectif d'évaluer les capacités suivantes (les performances écrites et les performances orales ayant le même poids pour la note finale) :

Concernant le document écrit (50% de la note)

Forme du rapport :

- La présentation du document et le respect des consignes concernant la forme demandée
- La qualité rédactionnelle

Fond du rapport :

- Qualité des développements : argumentation, choix des méthodes et des outils employés, rigueur du raisonnement
- Niveau des connaissances dans la spécialité
- Qualité des documents produits en annexe : structuration, intérêt, justification, utilisation
- Observation et compréhension du milieu professionnel : description rapide de l'entreprise, analyse de ses activités, particularités du secteur

Concernant la soutenance (50% de la note)

Qualité de l'exposé préalable :

- Construction d'un exposé cohérent et complet
- Expression claire, précise, concise...
- Gestion du temps d'exposé

Maîtrise du dossier :

- Connaissance des problèmes traités
- Connaissance et justification des méthodes et outils employés

Dialogue :

- Ecoute et compréhension
- Argumentation et faculté de convaincre
- Rôle actif dans le déroulement du dialogue : recours à bon escient au dossier, aux annexes et à d'autres supports
- Qualités générales du candidat : aptitude au travail en équipe et dynamisme, comportement professionnel, esprit d'analyse, maîtrise des sujets, présentation générale devant le jury.

D. Coefficient et crédits ECTS

Ce module vaut coefficient 7, et permet de capitaliser 16 crédits ECTS.

UC D51.1

Stratégies et environnement géopolitique, économique et juridique

A. Formation

L'unité capitalisable D51.1 repose sur le programme pédagogique développé dans le référentiel « **Stratégies et environnement géopolitique, économique et juridique** » sur lequel reposera l'évaluation.

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	- 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

- Connaissance des marchés européens et ouverture à l'international
 - Hétérogénéité des marchés et caractéristiques
 - Sociales, culturelles, politiques
 - Economiques
 - Géographiques
 - Marchés européens
 - France, Allemagne, Royaume-Uni : les états moteurs
 - Europe du nord, du sud et de l'est
 - Ouverture des entreprises européennes à l'international
 - Stratégie d'internationalisation des entreprises
 - Rôle de l'Union européenne dans le processus d'internationalisation
 - Entreprises leaders en Europe

3. Environnement économique international et stratégies d'internationalisation

- Les différentes stratégies d'internationalisation
 - Bartlett et Goshal (Management sans frontières Editions d'organisation)
 - Entreprise internationale
 - Entreprise globale
 - Entreprise transnationale : « Think global, act local » (Levitt)
 - Meier (Management interculturel Dunod 2004)
 - Opérations d'export
 - Filiale ou réseau d'entreprise
 - Opérations multinationales
 - Opérations transnationales
 - 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)

- Savoir caractériser la place, les atouts et les handicaps des entreprises européennes dans la nouvelle donne économique mondiale

- Comprendre les stratégies mises en œuvre par les entreprises européennes

- Connaître les différents stades et étapes d'une stratégie d'internationalisation menant aux groupes stratégiques

- 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

• Les principales clauses d'un contrat international - Droit applicable - Juridiction compétente - Garantie des clauses financières ○ Risque de change ○ Techniques de paiement ○ 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 : Exercices pratiques

Durée : 3 heures

Barème : 120 points

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

Un sujet d'une à trois pages, présentant une problématique en environnement géopolitique et économique international, et en stratégie des entreprises.

Des annexes (de 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 candidats.

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 crédits ECTS

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

UC D51.2

Management stratégique des organisations

A. Formation

L'unité capitalisable D51.2 repose sur le programme pédagogique développé dans le référentiel « **Management stratégique des organisations** » sur lequel reposera l'évaluation.

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 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>-Comprendre que la stratégie des organisations a comme objectif de donner une perspective globale à la direction générale de l'entreprise</i> <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 ?

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

Comprendre que faire de la stratégie, c'est prendre des décisions compte tenu de l'évolution de l'environnement

- 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 (balance 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 du candidat 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 crédits 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 et savoir-faire que le candidat a su mettre en œuvre dans le cadre d'un projet de développement réalisé au cours d'un stage professionnel d'au moins 3 mois.

La thèse professionnelle relève d'une recherche appliquée débouchant sur un mémoire professionnel. Celui-ci se fonde sur un ou plusieurs modules d'enseignement spécifiques au Master Européen étudié, autour d'une problématique dont le périmètre de recherche théorique ne coïncide pas nécessairement avec celui de la mission confiée dans le cadre du stage professionnel.

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

B. Stage

Durée : 12 semaines

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.

C. Évaluation

L'épreuve professionnelle de soutenance permet de valider les capacités du candidat 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 du candidat, 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.

1.1. Le stage en entreprise

Le stage doit se dérouler pendant la scolarité. Il doit avoir une durée de 12 semaines.

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 du candidat, et soumis à l'équipe pédagogique de l'école, qui en valide le bien-fondé et l'adéquation avec 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 au candidat de déterminer, en relation avec son tuteur en entreprise et, éventuellement, son tuteur-enseignant, les études, les actions ou les missions qui lui seront confiées et qui constitueront la matière de son rapport d'activité.

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

1.2. L'emploi salarié

La préparation du mémoire peut également s'appuyer sur l'expérience professionnelle du candidat, qu'il soit salarié à temps plein ou en alternance, pourvu que la nature de ses activités professionnelles et le niveau de ses responsabilités soient conformes aux spécificités et aux exigences du référentiel de l'examen FEDE présenté.

Dans ce cas, ce sont les missions qui sont confiées au salarié qui deviennent la matière de son rapport d'activité. La production d'un certificat de 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. Le mémoire professionnel

Ce mémoire professionnel 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 du candidat à faire preuve d'une méthodologie de recherche, d'analyse et de préconisations répondant à une problématique pertinente.

Le mémoire professionnel représente 50% de la note finale.

2.1. Le contenu du document écrit

Le document écrit ne doit pas se résumer à un simple descriptif de l'activité du candidat ou à un simple compte rendu de lecture.

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

L'observation des pratiques de l'entreprise ou de l'organisation et/ou la lecture des ouvrages théoriques en relation avec le sujet doit permettre au candidat 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 le candidat sont discutés avec le Directeur de mémoire (tuteur pédagogique référent) 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 le candidat 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. La structure du document écrit

Le document écrit doit être obligatoirement structuré 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 du candidat) ;
- 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 au candidat 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.

2.3. Présentation du rapport ou du mémoire

Le document écrit sera saisi 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 du candidat
- Numéro de candidat attribué par la FEDE
- Titre éventuel du rapport ou du mémoire
- « Examens de la FEDE »
- « Rapport d'activité (ou 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...

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

2.4. Délai de fourniture du document écrit

Le mémoire professionnel doit être envoyé 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 le candidat, 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 mémoire (tuteur pédagogique référent) 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 50% de la note finale.

3.1. Exposé théorique (de 30 à 40 min)

Dans un premier temps, le jury invitera le candidat 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).

Le candidat 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.

Le candidat 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, le candidat ne sera pas interrompu.

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

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

4. Objectifs et critères d'évaluation

Cette épreuve a pour objectif d'évaluer les capacités suivantes (les performances écrites et les performances orales ayant le même poids pour la note finale) :

Concernant le document écrit (50% de la note)

L'enseignant membre du jury s'attache à évaluer la capacité du candidat à formaliser un raisonnement en s'appuyant sur :

- Le contenu : question de départ, problématique, logique de la démonstration ;
- L'approche méthodologique de la démarche globale ;
- La qualité de la veille informationnelle, l'évaluation du degré de pertinence des sources d'information ;
- La conceptualisation des outils d'analyse (tableaux d'analyse, de bord, de contrôle, matrices, modèles...) ;
- La fiabilité des préconisations par rapport à la problématique posée ;
- La cohérence de la planification des moyens opérationnels ;
- La qualité rédactionnelle, la synthèse et la pertinence des références bibliographiques ;
- La présentation du document et le respect des consignes concernant la forme demandée.

Concernant la soutenance (50% de la note)

Le jury appréciera la prestation orale du candidat et les échanges avec le jury en tenant compte de :

- La réflexion critique, la qualité de l'argumentaire, la pertinence de l'analyse de l'exposé ;
- La qualité de la restitution des outils d'analyse et des supports ;
- La pertinence des outils de contrôle (évaluation entre résultats et objectifs) ;
- L'aisance, la clarté de l'exposé, la durée et la qualité de l'expression orale ;
- La qualité et la logique des réponses, les explications apportées et l'aptitude au débat ;
- La capacité d'extrapolation et de projection du candidat lors de l'échange avec le jury.

D. Coefficient et crédits ECTS

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

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 étudiants 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 le candidat doit être différente de celle dans laquelle il passe les épreuves du domaine européen et du domaine professionnel.

Les candidats 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 le candidat.

A. Objectif

Acquérir le niveau B2 écrit de maîtrise d'une langue européenne.

B. Formation

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

Utilisateur indépendant, Niveau B2 du Cadre Européen Commun de Référence du Conseil de l'Europe

Écouter	Je peux comprendre des conférences et des discours assez longs et même suivre une argumentation complexe si le sujet m'en est relativement familier. Je peux comprendre la plupart des émissions de télévision sur l'actualité et les informations. Je peux comprendre la plupart des films en langue standard.
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 étudiants par la FEDE

La FEDE met à la disposition des écoles et des étudiants de très nombreuses annales d'évaluation (sujets et corrigés).

D. Evaluation

Nota : aucun dictionnaire n'est autorisé.

Durée : 1 heure 45 minutes

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

Le support remis au candidat sera composé de deux documents authentiques, tirés de la presse écrite, et à caractère généraliste sur les thèmes suivants : politique, économique, social, culturel, etc... de 350 mots environ chacun.

Pour chaque texte, 10 questions seront posées au candidat. Parmi les 2 à 4 réponses proposées par question, une seule est correcte.

Les réponses à ces 20 questions seront reportées par le candidat sur une feuille type QCM fournie par la FEDE.

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

Nombre de points possibles : 60 points.

2. Vocabulaire : compléter un texte de 500 mots environ

Le support remis au candidat est un texte authentique tiré de la presse écrite, à caractère généraliste, sur les thèmes suivants : politique, économique, social, culturel, etc., de 500 mots environ comportant 30 « blancs » à compléter.

Pour chaque « blanc », 4 propositions sont données au candidat, une seule est correcte.

Cette épreuve met l'accent sur la connaissance d'un vocabulaire avancé dans la langue vivante concernée.

Les réponses seront reportées par le candidat sur une feuille type QCM fournie par la FEDE.

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

Nombre de points possibles : 90 points.

3. Rédaction : essai en langue vivante de 400 mots

Une question en relation avec les thèmes abordés dans les supports remis au candidat en partie 1 et partie 2 de l'épreuve écrite sera traitée par le candidat sous forme d'un essai de 400 mots environ.

Cette épreuve permettra de juger les capacités du candidat à rédiger et élaborer une réponse structurée, logique et argumentée d'après les descripteurs du niveau B2 du Cadre Européen Commun de Référence pour les langues du Conseil de l'Europe.

Barème :

QCM : 60 points

Compléter un texte : 90 points

Essai : 70 points.

Total : 220 points

E. Coefficient et crédits ECTS

L'épreuve écrite UC B4 vaut coefficient 2, et permet de capitaliser 12 crédits 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 étudiants 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 le candidat 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

Acquérir le niveau B2 oral de maîtrise d'une langue européenne.

B. Formation

Le volume horaire recommandé de formation en face à face pédagogique est de 80 à 100 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 relatifs à mes centres d'intérêt. Je peux développer un point de vue sur un sujet d'actualité et expliquer les avantages et les inconvénients de différentes possibilités.

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

La FEDE met à la disposition des écoles et des étudiants de très nombreuses 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

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

Cette note de synthèse aura été préalablement transmise au centre d'examen FEDE 3 semaines avant la soutenance.

Le candidat 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 le candidat.

Cette épreuve permet de valider les connaissances d'un vocabulaire technique faisant référence à la spécialité du mastère présenté.

Le candidat sera jugé sur la qualité de sa prestation orale, la clarté de son exposé, ses capacités d'argumentation, ses capacités à comprendre et répondre aux questions relatives au domaine professionnel, ses capacités à convaincre le jury de ses choix et conclusions, le tout en langue vivante européenne.

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

Barème : 120 points.

Critères de notation et capacités évaluées :

1 Degré d'aisance dans l'expression	20 pts
2 Capacité à présenter clairement et efficacement	30 pts
3 Adéquation et richesse du vocabulaire	20 pts
4 Correction grammaticale	20 pts
5 Capacité à analyser et à argumenter sur les sujets abordés	20 pts
6 Capacité à suivre une discussion technique dans sa spécialité	10 pts
Total	120 pts

E. Coefficient et crédits ECTS

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

UE A | Culture et Citoyenneté Européennes

UC A4/5

Les entreprises, la concurrence et l'Europe

A. Objectifs

- Aborder les outils de management dans le fonctionnement des organisations afin de se familiariser avec un vocabulaire professionnel et optimiser les relations d'affaires avec des partenaires internationaux, en particulier européens ;
- Accompagner et favoriser le développement international des entreprises afin de permettre aux entreprises d'être compétitives sur un marché européen et international globalisé.

B. Formation

L'unité capitalisable A4/5 repose sur le programme pédagogique développé dans le référentiel « **Les entreprises, la concurrence et l'Europe** », disponible en version numérique, et sur lequel reposera l'évaluation.

Le volume horaire recommandé de formation en face à face pédagogique est de 80 à 120 heures.

Contenu	Capacités attendues
Gestion d'entreprise et droit européen des affaires	
Le concept d'entreprise	
Gestion d'entreprise internationale « L'entreprise et la concurrence en droit européen des affaires » Définition du concept d'entreprise ; la notion d'entreprise : la qualification d'activité économique et le groupe d'entreprise avec les accords entre entreprises d'un même groupe	<i>Considérer l'activité économique et juridique de l'entreprise pour être en conformité avec les contraintes européennes</i> <i>Créer et innover dans la responsabilité sociale des entreprises pour faire évoluer le rôle de celle-ci vers une personne morale qui serait citoyenne du monde</i> <i>Identifier les leviers de la performance, les mécanismes d'incitation et les points clés d'une stratégie dans un environnement international pour mettre en application les concepts et principes clés d'une stratégie</i>
Le concept de concurrence	
Définition du concept de concurrence, les formes, les restrictions et de la nature de la concurrence protégée	<i>Définir la politique générale d'une entreprise en intégrant la construction du réseau européen et international avec les mêmes objectifs stratégiques pour ne pas entraver le fonctionnement des marchés intérieurs</i> <i>Analyser les contraintes portant sur les notions de l'entreprise, de la concurrence et du marché, telles que définies par la législation communautaire et les arrêts de la Cour de Justice de l'Union Européenne (anciennement Cour de justice des Communautés Européennes) pour définir les étapes d'élaboration d'un plan stratégique</i> <i>Analyser les avantages et contraintes de l'Europe (libre circulation des capitaux et monnaie unique favorisant plus de stabilité, réglementation) pour définir la stratégie financière de l'entreprise</i>

Développement stratégique sur le marché internationale	
Analyse de la concurrence internationale pour déterminer et déployer la stratégie d'entreprise	
Analyse du marché en cause dans le cadre d'une entente et dans celui d'un abus de position dominante	<i>Valoriser une entreprise en se reposant sur les négociations des accords commerciaux appartenant à la politique commerciale commune et la libre circulation des services pour garantir la solidité d'un Business modèle</i>
Définition du marché des produits par l'étude de la substituabilité ainsi que des critères utilisés par la Cour pour définir le marché des produits	<i>Analyser le marché international pour organiser l'implantation de produits ou services en tenant compte des enjeux, du contexte économique, social et réglementaire</i> <i>Etablir des partenariats et accords entre entreprises du même secteur pour faciliter la production ou la distribution d'un produit et/ou promouvoir le progrès technique ou économique sans entraver à la concurrence et en apportant un avantage certain pour le consommateur</i>
Définition du marché géographique par l'étude de l'offre et de la demande, des marchés nationaux, du marché intérieur en tenant compte des habitudes des consommateur et des caractéristiques du produit	<i>Réaliser des études portant sur le potentiel commercial des produits et des services pour élaborer une politique clientèle</i> <i>Définir une stratégie de développement d'entreprise en investissant sur des produits ou services innovants et à forte valeur ajoutée économique et sociale pour le marché international</i> <i>Bâtir un nouveau Business modèle économique stratégique et structurant, intégré dans le cadre global européen et tenant compte des spécificités des pays cibles, pour développer des produits et services réalistes et réalisables</i> <i>Rechercher des fournisseurs en fonction d'un cahier des charges pour réduire de façon significative les coûts de production et augmenter la productivité</i> <i>Suivre l'évolution commerciale d'une gamme ou d'une ligne de produits pour adapter la force de vente à la zone géographique</i> <i>Réaliser des études de marché pour catégoriser la typologie de comportement des consommateurs</i> <i>Détecter et analyser les signaux du marché pour répondre aux besoins et aspirations des clients et aux objectifs de développement de l'entreprise</i> <i>Identifier et développer de nouveaux fournisseurs sur les marchés domestiques et internationaux pour produire de manière écoresponsable</i>
Analyse de la démarche de la Commission pour en identifier les étapes et considérer les éléments de preuves pris en compte	<i>Communiquer sur la politique industrielle de l'entreprise dont sur les performances contribuent à améliorer la puissance industrielle d'un pays en toute transparence pour éviter tout conflit les conflits avec la commission</i>
Analyser les forces et les faiblesses d'une entreprise face à ses concurrents européens pour l'implanter sur le marché international	<i>Effectuer des études du marché ciblé pour vérifier qu'il n'y a pas de monopole, d'oligopole ou de position dominante</i> <i>Identifier les caractéristiques de la position dominante constatée pour la faire évoluer et éviter toute dépendance économique</i>

Développement d'entreprise dans un cadre juridique et réglementaire européen et international	
Règles européennes de concurrence applicables aux entreprises	
Définition de Champs d'applications, modalités, objets et contrôle des opérations de concentration entre entreprises pour les développer dans un cadre réglementaire défini. Articulation avec le droit national de contrôle des concentrations Analyse des réglementations européennes sur la prohibition de comportements anticoncurrentiels des entreprises, l'entente et l'abus de position dominante. Définition du marché pertinent en droit de la concurrence	<i>Appliquer les mécanismes légaux et réglementaires européen pour définir les objectifs stratégiques de l'entreprise</i> <i>Contrôler des opérations de concentration entre entreprises pour cadrer avec la réglementation</i> <i>Appliquer les règles concernant les comportements des entreprises pour mettre en place une fusion d'une ou plusieurs entreprises antérieurement indépendantes pour créer une entreprise commune</i>
La mise en œuvre de l'interdiction	
Distinguer la mise en œuvre de l'interdiction par les autorités nationales des Etats membres de la mise en œuvre de l'interdiction par les autorités communautaires Identifier les compétences générales de la Commission pour adopter des décisions dans le champ de la concurrence et effectuer des enquêtes Appréhension des étapes de mise en œuvre de l'interdiction par les autorités, nationales et communautaires. Les autorités nationales et la Commission. Les autorités européennes de concurrence et les juridictions nationales	<i>Appréhender le fonctionnement des différents acteurs institutionnels européens (Conseil de l'Europe, Cour Européenne des droits de l'Homme, Organisations internationales non gouvernementales) pour identifier leurs impacts et influences possibles sur l'entreprise</i> <i>Appréhender les mécanismes de fonctionnement de l'union douanière pour maîtriser les contrôles et formalités inhérentes</i> <i>Construire un modèle de développement d'entreprise pour le positionner sur le marché européen en identifiant les autorités de régulation et leur compétence</i>
Règles de concurrence applicables aux Etats membres de l'Union européenne	
Etude des règles de concurrence applicables aux Etats membres de la l'Union européenne pour identifier les aides d'Etat et leur encadrement, les entreprises publiques et le droit de la concurrence et les monopoles nationaux Etude des règles de concurrence applicables aux entreprises publiques de l'Union européenne pour examiner celles auxquelles elles sont soumises et leurs spécificités Etude des règles de concurrence applicables aux monopoles nationaux de l'Union européenne et le maintien certains monopoles nationaux sur ce marché	<i>Etablir un prévisionnel financier, afin de définir le BFR (besoin en fond de roulement) et présenter le ROI (retour sur investissement) pour calculer les besoins de financements</i> <i>Rechercher les aides financières, y compris d'état en considérant leur cadre juridique et les obligations des autorités nationales et les sanctions encourues</i> <i>Rédiger un rapport sur les entreprises publiques face aux règles de concurrence applicables aux Etats membres de la l'Union européenne</i>

Le Marché intérieur et l'entreprise : de l'harmonisation à la normalisation

Harmonisation et normalisation des produits et services pour les proposer sur le marché européen en considérant :

- l'activité normative de la Cour de justice de l'Union Européenne
- les organisations européennes de normalisation
- la distinction entre normes et réglementations techniques
- la directive 83/189/CEE prévoyant une procédure d'information mutuelle dans le domaine des normes et des réglementations techniques
- la procédure d'information dans le domaine des normes et des règles techniques
- la procédure d'information mutuelle sur les mesures nationales restrictives en absence d'harmonisation
- le marquage CE
- l'évaluation de la conformité du produit

Créer et innover des produits et des services répondant aux normes de l'Union européenne pour aller vers une harmonisation de marché européen en considérant les données d'instances nationales, telles que l'Afnor en France et les organismes de certifications et d'essais)

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

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

- Un e-book en appui à l'apprentissage : *Les entreprises, la concurrence et l'Europe* ;
- De nombreuses annales d'évaluation (sujets et corrigés).

D. Évaluation

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

Durée : 90 minutes

Nombre de questions : 60 questions

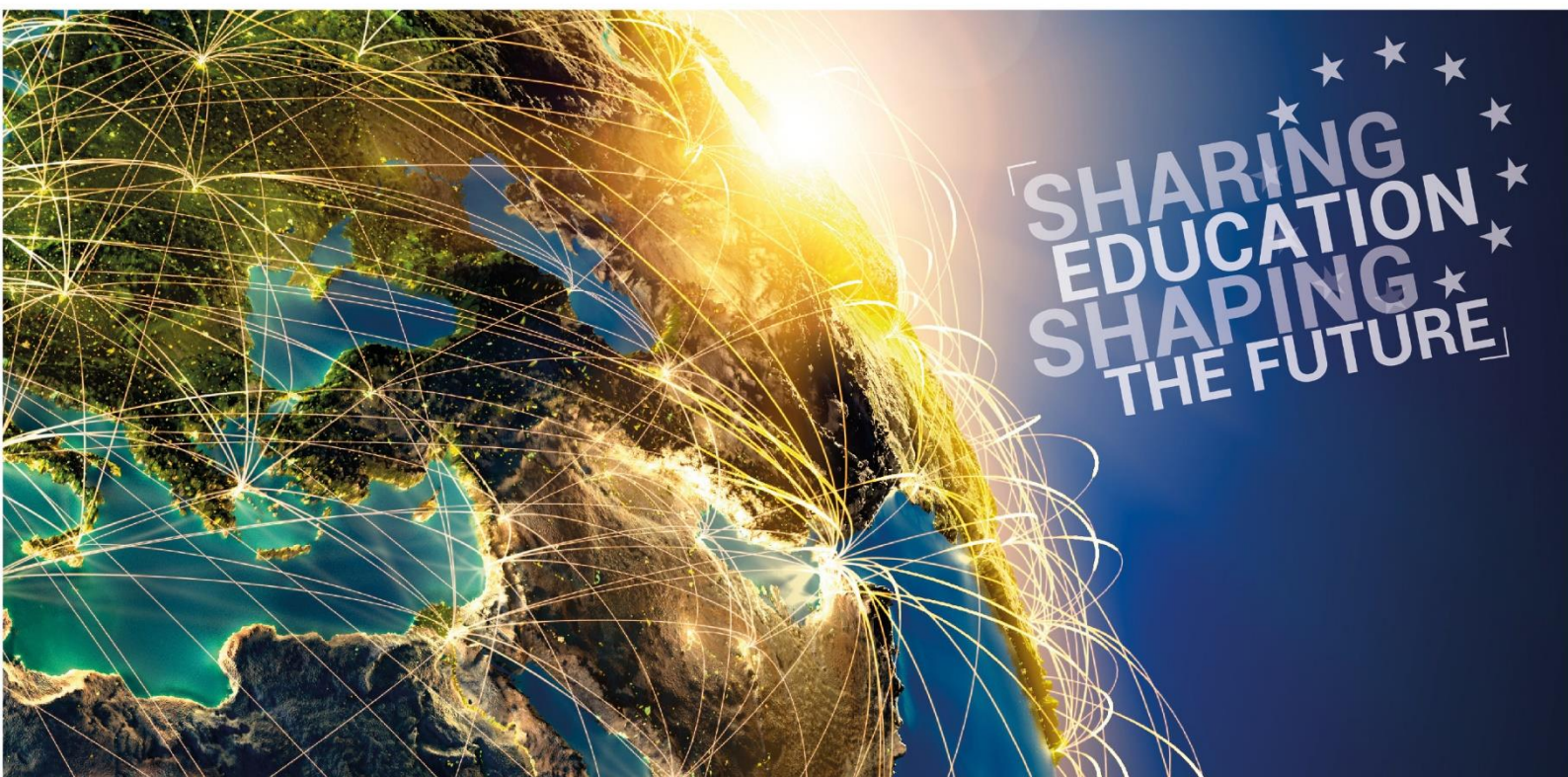
Barème : 3 points pour une bonne réponse, 0 pour non réponse ou réponse erronée

Total de points : 180

L'utilisation de l'impression « Les entreprises, la concurrence et l'Europe » et des mises à jour est autorisée. L'ouvrage utilisé par l'étudiant devra être vierge de toute annotation.

E. Coefficient et crédits ECTS

Ce module vaut coefficient 4, et permet de capitaliser 16 crédits ECTS.



Federation for **E**Ducation in **E**urope
Fédération Européenne Des Ecoles
www.fede.education

INGO holding participatory status with the Council of Europe
ONG dotée du statut participatif auprès du Conseil de l'Europe
INGO holding consultative status with La Francophonie
ONG dotée du statut consultatif auprès de la Francophonie

FEDE - Rue du Rhône, 114 - 1204 Genève - SUISSE
www.fede.education - [@fede](https://twitter.com/fede) [@fede](https://www.facebook.com/fede)