



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

SHARING EDUCATION, SHAPING THE FUTURE



# MBA EUROPEEN

## en management stratégique des organisations

[www.fede.education](http://www.fede.education)  
 version 0321



OING dotée du statut participatif auprès du Conseil de l'Europe - OING dotée du statut consultatif auprès de la Francophonie  
 Registre de transparence de l'Union européenne - 313869925841-90 - FEDE, 114 rue du Rhône, Genève, Suisse - RC Genève : CHE-109.997.364





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

## **Fédération Européenne Des Écoles**

### ***Federation for EDucation in Europe***

### **FEDE**

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

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 131 diplômes européens accessibles principalement en anglais et en français, pour certains en plusieurs langues européennes (espagnol, allemand, italien, etc.), du Foundation Degree, Bachelor européen, Mastère européen, MBA européen, jusqu'au DBA Doctorate of Business Administration.

La FEDE compte un réseau international de plus de 180 000 diplômés.



## SOMMAIRE

PRÉSENTATION	7
Contexte	7
Structuration autour de 6 modules pédagogiques	7
Objectifs	7
Débouchés	7
Prérequis	8
Test d'entrée au MBA Européen	8
ARCHITECTURE DU MBA EUROPÉEN	9
MODULE 1	10
CULTURE ET MANAGEMENT D'ENTREPRISE	10
A. Objectifs	10
B. Formation	10
C. Ressources pédagogiques mises à la disposition des étudiants par la FEDE	14
D. Évaluation	15
E. Coefficient et ECTS	15
MODULE 2	16
STRATÉGIES ET ENVIRONNEMENT GÉOPOLITIQUE, ÉCONOMIQUE ET JURIDIQUE	16
A. Objectifs	16
B. Formation	16
C. Ressources pédagogiques mises à la disposition des étudiants par la FEDE	18
D. Évaluation	19
E. Coefficient et ECTS	19
MODULE 3	20
MANAGEMENT STRATÉGIQUE DES ORGANISATIONS	20
A. Objectifs	20
B. Formation	20
C. Ressources pédagogiques mises à la disposition des étudiants par la FEDE	23
D. Évaluation	23
E. Coefficient et ECTS	23
MODULE 4	24
PROJET DE RECHERCHE PROFESSIONNEL (PRP)	24
A. Objectifs	24
B. Réalisation du rapport	24
C. Évaluation et soutenance du rapport	25
D. Coefficient et ECTS	26

MODULE 5	27
LES ENTREPRISES, LA CONCURRENCE ET L'EUROPE	27
A. Objectifs	27
B. Formation	27
C. Ressources pédagogiques mises à la disposition des étudiants par la FEDE	30
D. Évaluation	30
E. Coefficient et ECTS	30
MODULE 6	31
ANGLAIS	31
A. Objectifs	31
B. Formation	31
C. Ressources pédagogiques mises à la disposition des étudiants par la FEDE	31
D. Évaluation	31
E. Barème	32
F. Coefficient et ECTS	32
G. Équivalence et dispense	32
RÈGLEMENT	33
MBA EUROPÉEN EN MANAGEMENT STRATÉGIQUE DES ORGANISATIONS	33
A. Dispositions générales	33
B. Référentiel du MBA européen en Management stratégique des organisations	33
C. Modalités de préparation	33
D. Conditions de délivrance	33
E. Calendrier des évaluations	34

## 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, la concurrence et l'Europe ;
6. Anglais.

### Objectifs

- 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

### Débouchés

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

Le MBA Européen en Management stratégique des Organisations prépare les apprenants des écoles FEDE 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

Le MBA Européen en Management stratégique des Organisations est accessible aux profils suivants :

- Managers,
- Ou cadres d'entreprises,
- Ou dirigeants d'entreprises,
- Ou professionnels ayant une expérience d'au moins 3 ans dans un poste d'encadrement
- Et issus de formations de niveau Licence/Bachelor (180 ECTS)

Niveau d'anglais requis : Niveau B1 du Cadre Européen Commun de Référence du Conseil de l'Europe ou équivalent

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

## Test d'entrée au MBA Européen

L'accès au MBA Européen en Management stratégique des Organisations est conditionné par l'obtention d'un score de 50 points au test QCM en ligne FEDE de Culture et Management d'Entreprise.

Plus qu'un outil de sélection, ce test vise à préparer les apprenants à intégrer ce programme d'excellence en leur donnant une base de management.

## ARCHITECTURE DU MBA EUROPÉEN

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

\* ECF : Évaluation 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
<b>Management interculturel</b>	
<b>1. La nature de la culture et ses effets sur le lieu de travail</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Façons dont la culture produit des effets à la fois variables et prévisibles</li> <li>• Orientations psychologiques universelles de la culture</li> </ul>	<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>
<b>2. Équipes multiculturelles</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nature de la complexité culturelle d'une équipe internationale</li> </ul>	<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>
<b>3. Culture d'entreprise et management au niveau collectif</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La culture : un outil de performance à court et long termes</li> <li>• La culture : un mode de coordination (Mintzberg)</li> </ul>	<i>Percevoir les effets de la diversité culturelle</i>  <i>Comprendre l'importance de la communication non verbale</i>
<b>4. Culture d'entreprise et management au niveau individuel</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les différents types d'autorité (M. Weber)</li> </ul>	<i>Comprendre la culture comme ciment de l'organisation au niveau collectif et au niveau individuel</i>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les différents types de leadership (Blake et Morton, Mc Gregor, Tannenbaum et Schmidt)</li> </ul> <p><b>5. Culture d'entreprise et management au niveau individuel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilité sociétale et développement durable (Saghroun et Eglem)</li> <li>• Management par la qualité (Ishikawa)</li> </ul>	
<b>Culture entrepreneuriale, innovation et statuts juridiques de l'entreprise</b>	
<p><b>1. L'entrepreneuriat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définitions</li> <li>• Influence des facteurs culturels</li> <li>• Dimensions économiques et sociales de l'entrepreneuriat</li> <li>• Profil de l'entrepreneur</li> </ul> <p><b>2. Les différents statuts juridiques de l'entreprise</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La notion juridique d'entreprise</li> <li>• L'entreprise commerciale</li> <li>• L'entreprise individuelle</li> <li>• L'entreprise sociétaire</li> </ul> <p><b>3. La création d'entreprise</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faisabilité du projet <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse du marché, de la demande, de la concurrence</li> <li>- Stratégie générale d'entreprise : mission et positionnement de l'entreprise</li> </ul> </li> <li>• La mise en forme du projet <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les risques d'exploitation</li> <li>- Les principes de la politique produit et de la fixation du prix</li> <li>- Le business plan</li> </ul> </li> <li>• Le financement du projet <ul style="list-style-type: none"> <li>- La levée des fonds</li> <li>- Les aides à la création</li> </ul> </li> <li>• Le cadre légal du projet (droit des sociétés, du travail...)</li> <li>• La mise en œuvre du projet <ul style="list-style-type: none"> <li>- Outils de communication et d'information (plan média, site Internet, réseaux professionnels...)</li> </ul> </li> <li>• Le recrutement des collaborateurs</li> </ul> <p><b>4. L'innovation et la créativité</b></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>
<b>Les différentes fonctions de l'organisation et leurs interactions</b>	
<p><b>1. La fonction commerciale</b></p>	<p><i>Maîtriser les différents types de besoins, motivations, les freins et les risques</i></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• La démarche commerciale : analyse de la demande <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les besoins et le système d'information marketing de l'entreprise</li> <li>- Le comportement d'achat et sa modélisation</li> <li>- Les études descriptives et le traitement des données d'enquête</li> <li>- Les études de marché</li> </ul> </li> <li>• La démarche commerciale stratégique : marketing stratégique <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'attractivité du marché</li> <li>- La compétitivité et l'avantage concurrentiel</li> <li>- Le choix d'une stratégie de développement</li> </ul> </li> <li>• La démarche commerciale opérationnelle : marketing opérationnel <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les objectifs et les choix fondamentaux d'une stratégie marketing</li> <li>- Le plan marketing</li> <li>- La stratégie de produit</li> <li>- La stratégie de prix</li> <li>- La stratégie de distribution</li> <li>- La stratégie de communication</li> </ul> </li> </ul> <p><b>2. La fonction de distribution</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'appareil commercial</li> <li>• Le marché du point de vente</li> <li>• La politique générale des distributeurs</li> <li>• La politique d'assortiment et la politique d'achat du distributeur</li> <li>• La politique du merchandising</li> <li>• La politique de communication du distributeur</li> </ul> <p><b>3. La fonction logistique et les méthodes d'approvisionnement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La chaîne logistique</li> <li>• Les coûts logistiques</li> <li>• La gestion des stocks</li> <li>• Les méthodes d'approvisionnement</li> </ul> <p><b>4. La fonction RH dans un contexte européen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressources humaines : facteur de stratégies de l'organisation</li> <li>• Les nouvelles formes de gestion des ressources humaines : recrutement, motivation, formation, rémunération</li> </ul>	<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"> <li>• Niveaux décisionnels d'Ansoff</li> <li>• Systèmes d'information et ERP</li> </ul>	
<b>L'entreprise et la communication commerciale</b>	
<p><b>1. Les principes de la communication commerciale des entreprises</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La connaissance du marché de l'entreprise</li> <li>• Le plan marketing et communication <ul style="list-style-type: none"> <li>- Élaboration du plan marketing, définition des objectifs de communication inhérents et d'actions cohérentes entre les différents éléments</li> <li>- Mise en œuvre et mesure de l'impact du plan marketing</li> </ul> </li> <li>• Les moyens de la communication commerciale <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les moyens d'identification permanents de l'entreprise et de ses marques (nom, logo, stylisme...)</li> <li>- La Communication médias (Publicité)</li> <li>- La Communication hors médias</li> </ul> </li> <li>• Le plan de communication</li> </ul> <p><b>2. La communication digitale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le cadre de la communication digitale</li> <li>• Les techniques basiques de l'e-communication <ul style="list-style-type: none"> <li>- E-mails commerciaux</li> <li>- Publicité web</li> <li>- Publicité vidéo en ligne</li> </ul> </li> <li>• Les nouvelles pratiques de la communication digitale <ul style="list-style-type: none"> <li>- Advertainment et brand content</li> <li>- Réseaux sociaux</li> <li>- Community Management</li> <li>- Marketing Mobile</li> </ul> </li> <li>• L'e-communication globale <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cross canal : intégration des différents médias, expérience client</li> <li>- Campagne transmédias : concept narratif, les acteurs et les médias</li> <li>- E-réputation : concept, la gestion de crise</li> </ul> </li> </ul>	<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. Ressources pédagogiques mises à la disposition des étudiants par la FEDE

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

## D. 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.

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

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégies induites par la mondialisation</li> </ul>	
<b>Connaissance des marchés européens : veille stratégique et intelligence économique</b>	
<p><b>1. Veille permanente : élément de la stratégie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veille technologique</li> <li>• Veille commerciale et concurrentielle</li> <li>• Autres types de veilles</li> <li>• Outils et acteurs de la veille</li> </ul> <p><b>2. Mise en place d'une veille stratégique dans l'entreprise</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Choix d'une méthode en fonction de la stratégie</li> <li>• Pratique de la veille : respect de l'éthique et de la réglementation</li> <li>• Dossier documentaire</li> </ul> <p><b>3. Connaissance des marchés européens et ouverture à l'international</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hétérogénéité des marchés et caractéristiques <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sociales, culturelles, politiques</li> <li>- Économiques</li> <li>- Géographiques</li> </ul> </li> <li>• Marchés européens <ul style="list-style-type: none"> <li>- France, Allemagne, Royaume-Uni : les états moteurs</li> <li>- Europe du Nord, du Sud et de l'Est</li> </ul> </li> <li>• Ouverture des entreprises européennes à l'international <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stratégie d'internationalisation des entreprises</li> <li>- Rôle de l'Union européenne dans le processus d'internationalisation</li> <li>- Entreprises leaders en Europe</li> </ul> </li> </ul>	<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>
<b>Environnement économique international et stratégies d'internationalisation</b>	
<p><b>1. Les différentes stratégies d'internationalisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bartlett et Goshal <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entreprise internationale</li> <li>- Entreprise globale</li> <li>- Entreprise transnationale : « Think global, act local » (Levitt)</li> </ul> </li> <li>• Meier <ul style="list-style-type: none"> <li>- Opérations d'export</li> <li>- Filiale ou réseau d'entreprise</li> <li>- Opérations multinationales</li> <li>- Opérations transnationales</li> <li>- Opérations globales</li> </ul> </li> </ul>	<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
<b>Le concept de stratégie</b>	
<p><b>1. Éléments de base</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définitions théoriques (Chandler, Ansoff)</li> <li>• Identification d'une stratégie               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Buts</li> <li>- Objectifs</li> <li>- Moyens</li> </ul> </li> <li>• Les axes de développement               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recentrage</li> <li>- Intégration</li> <li>- Internationalisation</li> <li>- Diversification</li> </ul> </li> </ul> <p><b>2. Objectifs de la stratégie et type de management</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concurrentiel</li> <li>• Entrepreneurial</li> <li>• Sociétal</li> <li>• Administratif</li> </ul> <p><b>3. Les différents niveaux d'une stratégie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Corporate strategy</li> <li>• Business strategy</li> <li>• Operational strategy</li> </ul>	<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>

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

<b>3. Changement organisationnel et stratégie</b>	
<b>La décision stratégique</b>	
<p><b>1. Décision stratégique et Direction Générale</b></p> <p><b>2. Types de décision dans les organisations et stratégie (Herbert Simon)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avenir certain (programmable : I.M.C)</li> <li>• Avenir aléatoire (semi-programmable)</li> <li>• Avenir incertain (non programmable correspondant à la décision stratégique)</li> </ul> <p><b>3. Importance de la décision stratégique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Où devons-nous aller ?</li> <li>• Qui fait quoi ?</li> <li>• Que devons-nous faire ?</li> <li>• Quelle est notre mission ?</li> </ul> <p><b>3. Critique de H. Mintzberg : décision stratégique et information segmentée</b></p>	<p><i>Comprendre que faire de la stratégie, c'est prendre des décisions compte tenu de l'évolution de l'environnement</i></p>
<b>Management stratégique, pilotage des moyens et performance de l'organisation</b>	
<p><b>1. Performance et approche systémique de la gestion</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Performance : objectifs et allocation des ressources</li> <li>• Approche systémique des domaines de gestion (production, finances, ressources humaines et commercial)</li> <li>• Prévisions et plan d'action</li> <li>• Performance, efficacité et efficience <ul style="list-style-type: none"> <li>- Efficacité (extérieur et stratégie)</li> <li>- Efficience (intérieur et organisation)</li> </ul> </li> </ul> <p><b>2. Démarche de pilotage</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus complexe du schéma de gestion : rôle des différents acteurs</li> <li>• Pilotage de la chaîne de valeur</li> <li>• Utilisation d'outils quantitatifs et qualitatifs</li> <li>• Choix des indicateurs de mesure</li> </ul> <p><b>3. Outils de mesure de la performance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicateurs comptables et financiers</li> <li>• Rôle et limites de l'analyse financière et du contrôle de gestion <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tableau de bord financier</li> <li>- Tableau de bord stratégique (balance scorecard)</li> </ul> </li> <li>• Comptabilité sociale et tableaux de bord sociétaux dans</li> </ul>	<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"> <li>- la performance socio-économique</li> <li>- La performance comportementale</li> <li>- La mesure du climat social</li> </ul> <p><b>4. Étapes méthodologiques du diagnostic de l'organisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contexte structurel et conjoncturel</li> <li>• Diagnostic et SWOT (forces et faiblesses, opportunités et contraintes)</li> <li>• Mesure des résultats ponctuels et outils utilisés au niveau de la mesure de la performance <ul style="list-style-type: none"> <li>- Financier</li> <li>- Productif</li> <li>- Commercial</li> <li>- Social</li> </ul> </li> <li>• Mesure des résultats globaux et tableaux de bord</li> <li>• Suivi des résultats : périodicité et rôle des acteurs</li> </ul>	
--	--

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

La FEDE met à la disposition des écoles et des étudiants 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, LA CONCURRENCE ET L'EUROPE

#### A. Objectifs

Ce module vise à :

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

#### B. Formation

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

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

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

défini. Articulation avec le droit national de contrôle des concentrations	<i>Contrôler des opérations de concentration entre entreprises pour cadrer avec la réglementation</i>
Analyse des réglementations européennes sur la prohibition de comportements anticoncurrentiels des entreprises, l'entente et l'abus de position dominante. Définition du marché pertinent en droit de la concurrence	<i>Appliquer les règles concernant les comportements des entreprises pour mettre en place une fusion d'une ou plusieurs entreprises antérieurement indépendantes pour créer une entreprise commune</i>
<b>La mise en œuvre de l'interdiction</b>	
Distinguer la mise en œuvre de l'interdiction par les autorités nationales des États membres de la mise en œuvre de l'interdiction par les autorités communautaires Identifier les compétences générales de la Commission pour adopter des décisions dans le champ de la concurrence et effectuer des enquêtes	<i>Appréhender le fonctionnement des différents acteurs institutionnels européens (Conseil de l'Europe, Cour Européenne des droits de l'Homme, Organisations internationales non gouvernementales) pour identifier leurs impacts et influences possibles sur l'entreprise Appréhender les mécanismes de fonctionnement de l'union douanière pour maîtriser les contrôles et formalités inhérentes</i>
Appréhension des étapes de mise en œuvre de l'interdiction par les autorités nationales et communautaires : - Les autorités nationales et la Commission - Les autorités européennes de concurrence et les juridictions nationales	<i>Construire un modèle de développement d'entreprise pour le positionner sur le marché européen en identifiant les autorités de régulation et leur compétence</i>
<b>Règles de concurrence applicables aux États membres de l'Union européenne</b>	
Étude des règles de concurrence applicables aux États membres de la l'Union européenne pour identifier les aides d'État et leur encadrement, les entreprises publiques et le droit de la concurrence et les monopoles nationaux	<i>Etablir un prévisionnel financier, afin de définir le BFR (besoin en fonds de roulement) et présenter le ROI (retour sur investissement) pour calculer les besoins de financement Rechercher les aides financières, y compris d'état en considérant leur cadre juridique et les obligations des autorités nationales et les sanctions encourues</i>
Étude des règles de concurrence applicables aux entreprises publiques de l'Union européenne pour examiner celles auxquelles elles sont soumises et leurs spécificités Étude des règles de concurrence applicables aux monopoles nationaux de l'Union européenne et le maintien certains monopoles nationaux sur ce marché	<i>Rédiger un rapport sur les entreprises publiques face aux règles de concurrence applicables aux États membres de la l'Union européenne</i>
<b>Le Marché intérieur et l'entreprise : de l'harmonisation à la normalisation</b>	
Harmonisation et normalisation des produits et services pour les proposer sur le marché européen en considérant : - L'activité normative de la Cour de justice de l'Union européenne - Les organisations européennes de normalisation - La distinction entre normes et réglementations techniques	<i>Créer et innover des produits et des services répondant aux normes de l'Union européenne pour aller vers une harmonisation de marché européen en considérant les données d'instances nationales, telles que l'Afnor en France et les organismes de certifications et d'essais)</i>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- La directive 83/189/CEE prévoyant une procédure d'information mutuelle dans le domaine des normes et des réglementations techniques</li> <li>- La procédure d'information dans le domaine des normes et des règles techniques</li> <li>- La procédure d'information mutuelle sur les mesures nationales restrictives en absence d'harmonisation</li> <li>- Le marquage CE</li> <li>- L'évaluation de la conformité du produit</li> </ul>	
---	--

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

Afin de permettre aux apprenants de s'autoformer sur ce module, la FEDE met à la disposition des écoles et des étudiants :

- Un ouvrage de référence « Les entreprises, la concurrence et l'Europe », en version numérique, sur lequel reposera l'évaluation ;
- Des annales d'évaluation (sujets et corrigés).

### D. Évaluation

**Forme de l'épreuve** : Questionnaire à Choix Multiples (QCM) de 60 questions, effectué en ligne

**Durée** : 1h30 heures

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

L'épreuve sera essentiellement tirée de l'ouvrage en ligne « Les entreprises, la concurrence et l'Europe », complété des mises à jour sur le site de la FEDE.

**Total de points** : 180

### 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 étudiants par la FEDE

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

#### 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
<b>Total</b>	<b>220 points</b>

**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 (Entreprises, concurrence et Europe) 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

# 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** est préparé au sein d'un établissement membre de la FEDE, en formation initiale, dans le cadre d'un contrat en alternance ou d'un contrat professionnel.

**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 de la formation d'au moins 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'examen, 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 l'année scolaire, 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, la concurrence et l'Europe](#) » et du module 6 « [Anglais](#) » sont organisées par le Centre européen des Examens de la FEDE lors de 3 sessions annuelles : en janvier, juin et octobre.

Les épreuves du module 5 « [Les entreprises, la concurrence et l'Europe](#) » s'effectuent par des évaluations en ligne via la plateforme de la FEDE.





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)