



Federation for **ED**ucation in Europe  
Fédération Européenne Des Ecoles

# Bachelor européen

# Management et gestion des PME

[www.fede.education](http://www.fede.education)  
version 0220





## 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

<b>PRESENTATION</b>	<b>5</b>
Contexte	5
Objectifs et compétences	5
Perspectives d'emploi	5
VAE – Validation des Acquis de l'Expérience	6
Bibliographie générale	6
<b>UNITES CAPITALISABLES ET HORAIRES INDICATIFS</b>	<b>7</b>
<b>ARCHITECTURE DU DIPLOME FEDE</b>	<b>8</b>
<b>UC D31</b>	<b>10</b>
Expertise professionnelle	10
A. Formation	10
B. Évaluation	21
C. Coefficient et crédits ECTS	21
<b>UC D32</b>	<b>22</b>
Epreuve Professionnelle de Soutenance	22
A. Objectifs	22
B. Stage ou Projet tutoré	22
C. Évaluation	22
D. Coefficient et crédits ECTS	26
<b>UC B31</b>	<b>28</b>
Langue Vivante Européenne 1	28
A. Objectif	28
B. Formation	28
C. Ressources pédagogiques mises à la disposition des étudiants par la FEDE	29
D. Évaluation	29
E. Coefficient et crédits ECTS	31
<b>UC A2</b>	<b>33</b>
Le projet européen : culture et démocratie pour une citoyenneté en action	33
A. Objectifs	33
B. Formation	33
C. Ressources pédagogiques mises à la disposition des étudiants par la FEDE	35
D. Évaluation	35
E. Coefficient et crédits ECTS	35
<b>UC A3</b>	<b>36</b>
Le management interculturel et les ressources humaines	36
A. Objectifs	36
B. Formation	36
C. Ressources pédagogiques mises à la disposition des étudiants par la FEDE	39
D. Évaluation	39
E. Coefficient et crédits ECTS	39

### LEXIQUE

**UC** : Unité Capitalisable

**UE** : Unité d'Enseignement

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

**CECRL** : Cadre Européen Commun de Référence pour les Langues

**LV** : Langue Vivante

## PRESENTATION

### Contexte

Qu'il s'agisse du secteur commercial, de la distribution, des services ou de l'industrie, ce diplôme offre des perspectives de carrière stimulantes aux côtés des dirigeants de PME en les formant à la gestion d'entreprise. Des compétences élargies en management et en gestion sont les deux axes fondamentaux qui permettront de contribuer à l'orientation et au suivi de la stratégie de l'entreprise.

Ces postes administratifs d'encadrement impliquent des capacités d'analyses et de décisions fondées sur des savoirs à la fois étendus et spécialisés en gestion comptable et fiscale, en communication d'entreprise, dans le champ des ressources humaines et sur le plan commercial.

Alors que l'autonomie et la flexibilité sont des qualités appréciées en entreprise, il conviendra d'être en mesure de construire une organisation efficace propice au développement et à la pérennité de l'entreprise.

### Objectifs et compétences

- Mettre en place un management stratégique et accompagner le management opérationnel
- Comprendre la comptabilité approfondie et l'audit comptable afin d'orienter les perspectives de l'entreprise
- Exercer une surveillance des indicateurs de gestion et rédiger des documents de synthèse
- Calculer les soldes intermédiaires de gestion et les ratios de rentabilité
- Bâtir des prévisions de trésorerie
- Appliquer les fondamentaux de comptabilité des sociétés et des formalités juridiques
- Mener les actions commerciales, marketing, de communication et RH de l'organisation : suivre les plans d'actions conçus, exercer un rôle opérationnel fort en prenant en compte les indicateurs de performances permettant de piloter l'activité, analyser les écarts et proposer des actions correctrices
- Travailler en équipe : contribuer au développement d'un management structuré, factuel et adapté à la nature de l'organisation

### Perspectives d'emploi

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

Le Bachelor européen Management et gestion des PME prépare les futurs professionnels des écoles FEDE aux fonctions de :

- Conseiller de direction
- Cadre des services généraux
- Chargé d'affaires administrative et financière
- Responsable administratif et financier adjoint au sein de grandes organisations
- Responsable du développement commercial
- Chef des ventes
- Chef de secteur
- Responsable d'agence
- Chef de produit
- Responsable d'un centre de profits

### 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 Bachelor européen Management et gestion des PME 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.

### Bibliographie générale

#### Les indispensables

- ADARY (Assaël), MAS (Céline), WESTPHALEN (Marie-Hélène), *Communicator - Toute la communication à l'ère digitale*, Dunod, coll. Livres en Or, 8ème éd., juin 2018.
- BARABEL (Michel), MEIER (Olivier), *Manager - Tout le management à l'ère digitale*, Dunod, coll. Livres en Or, 3ème éd., septembre 2015.
- DE BAYNAST (Arnaud), LENDREVIE (Jacques), LEVY (Julien), *Mercator - Tout le marketing à l'ère digitale*, Dunod, coll. Livres en Or, 12ème éd., septembre 2017.
- PERRETI (Jean-Marie), *Gestion des Ressources Humaines*, Eyrolles, 22ème éd., 2018.

#### Pour prendre de la hauteur et s'inspirer des « best practices »

- BALLE (Michael), BEAUVALLET (Godefroy), *Le Management Lean*, Pearson, 2013.
- BARABEL (Michel), MEIER (Olivier), *Gestion internationale des ressources humaines*, Dunod, coll. Management Sup, 4ème éd., avril 2018.
- BLANCHARD (Kenneth), JOHNSON (Spencer), *Le nouveau One Minute Manager – Réussir vite et mieux dans un monde en pleine mutation*, Eyrolles, 2015.
- DRUCKER (Peter F.), *Management : Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper Business, 1993.
- HOHMANN (Christian), *Lean Management : outils, méthodes, retours d'expérience, questions/réponses*, Eyrolles, 1ère éd., 2012.
- LAMRI (Jérémy), *Les compétences du 21ème siècle – Comment faire la différence ? Créativité, Communication, Esprit critique, Coopération*, Dunod, 1ère éd., octobre 2018.

#### Sitographie

- <https://www.edx.org/learn/marketing>
- [https://www.canal-u.tv/producteurs/canal\\_aunege/clips\\_aunege/sciences\\_de\\_gestion](https://www.canal-u.tv/producteurs/canal_aunege/clips_aunege/sciences_de_gestion)

## UNITES CAPITALISABLES ET HORAIRES INDICATIFS

	Liste des unités capitalisables	Contenu	Horaires indicatifs en face à face pédagogique
Épreuves obligatoires	<b>UE D</b> UC D31	Expertise professionnelle	240 à 315 h
	UC D32	Stage ou projet tutoré	12 semaines
	<b>UE B</b> UC B31*	Langue vivante européenne 1 <i>Utilisateur indépendant</i>	80 à 100 h
	<b>UE A</b> 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
Épreuves facultatives	UC B32*	Langue vivante 2 <i>Utilisateur indépendant</i>	
	UC B33*	Langue vivante 3 <i>Utilisateur indépendant</i>	

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

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

Bachelor européen Management et gestion des PME				Temps plein, temps partiel, alternance		Formation tout au long de la vie	
Épreuves	U.C.	ECTS	Coeff.	Forme ponctuelle	Durée	Forme ponctuelle	Durée
D3 Expertise Professionnelle	D31	21	7	Épreuve professionnelle écrite	6h00	Épreuve professionnelle écrite	6h00
	D32	21	6	Entretien professionnel	0h30	Entretien professionnel	0h30
B31 Langue Vivante Européenne 1	B31.1	6	2	Écrit	1 h	Écrit	1 h
	B31.2	6	2	Oral	45min	Oral	45min
A2 Le projet européen : culture et démocratie pour une citoyenneté en action	A2	3	1	QCM en ligne	40 min	QCM en ligne	40 min
A3 Le management interculturel et les ressources humaines en Europe	A3	3	2	QCM en ligne	40 min	QCM en ligne	40 min
<b>Total</b>		<b>60</b>	<b>20</b>				
Epreuves facultatives	B32 Langue Vivante 2	B32	6	Écrit + Oral	105 min	Écrit + Oral	105 min
	B33 Langue Vivante 3	B33	6	Écrit + Oral	105 min	Écrit + Oral	105 min

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



**UE D** | Expertise  
Professionnelle

## UC D31

## Expertise professionnelle

## A. Formation

L'unité capitalisable D31 repose sur le programme pédagogique développé dans le référentiel « **Expertise professionnelle** », disponible en version numérique, et sur lequel reposera l'évaluation.

Le volume horaire recommandé de formation en face à face pédagogique est de 240 à 315 heures.

Contenu	Capacités attendues
<p>Sont ici détaillées les 6 principales thématiques composant l'entreprise. Il faut en relativiser la portée :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• une approche partielle : la composante production n'est ainsi pas abordée</li> <li>• un lien entre les différentes parties qui ne sont pas indépendantes et qui se complètent : la « communication de l'entreprise » peut être envisagée comme une partie de son activité commerciale</li> <li>• une approche arbitraire : chaque entreprise aura son organisation spécifique, tel service étant plus développé que tel autre</li> </ul> <p>Il s'agit ici d'offrir à l'étudiant des outils pour cerner son entreprise d'accueil dans sa globalité afin de mieux la comprendre, s'y intégrer et contribuer efficacement à son développement.</p>	
<p><b>1. Communication de l'entreprise (40 à 50 heures)</b></p>	
<p><b>1.1. Histoire de la communication d'entreprise</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les évolutions dans le temps de la communication d'entreprise : une prise de conscience anglo-saxonne</li> <li>• La formalisation de cette communication</li> <li>• Une évolution liée à la réglementation, à l'évolution de la société</li> <li>• Une évolution liée à des effets de mode</li> <li>• La communication commerciale et non commerciale : enjeux de chacune de ces communications (différentes et complémentaires)</li> <li>• La communication interne et externe : enjeux de chacune</li> <li>• Les enjeux de la communication : « passer des messages, se faire connaître, parler de son produit</li> </ul> <p><b>1.2. Préparations à la communication : études préalables</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivations de l'action de communication envisagée - Fixation des objectifs à atteindre - Définition des critères de mesure de l'objectif</li> <li>• Rédaction d'un cahier des charges</li> <li>• Budget de l'action de communication</li> <li>• Type d'étude préalable à mettre en place : <ul style="list-style-type: none"> <li>- étude qualitative ou/et quantitative</li> <li>- étude en interne ou/et sous-traitée</li> </ul> </li> </ul>	<p><i>Comprendre dans quel cadre nous nous situons : savoir « relativiser » les modes de communication de l'entreprise en fonction d'une époque, d'un lieu géographique : les choix de l'entreprise en la matière ne peuvent être compris et analysés qu'en fonction de ces éléments</i></p> <p><i>Tenir compte des obligations légales (droit du travail pour la communication interne ; communication financière pour la communication externe)</i></p> <p><i>Contraintes de qualité, de budget, de temps :</i></p> <p><i>Savoir rédiger un cahier des charges précis, pertinent, efficace</i></p> <p><i>Savoir élaborer un budget d'action de communication d'entreprise</i></p> <p><i>Savoir établir un planning d'action de communication</i></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- étude utilisant l’outil statistique : création d’un échantillon de personnes, définitions de critères d’étude précis et pertinents</li> <li>- étude utilisant l’outil informatique : tableurs, bases de données</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sources d’informations : <ul style="list-style-type: none"> <li>- l’entreprise (bases de données clients, personnel de l’entreprise, comptabilité et gestion de l’entreprise ...)</li> <li>- bases de données achetées</li> <li>- internet</li> <li>- bibliographie</li> </ul> </li> </ul> <p><b>1.3. Communication écrite</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Choix du mode de communication en fonction : <ul style="list-style-type: none"> <li>- de l’objectif</li> <li>- du public visé</li> <li>- du budget</li> </ul> </li> <li>• Types de communication interne : note de service, compte-rendu, circulaire, règlement intérieur, livret, affichage sur lieu de travail, organigramme, « trombinoscope », etc.</li> <li>• Types de communication externe : dépliant, « tract », plaquette, documents comptables et tableaux de synthèse, publicité (texte, images)</li> </ul> <p><b>1.4. Communication orale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Choix du mode de communication en fonction : <ul style="list-style-type: none"> <li>- de l’objectif</li> <li>- du public visé</li> <li>- du budget</li> </ul> </li> <li>• Types de communication interne : entretien personnel, réunion de service, assemblée générale, séminaire, vidéo-conférence, film, etc.</li> <li>• Types de communication externe : entretien client, organisation de congrès de séminaire, participation à un salon, publicité radiophonique ou télévisée</li> <li>• Reprise de notions de base de la communication : prise de parole, conduite de réunion, techniques de communication</li> </ul> <p><b>1.5. Nouveaux outils de communication</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Outil informatique de présentation : diaporama</li> <li>• Site internet - Site intranet</li> </ul>	<p><i>Connaître les principaux types d’études préalables possibles : avantages-inconvénients de chacun</i></p> <p><i>Identifier et rechercher les informations à moindre coût</i></p> <p><i>Identifier les principaux modes de communication écrite, savoir les utiliser</i></p> <p><i>Rédiger un projet de communication écrite</i></p> <p><i>Avoir une connaissance des bases de la communication (bases des techniques d’entretiens, notion d’écoute active ...)</i></p> <p><i>Savoir parler clairement et exposer de manière concise un sujet</i></p> <p><i>Savoir utiliser les nouveaux modes de communication : recherche d’information, mise à jour de site internet et intranet, boîte courriels</i></p>
---	--

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Courriels : listes de diffusion</li> <li>• Réseaux sociaux</li> <li>• Intérêt de ces outils :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- rapidité</li> <li>- facilité</li> <li>- efficacité</li> <li>- coût</li> </ul> </li> <li>• Inconvénients de ces outils :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- aujourd'hui peu différenciant pour certains d'entre eux</li> <li>- message nécessairement simple</li> <li>- accroissement du risque juridique de par la facilité d'utilisation (listes de diffusion de courriels)</li> </ul> </li> </ul> <p><b>1.6. Analyse de l'impact de l'action de communication</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Choix préalable des critères d'analyse</li> <li>• Collecte des informations</li> <li>• Analyse proprement dite</li> <li>• Rédaction d'un rapport pour sa hiérarchie</li> </ul>	<p><i>Savoir mener une opération de communication d'entreprise, de sa préparation (rédaction du cahier des charges, étude préalable), à sa réalisation et à l'étude de son impact pour l'entreprise</i></p>
<b>2. Gestion de l'entreprise : approches juridique et comptable (50 à 65 heures)</b>	
<p><b>2.1. Création d'entreprise</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Préalable à la création - les statuts : siège social, dirigeant, capital social et associés (actionnaires), objet social...</li> <li>• Formalités administratives : Centre de Formalité des Entreprises, Journal d'Annonce Légale, obligations fiscale et sociale...</li> </ul> <p><b>2.2. Fonctionnement de l'entreprise</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obligations administratives : Assemblée Générale Ordinaire et Extraordinaire (AGO - AGE), procès-verbaux</li> <li>• Obligations déclaratives : TVA, IS, Organismes sociaux, Télédéclarations...</li> <li>• Autres obligations : assurances, gestion administrative, déclarations aux services douaniers</li> <li>• Aspects administratifs de la gestion du personnel : établissement des bulletins de salaires, obligations déclaratives</li> <li>• Répartition du résultat (affectation du résultat)</li> </ul> <p><b>2.3. Evolution de l'entreprise</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modifications statutaires</li> <li>• Augmentation (diminution) de capital : aspects administratifs, aspects économiques, aspects fiscaux</li> </ul>	<p><i>Comprendre le rôle et l'utilité des différentes obligations et formalités administratives, tant lors de la création que durant le fonctionnement de l'entreprise</i></p> <p><i>Pouvoir prendre en charge la rédaction et la transmission des principales déclarations de l'entreprise à l'Administration</i></p>

## 2.4. Gestion financière de l'entreprise : le Compte de Résultats (CR)

- Analyse de l'activité
  - Evolution du Chiffre d'Affaires
  - L'entreprise dans son marché : caractéristiques de ce marché, concurrence, modes d'approche de la concurrence par l'entreprise (baisse des prix ou R&D)
  - Evolutions des différents postes de charges
  - Analyse des évolutions sur 2 à 3 exercices : le pourquoi de ces évolutions, les conséquences pour l'entreprise en terme de rentabilité, de besoins de financements...
- Les Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG) :
  - Marge
  - Valeur Ajoutée
  - Excédent Brut d'Exploitation
  - Résultat d'Exploitation
  - Résultat courant
  - Résultat exceptionnel
- Analyse de la rentabilité : affectation de l'EBE - Approche de la Capacité d'Auto-Financement (CAF)
- L'exploitation et l'exceptionnel la notion de récurrence des caractéristiques financières de l'entreprise

## 2.5 Gestion financière de l'entreprise : le bilan

- Bilan : l'approche patrimoniale de l'entreprise
- Actif : « ce que possède l'entreprise »
- Passif : « d'où viennent les fonds pour le financer »
- Actif et Passif : deux approches différentes mais complémentaires de l'entreprise
- Haut de bilan : les fondations de l'entreprise, les bases de sa solidité financière, l'implication des dirigeants - Définition de la notion de Fonds de Roulement (FR)
- Notion d'indépendance financière
- Bas de bilan : le fonctionnement de l'entreprise, son « cycle d'exploitation - Définition de la notion de Besoin en Fonds de Roulement (BFR)
- Définition de la notion de Solde Net de Trésorerie (SNT)

*Savoir analyser l'entreprise dans son environnement : marché, concurrence, clients, fournisseurs...*

*Faire le lien entre les données chiffrées issues des documents comptables et l'entreprise en son environnement*

*Savoir « prendre du recul » face aux chiffres : les chiffres ne sont que le reflet de l'entreprise à un « instant t »*

*Savoir approcher la rentabilité de l'entreprise à partir de l'EBE ou de la CAF*

*Analyse de la rentabilité et conséquences pour l'entreprise Analyse dans le temps de la rentabilité : évolution durant les 2 ou 3 derniers exercices, évolutions à venir dans les 2 à 3 ans à venir. Analyse des prévisionnels (réalisme des bases de calcul, faisabilité, marges de manœuvre ...)*

*Comprendre l'articulation du bilan : actif-passif ; haut et bas de bilan. Les caractéristiques, les liens et complémentarités entre ces notions. En final, l'unicité du bilan dans une analyse globale de l'entreprise.*

*Savoir calculer le FR, le BFR, le SNT*

*Comprendre ces notions, savoir les expliquer, les analyser, les critiquer aussi*

*Comprendre la notion de solvabilité : une notion essentielle car elle représente bien souvent le « point faible » de l'entreprise*

*Savoir déterminer la solvabilité de l'entreprise au travers des ratios de solvabilité*

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Approche et analyse de la trésorerie</li> <li>• Etude de la solvabilité au travers des ratios financiers</li> </ul> <p><b>2.6 Gestion financière : les investissements</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La décision d'investir : investissement productif, investissement de « remplacement », investissement de « développement »</li> <li>• Les conséquences de l'investissement : activité, rentabilité, endettement, structure financière</li> <li>• Le financement de l'investissement : auto-financement, crédit d'investissement, location (crédit-bail)</li> <li>• Les conséquences du choix du financement : structure financière, indépendance financière, fiscalité</li> </ul> <p><b>2.7 Gestion financière : les besoins de trésorerie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les besoins de trésorerie dans le bilan : le Solde Net de Trésorerie</li> <li>• Anticiper les besoins de trésorerie : le plan de trésorerie (budget de trésorerie)</li> <li>• Le financement des besoins de trésorerie par la banque - Conséquences</li> <li>• Le financement des besoins de trésorerie hors banque - Conséquences</li> <li>• La gestion de la trésorerie excédentaire : placements bancaires ou autres types de gestion</li> <li>• Rappels de l'importance de l'analyse de la trésorerie</li> </ul>	<p><i>Savoir faire le lien entre le projet d'investissement et la situation de l'entreprise :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- au regard de ses caractéristiques économiques, financières</li> <li>- en fonction de la politique suivie par la direction (Cf. la stratégie de l'entreprise au § 4)</li> <li>- en considérant l'entreprise dans son environnement (marché en forte évolution, concurrence en mutation et à laquelle il est nécessaire de s'adapter)</li> <li>- en prenant en compte les enjeux de communication en interne et en externe (Cf. § 1)</li> </ul>
<b>3. Gestion de l'entreprise : approche fiscale (50 à 65 heures)</b>	
<p><b>3.1 Elaboration des documents comptables</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition et rôles de la liasse fiscale : détermination de l'assiette de calcul de l'impôt</li> <li>• Deux impôts : IR-IS</li> <li>• Notions d'options fiscales pour la quasi-totalité des structures juridiques</li> <li>• Etapes de l'élaboration des documents comptables :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- détermination des choix de la direction en termes de provisions ou d'amortissements</li> <li>- saisie des opérations de fin d'exercice</li> </ul> </li> </ul>	<p><i>Comprendre les enjeux des documents comptables : une obligation légale (liasse fiscale), mais aussi :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- un outil d'optimisation fiscale et sociale (liens avec le § 4 « direction de l'entreprise »)</li> <li>- un outil aidant à comprendre l'entreprise (lien avec le § 3 « gestion de l'entreprise : approche comptable »)</li> <li>- un outil de communication vis à vis des tiers (liens avec le § 1 « Communication de l'entreprise »)</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- élaboration des documents de synthèse : compte de résultat avec les Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG), bilan avec les notions de Fonds de Roulement (FR) et Besoin en Fonds de Roulement (BFR)</li> <li>• Utilisation d'un logiciel de comptabilité</li> <li>• Coordination des fiscalités des Etats membres de l'UE</li> </ul> <p><b>3.2 Documents comptables et communication d'entreprise</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une communication nécessaire tant en interne qu'en externe</li> <li>• Une communication obligatoire : publication des comptes de certaines entreprises</li> <li>• Les motivations de la « communication financière»</li> <li>• Les écueils et risques de la « communication financière »</li> </ul> <p><b>3.3 Impôt sur le revenu (IR)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Caractéristiques de l'IR <ul style="list-style-type: none"> <li>- C'est l'impôt des personnes physiques : les salariés, les dirigeants d'entreprise</li> <li>- Les principales composantes de l'IR : revenus du travail</li> <li>- Revenus de l'épargne, revenus exceptionnels (plus-values)</li> <li>- Mode de calcul de l'IR : abattements, déductions, quotient familial, tranches marginales d'imposition</li> <li>- Taux moyen, réductions, plus-values, corrections</li> </ul> </li> <li>• L'IR pour l'entreprise <ul style="list-style-type: none"> <li>- Certaines entreprises sont « taxées dans ce régime» : notion de transparence fiscale</li> <li>- Régime des BIC : une composante de l'IR, modes de fonctionnement et spécificités, un point important : la non déductibilité de la rémunération du dirigeant</li> <li>- Régime des BNC : similitudes et différences avec les BIC, présence du seul compte de résultat (absence de bilan) et analyse de la liasse fiscale, spécificités des professions libérales</li> <li>- Régime des BA : spécificités agricoles</li> </ul> </li> </ul>	<p><i>Être capable d'enregistrer les opérations de fin d'exercice</i></p> <p><i>Savoir utiliser un logiciel de comptabilité</i></p> <p><i>Être capable de rédiger une note de synthèse sur les documents comptables pour le service communication de l'entreprise</i></p> <p><i>Comprendre le fonctionnement de l'Impôt sur le Revenu (IR)</i></p> <p><i>Savoir établir une déclaration de revenus</i></p> <p><i>Savoir calculer l'impôt correspondant aux revenus d'un foyer fiscal</i></p> <p><i>Comprendre le lien entre la fiscalité de l'IR et l'entreprise (fiscalité des BIC - BNC qui sont une des composantes de l'IR)</i></p> <p><i>Maîtriser la fiscalité du patrimoine</i></p> <p><i>Comprendre le fonctionnement de l'IS dans ses grandes logiques. Bien faire la différence avec l'IR</i></p>
---	---



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déclaration du bénéfice par le ou les associés de l'entreprise à l'IR</li> </ul> <p><b>3.4. Impôt sur les sociétés (IS)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mode de fonctionnement de l'IS : différences principales avec le régime de l'IR (taux, déductibilité de la rémunération du dirigeant ...)</li> <li>• Mode de calcul de l'IS : <ul style="list-style-type: none"> <li>- produits imposables - charges déductibles</li> <li>- taux d'imposition : conditions d'application du taux minoré de 15 %</li> <li>- prise en compte des déficits : report en avant ; report en arrière (carry-back)</li> </ul> </li> <li>• Liquidation de l'impôt : paiement en 4 acomptes et un solde</li> <li>• Régime mère-filiale</li> <li>• Régime de l'intégration</li> <li>• Contribution sociale</li> </ul> <p><b>3.5 Autres impôts</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribution Economique Territoriale (Cotisation Foncière des Entreprises et Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises)</li> <li>• TVA : première approche</li> <li>• Droits d'enregistrement</li> <li>• Taxe sur les salaires</li> <li>• Taxe d'apprentissage</li> <li>• Taxe foncière</li> <li>• Taxe sur les Véhicules de Société</li> </ul> <p><b>3.6 Audit et contrôle fiscal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Généralités sur l'audit</li> <li>• Les opérations de révision comptable</li> <li>• L'organisation d'un cabinet comptable et ses missions</li> </ul>	<p><i>Pouvoir déterminer le résultat fiscal et calculer l'impôt dû</i></p> <p><i>Comprendre les principales étapes de la liquidation de l'IS et savoir établir les déclarations à l'Administration fiscale</i></p> <p><i>Comprendre les grandes bases de la fiscalité générale de l'entreprise</i></p> <p><i>Pouvoir assister le responsable administratif et financier au quotidien</i></p> <p><i>Appréhender les principes de l'audit : utilité, démarche générale, conséquences</i></p>
<p><b>Direction de l'entreprise – Gouvernance (20 à 30 heures)</b></p>	
<p><b>4.1 Généralités de la direction d'entreprise</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprendre : logique entrepreneuriale - création d'entreprise</li> <li>• Direction d'entreprise et pouvoir</li> <li>• Les 5 actions du dirigeant : <ul style="list-style-type: none"> <li>- prévoir et anticiper</li> <li>- organiser le quotidien, organiser le changement</li> <li>- commander ses équipes</li> </ul> </li> </ul>	<p><i>Connaître les principaux enjeux de la direction de l'entreprise</i></p> <p><i>Qu'est-ce qu'un bon dirigeant ?</i></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- coordonner l'action de chacun pour une plus grande efficacité</li> <li>- contrôler</li> <li>• Diriger au quotidien. Gérer</li> <li>• Les différents « styles de direction » : <ul style="list-style-type: none"> <li>- autoritaire « descendant »</li> <li>- « paternaliste »</li> <li>- consultatif</li> <li>- participatif</li> </ul> </li> <li>• La prise de décisions, les processus de décisions</li> <li>• La direction et l'organisation générale de l'entreprise : liens entre les différents services de l'entreprise et ses dirigeants</li> </ul> <p><b>4.2 Stratégie de l'entreprise</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition d'une stratégie d'entreprise</li> <li>• Types de stratégies : <ul style="list-style-type: none"> <li>- commerciale</li> <li>- organisation interne</li> <li>- vis à vis de la concurrence</li> <li>- vis à vis de la réglementation et du législateur</li> <li>- fiscale</li> </ul> </li> <li>• Les conséquences d'un choix stratégique : investissement matériel, investissement humain, organisation de l'entreprise, croissance interne ou externe</li> </ul> <p><b>4.3 Diriger, accompagner la croissance de l'entreprise</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Croissance interne : les leviers de croissance, le rythme de la croissance, les différentes étapes de la croissance</li> <li>• Croissance externe : avantages et inconvénients, stratégies développées, aspects fiscaux, aspects économiques</li> <li>• Croissance d'entreprise et politique de communication</li> <li>• Croissance de l'entreprise et structure juridique et financière</li> <li>• Marché intérieur. Exportation européenne. « Grande exportation »</li> </ul> <p><b>4.4 Diriger - Manager</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Travailler en équipe</li> <li>• Diriger une équipe : constitution de l'équipe de direction, différents types d'organisation de la direction</li> <li>• Les qualités d'un manager</li> <li>• Le Lean Management <ul style="list-style-type: none"> <li>- Définition du Lean Management</li> </ul> </li> </ul>	<p><i>Connaître les principaux modes de direction d'entreprise, les principaux « styles de direction »</i></p> <p><i>Savoir identifier les principaux enjeux d'une décision de la direction Mesurer les contre-pouvoirs</i></p> <p><i>Comprendre le mode de fonctionnement de l'entreprise et les modalités de prise de décisions</i></p> <p><i>Appréhender les conséquences d'une décision sur l'organisation interne de l'entreprise ; anticiper ces conséquences en termes d'organisation, de changements au sein de chaque service</i></p> <p><i>Appréhender les conséquences d'une décision sur l'évolution de l'entreprise (croissance, organisation, investissements ...)</i></p> <p><i>Savoir analyser les conséquences de la croissance de l'entreprise : organisation, financier, moyens humains et matériels</i></p> <p><i>Faire le lien avec les autres modules de formation : communication d'entreprise dans un contexte de croissance, aspects fiscaux, aspects financiers</i></p>
---	---

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les enjeux d'un management de la qualité</li> <li>- Exemples de conception de la « qualité » par secteur d'activité</li> <li>- Principes fondamentaux du Lean Management</li> <li>- Méthodes et outils pour pratiquer la qualité</li> <li>- Qualité et RSE</li> <li>- Cas concrets d'entreprises pratiquant le Lean Management</li> <li>• L'entreprise libérée             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Définition</li> <li>- Les avantages</li> <li>- Les critiques</li> <li>- Mise en œuvre du modèle de l'entreprise libérée dans l'organisation</li> <li>- Analyse de cas concrets</li> </ul> </li> <li>• Manager en situation de crise</li> <li>• Manager le changement</li> </ul>	<p><i>Avoir une approche permettant de proposer des modalités de croissance en fonction de l'organisation de l'entreprise, de son histoire, des moyens disponibles, tant financiers que matériels et humains</i></p>
<b>Ressources humaines de l'entreprise (20 à 30 heures)</b>	
<p><b>5.1 Une composante essentielle de l'entreprise</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le savoir-faire de l'entreprise</li> <li>• L'un des postes de charges les plus importants de l'entreprise</li> <li>• Une composante de l'image de l'entreprise</li> </ul> <p><b>5.2 Organisation de la Direction des Ressources Humaines (DRH)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspect administratif : gestion des contrats d'embauche, établissement des fiches de salaire, obligations de communication légale (bilan social), obligations déclaratives aux organismes sociaux</li> <li>• Utilisation d'un logiciel RH : embauches, congés, absences, départs, bulletins de salaires ...</li> <li>• Gestion des carrières : le salarié dans le temps</li> <li>• Obligation légales : un droit du travail complexe fonction de la taille de l'entreprise (notions de seuils)</li> <li>• Les charges sociales payées par l'entreprise : première approche générale, grandes lignes, les différentes charges à payer, les taux des charges sociales dans leur globalité, la protection sociale des salariés dans ses grandes lignes</li> </ul>	<p><i>Comprendre l'importance de la direction du personnel dans l'entreprise, son rôle au quotidien, ses implications dans l'ensemble des composantes de l'entreprise</i></p> <p><i>Connaître les principales fonctions administratives de la DRH</i></p> <p><i>Savoir préparer la rédaction d'un bilan social ; Savoir élaborer un projet de bilan social Savoir utiliser un logiciel RH</i></p> <p><i>Avoir une première approche de la protection sociale des salariés : charges sociales, prestations sociales</i></p>

<p><b>5.3 Politique salariale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promotions (interne - externe) et accès aux postes d'encadrement</li> <li>• Politique de rémunérations : rémunération fixe, rémunération variable, intéressement, participation, autres rémunérations (avantages en nature, véhicule de fonction ...)</li> <li>• Formation professionnelle</li> </ul> <p><b>5.4 Ressources humaines et communication d'entreprise</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les modes d'expression dans l'entreprise : communication « montante » et/ou « descendante »</li> <li>• Les obligations légales : représentants du personnel, syndicat, comité d'entreprise, CHSCT</li> <li>• Gestion des conflits</li> <li>• Entretiens annuels des salariés</li> </ul> <p><b>5.5 Les ressources humaines en lien avec les autres composantes de l'entreprise</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La direction générale de l'entreprise en relation avec la Direction des Ressources Humaines (DRH)</li> <li>• La gestion spécifique de l'encadrement</li> <li>• Gestion RH des cadres de direction</li> <li>• Les salaires et les charges sociales : l'un des postes de charges les plus important de l'entreprise</li> <li>• La gestion des charges salariales : une gestion à moyen et long terme</li> </ul>	<p><i>Comprendre les principaux enjeux de la politique salariale de l'entreprise : gestion et maîtrise des coûts, gestion de carrière</i></p> <p><i>Comprendre le mode de fonctionnement des relations sociales de l'entreprise Le rôle des représentants des salariés</i></p> <p><i>Savoir travailler avec différents services de l'entreprise sur la thématique des ressources humaines</i></p>
<p><b>Approche commerciale de l'entreprise (60 à 75 heures)</b></p>	
<p><b>6.1 Clientèle - Marché</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissance de la clientèle</li> <li>• Etude de marché</li> <li>• Anticipation des évolutions du marché</li> <li>• Marché et stratégie</li> <li>• Segmentation</li> <li>• Organisation du suivi clientèle : répartition des portefeuilles, moyens mis en œuvre</li> <li>• La connaissance de ses clients grâce aux nouveaux outils de communication par internet</li> </ul> <p><b>6.2 Concurrence</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissance de la concurrence – Atouts concurrentiels</li> <li>• Veille concurrentielle</li> </ul>	<p><i>Savoir analyser et connaître son marché, ses clients (dans une moindre mesure ses fournisseurs)</i></p> <p><i>Savoir mettre en avant ses principales caractéristiques (atouts, points de faiblesse de l'entreprise)</i></p> <p><i>Savoir mettre en œuvre une étude de marché depuis sa définition jusqu'à la remise du rapport final en passant par sa réalisation</i></p> <p><i>Comprendre l'entreprise dans son marché et ce de manière dynamique (les évolutions envisageables au regard de la situation présente)</i></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politique de prix</li> <li>• Autres approches de la concurrence</li> </ul> <p><b>6.3 Plan marketing</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition</li> <li>• Mise en application au travers de la politique commerciale</li> <li>• Liens avec la politique de communication de l'entreprise</li> <li>• Communication et produit</li> <li>• Communication et prix</li> <li>• Communication et distribution</li> </ul> <p><b>6.4 Politique commerciale : contenu, organisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation et mise en place d'un plan d'action commerciale</li> <li>• Budget alloué</li> <li>• Travail sur le fichier client</li> <li>• Travail avec les fournisseurs</li> <li>• Management des équipes commerciales</li> <li>• Fixation des objectifs : enjeux, niveaux, réalisme</li> <li>• Politique de prix</li> <li>• Politique produit (nouveaux produits, packaging)</li> <li>• Incitations commerciales : promotions ponctuelles, « rétro-commissions »</li> </ul> <p><b>6.5 Politique commerciale : mise en œuvre</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calendrier de l'action</li> <li>• Communication : actions publicitaires, réunions promotionnelles...</li> <li>• Suivi de l'action : tableaux de bord, indicateurs</li> <li>• Recadrage de l'action</li> <li>• Evaluation de l'action</li> <li>• Prises de décisions en aval : action complémentaire, changement du plan marketing...</li> </ul> <p><b>6.6 Image de l'entreprise</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Charte graphique, logo, signalétique</li> <li>• Budget communication externe</li> <li>• Gestion des crises médiatiques</li> <li>• Plan média</li> <li>• Mécénat, Sponsoring, Fondations, communication événementielle</li> </ul>	<p><i>Comprendre les enjeux du plan marketing</i></p> <p><i>Maîtriser la mise en œuvre du plan marketing</i></p> <p><i>Comprendre les enjeux et l'intérêt pour l'entreprise d'un plan d'action commercial</i></p> <p><i>Être capable de mettre en place un plan d'action commerciale impliquant plusieurs directions de l'entreprise</i></p> <p><i>Maîtriser l'outil internet dans la mise en œuvre du plan d'action commerciale : en amont de l'action, pendant l'action, en aval de l'action</i></p> <p><i>Savoir choisir le média le plus adapté à l'action commerciale lorsque celle-ci inclut une communication commerciale</i></p> <p><i>Etablir un suivi du plan d'action commerciale</i></p> <p><i>Analyser les résultats de l'action</i></p> <p><i>Définir des ajustements en fonction des résultats</i></p> <p><i>Savoir mettre en place des outils de suivi de l'action commerciale</i></p> <p><i>Savoir gérer les relations avec les prestataires de service externe qui sont en charge de l'image de l'entreprise : imprimeurs, graphiste, designer, web- manager, publicitaire...</i></p>
--	---

**B. Évaluation**

**Forme de l'épreuve** : Étude de cas

**Durée** : 6 heures

**Barème** : 120 points

À partir d'un cas concret, conçu à l'aide de données réelles, le candidat doit analyser des situations et résoudre des problèmes liés au management et à la gestion des PME.

Il est confronté à un certain nombre de problèmes à résoudre.

Au-delà du contrôle de connaissances, cette épreuve doit mettre en évidence les qualités d'analyse et de synthèse du candidat, le réalisme et la cohérence de ses propositions et permettre de vérifier ses qualités de communication professionnelle.

L'utilisation de la calculatrice est autorisée

**C. Coefficient et crédits ECTS**

Ce module vaut coefficient 7 et permet de capitaliser 21 crédits ECTS.

## UC D32

### Epreuve Professionnelle de Soutenance

#### 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 Bachelor 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.

#### B. Stage ou Projet tutoré

##### Stage

**Durée** : 12 semaines

**Contenu** : Réalisation d'une ou plusieurs actions en rapport avec le management et la gestion au sein d'une PME, donnant lieu à un rapport d'activité (e rapport avec au moins deux pôles de l'entreprise parmi : pôle gestion commerciale, pôle gestion financière, pôle gestion des ressources humaines, pôle Management).

**Capacités attendues** : Appréhender les réalités d'une activité liée aux quatre fonctions de l'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 rapport d'activités retraçant l'ensemble des actions menées pour la réalisation d'une opération de gestion en ressources humaines ou de management définie en début d'année sur proposition d'une organisation, et validée par le tuteur enseignant en concertation avec le tuteur en entreprise.

**Capacités attendues** : Concevoir (ou contribuer à la conception) et mettre en œuvre (ou contribuer à la mise en œuvre) une stratégie déclinée dans un plan d'actions précis, timé, budgété, crédible, avec des objectifs et des résultats attendus ou obtenus qui doivent être évalués quantitativement et qualitativement. Un étudiant ne saurait être pénalisé en cas d'échec dudit plan d'action à condition qu'il identifie clairement et précisément les raisons de cet échec et qu'il envisage de manière détaillée et argumentée des actions correctrices.

#### 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 et 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.

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 :

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

### 2.2. Présentation du rapport 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 pages (plus ou moins 20 %) 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...).

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 devra contenir un sommaire au début, une bibliographie à la fin et éventuellement une table des annexes. Il sera exigé la même rigueur que pour les travaux universitaires en ce qui concerne la présentation des références, des citations, etc.

Il faut prévoir une édition en au moins deux exemplaires, un pour le jury, un pour 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 30 minutes. Pas de temps de préparation.

La soutenance orale représente 50% de la note finale.

### 3.1. Exposé théorique (de 10 à 15 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 10 à 15 minutes, le candidat ne sera pas interrompu.

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

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

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

## 4. Objectifs et critères d'évaluation

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)

Capacités	Critères d'évaluation Le candidat devra être capable de :
1. Aptitude du candidat à communiquer par écrit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'exprimer par écrit en respectant les règles de style et l'orthographe de sa langue</li> <li>• Avoir une pensée claire</li> <li>• Organiser sa pensée selon un plan organisé et explicite</li> <li>• Répondre aux exigences de présentation et de contenu qui sont définies dans le référentiel de l'épreuve</li> </ul>
2. Capacité à élaborer une pensée construite sur des problèmes techniques liés au monde de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maîtriser les aspects techniques abordés dans le mémoire et faire preuve d'une véritable autonomie dans les domaines concernés</li> </ul>
3. Capacité à témoigner des compétences professionnelles et savoir-faire attendues d'un étudiant spécialisé dans son domaine et conforme à son niveau	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Démontrer son savoir-faire professionnel dans un contexte technique lié à sa spécialité et conforme au niveau visé</li> </ul>

### Concernant la soutenance (50% de la note)

Capacités	Critères d'évaluation Le candidat devra être capable de :
1. Aptitude du candidat à communiquer oralement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Montrer une présentation générale correcte s'exprimer par oral correctement et clairement</li> <li>• Organiser ses idées</li> <li>• Maîtriser le déroulement de l'épreuve, gérer son temps</li> <li>• Choisir ses arguments</li> <li>• Convaincre</li> <li>• Faire preuve d'écoute active</li> </ul>
2. Capacité à tirer parti, pendant l'exposé et la discussion, de documents de travail professionnels (documentations, catalogues, réalisations personnelles, annexes diverses)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maîtriser parfaitement les documents qu'il apporte</li> <li>• Être à l'aise dans la présentation et l'utilisation de ces documents en tant qu'appui de la communication orale (ce n'est pas la qualité en elle-même des documents qui est évaluée)</li> </ul>
3. Capacité à porter un jugement objectif sur la teneur et le résultat de l'étude ou du projet tutoré	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prendre de la distance et mesurer l'intérêt et le bénéfice personnel et professionnel qu'il a tiré de ses recherches, investigations et contacts avec les entreprises</li> </ul>

### D. Coefficient et crédits ECTS

Ce module vaut coefficient 6 et permet de capitaliser 21 crédits ECTS.

**UE B** | Langue Vivante  
Européenne

## UC B31

## Langue Vivante Européenne 1

## Utilisateur indépendant – Niveau B1 du CECR

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

Les 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 (facultatifs)** : 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.

**A. Objectif**

Acquérir le niveau B1 écrit et 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 B1 du Cadre Européen Commun de Référence du Conseil de l'Europe**

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

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

Nota : aucun dictionnaire n'est autorisé.

**Durée** : 1 heure

**1. Compréhension écrite**

Étude de deux textes de 150 à 250 mots accompagnés de questions écrites.

1er texte : 4 questions

2ème texte : 4 questions

Total : 8 questions

**2. Connaissances lexicales et grammaticales**

Questionnaire de connaissances lexicales et grammaticales (portant sur les textes et/ou sur les thèmes du programme).

Lexique : 12 questions

Grammaire : 12 questions

Total : 24 questions

Les réponses à ces 32 (8 + 24) questions seront reportées par le candidat sur une feuille type QCM fournie par la FEDE.

**3. Courrier**

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

Il s'agit essentiellement de tester les capacités de l'étudiant à rédiger et à élaborer une réponse correcte et logique en utilisant des « phrases simples visant à satisfaire des besoins simples et concrets ».

Nombre de mots : de 100 à 150 ; la présentation ne fera pas l'objet de notation, mais pourra contribuer à l'évaluation (sous forme de bonus par exemple).

**Barème :**

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

Compréhension écrite (8 questions x 3) : 24 points

Test lexical (12 questions x 3) : 36 points

Test grammatical (12 questions x 3) : 36 points

Courrier : 24 points

Total : **120 points**



## UC B31.2 – Langue Vivante Européenne 1 (Epreuve orale)

Nota : aucun dictionnaire n'est autorisé.

**Durée** : 45 minutes

### Préparation (25 min)

Le candidat tire au sort un document iconographique parmi un choix de 6 à 12 documents et doit préparer une présentation et un commentaire en réaction à ce document.

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

Le candidat peut prendre des notes mais uniquement comme support d'oral ; toute lecture mot à mot in extenso sera sanctionnée.

### Passation (20 min)

#### 1. Présentation et commentaire

Présentation et commentaire par le candidat du document iconographique.

L'examineur doit laisser au candidat le temps de s'exprimer seul afin de juger de la logique du discours.

#### 2. Entretien

Entretien entre l'examineur et le candidat sur le document.

#### 3. Test de compréhension orale

L'examineur lit au candidat un texte de 150 mots maximum (portant sur les thèmes du référentiel et sujets d'actualité s'y rapportant) et lui pose 6 questions de compréhension.

Les questions sont posées au fur et à mesure de la lecture du texte ; chaque passage n'est lu qu'une seule fois. La prise de notes est autorisée (l'exercice porte sur la compréhension et non sur la mémorisation au sens strict).

#### 4. Entretien

Entretien sur la spécialité professionnelle du candidat (expérience acquise ou en cours, projet tutoré, spécialisation présente et future...)

### Liste des thèmes de l'épreuve de Langue Vivante

#### 1. L'Europe

- La citoyenneté européenne ;
- Les institutions politiques européennes (Il s'agit d'entraîner les élèves à la compréhension et à l'utilisation d'un vocabulaire spécifique et non de reprendre le cours préparant à l'UE A).

#### 2. Le monde du travail (vu d'une manière générale)

- Les relations humaines ;
- Les aspects sociaux (aménagement du temps de travail / formation / conflits / délocalisation...)
- Les conditions de travail dans le(s) pays européen(s) de la LV (Langue Vivante) choisie par l'étudiant.

#### 3. Économie générale

- La monnaie et les marchés financiers ;
- La mondialisation.

#### 4. Vie pratique

- Lettre d'entreprise : demande de renseignements, proposition, commande, réservation... (Le but est de rester dans une utilisation de base, commune à tout poste occupé dans l'entreprise, l'épreuve étant commune à tous les Bachelors Européens) ;
- Offres d'emploi (lecture et réponse) ;
- Le téléphone : expressions-types / appels / réceptions d'appels...

- 5. **Communication**
  - Relations publiques, publicité ;
  - Nouveaux moyens technologiques de communication.
- 6. **Arts, culture et patrimoine**
  - Histoire, civilisations et sociétés ;
  - Grands courants de pensées.
- 7. **Sujets d'actualité**
  - Grands sujets de politiques européennes et internationales ;
  - Sujets de société : environnement, santé...

### Notation de l'épreuve orale - Capacités évaluées :

1- Facultés d'expression - Aisance	20 pts
2- Compréhension orale (situation d'entretien et test de compréhension)	30 pts
3- Adéquation et richesse du vocabulaire	20 pts
4- Correction grammaticale	20 pts
5- Organisation logique du discours	20 pts
6- Capacité à analyser et à argumenter sur les sujets abordés	10 pts
<b>Total</b>	<b>120 pts</b>

### E. Coefficient et crédits ECTS

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

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

**UE A**

Culture et Citoyenneté  
Européennes

## UC A2

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

## A. Objectifs

- Comprendre le modèle européen et ses particularités, aux plans historique et culturel ;
- Acquérir des connaissances précises sur les institutions européennes et leur fonctionnement ;
- Comprendre le modèle européen d'un point de vue réglementaire et juridique ;
- Acquérir un ensemble de savoirs nécessaires pour envisager la création d'une activité économique dans un pays de l'Union européenne.

## B. Formation

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

Le volume horaire recommandé de formation en face à face pédagogique est de 40 à 60 heures.

Contenu	Capacités attendues
<b>Chapitre 1 : Géopolitique de l'Europe</b> → Fiches CCE soumises à évaluation : 1, 2, 3	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Géographie : le continent européen, un isthme avec des limites naturelles et conventionnelles</li> <li>• Identité européenne façonnée par l'histoire depuis 2000 ans à partir des socles hellénique, romain et judéo-chrétien</li> <li>• Identité européenne portée par de grands mouvements de pensée (Renaissance au XV<sup>ème</sup> siècle, Humanisme au XVI<sup>ème</sup> siècle, Lumières au XVIII<sup>ème</sup> siècle, Romantisme au XIX<sup>ème</sup> siècle)</li> <li>• Le principe des Etats Nations au XIX<sup>ème</sup> siècle et début XX<sup>ème</sup> siècle prend le pas sur l'idée européenne</li> <li>• La renaissance de l'idéal européen aux lendemains de la seconde guerre mondiale</li> <li>• Des critères géopolitiques mais surtout politiques et culturels au cœur de la construction européenne depuis la seconde guerre mondiale</li> </ul>	<i>Connaître la géopolitique et l'histoire de l'Europe pour aborder, comprendre, analyser l'actualité européenne et pour mesurer les enjeux et défis de la construction européenne</i>
<b>Chapitre 2 : Histoire contemporaine de la construction européenne</b> → Fiches CCE soumises à évaluation : 4, 5, 6 → Fiche CCE hors-évaluation : 7	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les prémices de la construction européenne de 1945 à 1949</li> <li>• La formation de l'Europe communautaire entre 1946 et 1956</li> <li>• La CEE entre 1957 et 1968</li> <li>• Elargissement et Approfondissement : accélération de deux processus de 1969 à 2000</li> <li>• L'élargissement entre 2004 et 2013</li> <li>• La philosophie politique européenne sur les élargissements de 2003 à nos jours</li> </ul>	<i>Connaître l'histoire contemporaine de la construction européenne à travers notamment les procédés et les moyens mis en œuvre par l'Union européenne (UE) pour répondre aux défis politiques européens et méditerranéens mais également aux défis de la mondialisation</i>

## Chapitre 3 : Le fonctionnement de l'Union européenne

→ Fiches CCE soumises à évaluation : 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22

→ Fiche CCE hors-évaluation : 19

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les 6 Traités européens             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apports et nature dominante</li> </ul> </li> <li>• Le Droit de l'Union européenne (UE)             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Définition</li> <li>- Sources du Droit communautaire</li> <li>- Fondements de l'UE : principes et implications (primauté, subsidiarité, attribution des compétences) - répartition des compétences avec les domaines d'action                 <ul style="list-style-type: none"> <li>- valeurs démocratiques - économie de marché - 5 libertés fondamentales</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• Les 7 Institutions et les 4 principaux Organes européens             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fonctionnement et objectifs</li> <li>- Interactions entre eux</li> <li>- Interventions du citoyen européen</li> </ul> </li> <li>• Les droits du citoyen européen             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Protection des Droits de l'Homme (la CEDH de 1950 du Conseil de l'Europe et la Charte des droits fondamentaux de 2000 de l'Union européenne)</li> <li>- Droits liés à la citoyenneté européenne</li> </ul> </li> </ul>	<p><i>Connaître et comprendre le Droit de l'Union (ou Droit communautaire) : ce qu'il recouvre et de quelle manière, son fonctionnement et ses rouages, sa protection de plus en plus accrue vis-à-vis du citoyen européen, et ce qu'il implique pour aujourd'hui et pour demain</i></p> <p><i>Comprendre et assimiler le transfert ou le partage volontaire de la souveraineté des Etats à l'UE qui les représente</i></p> <p><i>Intégrer l'objectif pratique : savoir utiliser les principes de l'UE dans l'environnement personnel ou professionnel (par tous citoyens européens, étrangers, étudiants, professionnels installés en Europe ou à l'étranger)</i></p> <p><i>Comprendre que le citoyen (dans son acception la plus large) est le destinataire final des règles édictées par l'UE</i></p> <p><i>Comprendre que les règles et les droits issus de l'UE et du Conseil de l'Europe sont protecteurs des intérêts du citoyen</i></p>
--	---

## Chapitre 4 : Enjeux, défis et avenir de la construction européenne

→ Fiche CCE soumise à évaluation : 23

<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'avenir de l'UE conditionné par les défis européens et mondiaux</li> <li>• Son avenir : Union fédérale ? Union resserrée à cercles concentriques ? Union de libre-échange ? Reprise totale de la souveraineté des Etats ?</li> </ul>	<p><i>Mesurer les enjeux et défis européens et mondiaux (drogue, immigration, populisme...) pour mieux cerner les desseins à venir de la construction européenne</i></p>
--	--

## Chapitre 5 : L'Union européenne, l'Europe et le monde

→ Fiches CCE soumises à évaluation : 24, 26, 27, 28, 29

→ Fiches CCE hors-évaluation : 25, 30, 31

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les Organisations internationales             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le Conseil de l'Europe</li> <li>- L'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe (OSCE)</li> </ul> </li> <li>• Les OING et leur rôle</li> </ul>	<p><i>Comprendre le Conseil de l'Europe et l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe (OSCE) fondées sur les valeurs communes que sont la démocratie, la prééminence du droit et le respect des droits de l'homme</i></p> <p><i>Appréhender le rôle participatif et contributif des OING aux débats politiques européens et internationaux</i></p>
--	---

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les instruments internationaux d'accueil des migrants</li> <li>• La protection des minorités nationales en Europe</li> </ul>	<p><i>Appréhender l'accueil des migrants en Europe à travers certains instruments internationaux à l'échelon mondial, international et européen</i></p> <p><i>Appréhender la difficile conciliation de la reconnaissance et de la garantie des droits aux minorités nationales par l'Europe avec les droits inaliénables de l'homme et les systèmes politiques et juridiques de certains Etats</i></p>
<p><b>Chapitre 6 : Focus sur la corruption – Module construit en partenariat avec le GRECO</b></p> <p>→ Fiches CCE soumises à évaluation : 32, 33</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir la corruption</li> <li>• Les différentes formes de corruption</li> <li>• Cartographier et mesurer la corruption</li> <li>• Les causes de la corruption</li> <li>• Endiguer la corruption</li> <li>• Les standards internationaux de lutte contre la corruption</li> </ul>	<p><i>Appréhender les conséquences de la corruption</i></p> <p><i>Connaître les termes spécifiques du vocabulaire de la lutte contre la corruption</i></p> <p><i>Distinguer les moyens de lutte contre la corruption, en aval et en amont</i></p> <p><i>Appréhender les enjeux de la dimension internationale de la lutte contre la corruption</i></p>

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

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

- 32 fiches de synthèse comportant des outils d'auto-évaluation pour se préparer à l'épreuve ;
- 2 notes de synthèse distinguant le contenu essentiel à retenir pour l'évaluation ;
- Deux e-books en appui à l'apprentissage : *L'Europe, unicité des valeurs, diversité culturelle* et *La construction européenne, ses institutions dans le cadre international* ;
- De très nombreuses annales d'évaluation (sujets et corrigés).

### D. Évaluation

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

**Durée** : 40 minutes

**Nombre de questions** : 40 questions

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

**Total de points** : 120

Le barème de notation est le suivant :

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

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

### E. Coefficient et crédits ECTS

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

## UC A3

## Le management interculturel et les ressources humaines

## A. Objectifs

- S'approprier certains codes culturels afin de comprendre leurs impacts dans les relations interpersonnelles ;
- Accompagner et favoriser la mobilité des salariés et des talents afin de leur permettre d'évoluer dans un contexte international.

## B. Formation

L'unité capitalisable A3 repose sur le programme pédagogique développé dans le référentiel « **Le management interculturel et les ressources humaines en Europe** », disponible en version numérique, et sur lequel reposera l'évaluation.

Le volume horaire recommandé de formation en face à face pédagogique est de 40 à 60 heures.

Contenu	Capacités attendues
<b>Partie 1 : Le management interculturel en Europe</b>	
<b>La nature de la culture et ses effets au sein de l'environnement de professionnel</b>	
<b>1. Les grandes composantes de la culture européenne</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bases ethnique, linguistique et religieuse</li> <li>• Fondements économiques, technologiques et politiques</li> <li>• Culture et style de vie</li> <li>• Education et culture</li> </ul>	<i>Analyser l'origine des cultures pour comprendre leur impact sur les valeurs fondamentales de l'individu</i>
<b>2. La gestion d'une équipe multiculturelle</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversité ethnique</li> <li>• Diversité linguistique</li> <li>• Les discriminations</li> </ul>	<i>Comparer les différentes cultures pour comprendre la relation entre la culture et le comportement au travail</i>
<b>La communication dans une organisation internationale</b>	
<b>1. Valeurs fondamentales et dimensions culturelles</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Edward T. Hall et les dimensions cachées</li> <li>• Geert Hofstede et les enjeux de la diversité culturelle</li> <li>• L'analyse interculturelle de Fons Trompenaars</li> <li>• Edgar Schein et la notion de culture d'entreprise</li> </ul>	<i>Communiquer pour gérer la diversité culturelle et transformer les différences en atouts pour accroître la performance de l'activité</i>
<b>2. La culture d'entreprise ou d'organisation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La construction des valeurs de l'entreprise</li> <li>• Enjeux éthiques et enjeux d'images</li> </ul>	<i>Déterminer les principes de l'identité d'une entreprise pour fédérer les équipes autour de valeurs et d'éléments de langage</i>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impact de la culture d'entreprise</li> </ul>	<p><i>Considérer l'impact psychologique de la culture pour le concilier aux objectifs des organisations supranationales</i></p>
<p><b>La complexité de la culture et le management des conflits culturels</b></p>	
<p><b>1. Culture générationnelle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les différences générationnelles</li> <li>• Les effets de leviers des contrastes de motivation</li> <li>• Création et gestion d'équipes transgénérationnelles</li> </ul> <p><b>2. Culture européenne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'identité européenne : un sentiment diffus travaillé par des influences majeures</li> <li>• Une identité historique collective cohabitant avec des identités locales <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'Europe et les régions voisines</li> </ul> </li> </ul> <p><b>3. Langue et culture</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'identité culturelle au risque de la diversité linguistique</li> <li>• Langage et pensée : plurilinguisme et multiculturalisme</li> </ul> <p><b>4. La résolution des conflits culturels</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proactivité et réactivité</li> <li>• Méthodes et cas particuliers</li> </ul>	<p><i>Distinguer les modes de pensée et la langue des générations pour réunir des équipes multigénérationnelles autour d'un projet commun</i></p> <p><i>Utiliser les différences générationnelles pour garantir la transmission des compétences</i></p> <p><i>Appréhender la place de l'Europe dans le monde par son histoire, ses fondements et son contexte géopolitique pour mesurer les contraintes et opportunités associées</i></p> <p><i>Analyser le marché européen, en différenciant les contextes propres à chaque pays et leurs savoir-faire, afin de rayonner dans le monde</i></p> <p><i>Utiliser des langues et leur dimension culturelle pour intégrer les mécanismes d'échanges culturels, artistiques, économiques</i></p> <p><i>Communiquer et appréhender les différences culturelles en Europe pour construire dans la diversité une pensée convergente</i></p> <p><i>Maîtriser les outils de gestion des conflits culturels et reconnaître la nécessité d'inscrire la démarche de gestion dans un processus long</i></p>
<p><b>Partie II : Les ressources humaines en Europe</b></p>	
<p><b>Les notions essentielles du droit du travail en Europe</b></p>	
<p><b>1. La hiérarchie des sources du droit</b></p> <p><b>2. La durée du travail en Europe</b></p> <p><b>3. Les salaires en Europe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disparités salariales</li> <li>• Charges sociales et coût du travail</li> </ul> <p><b>4. Mobilité internationale au sein d'une organisation internationale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Détachement : statut et exemple contractuel</li> <li>• Expatriation : statut et exemple contractuel</li> <li>• Transfert : statut et exemple contractuel</li> </ul>	<p><i>Connaître les aspects pratiques et le cadre légal en matière de ressources humaines en Europe pour déployer des mesures liées au droit du travail</i></p> <p><i>Adapter la gestion des RH en fonction des écarts constatés dans les pays européens pour garantir la performance de la structure sur les différents sites d'implantations européens</i></p> <p><i>Gérer les mouvements de personnel pour accompagner le développement d'une organisation à l'international en comprenant l'intérêt et les risques à la fois pour le salarié et l'entreprise</i></p>



<p><b>5. Les métiers au sein des institutions européennes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans le cadre des institutions de l'Union européenne : métiers, carrières et Service Volontaire Européen (SVE)</li> <li>• Dans le cadre du Conseil de l'Europe : agents permanents et agents temporaires</li> </ul>	<p><i>Appréhender les spécificités contractuelles et statutaires des salariés des institutions européennes</i></p>
<p><b>Les formalités d'immigration dans un cadre professionnel</b></p>	
<p><b>1. Les espaces européens et leurs enjeux respectifs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'Espace Economique Européen</li> <li>• L'Union européenne</li> <li>• L'espace Schengen</li> </ul> <p><b>2.Exemples de formalités administratives par pays</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Allemagne</li> <li>• Belgique</li> <li>• France</li> <li>• Royaume-Uni</li> <li>• Suède</li> </ul>	<p><i>Appliquer et suivre les formalités d'immigration pour accompagner la mobilité internationale et participer au pilotage de projets spécifiques liés à la mobilité des talents</i></p>
<p><b>Les systèmes de protection sociale en Europe</b></p>	
<p><b>1. L'émergence de la protection sociale en Europe : nouvelle forme de responsabilité des États envers les citoyens</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Déclaration universelle des Droits de l'Homme et premiers systèmes assurantiels</li> <li>• Organisation Internationale du Travail (OIT)</li> </ul> <p><b>2. Le Conseil de l'Europe et la mobilité des travailleurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Charte sociale européenne (1961)</li> <li>• Code européen de sécurité sociale (1964)</li> <li>• Les conventions bilatérales et multilatérales de sécurité sociale entre États</li> </ul> <p><b>3. L'Union européenne : des premiers traités à la Carte européenne d'assurance maladie</b></p>	<p><i>Appréhender les enjeux culturels de la protection sociale en Europe</i></p> <p><i>Mettre en place et respecter les règles de la protection sociale applicables au sein des différents pays d'Europe pour faciliter la mobilité professionnelle et protéger les salariés</i></p> <p><i>Connaître les possibilités de liaison entre régimes des différents pays de l'U.E. pour renforcer l'ouverture à l'internationale de l'entreprise</i></p> <p><i>Comprendre le fonctionnement général des différentes branches de protection sociale dans les pays de l'U.E.</i></p> <p><i>Mettre en place un système de veille des évolutions en matière de règles de la protection sociale en Europe</i></p>

<b>4. Les tendances actuelles en matière de sécurité sociale en Europe</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouveaux défis</li> <li>• Variables d'ajustement</li> </ul>	
<b>La responsabilité sociale des entreprises (RSE)</b>	
<b>1. LA RSE : définition et enjeux</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des origines au concept : entre volontarisme et obligation</li> <li>• Définition de la RSE : entre enjeux sociaux et sociétaux</li> </ul>	<i>Comprendre les enjeux liés à la Responsabilité sociale des entreprises en Europe et les envisager comme des leviers d'action pour renforcer l'entreprise</i>
<b>2. Le périmètre de la RSE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lignes directrices</li> <li>• La notion de sphère d'influence</li> <li>• La RSE et les institutions européennes</li> </ul>	<i>Appréhender le rôle de la Responsabilité sociale des entreprises dans la part croissante des enjeux sociaux dans le développement durable aux côtés des enjeux économiques et environnementaux</i>
<b>3. La question sociale au cœur de l'entreprise : les textes de références de la RSE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• RSE et RH, prise en compte des risques psychosociaux</li> <li>• Respect des Droits de l'Homme et lutte contre les discriminations</li> </ul>	<i>Comprendre comment la responsabilité sociale des entreprises impacte la gestion des ressources humaines dans un contexte européen</i>

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

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

- 12 notes de synthèse comportant des outils d'auto-évaluation pour se préparer à l'épreuve ;
- Un e-book en appui à l'apprentissage : *Le Management Interculturel et les Ressources Humaines en Europe* ;
- De très nombreuses annales d'évaluation (sujets et corrigés).

### D. Évaluation

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

**Durée** : 40 minutes

**Nombre de questions** : 40 questions

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

**Total de points** : 120

Le barème de notation est le suivant :

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

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

### E. Coefficient et crédits ECTS

Ce module vaut coefficient 2 et permet de capitaliser 3 crédits ECTS.



Federation for **E**Ducation in **E**urope  
Fédération Européenne Des Ecoles  
[www.fede.education](http://www.fede.education)



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

FEDE - Rue du Rhône, 114 - 1204 Genève - SUISSE  
[www.fede.education](http://www.fede.education) - [fede@fede.education](mailto:fede@fede.education)

Adresse: Résidence DRARGA Appt N°61, 4ème étage,  
Avenue Yaacoub El Mansour, Gueliz, 40000 -Marrakech  
Fixe: +212 524 43 87 68 / Whatsapp: +212 625 88 17 53  
Email: [contact@mmgschool.education](mailto:contact@mmgschool.education)