



FEDERATION for European Education
FÉDÉRATION Européenne des Ecoles



Référentiel de diplôme FEDE



FEDERATION for European Education
FÉDÉRATION Européenne des Ecoles

MBA
Européen

Management stratégique
des organisations

www.fede.education
version 08/2024



UNESCO



OING dotée du statut participatif auprès du Conseil de l'Europe - OING dotée du statut consultatif auprès de la Francophonie
OING dotée du statut de partenaire officiel de l'UNESCO et du CESNU
Registre de transparence de l'Union européenne - 313869925841-90
FEDE - La Voie Creuse 16 - 1202 - Genève - SUISSE - RC Genève : CHE-109.997.364



FEDEration for European Education
FÉDÉration Européenne des Ecoles

La FEDE est une Organisation Internationale Non Gouvernementale (OING), institution supranationale, créée à Barcelone en 1963. Elle est dotée du statut participatif auprès du Conseil de l'Europe, du statut consultatif auprès de l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF), de l'UNESCO et du Conseil économique et social des Nations unies (CESNU). La FEDE est également membre de la Fédération européenne des employeurs de l'éducation (EFEE), de l'Association internationale des Universités (AIU) et de l'Association européenne des établissements de l'enseignement supérieur (EURASHE).

Elle fédère un réseau international de près de 500 établissements d'enseignement supérieur et professionnel, dans 40 pays et sur 4 continents, qui partagent un projet commun d'excellence académique, d'innovation pédagogique, de recherche scientifique et d'ouverture au monde. La FEDE propose plus de 170 référentiels accessibles en français et en anglais, et pour certains en plusieurs langues européennes (espagnol, allemand, italien, roumain, etc.), préparant les apprenants du Foundation Degree, Bachelor européen, Mastère européen, MBA européen, au DBA.

SOMMAIRE

PRÉSENTATION	5
Contexte	5
Structuration autour de 6 modules pédagogiques	5
Objectifs	Erreur ! Signet non défini.
Prérequis d'entrée en formation	6
Règlements des diplômes	6
ARCHITECTURE DU MBA EUROPÉEN	7
MODULE 1	8
CULTURE ET MANAGEMENT D'ENTREPRISE	8
A. Objectifs	8
B. Formation	8
C. Évaluation	13
D. Coefficient et ECTS	13
MODULE 2	14
STRATÉGIES ET ENVIRONNEMENT GÉOPOLITIQUE, ÉCONOMIQUE ET JURIDIQUE	14
A. Objectifs	14
B. Formation	14
C. Ressources pédagogiques mises à la disposition des apprenants par la FEDE	16
D. Évaluation	17
E. Coefficient et ECTS	17
MODULE 3	18
MANAGEMENT STRATÉGIQUE DES ORGANISATIONS	18
A. Objectifs	18
B. Formation	18
C. Ressources pédagogiques mises à la disposition des apprenants par la FEDE	21
D. Évaluation	21
E. Coefficient et ECTS	21
MODULE 4	22
PROJET DE RECHERCHE PROFESSIONNEL (PRP)	22
A. Objectifs	22
B. Réalisation du rapport	22
C. Évaluation et soutenance du rapport	23
D. Coefficient et ECTS	24

MODULE 5	25
LES ENTREPRISES ET LES ENJEUX DE LA TRANSITION ECOLOGIQUE	25
A. Objectifs	25
B. Formation	25
C. Ressources pédagogiques mises à la disposition des apprenants par la FEDE	32
D. Évaluation	32
E. Coefficient et ECTS	32
MODULE 6	33
ANGLAIS	33
A. Objectifs	33
B. Formation	33
C. Ressources pédagogiques mises à la disposition des apprenants par la FEDE	33
D. Évaluation	33
E. Barème	34
F. Coefficient et ECTS	34
G. Équivalence et dispense	34
RÈGLEMENT DU MBA EUROPÉEN EN MANAGEMENT STRATÉGIQUE DES ORGANISATIONS	35
A. Dispositions générales	35
B. Référentiel du MBA européen en Management stratégique des organisations	35
C. Modalités de préparation	35
D. Conditions de délivrance	35
E. Calendrier des évaluations	36

PRÉSENTATION

Contexte

La globalisation croissante des marchés expose les organisations économiques à de nouveaux défis, rendant incontournable le recrutement de managers capables d'y faire face et de contribuer au développement de la performance de ces organisations à l'international.

Le MBA européen en Management stratégique des organisations prépare les apprenants à faire face aux enjeux liés à l'internationalisation des organisations à travers une vision globale et transversale des différentes situations de management en contexte multiculturel.

Grâce à la diversité et la richesse de ses enseignements, ce MBA Européen permet d'appréhender l'environnement international à travers ses composantes économique, juridique, financière, géopolitique, mais également la réalité des entreprises confrontées à ces enjeux stratégiques et organisationnels.

Structuration autour de 6 modules pédagogiques

1. Culture et management d'entreprise ;
2. Stratégies et environnement géopolitique, économique et juridique ;
3. Management stratégique des organisations ;
4. Projet de Recherche Professionnel ;
5. Les entreprises et les enjeux de la transition écologique ;
6. Anglais.

Objectifs et compétences

- Définir et piloter la stratégie d'internationalisation de l'entreprise
- Développer des compétences approfondies en management, animation d'équipe et gestion
- Maîtriser le contexte économique, juridique, géopolitique et interculturel dans lequel évoluent les entreprises
- Savoir gérer les risques et manager en situation de crise
- Avoir une vision transversale de l'entreprise et de ses métiers dans un contexte multiculturel et international
- Comprendre les enjeux sectoriels de la transition écologique et appréhender la manière dont les organisations s'y inscrivent

Perspectives d'emploi

Le MBA Européen en Management stratégique des Organisations prépare les apprenants aux fonctions de :

- Créateur d'entreprise
- Dirigeant d'entreprise
- Directeur général
- Responsable de Business unit
- Responsable administratif de filiales étrangères
- Directeur du développement international
- Chef de projet à l'international

Prérequis d'entrée en formation

Le MBA Européen en stratégies financières est accessible aux profils suivants :

- Managers, cadres d'entreprise, dirigeants d'entreprise et professionnels ayant une expérience d'au moins 3 ans dans un poste d'encadrement
- Et titulaires d'un diplôme de niveau 6 du CEC ou d'un diplôme équivalent à l'obtention de 180 ECTS
- Et niveau d'anglais requis : Niveau B1 du Cadre Européen Commun de Référence du Conseil de l'Europe

Consulter l'article 5 du règlement en fin de référentiel.

Règlements des diplômes

- [Règlement général des diplômes FEDE](#)

ARCHITECTURE DU MBA EUROPÉEN

Modules	Coefficient	ECTS	Évaluation
Module 1 Culture et management d'entreprise	2	13	ECF *
Module 2 Stratégies et environnement géopolitique, économique et juridique	2	13	Exercices pratiques
Module 3 Management stratégique des organisations	2	15	Étude de cas
Module 4 Projet de Recherche Professionnel	2	31	Rapport et Soutenance
Module 5 Les entreprises et les enjeux de la transition écologique	1	10	QCM
Module 6 Anglais niveau B2 du CECR	1	8	Écrit
	10	90	

* **ECF** : Évaluation organisée par l'organisme de formation en cours de formation

MODULE 1

CULTURE ET MANAGEMENT D'ENTREPRISE

A. Objectifs

Ce module permet aux apprenants :

- De définir la démarche entrepreneuriale et d'identifier l'impact de l'environnement culturel
- D'appréhender le cadre juridique de la création d'une entreprise
- D'appréhender les différentes fonctions de l'organisation et leurs interactions
- De savoir évaluer les capacités de l'entreprise et proposer des axes de développement.
- De maîtriser les outils de diagnostics financiers d'une organisation
- De savoir apprécier le contexte marketing et la situation concurrentielle de l'entreprise sur son marché
- D'utiliser les outils numériques dans le management de l'entreprise et des ressources humaines
- D'acquérir une vision globale et stratégique sur les enjeux de la politique RH de l'organisation

B. Formation

Le module 1 du MBA Européen en Management stratégique des Organisations repose sur le programme pédagogique développé dans le référentiel « Culture et management d'entreprise », sur lequel reposera l'évaluation.

Contenu	Capacités attendues
Management interculturel	
1. La nature de la culture et ses effets sur le lieu de travail <ul style="list-style-type: none"> • Façons dont la culture produit des effets à la fois variables et prévisibles • Orientations psychologiques universelles de la culture 	<i>Comprendre la relation entre la culture et le comportement</i> <i>Comprendre l'origine et l'impact des valeurs fondamentales</i> <i>Comprendre les dichotomies standards, la gamme de différenciation</i>
2. Équipes multiculturelles <ul style="list-style-type: none"> • Nature de la complexité culturelle d'une équipe internationale 	<i>Comprendre que la culture produit des dilemmes dans les organisations</i> <i>Reconnaître ses propres valeurs et leurs sources (comparaison de filtres culturels)</i>
3. Culture d'entreprise et management au niveau collectif <ul style="list-style-type: none"> • La culture : un outil de performance à court et long termes • La culture : un mode de coordination (Mintzberg) 	<i>Percevoir les effets de la diversité culturelle</i> <i>Comprendre l'importance de la communication non verbale</i>
4. Culture d'entreprise et management au niveau individuel <ul style="list-style-type: none"> • Les différents types d'autorité (M. Weber) 	<i>Comprendre la culture comme ciment de l'organisation au niveau collectif et au niveau individuel</i>

<ul style="list-style-type: none"> • Les différents types de leadership (Blake et Morton, Mc Gregor, Tannenbaum et Schmidt) <p>5. Culture d'entreprise et management au niveau individuel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilité sociétale et développement durable (Saghroun et Eglem) • Management par la qualité (Ishikawa) 	
Culture entrepreneuriale, innovation et statuts juridiques de l'entreprise	
<p>1. L'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 • L'entreprise commerciale • L'entreprise individuelle • L'entreprise sociétaire <p>3. La création d'entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faisabilité du projet <ul style="list-style-type: none"> - Analyse du marché, de la demande, de la concurrence - Stratégie générale d'entreprise : mission et positionnement de l'entreprise • La mise en forme du projet <ul style="list-style-type: none"> - Les risques d'exploitation - Les principes de la politique produit et de la fixation du prix - Le business plan • Le financement du projet <ul style="list-style-type: none"> - La levée des fonds - Les aides à la création • Le cadre légal du projet (droit des sociétés, du travail...) • La mise en œuvre du projet <ul style="list-style-type: none"> - Outils de communication et d'information (plan média, site Internet, réseaux professionnels...) • Le recrutement des collaborateurs <p>4. L'innovation et la créativité</p>	<p><i>Être capable de définir la démarche entrepreneuriale, d'identifier l'impact de l'environnement culturel et de prendre conscience du rôle économique de l'entrepreneuriat</i></p> <p><i>Savoir identifier les conditions à remplir pour acquérir la qualité de commerçant, d'artisan</i> <i>Identifier les dispositions en faveur de l'entreprise individuelle</i> <i>Comprendre le contrat de société, la personnalité morale, les sociétés de personnes, de capitaux</i></p> <p><i>Savoir comparer les différents types de sociétés</i></p> <p><i>Savoir analyser son futur marché</i></p> <p><i>Savoir élaborer une stratégie applicable</i></p> <p><i>Être capable d'assurer un avantage concurrentiel</i></p> <p><i>Connaître les acteurs qui participent au financement d'un projet</i></p> <p><i>Appréhender le cadre juridique d'une création d'entreprise</i></p> <p><i>Maîtriser le cycle de vie d'un produit</i></p>
Les différentes fonctions de l'organisation et leurs interactions	
<p>1. La fonction commerciale</p>	<p><i>Maîtriser les différents types de besoins, motivations, les freins et les risques</i></p>

<ul style="list-style-type: none"> • La démarche commerciale : analyse de la demande <ul style="list-style-type: none"> - Les besoins et le système d'information marketing de l'entreprise - Le comportement d'achat et sa modélisation - Les études descriptives et le traitement des données d'enquête - Les études de marché • La démarche commerciale stratégique : marketing stratégique <ul style="list-style-type: none"> - L'attractivité du marché - La compétitivité et l'avantage concurrentiel - Le choix d'une stratégie de développement • La démarche commerciale opérationnelle : marketing opérationnel <ul style="list-style-type: none"> - Les objectifs et les choix fondamentaux d'une stratégie marketing - Le plan marketing - La stratégie de produit - La stratégie de prix - La stratégie de distribution - La stratégie de communication <p>2. La fonction de distribution</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'appareil commercial • Le marché du point de vente • La politique générale des distributeurs • La politique d'assortiment et la politique d'achat du distributeur • La politique du merchandising • La politique de communication du distributeur <p>3. La fonction logistique et les méthodes d'approvisionnement</p> <ul style="list-style-type: none"> • La chaîne logistique • Les coûts logistiques • La gestion des stocks • Les méthodes d'approvisionnement <p>4. La fonction RH dans un contexte européen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ressources humaines : facteur de stratégies de l'organisation • Les nouvelles formes de gestion des ressources humaines : recrutement, motivation, formation, rémunération 	<p><i>Savoir déterminer et sélectionner les critères d'achat de la cible visée</i></p> <p><i>Concevoir un baromètre d'analyse des comportements d'achat et les mettre en place dans l'organisation marketing</i></p> <p><i>Maîtriser les techniques d'étude, savoir interpréter les résultats, établir un diagnostic quantitatif d'expert</i></p> <p><i>Connaître la notion de croissance potentielle, la courbe d'expérience, le cycle de vie du produit, les facteurs clés du succès</i> <i>Connaître les matrices d'aide à la décision</i></p> <p><i>Savoir déterminer les opportunités de marché pour l'entreprise</i></p> <p><i>Choisir les axes stratégiques d'entrée au marché en fonction du poids de la concurrence</i></p> <p><i>Analyser et sélectionner les points forts et les points faibles de l'entreprise en fonction de la concurrence</i></p> <p><i>Évaluer les capacités de l'entreprise et proposer des axes de développement</i></p> <p><i>Concevoir et de mettre en place une stratégie de lancement ou de repositionnement d'un produit ou d'un service</i></p> <p><i>Définir le plan de communication</i></p> <p><i>Connaître les spécificités des différents circuits de distribution</i> <i>Concevoir des opérations de Trade Marketing</i></p> <p><i>Analyser les enjeux techniques et financiers de la logistique pour l'entreprise</i></p> <p><i>Analyser la politique d'approvisionnement et de commercialisation de l'entreprise</i> <i>Utiliser de façon opérationnelle les outils de gestion des stocks</i></p> <p><i>Comprendre les évolutions progressives de la fonction de RH</i></p> <p><i>Comprendre l'enjeu des ressources humaines dans les organisations (recrutement, formation, motivation...)</i> <i>Connaître les outils de développement personnel</i></p> <p><i>Déterminer une politique de rémunération juste et motivante</i></p>
---	--

<ul style="list-style-type: none"> • Niveaux décisionnels d'Ansoff • Systèmes d'information et ERP 	
L'entreprise et la communication commerciale	
<p>1. Les principes de la communication commerciale des entreprises</p> <ul style="list-style-type: none"> • La connaissance du marché de l'entreprise • Le plan marketing et communication <ul style="list-style-type: none"> - Élaboration du plan marketing, définition des objectifs de communication inhérents et d'actions cohérentes entre les différents éléments - Mise en œuvre et mesure de l'impact du plan marketing • Les moyens de la communication commerciale <ul style="list-style-type: none"> - Les moyens d'identification permanents de l'entreprise et de ses marques (nom, logo, stylisme...) - La Communication médias (Publicité) - La Communication hors médias • Le plan de communication <p>2. La communication digitale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le cadre de la communication digitale • Les techniques basiques de l'e-communication <ul style="list-style-type: none"> - E-mails commerciaux - Publicité web - Publicité vidéo en ligne • Les nouvelles pratiques de la communication digitale <ul style="list-style-type: none"> - Advertainment et brand content - Réseaux sociaux - Community Management - Marketing Mobile • L'e-communication globale <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 	<p><i>Élaborer un plan marketing cohérent, mixant différents éléments et reposant sur un plan de communication efficace</i></p> <p><i>Analyser les résultats du plan marketing et l'efficacité des opérations de communication</i></p> <p><i>Concevoir un plan de communication d'ensemble</i></p> <p><i>Comprendre comment les stratégies des entreprises ont été bouleversées avec Internet, les enjeux de l'e-communication, les différents types d'e-communication et l'articulation entre eux</i></p> <p><i>Savoir imaginer un site pour afficher l'image et la présence d'une entreprise sur le Web</i></p> <p><i>Savoir appréhender Internet comme moyen de communication alternatif entre le média publicitaire et l'outil de marketing direct</i></p> <p><i>Maîtriser le concept et les techniques du web communautaire</i> <i>Créer des campagnes axées sur le marketing mobile</i></p> <p><i>Exploiter Internet comme vecteur de communication</i></p> <p><i>Être capable d'imaginer une campagne de communication à 360°</i></p> <p><i>Maîtriser la notion d'e-réputation</i></p>

C. Évaluation

L'évaluation des connaissances, des aptitudes et des compétences pour le Module 1 « Culture et management d'entreprise » s'effectue en cours de formation, sous forme de travaux tutorés.

Cette évaluation s'appuie sur des études de cas et mises en situations professionnelles réalisées en groupes de 4 à 5 apprenants, pouvant aller jusqu'à 6 ou 7 apprenants, durant des séances de travaux dirigés et tutorés.

Les études de cas et sujets de travaux dirigés sont remis par l'enseignant en amont des séances. Les apprenants doivent en prendre connaissance et les préparer avant la séance au cours de laquelle ils seront traités en groupe sous le pilotage de l'enseignant.

Ces évaluations permettent ainsi de vérifier la capacité des apprenants à analyser un cas pratique ou un sujet, à préparer une réunion, à travailler en équipe, à poser des questions, à évacuer les doutes et développer son esprit critique.

À l'issue de la formation, plusieurs évaluations seront attribuées par l'enseignant aux différents groupes faisant état de la maîtrise des connaissances, des aptitudes et des compétences acquises au cours de l'année. La participation individuelle aux travaux dirigés et tutorés étant une composante incontournable, toute assiduité insuffisante entraînera une invalidation du Module 1.

D. Coefficient et ECTS

Ce module vaut coefficient 2, et permet de capitaliser 13 ECTS.

MODULE 2

STRATÉGIES ET ENVIRONNEMENT GÉOPOLITIQUE,
ÉCONOMIQUE ET JURIDIQUE**A. Objectifs**

Ce module permet aux apprenants :

- D'analyser les conséquences de la mondialisation sur les stratégies des entreprises
- De caractériser la place, les atouts et les handicaps des entreprises européennes dans la nouvelle donne économique mondiale
- De mener une veille permanente sur l'évolution des marchés européens et internationaux
- De comprendre les stratégies mises en œuvre par les entreprises européennes
- De maîtriser les différents stades et étapes d'une stratégie d'internationalisation
- D'appréhender l'environnement économique et juridique de l'internationalisation d'une organisation

B. Formation

Le module 2 du MBA Européen en Management stratégique des Organisations repose sur le programme pédagogique développé dans le référentiel « Stratégies et environnement géopolitique, économique et juridique », sur lequel reposera l'évaluation.

Contenu	Capacités attendues
Environnement géopolitique et stratégies des entreprises	
1. La mondialisation : un monde de flux <ul style="list-style-type: none"> • Caractéristiques, facteurs et conséquences de la mondialisation • Acteurs de la mondialisation • Gouvernance mondiale et normes internationales 	<i>Comprendre les grandes lignes de la mondialisation et des réalités géopolitiques actuelles</i>
2. Géopolitique du monde contemporain et mondialisation <ul style="list-style-type: none"> • Conséquences géopolitiques de la mondialisation • Aires de civilisation et mondialisation • Conséquences sociales et écologiques de la mondialisation 	
3. Contexte géopolitique global et stratégies des entreprises <ul style="list-style-type: none"> • Entreprises et mondialisation des marchés : compétition et opportunités stratégiques • « Firms réseau » et éclatement du processus de production 	<i>Analyser les conséquences de la mondialisation sur les stratégies des entreprises</i>

<ul style="list-style-type: none"> • Stratégies induites par la mondialisation 	
Connaissance des marchés européens : veille stratégique et intelligence économique	
<p>1. Veille permanente : élément de la stratégie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veille technologique • Veille commerciale et concurrentielle • Autres types de veilles • Outils et acteurs de la veille <p>2. Mise en place d'une veille stratégique dans l'entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> • Choix d'une méthode en fonction de la stratégie • Pratique de la veille : respect de l'éthique et de la réglementation • Dossier documentaire <p>3. Connaissance des marchés européens et ouverture à l'international</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hétérogénéité des marchés et caractéristiques <ul style="list-style-type: none"> - Sociales, culturelles, politiques - Économiques - Géographiques • Marchés européens <ul style="list-style-type: none"> - France, Allemagne, Royaume-Uni : les états moteurs - Europe du Nord, du Sud et de l'Est • Ouverture des entreprises européennes à l'international <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><i>Mener une veille permanente à partir de sources documentaires européennes</i></p> <p><i>Analyser l'information pour réaliser une synthèse et respecter la réglementation ainsi que l'éthique dans les protocoles de mise en œuvre</i></p> <p><i>Caractériser la place, les atouts et les handicaps des entreprises européennes dans la nouvelle donne économique mondiale</i></p> <p><i>Comprendre les stratégies mises en œuvre par les entreprises européennes</i></p>
Environnement économique international et stratégies d'internationalisation	
<p>1. Les différentes stratégies d'internationalisation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bartlett et Goshal <ul style="list-style-type: none"> - Entreprise internationale - Entreprise globale - Entreprise transnationale : « Think global, act local » (Levitt) • Meier <ul style="list-style-type: none"> - Opérations d'export - Filiale ou réseau d'entreprise - Opérations multinationales - Opérations transnationales - Opérations globales 	<p><i>Connaître les différents stades et étapes d'une stratégie d'internationalisation menant aux groupes stratégiques</i></p>

D. Évaluation

Forme de l'épreuve : Évaluation en fin de formation sous forme d'exercices pratiques

Durée : 3 heures

Total de points : 120 points

Cette évaluation permet de contrôler les connaissances et les compétences acquises par les candidats.

Un sujet d'une à trois pages présentant une problématique en environnement géopolitique et économique international, et en stratégie des entreprises, est soumis aux candidats. Des annexes (d'une à cinq) peuvent également être proposées.

Deux questions doivent être traitées par les candidats :

- une question concernant l'environnement géopolitique et économique international et stratégies d'internationalisation
- une question portant sur les clauses d'un contrat international

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

L'usage d'une calculatrice est autorisé.

E. Coefficient et ECTS

Ce module vaut coefficient 2, et permet de capitaliser 13 ECTS.

MODULE 3

MANAGEMENT STRATÉGIQUE DES ORGANISATIONS

A. Objectifs

Ce module permet aux apprenants :

- De maîtriser les différents modèles stratégiques et leurs limites
- De mettre en œuvre la politique stratégique d'une entreprise, et d'en mesurer les résultats
- De piloter les moyens et la performance d'une organisation économique
- De maîtriser les différents outils quantitatifs et qualitatifs, comptables, financiers et sociaux nécessaires à la mesure de la performance et au diagnostic de l'organisation

B. Formation

Le module 3 du MBA Européen en Management stratégique des Organisations repose sur le programme pédagogique développé dans le référentiel « Management stratégique des organisations », sur lequel reposera l'évaluation.

Contenu	Capacités attendues
Le concept de stratégie	
1. Éléments 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 	<p><i>Comprendre que la stratégie des organisations a comme objectif de donner une perspective globale à la direction générale de l'entreprise</i></p>
2. Objectifs de la stratégie et type de management <ul style="list-style-type: none"> • Concurrentiel • Entrepreneurial • Sociétal • Administratif 	
3. Les différents niveaux d'une stratégie <ul style="list-style-type: none"> • Corporate strategy • Business strategy • Operational strategy 	

<p>4. Processus de planification stratégique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnostic (entreprise, environnement, opportunités) • Plans stratégiques et opérationnels • Contrôle 	
<p>Modèles stratégiques et politique générale de l'entreprise</p>	
<p>1. Politique générale de l'entreprise et démarche stratégique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analyse : produits, structure, technologies, marchés... • Choix d'une politique stratégique • Déploiement stratégique <p>2. Évolutions des principaux modèles stratégiques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forces, faiblesses, opportunités, menaces : SWOT (LCAG) • Approche concurrentielle et DAS (Porter) • Ressources et compétences : E. Penrose <p>3. Limites de la planification stratégique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prévision à long terme : opportunité ou menace • Changements technologiques • Contraintes externes, mondialisation • La critique de Mintzberg <ul style="list-style-type: none"> - Planification = analyse - Stratégie = synthèse 	<p><i>Connaître les différents modèles stratégiques et les limites de toute planification stratégique</i></p>
<p>Stratégie d'entreprise et structure organisationnelle</p>	
<p>1. Éléments interdépendants et moteurs de la structure organisationnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ressources humaines en interne • Ressources externes • Architecture de l'organisation (design) • Culture d'entreprise • Gestion des connaissances • Projets innovants <p>2. Éléments interdépendants et moteurs du système d'information</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dimension et enjeux numériques au niveau stratégique • Veille stratégique et stratégie • Performance du système d'information • Stratégie de sourcing (IT Sourcing Management) 	<p><i>Comprendre que toute stratégie s'appuie sur ses produits, ses technologies, mais aussi sur ses ressources financières et humaines dans le cadre d'une organisation adaptée à celle-ci</i></p>

3. Changement organisationnel et stratégie	
La décision stratégique	
<p>1. Décision stratégique et Direction Générale</p> <p>2. Types de décision dans les organisations et stratégie (Herbert Simon)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avenir certain (programmable : I.M.C) • Avenir aléatoire (semi-programmable) • Avenir incertain (non programmable correspondant à la décision stratégique) <p>3. Importance de la décision stratégique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Où devons-nous aller ? • Qui fait quoi ? • Que devons-nous faire ? • Quelle est notre mission ? <p>3. Critique de H. Mintzberg : décision stratégique et information segmentée</p>	<p><i>Comprendre que faire de la stratégie, c'est prendre des décisions compte tenu de l'évolution de l'environnement</i></p>
Management stratégique, pilotage des moyens et performance de l'organisation	
<p>1. Performance et approche systémique de la gestion</p> <ul style="list-style-type: none"> • Performance : objectifs et allocation des ressources • Approche systémique des domaines de gestion (production, finances, ressources humaines et commercial) • Prévisions et plan d'action • Performance, efficacité et efficience <ul style="list-style-type: none"> - Efficacité (extérieur et stratégie) - Efficience (intérieur et organisation) <p>2. Démarche de pilotage</p> <ul style="list-style-type: none"> • Processus complexe du schéma de gestion : rôle des différents acteurs • Pilotage de la chaîne de valeur • Utilisation d'outils quantitatifs et qualitatifs • Choix des indicateurs de mesure <p>3. Outils de mesure de la performance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indicateurs comptables et financiers • Rôle et limites de l'analyse financière et du contrôle de gestion <ul style="list-style-type: none"> - Tableau de bord financier - Tableau de bord stratégique (balance scorecard) • Comptabilité sociale et tableaux de bord sociétaux dans 	<p><i>Comprendre qu'il est nécessaire d'apprécier les interdépendances des différentes ressources nécessaires à la mise en place d'un plan stratégique efficace</i></p> <p><i>Connaître les différents outils quantitatifs et qualitatifs comptables, financiers et sociaux nécessaires à la mesure de la performance et au diagnostic de l'organisation</i></p>

<ul style="list-style-type: none"> - la performance socio-économique - La performance comportementale - La mesure du climat social <p>4. Étapes méthodologiques du diagnostic de l'organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contexte structurel et conjoncturel • Diagnostic et SWOT (forces et faiblesses, opportunités et contraintes) • Mesure des résultats ponctuels et outils utilisés au niveau de la mesure de la performance <ul style="list-style-type: none"> - Financier - Productif - Commercial - Social • Mesure des résultats globaux et tableaux de bord • Suivi des résultats : périodicité et rôle des acteurs 	
--	--

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

La FEDE met à la disposition des écoles et des apprenants des annales d'évaluation (sujets et corrigés).

D. Évaluation

Forme de l'épreuve : Évaluation en fin de formation sous forme d'une étude de cas

Durée : 4 heures

Total de points : 120 points

L'évaluation permet un contrôle de la capacité de l'apprenant à analyser un contexte d'entreprise, à conceptualiser sous forme de modèles stratégiques cette analyse et à argumenter les solutions préconisées.

L'usage de la calculatrice est autorisé.

E. Coefficient et ECTS

Ce module vaut coefficient 2, et permet de capitaliser 15 ECTS.

MODULE 4

PROJET DE RECHERCHE PROFESSIONNEL (PRP)

A. Objectifs

Ce module permet aux apprenants de mobiliser leurs connaissances en management international, à travers la rédaction et la soutenance d'un rapport sur un Projet de Recherche Professionnel (PRP), réalisé idéalement en groupe de 2 à 3 personnes. Ce module permet également d'évaluer la capacité managériale du candidat, la capacité à travailler en équipe, la capacité à répartir des missions, la capacité à être force de proposition et d'innovation. Les groupes supérieurs à 4 ne seront pas autorisés. Un projet solitaire peut être accepté sous réserve d'être argumenté (exemple : missions de type consultant extérieur).

Le Projet de Recherche Professionnel est « virtuel » et se positionne entre un Projet Professionnel de niveau Mastère (rapport lié à une mission terrain), et un Projet de Recherche de niveau Doctorat (travail de haute réflexion).

B. Réalisation du rapport

Contenu

Le Projet de Recherche Professionnel (PRP) traitera d'un sujet concernant la stratégie de développement d'une entreprise à l'international. Pour ce faire les apprenants, idéalement en groupe de 2 à 3, se pencheront sur l'analyse des environnements externe et interne.

Ils devront être capables de faire une analyse complète de la situation de l'entreprise souhaitant se développer à l'international, tant au niveau financier, qu'en matière de stratégie marketing ou RH.

Ils devront aussi recommander des orientations, des réponses et des solutions aux problématiques traitées.

Ils devront utiliser, suivant l'option choisie, les outils et les techniques suivantes :

- De gestion,
- De marketing,
- De gestion des ressources humaines,
- D'analyse technique et de gestion,
- De stratégie de développement commercial,
- De stratégies de communication.

Le Projet de Recherche Professionnel (PRP) donnera lieu à la rédaction d'un rapport qui reprendra le fil directeur de la méthodologie suivante :

- Analyse de contextes,
- Diagnostic,
- Préconisations des orientations ou des choix stratégiques avec en interface le détail des solutions proposées et leur mise en œuvre.

L'utilisation des outils stratégiques et de management est encouragée et sera appréciée :

- Les matrices d'analyse
- Un budget prévisionnel sur deux à trois ans

- Analyse de l'adéquation entre les prévisions et la réalité
- Techniques actuelles d'évaluation
- Gestion stratégique
- Analyse des performances
- Conseils
- Approche marketing

Présentation du rapport

L'organisation du document écrit, le rapport, 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.

Le document écrit sera dactylographié et présentera les caractéristiques suivantes :

- Format A4 ;
- Nombre de pages : de l'ordre de 40 à 60 pages hors annexes ;
- Marges 2,5 cm de chaque côté ;
- Interligne 1,5.

Il devra être transmis à l'école membre FEDE, au format numérique PDF, 3 semaines avant la soutenance.

C. Évaluation et soutenance du rapport

Le Module 4 – Projet de Recherche Professionnel (PRP) est validé par la capacité à mobiliser des ressources, des savoir et savoir-faire, ainsi que la capacité à organiser les missions de l'équipe.

L'épreuve se déroule collectivement et rassemble le groupe des apprenants. Le Grand oral est d'une durée de 40 minutes (20 minutes de présentation + 20 minutes de discussion).

Le jury est composé d'au moins un professionnel et d'un professeur. Tous les participants (y compris les candidats auditeurs) évaluent la prestation.

L'évaluation de l'oral est effectuée selon le ratio 20 % auditeurs / 40 % professionnel / 40 % professeur.

Les apprenants seront également évalués à travers le rapport écrit réalisé dans le cadre du Projet de Recherche Professionnel (PRP). Cette évaluation portera sur la capacité des apprenants à faire preuve d'une méthodologie de recherche, d'analyse et de préconisations répondant à une problématique.

Il s'agit d'une évaluation écrite et orale collective pour les apprenants ayant élaboré leur rapport en équipe de 2 à 3 personnes.

La réalisation du rapport et sa soutenance individuelle sont acceptées si argumentées et justifiées.

L'évaluation permet au jury d'apprécier les capacités suivantes :

Concernant le document écrit

- Présentation et forme du projet professionnel
- Approche méthodologique de la démarche globale
- Qualité de la veille informationnelle, évaluation du degré de pertinence des sources d'information
- Conceptualisation des outils d'analyse (tableaux d'analyse, de bord, de contrôle, matrices, modèles...)
- Fiabilité des préconisations par rapport à la problématique posée
- Cohérence de la planification des moyens opérationnels
- Capacité à travailler en équipe (répartition des travaux entre les membres de l'équipe, capacité d'homogénéisation des résultats lors de la rédaction du rapport)

Concernant la soutenance orale

Savoir-faire

- Justification de la démarche globale d'analyse
- Restitution des outils d'analyse (tableaux de bord, matrices...)
- Pertinence de l'analyse, des objectifs, des axes préconisés
- Argumentation et démonstration à l'aide des supports
- Pertinence des outils de contrôle (évaluation entre les résultats et les objectifs)

Savoir-être

- Présentation des apprenants
- Contrôle de soi et pouvoir de conviction
- Clarté et logique des explications et des réponses
- Capacité d'extrapolation et de projection
- Dynamisme de la soutenance
- Capacité à présenter un travail en groupe

Total de points : 120 points

D. Coefficient et ECTS

Ce module vaut coefficient 2, et permet de capitaliser 31 ECTS.

MODULE 5

LES ENTREPRISES ET LES ENJEUX DE LA TRANSITION
ÉCOLOGIQUE**A. Objectifs**

Ce module vise à :

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

B. Formation

Le module 5 du MBA Européen en Management stratégique des Organisations repose sur le programme pédagogique développé dans le référentiel « Les entreprises et les enjeux de la transition écologique », sur lequel reposera l'évaluation.

Contenu	Capacités attendues
Les principes de la transition écologique (24 heures)	
<ul style="list-style-type: none"> • Reconnaître les origines de la crise climatique, de la crise de la biodiversité et comprendre les liens avec la vivabilité de notre planète ; • Comprendre la nature et la multiplicité des crises ainsi que leur caractère systémique ; • Questionner les liens entre les enjeux énergie et les enjeux climat, entre PIB et énergie ; • Comprendre et maîtriser le cadre normatif de la transition écologique ; • Connaître les différentes normes et réglementations liées à la transition écologique et les différents acteurs impliqués dans la gouvernance environnementale ; • Prendre conscience du rôle et de la responsabilité des citoyens dans la prise de décision collective. 	
<p>1. Crise climatique et effondrement de la biodiversité : origines et conséquences (8 heures)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un monde traversé de crises <ul style="list-style-type: none"> - Changement climatique : des conséquences multiples <ul style="list-style-type: none"> ○ Augmentation des températures et des épisodes de sécheresse ○ Intensification et augmentation des épisodes météorologiques extrêmes 	<p><i>Comprendre l'importance des crises et l'enjeu de survie pour de nombreuses espèces et populations humaines</i></p>

<ul style="list-style-type: none"> ○ Acidification de l'océan et conséquences sur les écosystèmes ○ Migrations végétales, animales et humaines ○ Impacts sur les récoltes - Effondrement de la biodiversité - Pénuries de ressources, pandémies, pollutions globales et locales - Hétérogénéité des crises et de leurs impacts à l'échelle planétaire (géographie, sociétés, etc.) - Scénarios et trajectoires pour un futur proche : les trajectoires du GIEC, de l'évolution du nombre d'espèces, des pollutions, des raréfactions, de la fertilité humaine, etc. <p>➤ <i>Réflexion sur les réactions et les réponses aux crises : éco-anxiété vs pouvoir d'agir</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Origines des crises : l'avènement de l'Anthropocène <ul style="list-style-type: none"> - Changement climatique : <ul style="list-style-type: none"> ○ L'effet de serre et le lien avec les activités humaines ○ La preuve de l'origine humaine. Introduction des travaux du GIEC (constats, origines et trajectoires) ○ Hétérogénéité des responsabilités des pays, des acteurs et de la finalité des business models - Biodiversité : les destructions d'écosystèmes, le changement d'affectation des sols, les substances toxiques pour les écosystèmes, etc. - Énergie et matériaux : <ul style="list-style-type: none"> ○ Le lien entre les activités humaines et le besoin en énergie et matériaux. La révolution industrielle et la mondialisation : la croissance économique « miraculeuse » et le rapport aux énergies fossiles ○ L'accélération de la consommation de ces ressources dans le monde contemporain ○ La notion de pic des ressources - Introduction à la notion d'Anthropocène - Introduction à la notion de « limites planétaires » <ul style="list-style-type: none"> ○ Lien avec l'accroissement de la population humaine et le niveau de consommation <p>➤ <i>Réflexion sur la relation nature/humain : l'humain et la nature, l'humain ou la nature, l'humain dans la nature</i></p>	<p><i>Comprendre les effets différenciés du changement global en fonction des critères géographiques, socio-économiques et culturels</i></p> <p><i>Comprendre l'actuel changement climatique comme un phénomène d'origine anthropique dû à l'accroissement des émissions de gaz à effet de serre</i></p> <p><i>Comprendre le lien entre activités humaines et crise de la biodiversité</i></p> <p><i>Comprendre l'état d'avancement de la recherche scientifique sur le climat et la biodiversité</i></p> <p><i>Savoir citer trois « limites planétaires » dépassées ou en voie de dépassement</i></p>
---	--

<p>2. Le cadre normatif de la transition écologique (4 heures)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Émergence du droit de l'environnement <ul style="list-style-type: none"> - Les sources du droit environnemental international - L'intégration des questions environnementales dans le droit international - La conférence des Nations Unies sur l'environnement de Stockholm et ses principes - 1972 - Le rapport Bruntland et l'émergence du développement durable - 1987 - Sommet sur l'environnement et le développement de Rio de Janeiro - 1992 - Le Sommet mondial sur le développement durable de Johannesburg - 2002 - Les principes de précaution et de prévention - Définition(s) de la transition écologique • La gouvernance climatique et environnementale et les institutions <ul style="list-style-type: none"> - Les conventions internationales et les accords sur le climat - La convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques - Le protocole de Kyoto - La Conférence des Nations Unies sur les changements climatiques (COP21) et l'accord de Paris - Les rapports du GIEC <ul style="list-style-type: none"> ○ Description des différents groupes de travail, méthodologie de travail ○ Chronologie et conclusions des différents rapports scientifiques - Les rapports de l'IPBES <ul style="list-style-type: none"> ○ Date et contexte de création ○ Chronologie des conclusions des différents rapports scientifiques <p>3. La transition écologique : une réponse aux crises (3 heures)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diminution des émissions de Gaz à Effet de Serre (GES) et transition énergétique 	<p><i>Prendre conscience du rôle du droit environnemental comme levier pour la transition écologique</i></p> <p><i>Distinguer les différentes sources du droit telles que les traités internationaux, les lois nationales, les directives européennes ou les jurisprudences</i></p> <p><i>Comprendre les principes du Développement Durable et de la transition écologique en s'appuyant sur les conditions et les constats qui ont favorisé l'émergence de ces notions</i></p> <p><i>Comprendre les enjeux et les limites du Développement Durable afin de mener une analyse systémique sur les transformations du monde, en prenant en compte les éléments d'incertitude</i></p> <p><i>Comprendre les politiques et les réglementations en vigueur en matière de transition écologique</i></p> <p><i>Comprendre les enjeux de gouvernance environnementale en identifiant les institutions infranationales et supranationales impliquées et leur mode de fonctionnement interne</i></p> <p><i>Comprendre l'importance de partenariats mondiaux multipartites et du principe de responsabilité partagée</i></p> <p><i>Comprendre les objectifs de la transition écologique</i></p>
--	---

<ul style="list-style-type: none"> - L'atténuation ou la nécessité de diminuer les GES et d'augmenter les puits de carbone - Introduction à la notion de sobriété énergétique - Le développement des Énergies renouvelables et ses difficultés - La réduction des consommations de tous types - Les grandes trajectoires souhaitables pour le logement, les transports et l'agriculture - Justice climatique et répartition de l'effort <ul style="list-style-type: none"> • L'adaptation face au changement climatique <ul style="list-style-type: none"> - Le rôle des territoires pour développer la résilience des populations et des entreprises - Les conséquences pour les infrastructures, les populations les plus touchées - Le système de production alimentaire - Les industries - La notion de justice sociale nécessaire dans l'action publique <p>➤ <i>Réflexion sur les autres enjeux : biodiversité, raréfaction des matériaux, etc. ou la nécessité d'adopter une vision systémique. Exemples de réponses réussies de territoires ou d'industries qui ont répondu à un enjeu de transition identifié sans en dégrader d'autres.</i></p>	<p><i>Maîtriser la notion d'énergie, les ordres de grandeur physiques et énergétiques de nos activités courantes</i></p> <p><i>Comprendre le lien entre transition énergétique et transition écologique</i></p> <p><i>Comprendre l'enjeu du mix énergétique et son importance dans la possibilité de décarboner l'économie d'un pays</i></p> <p><i>Appréhender les principales adaptations que la transition écologique implique pour les sociétés humaines</i></p>
<p>4. Les acteurs de la transition écologique et du développement durable (6 heures)</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • L'ONU et les Objectifs du développement durable (ODD) <ul style="list-style-type: none"> - Le rôle de l'ONU - Les 17 ODD : liens et tensions - L'UNESCO et l'agenda Éducation 2030 - L'éducation en vue du développement durable : un instrument essentiel pour la réalisation des ODD 	<p><i>Identifier les 17 ODD afin de mener une réflexion critique sur le rôle de chaque acteur dans l'atteinte de ces objectifs</i></p> <p><i>Identifier les types d'outils réglementaires et financiers dont les gouvernements peuvent disposer</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Les organisations gouvernementales <ul style="list-style-type: none"> - La stratégie européenne : le Green Deal - Les stratégies nationales : enjeux, défis et principales politiques - Croissance verte, Fiscalité verte, Taxonomie verte - Le rôle des acteurs territoriaux 	<p><i>Identifier les principales ONG internationales et nationales de son propre pays</i></p> <p><i>Comprendre le rôle grandissant des ONG, think tank, TPE-PME et associations locales comme acteurs du changement et les envisager comme employeurs</i></p>

<ul style="list-style-type: none"> - Administration des biens publics • Les organisations non gouvernementales et indépendantes <ul style="list-style-type: none"> - Le rapport des ONG de défense de l'environnement aux autres acteurs environnementaux - Autres rapports : énergéticiens, think tank <p>5. Les citoyens en tant qu'agents du changement (3 heures)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Citoyenneté mondiale - Responsabilité et impact social et écologique - Initiatives citoyennes 	<p><i>Identifier les acteurs territoriaux en tant que principaux responsables de l'administration des biens communs et comprendre leur action par rapport aux autres acteurs nationaux ou internationaux</i></p> <p><i>Identifier l'impact des questions écologiques sur le droit (environnemental, international, des droits humains, du commerce, etc.) et sur le système de développement économique</i></p> <p><i>Mener une réflexion critique sur les normes, les pratiques et les opinions dans les discours sur la durabilité</i></p> <p><i>Réfléchir à son propre rôle au sein de la communauté locale et de la société et évaluer ses propres actions</i></p>
Les enjeux de la transition écologique dans les organisations (16 heures)	
<ul style="list-style-type: none"> • Mener une réflexion critique sur l'impact et le rôle des entreprises dans la transition écologique ; • Comprendre les différences de responsabilités et de leviers d'action selon les secteurs ou les tailles et statuts d'entreprises ; • Présenter et réfléchir à de nouveaux modèles de société et modèles économiques à la hauteur des enjeux de décarbonation définis par les Accords de Paris ; • Comprendre et questionner les enjeux de la transition écologique en entreprise, notamment en ce qui concerne l'impact des entreprises sur l'environnement, la décarbonation et la biodiversité. 	
<p>6. Le rôle des entreprises dans la transition écologique (14 heures)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Décarbonation et stratégie d'entreprise <ul style="list-style-type: none"> - Risques et opportunités économiques pour les entreprises <ul style="list-style-type: none"> ○ Réduction des dépendances énergétiques et matérielles ○ Développement de nouveaux secteurs ○ Développement de la marque employeur et de nouveaux partenariats - Les objectifs de décarbonation de l'Accord de Paris et les trajectoires de décarbonation associées 	<p><i>Présenter les enjeux sectoriels de la transition écologique et appréhender la manière dont les organisations s'y inscrivent</i></p> <p><i>Mener une réflexion critique sur l'impact et le rôle des entreprises dans la transition écologique</i></p>

<ul style="list-style-type: none"> - L'importance de mesurer : le rôle du bilan des émissions de Gaz à Effet de Serre et d'autres indicateurs - Présentation des leviers de décarbonation activables par une entreprise <ul style="list-style-type: none"> o L'importance de raisonner en cycle de vie à l'aide de l'ACV o Énergie : sobriété, efficacité énergétique, énergies renouvelables o Transport : électrification de flottes, relocalisation, décarbonation o Produit : adapter aux besoins essentiels, R&D, packaging, éco-conception - Autres stratégies : adopter une stratégie de pionnier sur des enjeux encore hors du radar des actions de la majorité des entreprises - Compensation carbone : potentiels, limites et risques - Présentation des stratégies activables concernant la biodiversité <ul style="list-style-type: none"> • Enjeux de la transition écologique dans différents secteurs économiques <ul style="list-style-type: none"> - Numérique : <i>GreenIT</i> et <i>IT for Green</i> - Transport - Industrie et politiques d'innovation - Infrastructure - Agriculture - Services • Enjeux environnementaux et sociétaux vs performance économique : un modèle à dépasser <ul style="list-style-type: none"> - Les indicateurs de performance en entreprise : définitions et limites - Réflexions sur de nouveaux indicateurs intégratifs d'enjeux sociétaux et écologiques - Les déterminants économiques de la RSE - Enjeux et contraintes RSE - Triple comptabilité - Dépasser la RSE pour tendre vers une transition complète du modèle d'affaires et des pratiques - Cadre réglementaire - Normes européennes et internationales - Outils d'aides à la décision multifactorielle et éthique (traitement de dilemmes) <p>➤ <i>Réflexion sur le rôle de la technologie, de l'évolution des comportements, de la communication, de la réglementation, du</i></p>	<p><i>Identifier les principaux leviers de décarbonation d'une entreprise et leur impact sur la stratégie globale d'une entreprise</i></p> <p><i>Mener une réflexion critique sur les potentiels et les limites de la compensation carbone</i></p> <p><i>Identifier les principaux enjeux écologiques des différents secteurs afin d'identifier les outils d'analyse adéquats permettant la transformation de l'entreprise</i></p> <p><i>Comprendre la notion de RSE en prenant en compte son intérêt économique, le respect des normes éthiques, ses différents impacts et son rapport aux enjeux écologiques et sociaux</i></p> <p><i>Identifier et classifier les enjeux RSE d'une entreprise en tenant compte des aspects, réglementaires, techniques et sociaux</i></p> <p><i>Comprendre le rôle des « soft laws » afin de définir le rôle normatif de la RSE</i></p> <p><i>Comprendre une évaluation et une analyse de la performance d'une démarche développement durable et RSE</i></p> <p><i>Analyser la notion de progrès, son évolution et celle de ses indicateurs, et faire le lien avec les modèles de croissance</i></p> <p><i>Appréhender l'organisation sociale du travail en fonction de la maîtrise des impacts par l'entreprise et de la dimension collective du travail impulsée</i></p>
--	---

<p><i>numérique, dans la transition, et limite de chaque dimension</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Stratégie et gouvernance de la transition écologique en entreprise <ul style="list-style-type: none"> - Politique sociale et environnementale d'une entreprise, stratégie de transformation et adaptabilité <ul style="list-style-type: none"> ○ Organisation sociale et dimension collective du travail ○ Sensibilisation et formation du personnel aux enjeux socio-écologiques ○ Accompagnement au changement : co-construction et pédagogie comme leviers de transformation - Stratégie de transition écologique <ul style="list-style-type: none"> ○ l'entreprise collaborative ○ l'entreprise contributive ○ l'entreprise régénérative - Stratégie produit : éco-conception, obsolescence programmée, sobriété - Modèles économiques et durabilité : définition et limites <ul style="list-style-type: none"> ○ Économie sociale et solidaire ○ Économie de la fonctionnalité ○ Économie du partage ○ Économie circulaire ○ Commerce équitable : limites ○ Production éthique ○ La notion de sobriété ○ Modèles économiques à explorer ○ Sobriété ○ Low Tech ○ Post croissance / Décroissance <p>7. Compétences transversales et interdisciplinarité (2 heures)</p> <ul style="list-style-type: none"> - « UNESCO : L'éducation en vue des objectifs de développement durable » : objectifs d'apprentissage - Intégration d'une vision systémique aux pratiques professionnelles - Spécificités du secteur et focus sur la spécialité du diplôme <p>➤ <i>Réflexion sur l'évolution à venir des métiers et des compétences préparés par le diplôme dans la perspective de la transition écologique</i></p>	<p><i>Comprendre comment les objectifs en termes de développement durable sont pris en compte dans la stratégie d'une entreprise</i></p> <p><i>Connaître des modèles alternatifs et plus responsables comme l'économie de la fonctionnalité, collaborative, de la connaissance, etc.</i></p> <p><i>Identifier les stratégies et pratiques en matière de production et de consommation durables afin de remettre en question les orientations culturelles et sociétales relatives à la consommation et à la production</i></p> <p><i>Comprendre et mesurer la place des compétences liées au développement durable dans son secteur d'activité</i></p> <p><i>Comprendre la place de ce module de formation dans l'acquisition des compétences transversales essentielles pour la durabilité et qui sont pertinentes pour l'ensemble des ODD</i></p>
---	--

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

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

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

D. Évaluation

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

Durée : 60 minutes

Nombre de questions : 40 questions

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

Total de points : 120

E. Coefficient et ECTS

Ce module vaut coefficient 1, et permet de capitaliser 10 ECTS.

MODULE 6

ANGLAIS

A. Objectifs

Ce module vise à acquérir le niveau B2 (écrit) de maîtrise de la langue anglaise

B. Formation

Utilisateur Indépendant, référence au Niveau B2 (écrit) du Cadre Européen Commun de Référence du Conseil de l'Europe.

Écouter	Comprendre des conférences et des discours assez longs et même suivre une argumentation complexe si le sujet est relativement familier. Comprendre la plupart des émissions de télévision sur l'actualité et les informations. Je peux comprendre la plupart des films en langue standard.
Lire	Lire des articles et des rapports sur des questions contemporaines dans lesquels les auteurs adoptent une attitude particulière ou un certain point de vue. Comprendre un texte littéraire contemporain en prose.
Écrire	Rédiger des textes clairs et détaillés sur une grande gamme de sujets relatifs aux intérêts de l'apprenant. Rédiger un essai ou un rapport en transmettant une information ou en exposant des raisons pour ou contre une opinion donnée. Écrire des lettres qui mettent en valeur le sens des événements et des expériences de l'apprenant.

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

Des annales d'épreuves (sujets et corrigés) sont mises à la disposition des écoles et de leurs apprenants.

D. Évaluation

Format : en présentiel, aucun dictionnaire n'est autorisé.

L'épreuve est un écrit d'une durée d'1h45, composé comme suit :

1. Questionnaire à choix multiples de 20 questions

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

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

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

Nombre de points possibles : 60 points.

2. Compléter un texte de 500 mots environ

Le support remis à l'apprenant est un texte authentique tiré de la presse écrite, à caractère généraliste sur les thèmes suivants : politique, économique, social, culturel, etc.

Ce texte, de 500 mots environ comporte 30 « blancs » à compléter.

Pour chaque « blanc » 4 propositions sont données à l'apprenant, une seule est correcte.

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

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

Nombre de points possibles : 90 points.

3. Essai en langue vivante de 400 mots

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

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

Nombre de points : 70 points.

E. Barème

QCM	60 points
Compléter un texte	90 points
Essai	70 points
Total	220 points

F. Coefficient et ECTS

Ce module vaut coefficient 1 et permet de capitaliser 8 ECTS.

G. Équivalence et dispense

L'apprenant choisissant de passer l'évaluation du Module 5 (Les entreprises et les enjeux de la transition écologique) en langue anglaise bénéficie automatiquement d'une dispense pour le passage de l'évaluation du Module 6 d'anglais. Cette dispense se traduit par l'obtention de la note neutre de 10/20 au Module 6, ainsi que par la capitalisation des 8 ECTS correspondants.

L'apprenant souhaitant améliorer sa note de 10/20 au Module 6 peut choisir de se présenter tout de même à l'évaluation.

RÈGLEMENT DU MBA EUROPÉEN EN MANAGEMENT STRATÉGIQUE DES ORGANISATIONS

A. Dispositions générales

Art. 1 - Le [MBA européen en Management stratégique des organisations](#) est un diplôme délivré par la Fédération Européenne Des Ecoles - Federation for Education in Europe.

Il atteste que son titulaire a acquis les connaissances, capacités et compétences telles qu'elles sont décrites dans le présent référentiel.

B. Référentiel du MBA européen en Management stratégique des organisations

Art. 2 – Le programme du MBA européen en Management stratégique des organisations comprend six modules thématiques composés d'enseignements obligatoires définis dans le référentiel. Il comprend en outre un travail de Projet de Recherche Professionnel (PRP) conduisant à la rédaction d'un rapport et à sa soutenance devant un jury. Les enseignements et les évaluations correspondantes peuvent être donnés en français et/ou en anglais.

Art. 3 – Le référentiel fixe le contenu des modules, les capacités visées. Il précise le nombre d'ECTS attachés à chaque module. Le [MBA européen en Management stratégique des Organisations](#) permet de capitaliser 90 ECTS.

C. Modalités de préparation

Art. 4 - Le [MBA européen en Management stratégique des Organisations](#) peut être préparé uniquement au sein d'un établissement membre de la FEDE.

Art. 5 - L'inscription aux évaluations du [MBA européen en Management stratégique des Organisations](#) est ouverte de plein droit aux apprenants qui sont titulaires :

- D'un titre ou diplôme national ou international validant l'obtention d'au moins 180 crédits selon le système européen de crédits transférables (ECTS) ;
- Et peuvent témoigner d'une expérience professionnelle dans le domaine visé par la formation d'au minimum 3 ans ;
- Et justifient au minimum d'un niveau B1 du CECR en langue anglaise.

Art. 6 - Pour se présenter aux évaluations, les candidats doivent :

Sur le plan administratif :

- être inscrit ou avoir été inscrit dans un établissement d'enseignement membre de la FEDE ;

ET

- être inscrit auprès de la FEDE en vue de l'obtention du [MBA européen en Management stratégique des Organisations](#)

Sur le plan financier :

- s'être acquitté des droits non sécables d'inscription et d'examens, quel que soit le nombre de modules présentés, et exigés au moment de l'inscription, fixés forfaitairement à 600 €.

D. Conditions de délivrance

Art. 7 - Le [MBA européen en Management stratégique des Organisations](#) est délivré par un Jury attestant d'une part de la validation de chacun des six modules de formation et d'autre part de la maîtrise par le candidat des capacités, compétences, savoir et savoir-faire constitutifs des modules développés dans le référentiel de formation du diplôme.

Art. 8 – Toute fraude, tout plagiat, toute tentative de fraude ou de plagiat dûment constatée correspond à un échec à l'évaluation concernée.

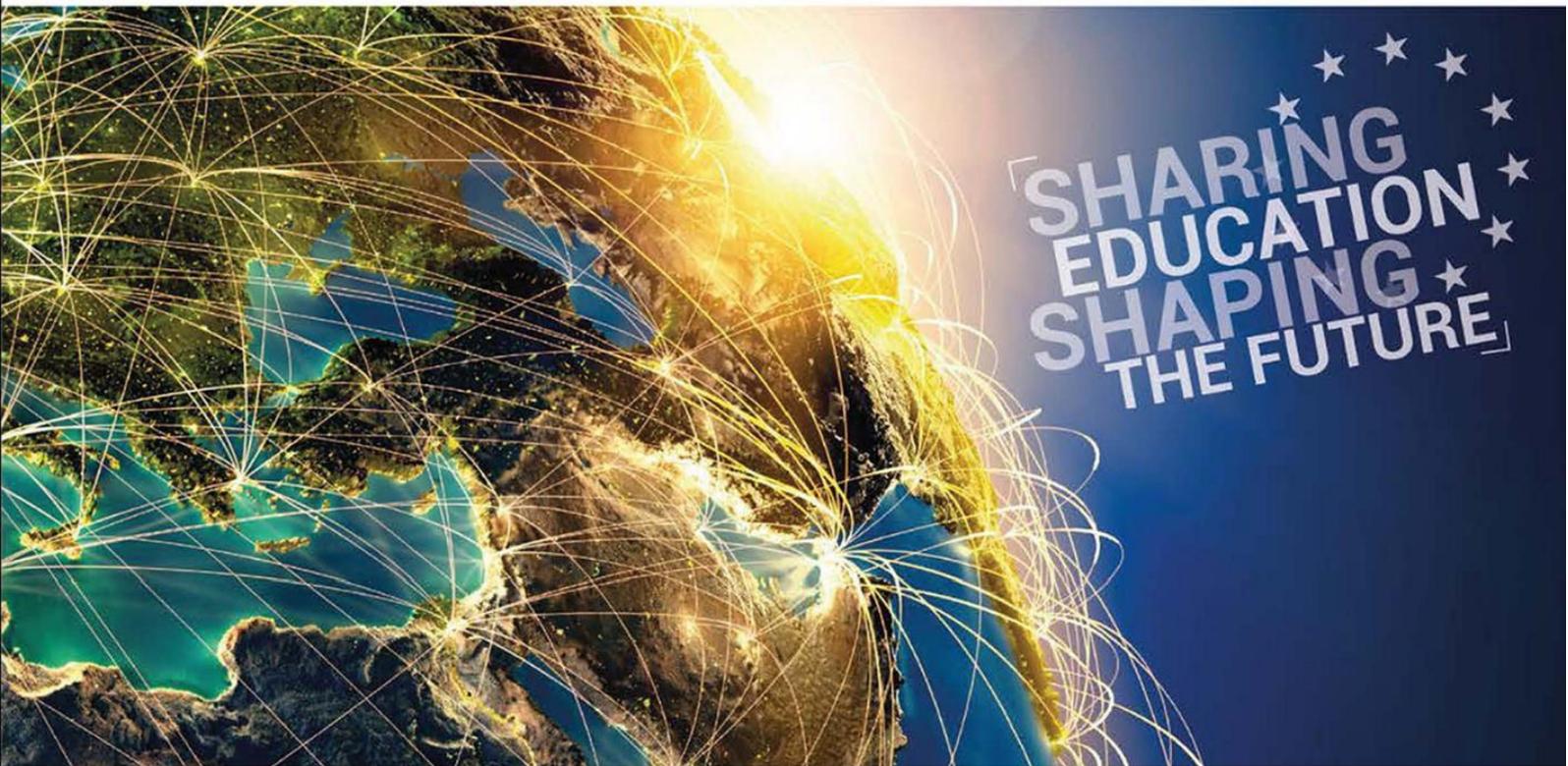
Art. 9 - En cas d'échec, l'apprenant aura la possibilité de repasser le ou les module(s) échoué(s), dans la limite de 5 ans.

E. Calendrier des évaluations

Les évaluations du module 1 « Culture et management d'entreprise » sont réalisées en cours de formation. Elles s'organisent au cours de la période de formation, selon l'organisation propre à chaque établissement.

Les épreuves du module 2 « Stratégies et environnement géopolitique, économique et juridique », du module 3 « Management stratégique des organisations », du module 4 « Projet de Recherche Professionnel (PRP) », du module 5 « Les entreprises et les enjeux de la transition écologique » et du module 6 « Anglais » sont organisées par le Centre européen des Examens de la FEDE.

Les épreuves du module 5 « Les entreprises et les enjeux de la transition écologique » s'effectuent par des évaluations en ligne via la plateforme de la FEDE.



FEDEration for European Education
FÉDÉration Européenne des Ecoles

INGO holding participatory status with the Council of Europe
ONG dotée du statut participatif du Conseil de l'Europe
INGO holding consultative status with la Francophonie
ONG dotée du statut consultatif auprès de la Francophonie
INGO holding the status of official partner of UNESCO and of ECOSOC
ONG dotée du statut de partenaire officiel de l'UNESCO et du CESNU

FEDE - La Voie Creuse 16 - 1202 - Genève - SUISSE
www.fede.educationa - mailbox@fede.org