

8030.301 Mastère Européen de Management et de Stratégie d'entreprise



8030.3011 Référentiel de formation

A - Contexte du métier et emplois visés

Contexte du métier

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.

Emplois visés

Ce MASTÈRE Européen prépare les étudiants aux fonctions de Management et de stratégie d'entreprise dans les domaines :

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

dans des secteurs variés au sein de moyennes ou grandes organisations.

B - Liste des unités capitalisables, horaires indicatifs (Sur 2 années)

		Liste des unités capitalisables	Contenu	Horaires indicatifs en face à face pédagogique	Semestre 1	Semestre 2
1ère année	Epreuves obligatoires	UE A UC A4/5	Les entreprises, la concurrence et l'Europe	80 à 120 h	*	
		UE B UC B4	Langue Vivante Européenne (Ecrit) <i>Niveau B2 du CECR</i>	80 à 100 h	*	*
		UE D UC D41.1 UC D41.2 UC D42	Culture et Management d'entreprise Gestion des RH et des organisations Mission	270 à 350 h 60 à 80 h 100 h + 400 à 800h	*	*
		UE B UC B5	Langue Vivante Européenne (Oral) <i>Niveau B2 du CECR</i>	80 à 100 h	*	*
2ème année	Epreuves obligatoires	UE D UC D51	Stratégies et environnement géopolitique, économique et juridique	80 à 100 h	*	
		UC D52 UC D53	Management stratégique des organisations Thèse professionnelle	80 à 100 h 100 h + 400 à 800h	*	*
		UC A1	L'Europe, unicité des valeurs, diversité culturelle	40 à 60 h		
Epreuves facultatives		UC A2	La construction européenne, ses institutions dans le cadre international	40 à 60 h		
		UC A3	Le management interculturel et les RH	40 à 60 h		
		UC B4	Langue Vivante Européen 2 (Ecrit) <i>Niveau B2 du CECR</i>	80 à 100 h		

Les référentiels de formation et référentiels d'examens des unités capitalisables A4/5 et B4 sont présentés respectivement dans les parties **8030.10** et **8030.20** du présent Guide Général des Examens. Les unités A1, A2 et A3 sont présentées dans la partie **6030.10** du Guide Général des Examens.



I- Le management interculturel

30 à 40 heures

Contenu	Capacités attendues
<p>1. Le management interculturel</p> <ul style="list-style-type: none"> • La nature de la culture et ses effets sur le lieu de travail <ul style="list-style-type: none"> - <i>Façons dont la culture produit des effets à la fois variables et prévisibles</i> - <i>Orientations psychologiques universelles de la culture</i> • Equipes multiculturelles <ul style="list-style-type: none"> - <i>Nature de la complexité culturelle d'une équipe internationale</i> • La culture d'entreprise ou de l'organisation <ul style="list-style-type: none"> - <i>Entreprises et organisations ont une personnalité, définie de façon diachronique ou synchronique, ancrée dans une culture particulière dont elles reflètent les valeurs</i> • Culture générationnelle <ul style="list-style-type: none"> - <i>Complexité des tendances générationnelles</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - 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 multi-générationnelles. - Distinguer les modes de pensée et la langue des générations.

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

- 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 ce qui est commun à toute l'Europe.
- Reconnaître les influences majeures séparant les cultures européennes.
- Comprendre la façon dont les populations perçoivent leur identité « locale » en passant de la nation au village.
- Comprendre la perception de l'Europe en ce qui concerne les autres continents en termes de cours de l'histoire.
- Reconnaître le rôle des langues dans la définition des communautés.

- 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.

Contenu	Capacités attendues
<p>1. Culture d'entreprise et management au niveau collectif</p> <ul style="list-style-type: none">• La culture : un outil de performance à court et long terme• La culture : un mode de coordination (Mintzberg) <p>2. Culture d'entreprise et management au niveau individuel</p> <ul style="list-style-type: none">• Les différents types d'autorité (M. Weber)• Les différents types de leadership (Blake et Morton, Mc Gregor, Tannenbaum et Schmidt) <p>3. Culture d'entreprise, outils de gestion et vision commune de l'organisation</p> <ul style="list-style-type: none">• Responsabilité sociétale et développement durable (Saghroun et Eglem)• Management par la qualité (Ishikawa)	<p>- Comprendre la culture comme ciment de l'organisation au niveau collectif et au niveau individuel.</p>



Contenu	Capacités attendues
<p>1. L'entrepreneuriat (ou entrepreneuriat)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définitions • Influence des facteurs culturels • Dimensions économiques et sociales de l'entrepreneuriat • Profil de l'entrepreneur <p>2. Les différents statuts juridiques de l'entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> • La notion juridique d'entreprise <ul style="list-style-type: none"> - <i>Entreprise et personnalité morale</i> - <i>Emergence d'un statut juridique de l'entreprise</i> - <i>Entreprise et autres regroupements</i> • L'entreprise commerciale <ul style="list-style-type: none"> - <i>La qualité de commerçant</i> - <i>Les conditions d'accès à la profession commerciale</i> - <i>Le statut juridique d'un commerçant</i> • L'entreprise individuelle <ul style="list-style-type: none"> - <i>La création</i> - <i>Le fonctionnement</i> - <i>La fin de l'entreprise individuelle</i> • L'entreprise sociétaire <ul style="list-style-type: none"> - <i>La constitution de la société</i> - <i>La personnalité juridique de la société</i> - <i>Les différents types de sociétés</i> - <i>Les régimes juridiques de quelques sociétés</i> <p>3. La création d'entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faisabilité du projet <ul style="list-style-type: none"> - <i>Analyse du marché, de la demande, de la concurrence</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Etre 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. - 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.

<p>- <i>Stratégie générale d'entreprise : mission et positionnement de l'entreprise</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • La mise en forme du projet <ul style="list-style-type: none"> - <i>Les risques d'exploitation</i> - <i>Les principes de la politique produit et de la fixation du prix</i> - <i>Le business plan</i> • Le financement du projet <ul style="list-style-type: none"> - <i>La levée des fonds</i> - <i>Les aides à la création</i> • Le cadre légal du projet (droit des sociétés, du travail...) • La mise en œuvre du projet <ul style="list-style-type: none"> - <i>Outils de communication et d'information (plan média, site Internet, réseaux professionnels...)</i> • Le recrutement des collaborateurs <p>4. L'innovation et la créativité</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Savoir élaborer une stratégie applicable. - Etre 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.
---	--

Contenu	Capacités attendues
<p>1. Les fonctions opérationnelles</p> <p><i>a. La fonction commerciale</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • La démarche commerciale : analyse de la demande <ul style="list-style-type: none"> - <i>Les besoins et le système d'information marketing de l'entreprise</i> - <i>Le comportement d'achat et sa modélisation</i> - <i>Les études exploratoires, les méthodes qualitatives d'enquête et l'interprétation des données recueillies</i> - <i>Les études descriptives ponctuelles permanentes et le traitement des données d'enquête</i> - <i>Les études de marché causales et l'analyse statistique des résultats d'expérimentation</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - 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 - Etre 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 - Etre 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. - Etre 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. - Etre 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 - Etre 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

• La démarche commerciale stratégique: marketing stratégique

- *L'attractivité du marché*

- 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
- Etre capable de choisir les axes stratégiques d'entrée au marché en fonction du poids de la concurrence

- *La compétitivité et l'avantage concurrentiel*

- Maîtriser les notions d'avantages concurrentiels, de marque, de brevet...
- Etre 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.

- *Le choix d'une stratégie de développement*

- Connaître la clé des trajectoires, le pilotage, les plus de coaching.
- Etre capable de mesurer les potentialités quantitatives et qualitatives d'un marché.
- Savoir évaluer les capacités de l'entreprise et proposer des axes de développement.

• La démarche commerciale opérationnelle : marketing opérationnel

- *Les objectifs et les choix fondamentaux d'une stratégie marketing (cible, positionnement, source du marché, marchéage)*

- Etre capable de définir les axes de développement de l'entreprise.
- Savoir analyser le marché
- Etre capable de concevoir et de mettre en place une stratégie de lancement ou de repositionnement d'un produit ou d'un service.

- *Le plan marketing*

- Savoir déterminer l'importance et la cohérence de chaque variable du Mix dans l'élaboration du plan marketing.
- Etre 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.

<p>- <i>La stratégie de produit</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - 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.
<p>- <i>La stratégie de prix</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Etre 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
<p>- <i>La stratégie de distribution</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - 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.
<p>- <i>La stratégie de communication</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - 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
<p><i>b. La fonction de distribution</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 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) 	<ul style="list-style-type: none"> - 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.

<ul style="list-style-type: none"> • 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 <p><i>c. La fonction logistique et méthodes d'approvisionnement</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • La chaîne logistique <ul style="list-style-type: none"> - Définition de la Supply Chain Management <ul style="list-style-type: none"> • Les buts de la SCM • Les différents types de flux • La SCM et la planification : MRP, JAT... 	<ul style="list-style-type: none"> - 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 - 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.
--	--

<ul style="list-style-type: none"> • <i>La SCM et la production : JAT, KANBAN</i> • <i>La SCM et les stocks</i> • <i>La SCM et l'entreposage : WMS</i> • <i>La SCM et le transport</i> • <i>La SCM et le flux d'information : ERP, CRM, EDI, Intranet...</i> • <i>La SCM et la qualité : TQM.</i> - <i>Les différents intervenants</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Les 1Party Logistics (PL)</i> • <i>Les 2PL</i> • <i>Les 3 PL</i> • <i>Les 4PL</i> • <i>Les coûts logistiques</i> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Les coûts logistiques internes</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Les coûts d'entreposage</i> • <i>Les coûts des stocks</i> • <i>Les coûts de production</i> - <i>Les coûts logistiques externes</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Les frais de transport</i> • <i>La gestion des stocks</i> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Fondamentaux</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Les enjeux</i> • <i>Les stocks : rôle, fonction, types de stocks,</i> • <i>Les magasins</i> - <i>La gestion des stocks</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Le stock de sécurité</i> • <i>Le stock d'alerte</i> • <i>Le stock minimum</i> • <i>Le stock maximum</i> - <i>Les méthodes de valorisation des stocks</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Méthode des coûts réels</i> • <i>Méthode CUMP</i> • <i>Méthode FIFO</i> • <i>Méthode LIFO</i> • <i>Méthode NIFO</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Elaborer un cahier des charges fournisseur intégrant tous les acteurs de la supply chain (de l'informatique à la société de transport).</i> - <i>Sélectionner les fournisseurs en fonction de critères techniques et financiers.</i> - <i>Analyser la politique actuelle d'approvisionnement et de commercialisation de l'entreprise.</i> - <i>Calculer les coûts en fonction des charges directes et indirectes.</i> - <i>Déterminer les résultats aux différents niveaux.</i> - <i>Déterminer les changements logistiques possibles à travers une stratégie de réduction des coûts.</i> - <i>Elaborer une nouvelle procédure de gestion des coûts.</i> - <i>Mettre en place et utiliser des méthodes de gestion des stocks en fonction des impératifs de l'entreprise.</i> - <i>Utiliser de façon opérationnelle les outils des gestion des stocks.</i> - <i>Savoir calculer un stock moyen, un stock de sécurité, un stock minimum et un stock d'alerte.</i> - <i>Savoir calculer la rotation physique et financière d'un stock.</i> - <i>Savoir sélectionner les logiciels de stock les plus adaptés.</i>
--	---



<ul style="list-style-type: none">- <i>Le coût de stockage</i><ul style="list-style-type: none">• <i>Les charges liées à l'établissement logistique</i>• <i>Les charges de personnel</i>• <i>Les charges relatives aux marchandises</i>• <i>Le taux de possession</i> • <i>Les méthodes d'approvisionnement</i><ul style="list-style-type: none">- <i>Distinction entre Achats et Approvisionnement ?</i><ul style="list-style-type: none">• <i>Quels risques ?</i>• <i>Quelles attentes ?</i>- <i>Sélectionner les fournisseurs</i><ul style="list-style-type: none">• <i>La définition du besoin</i>• <i>Le cahier des charges</i>• <i>Le sourcing</i>• <i>L'appel d'offres</i>• <i>La sélection des fournisseurs</i>• <i>La négociation et finalisation</i>• <i>Le suivi des performances des fournisseurs</i>- <i>Qu'est-ce qu'une politique d'approvisionnement ?</i>- <i>Les méthodes d'approvisionnement.</i><ul style="list-style-type: none">• <i>Approvisionnements à date variable et quantité fixe</i>• <i>Approvisionnements à date variable et quantité variable</i>• <i>Approvisionnements à date fixe et quantité variable</i>• <i>Approvisionnements à date fixe et quantité fixe.</i>	<ul style="list-style-type: none">- 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.
<p>2. Les fonctions d'appui</p> <p><i>a. La gestion des ressources humaines (théories et contexte européen)</i></p> <ul style="list-style-type: none">• <i>Théories managériales et évolution de la fonction RH (Taylor, Mayo, Maslow, Herzberg)</i>	<ul style="list-style-type: none">- 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

<ul style="list-style-type: none"> • 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) <ul style="list-style-type: none"> - <i>Les sources du droit</i> - <i>Les candidats, les métiers et les entreprises concernés</i> - <i>Distinction VIE, VIA (Volontariat International en Administration)</i> - <i>Durée et statut</i> - <i>Modalités d'inscription des parties</i> - <i>Indemnités/rémunération, conditions pratiques, couverture sociale, congés, logement, fiscalité, droits et obligations des parties</i> - <i>Inscription, recherche, procédure d'affectation</i> - <i>Structure organisationnelle et les modalités de gestion</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Repérer l'historique de la fonction RH : L'apparition de la « fonction personnel », la dimension stratégique de la fonction RH, le partage de la RH avec les managers, les missions de la RH et ses évolutions - Comprendre l'apparition stratégique de la GSRH - Identifier les limites de la planification stratégique des ressources humaines - Mesurer l'impact des pratiques RH sur la gestion stratégique - Comprendre l'approche d'intégration sous l'impulsion de la théorie du management par les ressources (R.S. Schuler et S.E. 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.
--	--

<p>- <i>Organisme gestionnaire</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mobilité internationale : droit du travail et statut du salarié <ul style="list-style-type: none"> - <i>Notions générales de droit du travail</i> - <i>Les situations applicables au salarié en mobilité géographique</i> - <i>L'expatriation</i> - <i>Le détachement</i> - <i>Le contrat local</i> • Formalités d'immigration (en France et en Europe) <ul style="list-style-type: none"> - <i>Connaissances des nouvelles formalités d'immigration en France</i> - <i>Connaissance des formalités d'immigration dans les différents pays de l'Union Européenne</i> • Protection Sociale en Europe <ul style="list-style-type: none"> - <i>Historique du concept et de la création des systèmes de sécurité sociale dans les pays de l'Union Européenne</i> - <i>Pays à forte attractivité pour l'immigration</i> - <i>La Belgique</i> - <i>L'Allemagne</i> - <i>Le Royaume-Uni</i> - <i>Autres pays</i> • La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) dans un contexte européen <ul style="list-style-type: none"> - <i>Définition et enjeux de la RSE</i> - <i>RSE et gestion des Ressources Humaines</i> - <i>RSE et prise en compte des droits humains</i> <p><i>b. La gestion financière</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Les outils de diagnostics : solvabilité et rentabilité 	<ul style="list-style-type: none"> - 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. - Etre 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.
--	---

<ul style="list-style-type: none">• 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)• Contrainte de solvabilité et marché boursier, globalisation financière <p><i>c. Interactions entre fonctions et processus décisionnels</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Approche système et organisation• Niveaux décisionnels d'Ansoff• Systèmes d'information et ERP	<p>- Appréhender les différentes opérations sur titre, le rôle des acteurs externes dans la recherche de solvabilité.</p> <p>- Comprendre l'importance des relations entre les différentes fonctions de l'organisation dans une approche systémique.</p>
--	--

Contenu	Capacités attendues
<p>1. Le contrôle fiscal</p> <p>2. Le redressement judiciaire, la liquidation judiciaire</p> <p>3. La faillite personnelle et la faillite d'entreprise</p> <p>4. Les reprises d'entreprise</p>	<p>- Savoir identifier et comprendre les différentes situations particulières liées à des périodes critiques de la vie de l'entreprise.</p>

Contenu	Capacités attendues
<p>1. Les principes de la communication commerciale des entreprises</p> <p><i>a. La connaissance du marché de l'entreprise</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Etude de la demande • Etude de l'offre • Evaluation de la position concurrentielle • Mise en place d'une veille concurrentielle <p><i>b. Le plan marketing et communication</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboration du plan marketing, définition des objectifs de communication inhérents et d'actions cohérentes entre les différents éléments <ul style="list-style-type: none"> - <i>Communication et produits</i> - <i>Communication et prix</i> - <i>Communication et distribution</i> - <i>Mix communication</i> • Mise en œuvre et mesure de l'impact du plan marketing <ul style="list-style-type: none"> - <i>Traduction du plan marketing en plans d'actions commerciale et de communication</i> - <i>Utilisation des moyens nécessaires pour l'application du plan marketing</i> - <i>Définition du budget en fonction de différents paramètres</i> - <i>Contrôle des résultats en regard des objectifs initialement fixés</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - 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 (copy-strategy)*
 - *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 (street-marketing, 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

- 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.

<ul style="list-style-type: none"> • 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 communication à l'aide de calculs simples ou de logiciels informatiques appropriés. 	<p>- 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.</p>
<p>2. La communication digitale</p> <p><i>a. Le cadre de la communication digitale</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Révolution de l'approche marketing avec le Web et évolution de l'e-communication <ul style="list-style-type: none"> - <i>Nouveau statut des consommateurs, nouveaux comportements d'achat, adaptation obligatoire des pratiques pour les entreprises</i> - <i>Le Web comme créateur de liens, outil d'échange entre une marque et ses publics, moyen interactif pour entretenir une relation avec eux</i> - <i>De multiples formes et techniques</i> • Site Web <ul style="list-style-type: none"> - <i>Design</i> - <i>Ergonomie</i> - <i>Contenu</i> • Référencement <ul style="list-style-type: none"> - <i>Le référencement naturel, avec choix de mots-clés, pour positionner favorablement un site sur les premiers résultats des moteurs de recherche</i> - <i>Le référencement payant</i> 	<p>- 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.</p> <p>- Savoir imaginer un site pour afficher l'image et la présence d'une entreprise sur le Web.</p> <p>- Savoir utiliser un référencement adéquat (naturel et payant).</p>

b. Les techniques basiques de l'e-communication

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

- 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.

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

<ul style="list-style-type: none"> • Réseaux sociaux <ul style="list-style-type: none"> - 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 <ul style="list-style-type: none"> - Rôle et missions du community management - Exemples d'outils utilisés • Marketing Mobile <ul style="list-style-type: none"> - Développement et animation des sites et applications mobiles - Optimisation du trafic par la géolocalisation • Buzz marketing <ul style="list-style-type: none"> - Concept de viralité et mécanismes - Leviers et risques <p><i>d. L'e-communication globale</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cross canal : intégration des différents médias , expérience client • Campagne transmédias : concept narratif, les acteurs et les médias • E-réputation : concept, la gestion de crise 	<ul style="list-style-type: none"> - 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. - Etre capable d'imaginer une campagne de communication à 360°. - Etre sensibilisé à la notion d'e-réputation.
---	---

Contenu	Capacités attendues
<p>1. Le secteur numérique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Historique et enjeux d'internet et des nouveaux médias <ul style="list-style-type: none"> - <i>Historique du web</i> - <i>Médias mobiles et la géolocalisation</i> - <i>Nouvelles applications : réalité augmentée, Fablab (Fabrication laboratory)</i> - <i>Risques du développement : darknet, piratage</i> • Panorama du marché de la communication on-line et définitions <ul style="list-style-type: none"> - <i>Marché des smartphones</i> - <i>Marché des tablettes</i> - <i>Marché du e-commerce et de la publicité on line</i> • Baromètre : les chiffres du Net <ul style="list-style-type: none"> - <i>Volume de transactions</i> - <i>Evolutions de ce secteur d'activité</i> • Lexique Internet : le dictionnaire du e-marketing <ul style="list-style-type: none"> - <i>Les évolutions sur les techniques marketing</i> - <i>Les nouveaux usages</i> • Les outils d'information <ul style="list-style-type: none"> - <i>Les moteurs de recherche</i> - <i>La curation et ses outils</i> • Contraintes juridiques et légales <ul style="list-style-type: none"> - <i>Identité numérique et vie privée</i> - <i>Contrôle de l'information et neutralité du réseau</i> - <i>Propriété intellectuelle (loi Hadopi)</i> <p>2. Nouvelles technologies de l'information et e-management</p> <ul style="list-style-type: none"> • Management et systèmes d'information – les outils <ul style="list-style-type: none"> - <i>ERP (Enterprise Resource Planning) ou Progiciels de Gestion Intégrés (PGI)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - 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. <ul style="list-style-type: none"> - Comprendre que l'introduction des nouvelles technologies de l'information conduit à l'émergence de nouvelles pratiques de management dans l'entreprise.

<ul style="list-style-type: none">- <i>Workflow</i>- <i>Knowledge Management</i>- <i>GED (Gestion électronique des documents)</i>- <i>Business intelligence (Informatique décisionnelle)</i>• <i>Management des relations – les outils</i><ul style="list-style-type: none">- <i>CRM (Customer Relationship Management)- Gestion de la relation client</i>- <i>Plateforme partagée d'échanges : bons de commande, gestion de stocks, facturations (EDI Echange de données informatisées)</i>- <i>Outils de traçabilité</i>- <i>Extranet</i>• <i>E-management – Les impacts</i><ul style="list-style-type: none">- <i>Travail collaboratif – les outils</i>- <i>Rupture du modèle hiérarchique – Management collaboratif</i>- <i>Accélération des processus de décisions</i>- <i>Vie professionnelle versus vie privée</i>	
--	--

Contenu	Capacités attendues
<p>1. Ressources Humaines et organisations</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ressources humaines : facteur de stratégies de l'organisation <ul style="list-style-type: none"> - <i>Dimension stratégique et opérationnelle de l'entreprise via la gestion du capital humain</i> - <i>La dimension multiple de la fonction RH : juridique, psychologique, institutionnelle et culturelle</i> - <i>Les différentes fonctions RH et leurs interactions</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - 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
<p>2. Management des Ressources humaines</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les nouvelles formes de gestion des ressources humaines : recrutement, motivation- formation, rémunération • Principes, méthodes et gestion des rémunérations <ul style="list-style-type: none"> - <i>Gestion des emplois, de la performance et des rémunérations</i> - <i>Politique de rémunération : part fixe, part variable, intéressement, participation</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - 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. - Déterminer une politique de rémunération juste et motivante

<ul style="list-style-type: none"> • Les différents modèles de management en pratique <ul style="list-style-type: none"> - <i>Management par la qualification</i> - <i>Management par la compétence</i> - <i>Management par le talent</i> - <i>Management participatif</i> - <i>Pyramide organisationnelle inversée</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - 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
<p>3. Management socio-économiques des Ressources Humaines</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les coûts cachés <ul style="list-style-type: none"> - <i>Identification :</i> Absentéisme, Accidents du travail et maladies professionnelles Rotation du personnel Défauts qualités - <i>Outils d'analyse et d'aide à la résolution de problème</i> Indicateurs de suivi des coûts cachés Diagramme de PARETO (classement des phénomènes par ordre d'importance) Diagramme de causes et effets (Ishikawa) Méthode des 5 pourquoi (Chercher les causes d'une situation problème par un questionnement systématique et apporter une solution) Le QQQQCCP : Quoi, Qui, Où, Quand, Comment, Combien, Pourquoi. • La gestion du temps <ul style="list-style-type: none"> - <i>Respect des délais</i> - <i>Charge physique de travail</i> - <i>Planification, programmation des activités</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - 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. <ul style="list-style-type: none"> - 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, Etre un stratège du temps, Prendre du recul.

<ul style="list-style-type: none"> • Le management de la qualité <ul style="list-style-type: none"> - <i>Méthodologie de la gestion de la qualité : Diagnostic, analyse, cahier des charges et démarche qualité</i> - <i>Outils au service de la qualité du management de qualité : Roue de Deming- Méthode Six Sigma- Groupe de progrès</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - 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
<p>4. Communication interpersonnelle et gestion des conflits</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le comportement organisationnel • Les comportements humains <ul style="list-style-type: none"> - <i>Caractéristiques psychologiques des groupes</i> - <i>Dynamique des groupes (interactions, buts communs, normes, inconscient collectif).</i> • Les différents types de conflits sociaux et leurs gestions 	<ul style="list-style-type: none"> - 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.
<p>5. Management, organisation et risques psychosociaux</p> <ul style="list-style-type: none"> • La dimension subjective du travail • Les risques psychosociaux (RPS) • La qualité de vie au travail 	<ul style="list-style-type: none"> - 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

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).

Le sujet du document écrit (rapport-mission) est directement lié à la mission confiée dans le cadre du stage professionnel ou de la formation en alternance.

La mission est négociée et déterminée en début d'année en concertation avec l'équipe pédagogique et plus spécialement avec un tuteur-enseignant qui aura pour rôle de superviser le projet.

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.



Contenu	Capacités attendues
<p>1. Environnement géopolitique et stratégies des entreprises</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mondialisation : un monde de flux <ul style="list-style-type: none"> - <i>Caractéristiques, facteurs et conséquences de la mondialisation</i> - <i>Acteurs de la mondialisation</i> - <i>Gouvernance mondiale et normes internationales</i> • Géopolitique du monde contemporain et mondialisation <ul style="list-style-type: none"> - <i>Conséquences géopolitiques de la mondialisation</i> - <i>Aires de civilisation et mondialisation</i> - <i>Conséquences sociales et écologiques de la mondialisation</i> • Contexte géopolitique global et stratégies des entreprises <ul style="list-style-type: none"> - <i>Entreprises et mondialisation des marchés : compétition et opportunités stratégiques</i> - <i>« Firmes réseaux » et éclatement du processus de production</i> - <i>Stratégies induites par la mondialisation</i> <p>2. Connaissance des marchés européens : veille stratégique et intelligence économique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veille permanente : élément de la stratégie <ul style="list-style-type: none"> - <i>Veille technologique</i> - <i>Veille commerciale et concurrentielle</i> - <i>Autres types de veilles</i> - <i>Outils et acteurs de la veille</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Comprendre les grandes lignes de la mondialisation et des réalités géopolitiques actuelles - Etre capable d'analyser les conséquences de la mondialisation sur les stratégies des entreprises - Etre capable de mener une veille permanente à partir de sources documentaires européennes

<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'une veille stratégique dans l'entreprise <ul style="list-style-type: none"> - <i>Choix d'une méthode en fonction de la stratégie</i> - <i>Pratique de la veille : respect de l'éthique et de la réglementation</i> - <i>Dossier documentaire</i> • Connaissance des marchés européens et ouverture à l'international <ul style="list-style-type: none"> - <i>Hétérogénéité des marchés et caractéristiques</i> <ul style="list-style-type: none"> • Sociales, culturelles, politiques • Economiques • Géographiques - <i>Marchés européens</i> <ul style="list-style-type: none"> • France, Allemagne, Royaume-Uni : les états moteurs • Europe du nord, du sud et de l'est - <i>Ouverture des entreprises européennes à l'international</i> <ul style="list-style-type: none"> • Stratégie d'internationalisation des entreprises • Rôle de l'Union européenne dans le processus d'internationalisation • Entreprises leaders en Europe <p>3. Environnement économique international et stratégies d'internationalisation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les différentes stratégies d'internationalisation <ul style="list-style-type: none"> - <i>Bartlett et Goshal (Management sans frontières Editions d'organisation)</i> <ul style="list-style-type: none"> • Entreprise internationale • Entreprise globale • Entreprise transnationale : « Think global, act local » (Levitt) 	<ul style="list-style-type: none"> - Savoir analyser l'information pour réaliser une synthèse et respecter la réglementation ainsi que l'éthique dans les protocoles de mise en œuvre - 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
--	--

<ul style="list-style-type: none"> - <i>Meier (Management interculturel Dunod 2004)</i> <ul style="list-style-type: none"> • Opérations d'export • Filiale ou réseau d'entreprise • Opérations multinationales • Opérations transnationales • Opérations globales • Les groupes stratégiques (GS) <ul style="list-style-type: none"> - <i>Constitution des cartes stratégiques</i> - <i>Interprétation de la concurrence par modélisation (modèles objectifs et cognitifs des GS)</i> <p>4. Environnement économique international : les clauses d'un contrat international</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le cadre général d'un contrat international <ul style="list-style-type: none"> - <i>Langue utilisée</i> - <i>Dimension multiculturelle</i> - <i>Systèmes juridiques différents</i> - <i>Capacité des partenaires</i> - <i>Négociation et forme du contrat (contrat lui-même et annexes)</i> • Les principales clauses d'un contrat international <ul style="list-style-type: none"> - <i>Droit applicable</i> - <i>Juridiction compétente</i> - <i>Garantie des clauses financières</i> <ul style="list-style-type: none"> • Risque de change • Techniques de paiement • Le cas du crédit documentaire - <i>Utilisation des incoterms et sécurisation des échanges</i> - <i>Responsabilités réciproques vendeur-acheteur</i> - <i>Clauses de force majeure de nature économique</i> - <i>Clauses de révision : l'avenant au contrat</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - 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
--	---

<ul style="list-style-type: none"> • Les principaux contrats internationaux <ul style="list-style-type: none"> - <i>Contrat de vente internationale</i> - <i>Contrat de distribution internationale</i> - <i>Contrats de distribution et règles de concurrence communautaire</i> - <i>Contrat d'agent international</i> • Protection de la propriété intellectuelle et industrielle au niveau national et international <ul style="list-style-type: none"> - <i>La procédure française : INPI</i> - <i>Les procédures européennes</i> - <i>La procédure internationale</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Connaître les principaux contrats internationaux ainsi que la protection de la propriété intellectuelle et industrielle au niveau international
---	---

Contenu	Capacités attendues
<p>1. Le concept de stratégie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eléments de base <ul style="list-style-type: none"> - Définitions théoriques (Chandler, Ansoff) - Identification d'une stratégie <ul style="list-style-type: none"> • Buts • Objectifs • Moyens - Les axes de développement <ul style="list-style-type: none"> • Recentrage • Intégration • Internationalisation • Diversification • Objectifs de la stratégie et type de management <ul style="list-style-type: none"> - Concurrentiel - Entrepreneurial - Sociétal - Administratif • Différents niveaux d'une stratégie <ul style="list-style-type: none"> - Corporate strategy - Business strategy - Operational strategy • Processus de planification stratégique <ul style="list-style-type: none"> - Diagnostic (entreprise, environnement, opportunités) - Plans stratégiques et opérationnels - Contrôle <p>2. Modèles stratégiques et politique générale de l'entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> • Politique générale de l'entreprise et démarche stratégique <ul style="list-style-type: none"> - Analyse : produits, structure, technologies, marchés... - Choix d'une politique stratégique - Déploiement stratégique • Evolutions des principaux modèles stratégiques 	<p>- Comprendre que la stratégie des organisations a comme objectif de donner une perspective globale à la direction générale de l'entreprise.</p> <p>- Connaître les différents modèles stratégiques et les limites de toute planification stratégique.</p>

<ul style="list-style-type: none"> - <i>Forces, faiblesses, opportunités, menaces : SWOT (LCAG)</i> - <i>Approche concurrentielle et DAS (Porter)</i> - <i>Ressources et compétences : E. Penrose</i> • Limites de la planification stratégique <ul style="list-style-type: none"> - <i>Prévision à long terme : opportunité ou menace</i> - <i>Changements technologiques</i> - <i>Contraintes externes, mondialisation</i> - <i>La critique de Mintzberg</i> <ul style="list-style-type: none"> • Planification = analyse • Stratégie = synthèse <p>3. Stratégie d'entreprise et structure organisationnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> • Éléments interdépendants et moteurs de la structure organisationnelle <ul style="list-style-type: none"> - <i>Ressources humaines en interne</i> - <i>Ressources externes</i> - <i>Architecture de l'organisation (design)</i> - <i>Culture d'entreprise</i> - <i>Gestion des connaissances</i> - <i>Projets innovants</i> • Éléments interdépendants et moteurs du système d'information <ul style="list-style-type: none"> - <i>Dimension et enjeux numériques au niveau stratégique</i> - <i>Veille stratégique et stratégie</i> - <i>Performance du système d'information</i> - <i>Stratégie de sourcing (IT Sourcing Management)</i> • Changement organisationnel et stratégie 	<p>- 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.</p>
---	---

<p>4. La décision stratégique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Décision stratégique et Direction Générale • Types de décision dans les organisations et stratégie (Herbert Simon) <ul style="list-style-type: none"> - <i>Avenir certain (programmable : I.M.C)</i> - <i>Avenir aléatoire (semi-programmable)</i> - <i>Avenir incertain (non programmable correspondant à la décision stratégique)</i> • Importance de la décision stratégique <ul style="list-style-type: none"> - <i>Où devons-nous aller ?</i> - <i>Qui fait quoi ?</i> - <i>Que devons-nous faire ?</i> - <i>Quelle est notre mission ?</i> • Critique de H. Mintzberg : décision stratégique et information segmentée <p>5. Management stratégique, pilotage des moyens et performance de l'organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Performance et approche systémique de la gestion <ul style="list-style-type: none"> - <i>Performance : objectifs et allocation des ressources</i> - <i>Approche systémique des domaines de gestion (production, finances, ressources humaines et commercial)</i> - <i>Prévisions et plan d'action</i> - <i>Performance, efficacité et efficience</i> <ul style="list-style-type: none"> • Efficacité (extérieur et stratégie) • Efficience (intérieur et organisation) 	<p>- Comprendre que faire de la stratégie, c'est prendre des décisions compte tenu de l'évolution de l'environnement.</p> <p>- Comprendre qu'il est nécessaire d'apprécier les interdépendances des différentes ressources nécessaires à la mise en place d'un plan stratégique efficace.</p>
---	---

<ul style="list-style-type: none"> • Démarche de pilotage <ul style="list-style-type: none"> - <i>Processus complexe du schéma de gestion : rôle des différents acteurs</i> - <i>Pilotage de la chaîne de valeur</i> - <i>Utilisation d'outils quantitatifs et qualitatifs</i> - <i>Choix des indicateurs de mesure</i> • Outils de mesure de la performance <ul style="list-style-type: none"> - <i>Indicateurs comptables et financiers</i> - <i>Rôle et limites de l'analyse financière et du contrôle de gestion</i> <ul style="list-style-type: none"> • Tableau de bord financier • Tableau de bord stratégique (balance scorecard) - <i>Comptabilité sociale et tableaux de bord sociétaux dans</i> <ul style="list-style-type: none"> • La performance socio-économique • La performance comportementale • La mesure du climat social • Etapes méthodologique du diagnostic de l'organisation <ul style="list-style-type: none"> - <i>Contexte structurel et conjoncturel</i> - <i>Diagnostic et SWOT (forces et faiblesses, opportunités et contraintes)</i> - <i>Mesure des résultats ponctuels et outils utilisés au niveau de la mesure de la performance</i> <ul style="list-style-type: none"> • Financier • Productif • Commercial • Social - <i>Mesure des résultats globaux et tableaux de bord</i> - <i>Suivi des résultats : périodicité et rôle des acteurs</i> 	<p>- Connaître les différents outils quantitatifs et qualitatifs comptables, financier et sociaux nécessaires à la mesure de la performance et au diagnostic de l'organisation.</p>
---	---

Contenu

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.

Contenu, titre, plan et attendus proposés par le candidat sont discutés avec son Directeur de mémoire (tuteur pédagogique référent) dont l'accord est obligatoire avant la soutenance orale devant un 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)
- Mise en perspective de ce qu'impliquent ces résultats (avantages/inconvénients éventuels apportés par l'étude)

8030.3012 Référentiel d'examen du Mastère Européen de Management et de Stratégie d'Entreprises

Sur 2 années

Epreuves obligatoires

Mastère Européen de Management et de Stratégie d'Entreprise				Temps plein, partiel, alternance		Formation tout au long de la vie		
Epreuves	U.C.	Crédits	Coef.	Forme ponctuelle	Durée	Forme ponctuelle	Durée	
1 ^{ère} année	A4/5 Les entreprises, la concurrence et l'Europe	A4/5*	16	4	Dissertation	4h	Dissertation	4h
	B4 Langue Vivante Européenne - Ecrit Niveau B2 du CECR Utilisateur indépendant	B4	12	2	Ecrit	1h45	Ecrit	1h45
	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 Mémoire d'entreprise	D42	16	7	Grand oral	1h	Grand oral	1h
	Total		60	20				
2 ^{ème} année	B5 Langue Vivante Européenne - Oral Niveau B2 du CECR Utilisateur indépendant	B5	12	2	Oral	45 min	Oral	45 min
	D51 Stratégies et environnement géopolitique...	D51	16	5	Exercices pratique	3h	Exercices pratique	3h
	D52 Management stratégique des organisations	D52	16	7	Etude de cas	4h	Etude de cas	4h
	D53 Soutenance : Thèse professionnelle	D53	16	6	Oral	1h	Oral	1h
	Total		60	20				

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

Epreuves facultatives

Mastère Européen de Management et de Stratégie d'Entreprise				Temps plein, partiel, alternance		Formation tout au long de la vie	
Epreuves	U.C.	Crédits	Coef.	Forme ponctuelle	Durée	Forme ponctuelle	Durée
B4 Langue Vivante Européenne - Ecrit LV2	B4	6		Ecrit	1h45	Ecrit	1h45
A1 L'Europe, unicité des valeurs, diversité culturelle	A1	6		QCM	45 min	QCM	45 min
A2 La construction européenne, ses institutions	A2	6		QCM	45 min	QCM	45 min
A3 Le management interculturel et les RH	A3	6		QCM	45 min	QCM	45 min

Pour les matières optionnelles, les points au dessus de 10/20, multipliés par 2, s'ajoutent au total des points.

D41.1 Culture et Management d'Entreprise	UC D41.1	6 crédits	Coeff. 2
--	----------	-----------	----------

L'unité capitalisable D41.1 « Culture et Management d'Entreprise » est validée par le contrôle de l'acquisition de savoir figurant dans le programme « Culture et Management d'Entreprise ».

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

Durée : 1 heure

Nombre de questions : 60 questions

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

Nombre de points : 180 points

Cette partie, sous forme de QCM, permet de contrôler l'acquisition par les étudiants des fondamentaux dans les différents domaines couverts par le programme « Culture et Management d'Entreprise ».

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.

D41.2	Gestion des Ressources Humaines et gestion des organisations	UC D41.2	10 crédits	Coeff. 5
-------	--	----------	------------	----------

L'unité capitalisable D41.2 « Gestion des Ressources Humaines et gestion des organisations » est validée par le contrôle de l'acquisition de savoir figurant dans le programme « Gestion des Ressources Humaines et gestion des organisations ».

Forme de l'épreuve : Exercice pratique

Durée : 2 heures

Nombre de points : 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.

D42 Mission	UC D42	16 crédits	Coeff. 7
-------------	--------	------------	----------

L'unité capitalisable D42 « Grand oral : mission en entreprise » est validée par le contrôle des savoirs et savoir-faire que le candidat a su mettre en œuvre dans le cadre d'une mission confiée lors d'un stage professionnel d'une durée comprise entre 6 et 12 semaines ou au cours d'une formation en alternance.

La mission : Définition

Le sujet du document écrit (rapport-mission) est directement lié à la mission confiée dans le cadre du stage professionnel ou de la formation en alternance.

La mission est négociée et déterminée en début d'année en concertation avec l'équipe pédagogique et plus spécialement avec un tuteur-enseignant qui aura pour rôle de superviser le projet.

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 ».

L'objectif est donc de valoriser l'expérience acquise lors du stage professionnel ainsi que le savoir-faire en présentant les résultats obtenus.

Le rapport-mission sera donc évalué en fonction du compte-rendu des connaissances empiriques acquises, de la présentation et de la description de la mission en rapport avec l'élaboration d'une problématique bien identifiée.

Présentation du document écrit

La forme

Le rapport-mission est un document écrit en langue française, dactylographié et respectant les caractéristiques suivantes :

- Format A4
- Nombre de pages : de l'ordre de 40 à 50 pages hors annexes
- Impression : recto seul
- Police d'écriture : Times New Roman de taille 11 (Microsoft Word)
- Interligne de paragraphes : 1.5 (Microsoft Word)
- Marge : 2.5 cm à gauche et à droite
- Relié

La structure

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 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.

Présentation de la soutenance

La soutenance orale dure une heure et se déroule devant un jury composé au moins d'un professionnel et d'un enseignant.

Le Directeur de stage (tuteur professionnel) et/ou le Directeur de mémoire (tuteur enseignant référent) peuvent assister à la soutenance sans participer à l'évaluation finale.

Le jury doit obligatoirement prendre connaissance du document écrit remis par le candidat avant la soutenance orale. Ce document écrit est transmis en 2 exemplaires à l'école centre d'examen FEDE trois semaines avant la soutenance. L'enseignant membre du jury sera en charge de juger ce document écrit.

La soutenance orale se déroule en 3 temps

- Le candidat expose tout d'abord les divers aspects de son travail de recherche en 30 minutes environ. 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). Tout support de présentation, en particulier PowerPoint, sera apprécié.
- Les membres du jury font part au candidat de leurs appréciations et lui posent des questions en rapport avec le sujet abordé en particulier sur les aspects techniques ou professionnels du document écrit.
- Enfin, le jury, après délibération, attribue une note sur le déroulement de la soutenance (50% de la note finale).

Les critères d'évaluation

Critères d'évaluation du document écrit (1/3 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

- La qualité rédactionnelle, la synthèse et la pertinence des références bibliographiques, le niveau de connaissances dans la spécialité
- La présentation du document et le respect des consignes concernant la forme demandée

Critères d'évaluation de la prestation orale (2/3 de la note)

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

- L'aisance, la clarté de l'exposé, la durée et la qualité de l'expression orale
- La réflexion critique, la qualité de l'argumentaire de l'exposé
- 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.

D51 Stratégies et environnement géopolitique, économique et juridique	UC D51	16 crédits	Coeff. 5
---	--------	------------	----------

L'unité capitalisable D51 « Stratégies et environnement géopolitique, économique et juridique » est validée par le contrôle des acquisitions de savoir dans le programme de droit et des affaires internationales.

Forme de l'épreuve : Exercice pratique

Durée : 3 heures

Nombre de points : 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.

D52 Management stratégique des organisations	UC D52	16 crédits	Coeff. 7
--	--------	------------	----------

L'unité capitalisable D52 « 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.

Forme de l'épreuve : Etude de cas

Durée : 4 heures

Nombre de points : 120 points

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.

D53 Soutenance : Thèse professionnelle	UC D53	16 crédits	Coeff. 6
---	--------	------------	----------

L'unité capitalisable D53 « 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.

Contenu, titre, plan et attendus proposés par le candidat sont discutés avec son Directeur de mémoire (tuteur pédagogique référent) dont l'accord est obligatoire avant la soutenance orale devant un 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)
- Mise en perspective de ce qu'impliquent ces résultats (avantages/inconvénients éventuels apportés par l'étude)

Présentation du document écrit


• La forme

La thèse professionnelle est un document écrit en langue française, dactylographié et respectant les caractéristiques suivantes :

- Format A4
- Nombre de pages : 60 à 80 pages sans les annexes (il s'agit d'un travail de synthèse, une longueur excessive peut pénaliser le candidat)
- Impression : recto seul
- Police d'écriture (ex : Times New Roman ou Arial) de taille 11 ou 12 (Microsoft Word)
- Interligne de paragraphes : 1.5 (Microsoft Word)
- Marge : 2.5 cm à gauche et à droite

La page de couverture du document écrit doit faire apparaître :

- Le titre du diplôme
- Le titre de la thèse professionnelle

- 
- Le nom et le prénom de l'étudiant
 - La date ou l'année de soutenance de la thèse
 - Le nom de l'école membre FEDE

La page de garde fait mention généralement d'une manière simple et rapide, des remerciements.

• La structure

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 permettent enfin de justifier les affirmations ou les résultats avancés.

Présentation de la soutenance

La soutenance orale dure une heure et se déroule devant un jury composé au moins d'un professionnel et d'un enseignant.

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.

Le jury doit obligatoirement prendre connaissance du document écrit remis par le candidat, avant la soutenance orale. Ce document écrit est transmis en 2 exemplaires à l'école centre d'examen FEDE trois semaines avant la soutenance. L'enseignant membre du jury sera en charge de juger ce document écrit (50% de la note finale).

La soutenance orale se déroule en 3 temps :

- Le candidat expose tout d'abord les divers aspects de son travail de recherche en 30 minutes environ. 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). Tout support de présentation, en particulier PowerPoint, sera apprécié.
- Les membres du jury font part au candidat de leurs appréciations et lui posent des questions en rapport avec le sujet abordé.
- Enfin, le jury, après délibération, attribue une note sur le déroulement de la soutenance (50% de la note finale).

Critères d'évaluation de la thèse professionnelle

• Critères d'évaluation du document écrit

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
- La qualité rédactionnelle, la synthèse et la pertinence des références bibliographiques
- La présentation du document et le respect des consignes concernant la forme demandée

• Critères d'évaluation de la prestation orale

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

- L'aisance, la clarté de l'exposé, la durée et la qualité de l'expression orale
- La réflexion critique, la qualité de l'argumentaire de l'exposé
- 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.