RÉFÉRENTIEL DE DIPLÔME FEDE

FEDEration for European Education
FÉDÉration Européenne des Ecoles

Mastère européen

Management du développement commercial

www.fede.education
version 03/2026

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

Fédération Européenne Des Écoles

Federation for European Education

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.

La FEDE rassemble un réseau international de plus de 300 000 personnes.

MASTÈRE EUROPÉEN

Management du développement commercial

SOMMAIRE

PRESENTATION 6
Contexte 6
Objectifs et compétences 6
Perspectives d'emploi 7
Prérequis d'entrée en formation 7
Bibliographie indicative 7
Règlements des diplômes 8
Candidat en situation de handicap 8
Formation et Intelligence artificielle (IA) 8
Formation aux compétences linguistiques 9
Formation aux compétences citoyennes 9
UNITES CAPITALISABLES ET HORAIRES INDICATIFS 10
ARCHITECTURE DU DIPLOME FEDE 11
UC D41.1 13
Elaboration de la stratégie commerciale et modélisation de l'offre 13
A. Formation 13
B. Evaluation 26
C. Coefficient et ECTS 27
UC D41.2 28
Déploiement stratégique, coordination commerciale et performance opérationnelle 28
A. Formation 28
B. Evaluation 42
C. Coefficient et ECTS 43
UC D42 44
Mission professionnelle 44
A. Objectifs 44
B. Évaluation 44
C. Règles d'utilisation de l'IA générative dans la rédaction du mémoire professionnel 48
D. Coefficient et ECTS 48
UC D43 49
Contrôle continu - Structuration commerciale et développement partenarial 49
A. Objectifs 49
B. Évaluation 49
C. Grilles de notation 52
D. Coefficient et ECTS 52
UC D51.1 53
Management responsable, développement des compétences et engagement des équipes 53
A. Formation 53
B. Evaluation 63
C. Coefficient et ECTS 64
UC D51.2 65
Innovation commerciale, transformation digitale et création de valeur responsable 65
A. Formation 65
B. Evaluation 74
C. Coefficient et ECTS 75
UC D52 76
Thèse Professionnelle 76

A. Objectifs 76
B. Évaluation 76
C. Règles d'utilisation de l'IA générative dans la rédaction de la thèse professionnelle 79
D. Coefficient et ECTS 80
UC D53 81
Contrôle continu - Animation et accompagnement d'une équipe commerciale / Intégration d'une solution technologique et accompagnement du changement 81
A. Objectifs 81
B. Évaluation 81
C. Grilles de notation 84
D. Coefficient et ECTS 84
UC B4 86
Langue Vivante Européenne 1 86
A. Objectif 86
B. Formation 86
C. Ressources pédagogiques mises à la disposition des apprenants par la FEDE 86
D. Évaluation 87
E. Grille d'évaluation 88
F. Coefficient et crédits ECTS 88
UC B5 89
Langue Vivante Européenne 1 89
A. Objectif 89
B. Formation 89
C. Ressources pédagogiques mises à la disposition des apprenants par la FEDE 89
D. Évaluation 90
E. Grille d'évaluation 91
F. Coefficient et ECTS 91
UC A4/5 93
Les entreprises et les enjeux de la transition écologique 93
A. Objectifs 93
B. Formation 93
C. Ressources pédagogiques mises à la disposition des apprenants par la FEDE 99
D. Évaluation 99
E. Coefficient et ECTS 99

LEXIQUE

UC : Unité Capitalisable

UE : Unité d'Enseignement

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

CECRL : Cadre Européen Commun de Référence pour les Langues

LVE : Langue Vivante Européenne

PRESENTATION

Contexte

Dans un contexte économique marqué par l'accélération des transformations numériques, l'exigence d'agilité stratégique, la montée des critères RSE et l'évolution des comportements d'achat, les entreprises font face à une restructuration profonde de leurs modèles de développement commercial.

Selon le *Future of Jobs Report 2023 du World Economic Forum*[1], plus de 75 % des entreprises interrogées prévoient d'adopter, dans les cinq prochaines années, des technologies telles que l'intelligence artificielle, les outils d'analyse de données avancée et les solutions d'automatisation. Par ailleurs, l'International Data Corporation (IDC) estime que d'ici 2026, plus de 40 % des investissements commerciaux[2] seront directement liés à des initiatives de transformation numérique, centrées sur l'optimisation de l'expérience client, la personnalisation et l'usage stratégique de la donnée. Ces évolutions transforment en profondeur la nature des fonctions commerciales et redéfinissent le rôle des managers dans la création de valeur.

Face à ces mutations, les organisations recherchent des professionnels capables non seulement d'atteindre leurs objectifs de chiffre d'affaires, mais aussi de piloter une stratégie commerciale innovante, responsable, intégrée et durable.

Le Mastère européen Management du développement commercial répond à cette exigence en formant des experts capables de concevoir, déployer et ajuster des stratégies de développement commercial orientées résultats, ancrées dans les réalités métiers, et alignées sur les enjeux ESG.

Le programme permet d'acquérir une vision globale, stratégique et opérationnelle du rôle de manager commercial de haut niveau, articulée autour de quatre piliers fondamentaux : L'élaboration et le pilotage de la stratégie commerciale à partir des données de marché, des objectifs de croissance et des indicateurs de performance ; le déploiement opérationnel, la coordination des plans d'action et l'optimisation continue de la performance commerciale ; le management éthique et responsable des équipes commerciales, incluant le développement des compétences et la gestion RH ; et enfin la conduite de l'innovation commerciale, l'intégration des technologies numériques, la personnalisation de l'expérience client et l'alignement stratégique avec les engagements RSE.

En s'appuyant sur les meilleures pratiques professionnelles et les outils de pilotage les plus actuels, le Mastère européen Management du développement commercial constitue un tremplin vers les fonctions clés du développement commercial, dans tous les secteurs d'activité.

Objectifs et compétences

À l'issue de la formation, les diplômés seront en mesure de :

- Construire une stratégie commerciale innovante et orientée performance, en mobilisant les données de marché, les objectifs de croissance et les outils d'analyse stratégique, afin de répondre aux évolutions de la demande et anticiper les mutations du secteur
- Déployer cette stratégie de manière opérationnelle, en élaborant des plans d'action structurés, en coordonnant les services clés de l'organisation (vente, marketing, finance, production) et en assurant un suivi rigoureux des indicateurs de performance afin de garantir l'efficacité commerciale
- Manager les équipes commerciales de façon responsable et durable, en intégrant les pratiques de reconnaissance, de montée en compétences, de gestion prévisionnelle des emplois (GEPP), tout en assurant un pilotage managérial aligné sur les enjeux de QVT, de diversité et d'inclusion

[1] *World Economic Forum – Future of Jobs Report 2023 : https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023*
[2] *FutureScape: Worldwide Digital Transformation 2023 Predictions* : *https://my.idc.com/getdoc.jsp?containerId=CA49743822*

- Conduire l'innovation commerciale et la transformation digitale, en intégrant les technologies émergentes (CRM, IA, automatisation), en concevant des offres différenciées à partir de la data client, et en développant une expérience utilisateur personnalisée à forte valeur ajoutée
- Intégrer les engagements RSE et les critères ESG dans toutes les dimensions de la stratégie commerciale, en évaluant les impacts sociaux et environnementaux des projets déployés, et en alignant les pratiques commerciales sur les attentes des parties prenantes internes et externes

Ce diplôme prépare à l'exercice de fonctions à haute responsabilité, dans tous secteurs d'activité, et constitue un tremplin vers des postes de management stratégique, d'encadrement d'équipes commerciales, de direction du développement ou de conduite de projets de transformation commerciale à fort impact.

Perspectives d'emploi

- Manager du développement commercial
- Responsable / Directeur du développement commercial
- Directeur commercial
- Responsable des ventes/Directeur des ventes
- Business Development Manager
- Key Account Manager/Responsable grands comptes
- Responsable de l'innovation commerciale
- Responsable de l'expérience client
- Responsable de la stratégie commerciale
- Responsable partenariats/alliances stratégiques
- Responsable CRM/Responsable performance commerciale
- Ingénieur commercial/Ingénieur d'affaires
- Business Developer senior
- Head of Sales
- Directeur commercial adjoint
- Directeur de la relation client

Ce diplôme offre des perspectives d'évolution vers des postes de direction : direction commerciale, direction du développement, direction de l'innovation ou direction générale adjointe.
Il permet également une forte mobilité intersectorielle, notamment grâce à la transférabilité des compétences stratégiques, managériales et technologiques acquises dans le cadre du programme.

Prérequis d'entrée en formation

L'accès à la préparation à la certification professionnelle « Manager du développement commercial » est ouvert à tous les titulaires d'un diplôme ou titre de niveau 6 ou équivalent dans le domaine du commerce.

A titre dérogatoire, l'accès à la certification pourra être ouvert aux candidats titulaires d'un diplôme de niveau 5 d'études de gestion, d'économie ou de droit et attestant d'une expérience professionnelle, en continu ou en discontinu, dans le domaine de la direction commerciale.

Bibliographie indicative

Rapports et publications officielles :

- World Economic Forum. *The Future of Jobs Report 2023*. Geneva : World Economic Forum, 2023 : https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023
- World Economic Forum. *The Future of Jobs Report 2025*. Geneva : World Economic Forum, 2025 : https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025

- IDC. *FutureScape: Worldwide IT Industry 2023 Predictions*. Needham : International Data Corporation, 2023 : https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=US49563122
- IDC. *Worldwide Digital Business Strategies 2023 Predictions*. Needham : IDC, 2023. Disponible à l'adresse : https://my.idc.com/getdoc.jsp?containerId=CA49743822
- BONE, M., EHLINGER, E., STEPHANY, F. *Skills or Degree? The Rise of Skill-Based Hiring for AI and Green Jobs*. 2023 : https://arxiv.org/abs/2312.11942

Ouvrages spécialisés :

- BARTH, Isabelle. *Le management commercial*. Paris : Dunod, 2021: https://www.dunod.com/entreprise-et-economie/management-commercial-methodes-facilement-applicables-nombreux-cas-d
- CIELLE, Arnaud. *Réussir votre développement commercial : comment trouver et fidéliser vos clients*. 4e éd. Paris : Dunod, 2022 : https://www.dunod.com/entreprise-et-economie/reussir-votre-developpement-commercial-comment-trouver-et-fideliser-vos
- HELFER, Jean-Pierre ; KALIKA, Michel ; ORSONI, Jacques. *Pro en management commercial : 63 outils et 11 plans d'action*. Paris : Dunod, 2021 : https://www.amazon.fr/Pro-Management-commercial-outils-daction/dp/2311622862

Règlements des diplômes

- Règlement général des diplômes FEDE
- Règlement du Mastère européen de la FEDE

Candidat en situation de handicap

Pour garantir l'égalité des chances entre les candidats, les modalités d'évaluation sont, dans la mesure du possible, inclusives. Des aménagements aux conditions de passation des épreuves orales, écrites et pratiques des examens de CDE FEDE FRANCE, rendus nécessaires en raison d'un handicap ou d'un trouble de la santé invalidant, sont prévus.

En outre, si ces aménagements n'étaient pas suffisants, tout candidat peut saisir le référent handicap du certificateur pour aménager, dans le respect du règlement des examens et des spécifications du référentiel, les modalités d'évaluation.

Formation et Intelligence artificielle (IA)

Consciente des enjeux et des transformations profondes induites par l'IA sur les méthodes pédagogiques, les compétences professionnelles et les métiers de demain, la FEDE encourage ses établissements membres à sensibiliser ses formateurs et apprenants à un usage raisonné et réfléchi de l'IA dans leurs pratiques éducatives et professionnelles.

La FEDE préconise que l'intégration de l'IA dans les parcours de formation s'inscrive dans une approche éthique et soit alignée avec les principes des grandes institutions internationales citées ci-dessous. La FEDE recommande notamment de s'appuyer sur les publications et cadres de référence suivants :

- UNESCO, *Référentiel de compétences en IA pour les apprenants*, 2025
- UNESCO, *Référentiel de compétences en IA pour les enseignants*, 2025
- UNESCO, *Orientations pour l'intelligence artificielle générative dans l'éducation et la recherche*, 2024
- Commission européenne, *Lignes directrices éthiques sur l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA) et des données dans l'enseignement et l'apprentissage à l'intention des éducateurs*, 2022
- Council of Europe, *Artificial intelligence and education - A critical view through the lens of human rights, democracy and the rule of law*, November 2022

Les établissements membres sont invités à intégrer ces principes dans leur approche pédagogique et à favoriser une réflexion critique et constructive sur l'impact de l'IA à chaque étape du parcours d'apprentissage.

Formation aux compétences linguistiques

Depuis sa création, en 1963, la FEDE promeut une éducation qui associe développement des compétences professionnelles et citoyennes. Dans un monde caractérisé par la diversité des environnements de travail, la mobilité des parcours et l'intensification des échanges, la maîtrise des langues vivantes constitue un levier important d'insertion professionnelle et d'employabilité. Elle contribue également au développement de compétences interculturelles et à la capacité des diplômés à s'adapter à des contextes variés et à collaborer avec des interlocuteurs d'horizons culturels et linguistiques différents, y compris dans leur propre pays.

Conformément aux principes portés par le Conseil de l'Europe en faveur du multilinguisme et du dialogue interculturel, l'enseignement et l'évaluation d'une langue vivante européenne sont obligatoires dans les diplômes FEDE. Ces enseignements s'appuient sur le Cadre européen commun de référence pour les langues (CECR) et visent à développer des compétences de communication mobilisables dans des situations concrètes d'étude et de travail.

La FEDE inscrit par ailleurs ses dispositifs d'évaluation linguistique dans une démarche de qualité et d'amélioration continue en tant que membre associé de l'Association Language Testers in Europe (ALTE).

Formation aux compétences citoyennes

Les modules de Culture et citoyenneté européennes occupent une place centrale dans les diplômes européens FEDE. Ils traduisent la volonté d'associer l'acquisition de compétences professionnelles au développement de compétences citoyennes, afin de préparer les apprenants à exercer leurs responsabilités dans des sociétés démocratiques, interculturelles et confrontées à des défis économiques, sociaux et environnementaux majeurs.

Cette approche s'inscrit dans les travaux menés au niveau européen en matière de compétences citoyennes, auxquels la FEDE contribue notamment dans le cadre de son statut participatif auprès du Conseil de l'Europe, et s'aligne en particulier sur le Cadre de référence des compétences pour une culture de la démocratie. Elle s'inscrit également dans les initiatives internationales liées à l'éducation au développement durable, en lien avec l'UNESCO, auprès de laquelle la FEDE dispose d'un statut consultatif et participe notamment au Green Education Partnership.

Dans ce cadre, certaines unités d'enseignement sont obligatoires selon le niveau du diplôme : les programmes de Foundation Degree et de Bachelor intègrent des modules consacrés à la compréhension du projet européen, des institutions démocratiques et du dialogue interculturel, tandis que les Mastères incluent un enseignement dédié aux enjeux de la transition écologique et à la responsabilité des organisations face aux défis du développement durable.

Ces enseignements contribuent ainsi à former des apprenants capables d'exercer leurs responsabilités professionnelles avec discernement et d'agir comme citoyens dans des sociétés démocratiques, interculturelles et engagées dans la transition écologique.

Management du développement commercial

UNITES CAPITALISABLES ET HORAIRES INDICATIFS

		Liste des unités capitalisables	Contenu	Horaires indicatifs en face à face pédagogique
1ère année	Épreuves obligatoires	**UE D**		
		UC D41.1	Elaboration de la stratégie commerciale et modélisation de l'offre	205 à 235 h
		UC D41.2	Déploiement stratégique, coordination commerciale et performance opérationnelle	190 à 220 h
		UC D42	Mission professionnelle	12 semaines
		UC D43	Contrôle continu - Stratégie et pilotage opérationnel d'un projet commercial intégré	32 h
		UE B		
		UC B4*	Langue vivante européenne 1 (écrit) *Utilisateur indépendant*	60 à 80 h
		UE A		
		UC A4/5	Les entreprises et les enjeux de la transition écologique	40 h
2ème année	Épreuves obligatoires	**UE D**		
		UC D51.1	Management responsable, développement des compétences et engagement des équipes	125 à 145 h
		UC D51.2	Innovation commerciale, transformation digitale et création de valeur responsable	155 à 190 h
		UC D52	Thèse professionnelle	12 semaines
		UC D53	Contrôle continu - Innovation managériale, transformation digitale et engagement responsable	35 à 40 h
		UE B		
		UC B5*	Langue vivante européenne 1 (oral) *Utilisateur indépendant*	60 à 80 h
Épreuves facultatives		UC A2	Le projet européen : culture et démocratie pour une citoyenneté en action	20 à 25 h
		UC A3	Le management interculturel et les ressources humaines en Europe	20 à 25 h
		UC B4*	Langue vivante européenne 2 (écrit) Niveau B2 du CECR	

* Le référentiel d'examens est commun pour toutes les langues vivantes européennes.
Les apprenants ont la possibilité de choisir parmi les langues vivantes suivantes :

- Langue vivante 1 : Allemand, Anglais, Espagnol, Français, Italien, Portugais ;
- Langues vivantes 2 et 3 : Allemand, Anglais, Arabe, Chinois, Espagnol, Français, Italien, Portugais.

NB.1 Attention : les langues vivantes choisies par l'apprenant doivent être différentes de celle dans laquelle il passe les épreuves du domaine européen et du domaine professionnel. Exemple : si les épreuves européennes et professionnelles sont passées en français, les langues vivantes choisies ne peuvent pas comprendre le français.

NB.2 Attention : les horaires ci-dessus représentent les heures de face à face pédagogique préconisées (en présentiel ou en distanciel) et doivent être complétées par les heures de travail personnel de l'apprenant.

ARCHITECTURE DU DIPLOME FEDE

	Mastère européen Management du développement commercial				Evaluations	
	Épreuves	**U.C.**	**ECTS**	**Coeff.**	**Modalités**	**Durée**
1ère année - Épreuves obligatoires	**D41.1** Elaboration de la stratégie commerciale et modélisation de l'offre	**D41.1**	8	3	Etude de cas	3h
	D41.2 Déploiement stratégique, coordination commerciale et performance opérationnelle	**D41.2**	8	4	Etude de cas	3h
	D42 Soutenance : Mission professionnelle	**D42**	14	5	Grand oral	1h
	D43 Contrôle continu	**D43**	2	2	Contrôle continu	
	B4 Langue Vivante Européenne - Ecrit Niveau B2 du CECR	**B4**	12	2	Écrit	1h45
	A4/5 Les entreprises et les enjeux de la transition écologique	**A4/5***	16	4	QCM en ligne	1h
	Total		**60**	**20**		
2è année - Épreuves obligatoires	**D51.1** Management responsable, développement des compétences et engagement des équipes	**D51.1**	16	5	Etude de cas	3h
	D51.2 Innovation commerciale, transformation digitale et création de valeur responsable	**D51.2**	16	6	Etude de cas	3h
	D52 Soutenance : Thèse professionnelle	**D52**	14	5	Grand oral	1h
	D53 Contrôle continu	**D53**	2	2	Contrôle continu	
	B5 Langue Vivante Européenne – Oral Niveau B2 du CECR	**B5**	12	2	Oral	45min
	Total		**60**	**20**		
Facultatives	**B4** Langue vivante 2	**B4**	6		Écrit	1h45
	A2 Le projet européen : culture et démocratie pour une citoyenneté en action	**A2**	6		QCM en ligne	40mn
	A3 Le management interculturel et les ressources humaines en Europe	**A3**	6		QCM en ligne	40mn

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

Pour les épreuves facultatives, seuls les points au-dessus de 10/20 sont comptabilisés et comptent double.

UE D | Expertise Professionnelle

UC D41.1

Elaboration de la stratégie commerciale et modélisation de l'offre

A. Formation

L'unité capitalisable D41.1 – Élaboration de la stratégie commerciale et modélisation de l'offre regroupe les compétences fondamentales en analyse de marché, définition des objectifs, construction de l'offre, planification stratégique, politique tarifaire et modélisation stratégique du développement commercial. Elle forme les futurs professionnels à concevoir, structurer et projeter une stratégie de développement commercial cohérente, réaliste et adaptée aux segments de clientèle visés.

Cette unité permet de maîtriser les outils d'analyse stratégique, de modéliser des plans d'actions opérationnels, d'ajuster l'offre aux exigences du marché et de structurer une politique tarifaire en adéquation avec les objectifs de rentabilité. Organisée autour de cinq modules complémentaires, elle articule diagnostic, segmentation, performance, innovation responsable et pilotage stratégique dans une approche à la fois analytique, marketing et opérationnelle.

L'évaluation certificative de l'UC D41.1 repose sur l'ensemble des contenus pédagogiques et des compétences développées dans les modules qui la composent, et prépare à la réalisation d'une étude de cas complète mobilisant les savoir-faire attendus au niveau 7 du CEC.

Le volume horaire recommandé de formation en face à face pédagogique est de 205 à 235 heures.

L'UC D41.1 est composé des 6 modules suivants :

1. Analyse de marché, segmentation et positionnement stratégique (45 à 50 h)
2. Définition des objectifs de croissance et des KPI (30 à 35 h)
3. Adaptation de l'offre et design inclusif (35 à 40 h)
4. Structuration du plan stratégique et des plans d'actions (35 à 40 h)
5. Politique tarifaire et grille de prix stratégique (30 à 35 h)
6. Lecture financière de la performance commerciale et rentabilité des plans d'action (30 à 35 h)

À l'issue de cette unité capitalisable, l'apprenant doit être capable de :

- Analyser un marché cible à partir d'études qualitatives et quantitatives, afin d'identifier les opportunités de croissance, les segments stratégiques et les facteurs de différenciation pertinents
- Élaborer une stratégie commerciale alignée sur les orientations de l'entreprise, en définissant des objectifs de développement clairs, mesurables et pilotables par des indicateurs de performance (KPI)
- Modéliser une offre commerciale cohérente avec les attentes du marché et les atouts de l'entreprise, en intégrant les principes d'accessibilité, de personnalisation et d'inclusion
- Structurer un plan stratégique et un plan d'actions opérationnel, en formalisant les axes prioritaires de développement, les ressources à mobiliser et les synergies interfonctionnelles attendues
- Définir une politique tarifaire optimisée, en tenant compte du positionnement de l'offre, de la structure de coûts, de la valeur perçue par les clients et des pratiques concurrentielles

Contenu	Capacités attendues
1. Analyse de marché, segmentation et positionnement stratégique (40 à 50 h)	
Objectifs pédagogiques globaux : - Analyser un environnement de marché complexe, afin d'identifier les opportunités de développement, anticiper les risques concurrentiels et éclairer les décisions stratégiques de croissance - Segmenter un marché à partir de données qualitatives et quantitatives, afin de cibler les profils à plus forte valeur ajoutée, structurer l'approche commerciale et optimiser les efforts de conquête - Définir un positionnement stratégique différenciateur, afin de renforcer l'attractivité de l'offre, affirmer la proposition de valeur de l'entreprise et aligner la stratégie commerciale avec les attentes des segments visés	
1. Analyse de l'environnement de marché • Les différentes catégories et finalités des études de marché ▪ Les études exploratoires : les méthodes qualitatives (entretiens, focus group, observations terrain etc.) ▪ Les études descriptives à l'aide des données quantitatives (questionnaires, panels, sondages etc.) ▪ Les études explicatives (causales) et les outils statistiques quantitatifs (corrélations, régressions, tests A/B etc.) • Les sources de données internes et externes ▪ Les données internes : base CRM, taux de conversion, historiques d'achats etc. ▪ Les données externes : INSEE, Eurostat, Xerfi, France Stratégie, plateformes sectorielles etc. • Les méthodes d'analyse stratégique du marché ▪ Les matrices SWOT externe, analyse PESTEL, les 5 forces de Porter ▪ L'identification des tendances, des signaux faibles et des facteurs clés de succès • Les outils numériques de collecte et d'analyse ▪ Les enquêtes en ligne (ex : Google Forms, Typeform etc.), les tableaux de bord (ex : Power BI etc.), les outils d'Intelligence Artificielle pour le traitement de verbatims (ex : NLP, clustering etc.) ▪ L'analyse prédictive pour l'évaluation du potentiel d'un segment de marché • Les limites de l'usage des outils IA ▪ Les risques de biais dans les algorithmes (ex : sous-représentation de certains profils etc.)	*Structurer une analyse de marché pertinente, en mobilisant les méthodes exploratoires, descriptives ou explicatives, afin d'éclairer les décisions stratégiques de l'entreprise* *Qualifier un environnement concurrentiel, en exploitant des données de marché internes et externes, afin d'identifier les opportunités de développement, les zones de risque et les signaux faibles* *Exploiter des outils numériques d'analyse de marché, en mobilisant des solutions d'enquête, de traitement de données et d'Intelligence Artificielle, afin d'enrichir le diagnostic stratégique, en tenant compte de leurs limites éthiques, techniques et opérationnelles*

▪ Le manque de fiabilité ou de vérifiabilité des sources automatisées ▪ Les enjeux éthiques : RGPD, consentement, traitement des données personnelles etc.	
2. La segmentation du marché • Définition et objectifs de la segmentation ▪ Le ciblage des sous-groupes stratégiques pour personnaliser l'approche commerciale ▪ L'optimisation des efforts de conquête et de fidélisation • Les critères de segmentation B2C et B2B ▪ B2C : âge, revenus, style de vie, fréquence d'achat etc. ▪ B2B : secteur, taille d'entreprise, enjeux clients, cycle de décision etc. • Les méthodes et outils de segmentation ▪ Scoring, RFM, personas, mapping comportemental ▪ Les notions de persona marketing, ICP (Ideal Customer Profile) et scoring stratégique • Le risques et limites de la segmentation ▪ La sur-segmentation et la dispersion des efforts marketing ▪ La sous-segmentation et le ciblage trop large ▪ La nécessité d'ajustement permanent selon les données clients	*Segmenter une base client ou un marché cible, en combinant des critères qualitatifs et quantitatifs, afin de différencier les profils à forte valeur stratégique* *Élaborer des* personas *et profils types, en croisant les données comportementales et les objectifs commerciaux, afin d'orienter le ciblage et la personnalisation des offres*
3. Le positionnement stratégique • Définition et objectifs du positionnement ▪ La différenciation sur des attributs distinctifs (valeurs, prix, innovation, impact etc.) ▪ La traduction d'une proposition de valeur claire et cohérente • Les outils d'analyse et de formulation du positionnement ▪ Les cartes perceptuelles, la matrice de positionnement, le triangle offre/marché/entreprise ▪ Les méthodes de benchmark stratégique : le benchmark sectoriel, le mapping concurrentiel • L'alignement avec les enjeux actuels (ESG, RSE, inclusion) ▪ L'intégration des engagements RSE dans le message de la marque	*Positionner une offre commerciale, en intégrant les dimensions de différenciation, de valeur perçue et d'engagements RSE, afin de construire une proposition claire, cohérente et attractive* *Cartographier un marché ou une concurrence directe, en réalisant un mapping perceptuel ou stratégique, afin d'identifier les axes de positionnement possibles et les zones de saturation*

▪ L'alignement entre discours commercial, offre et pratique • La mise en œuvre cohérente du positionnement ▪ L'alignement entre la communication, les canaux de distribution et le design de l'offre ▪ La mise en place d'une expérience client cohérente en omnicanal	*Aligner le positionnement de l'entreprise, en évaluant la cohérence entre les canaux de communication, les discours commerciaux et l'expérience client, afin de garantir une image de marque homogène et crédible*
2. Définition des objectifs de croissance et des KPI (30 à 35 h)	
Objectifs pédagogiques globaux : - Définir des objectifs de développement commercial clairs, hiérarchisés et mesurables, en cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise et les opportunités identifiées lors de l'analyse de marché - Identifier les indicateurs de performance (KPI) les plus pertinents, en fonction de la nature des objectifs, des contraintes internes et du cycle de vente, afin de faciliter le suivi, le pilotage et l'ajustement de l'activité commerciale - Structurer un cadre d'évaluation de la performance commerciale, en combinant des indicateurs quantitatifs et qualitatifs, opérationnels et stratégiques, pour permettre une lecture analytique et une prise de décision éclairée	
1. Définition des objectifs de développement commercial • Les finalités et typologies d'objectifs commerciaux ▪ Les objectifs quantitatifs (CA, volume de ventes, taux de conversion, part de marché etc.) ▪ Les objectifs qualitatifs (notoriété, image, satisfaction client, fidélisation etc.) ▪ Les objectifs de moyens vs les objectifs de résultats	*Formuler des objectifs commerciaux clairs, en distinguant les finalités quantitatives et qualitatives, afin d'aligner l'activité de développement avec les priorités stratégiques de l'entreprise*
• Les méthodes de formulation d'objectifs ▪ Les objectifs SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes, Temporellement définis) ▪ L'approche OKR (Objectives and Key Results) pour la structuration stratégique	*Structurer une démarche d'objectivation, en mobilisant la méthode SMART ou l'approche OKR, afin de garantir la cohérence, la mesurabilité et la temporalité des objectifs fixés*
• L'alignement stratégique des objectifs ▪ La traduction des axes stratégiques en objectifs commerciaux : ○ La cohérence avec la vision, le positionnement et la segmentation définis ○ La prise en compte du modèle économique, des ressources internes et des contraintes du marché	*Déterminer des indicateurs de performance pertinents, en analysant la nature des objectifs et le cycle de vente, afin de permettre un pilotage régulier et éclairé de l'activité commerciale*

2. Identification et sélection des KPI • Définition et rôle des KPI dans le pilotage commercial ▪ La mesure de l'atteinte des objectifs et le pilotage de la performance en continu ▪ La distinction entre KPI stratégiques, KPI opérationnels, et KPI intermédiaires • Le choix des KPI pertinents selon les objectifs définis ▪ Les KPI d'acquisition : coût d'acquisition client (CAC), taux de clic, taux de transformation ▪ Les KPI de fidélisation : taux de rétention, fréquence d'achat, valeur vie client (CLV) ▪ Les KPI de performance commerciale : taux de concrétisation, taux de marge, panier moyen • Les sources de données et la fiabilité des indicateurs ▪ Les tableaux de bord CRM, ERP, Google Analytics, dashboards Power BI etc. ▪ La qualité des données : collecte, traitement, actualisation etc. • Les risques et les limites des KPI ▪ Les effets négatifs du pilotage par objectifs chiffrés : court-termisme, biais de reporting etc. ▪ La nécessité d'intégrer des indicateurs qualitatifs (ex : feedback client, NPS, engagement équipe etc.)	*Sélectionner des KPI adaptés, en croisant les données issues des outils numériques et des CRM, afin d'évaluer précisément l'efficacité des actions commerciales menées* *Mesurer les limites d'un pilotage strictement chiffré, en identifiant les biais potentiels, les dérives comportementales et les zones d'ombre, afin d'intégrer une lecture critique et qualitative des résultats*
3. La structuration d'un système de pilotage par indicateurs • La construction d'un tableau de bord de performance ▪ Définition des indicateurs clés (KPI) à suivre ▪ Périodicité de suivi, seuils d'alerte, visualisation des données • Le croisement de données commerciales et financières ▪ Taux de marge vs volume de vente ▪ Coût de vente vs rentabilité nette par segment/client • La lecture stratégique des indicateurs ▪ L'identification des leviers d'amélioration ▪ La detection des signaux faibles ou des dérives (ex : décision d'adapter une	*Concevoir un tableau de bord de suivi commercial, en hiérarchisant les indicateurs clés et en définissant les modalités de suivi, afin de faciliter l'interprétation et la prise de décision* *Croiser les données commerciales et financières, en analysant les relations entre volume, marge et rentabilité, afin d'optimiser les arbitrages stratégiques liés à la croissance*

politique tarifaire en fonction du KPI « marge nette par segment ») • Introduction à l'automatisation du suivi ▪ Les alertes automatiques, la visualisation dynamique, le reporting automatisé • Les outils métiers dédiés au pilotage : Power BI, Looker Studio, Salesforce, HubSpot CRM, Klipfolio etc.	*Automatiser la remontée et la visualisation des indicateurs, en exploitant les fonctionnalités d'outils numériques de pilotage, afin de renforcer la réactivité managériale et la transparence du reporting*
3. Adaptation de l'offre et design inclusif (35 à 40 h)	
Objectifs pédagogiques globaux : - Analyser les attentes spécifiques des segments de clientèle identifiés, en intégrant les données comportementales, sociales et culturelles, afin d'adapter efficacement l'offre commerciale - Concevoir ou ajuster une offre de produits ou de services en tenant compte des contraintes techniques, des leviers de différenciation, et de la valeur perçue par les clients cibles - Intégrer les principes RSE, d'accessibilité et de design inclusif dans la conception de l'offre, afin de garantir une expérience client équitable, responsable et cohérente avec les engagements de l'entreprise - Mobiliser des outils d'analyse utilisateur, de co-construction et d'expérimentation (persona, parcours utilisateur, prototype, tests), pour valider l'adéquation entre l'offre proposée et les besoins exprimés ou latents du marché	
1. Analyse des besoins et des attentes des segments cibles • L'approfondissement des données issues de la segmentation ▪ Les comportements d'achat, les critères de choix, les contraintes contextuelles ▪ Les facteurs émotionnels, sociaux et culturels dans la décision d'achat • L'identification des attentes différenciées par segment ▪ Les besoins explicites vs les besoins latents ▪ La sensibilité aux prix, au service, à la qualité produit et à l'engagement sociétal (ex : segment B2B sensible à l'impact carbone dans la chaîne d'approvisionnement)	*Analyser les attentes différenciées des segments cibles, en exploitant les données comportementales, sociales et culturelles, afin d'orienter l'adaptation de l'offre commerciale*
• Études qualitatives et co-construction ▪ Les entretiens utilisateurs, le focus group, le test & learn ▪ Les méthodes d'exploration des éléments irritants, des frustrations, et des usages réels dans le parcours utilisateur : observation terrain, entretiens qualitatifs, UX mapping Feedback, SAV, forums etc.	*Identifier les besoins latents ou les irritants clients, en menant des études qualitatives et des méthodes d'observation terrain, afin d'anticiper les facteurs de rejet ou de non-utilisation de l'offre*
2. Adaptation de l'offre aux caractéristiques des segments • La personnalisation de l'offre commerciale	

▪ Les gammes différenciées, les packs, les options et les services associés ▪ La logique d'hyperpersonnalisation vs la standardisation ajustée • Les ajustements fonctionnels et structurels ▪ Les caractéristiques techniques, les fonctionnalités, l'ergonomie ▪ Le Packaging, les modalités de distribution et la logistique • Le positionnement de l'offre par valeur perçue ▪ L'adaptation de la promesse et des bénéfices mis en avant selon les cibles ▪ La création d'un « fit stratégique » (degré d'adéquation, de cohérence et d'alignement) entre les attentes clients et la proposition de valeur (ex : refonte d'une offre de formation professionnelle pour coller à des attentes sectorielles spécifiques)	*Personnaliser les éléments constitutifs de l'offre, en mobilisant les leviers de différenciation (packs, options, services associés), afin de répondre aux préférences spécifiques des clients cibles* *Adapter une offre de produits ou de services, en intégrant les caractéristiques des segments visés, afin d'améliorer sa pertinence, sa lisibilité et sa valeur perçue*
3. L'intégration des critères RSE et du design inclusif • Les principes du design inclusif ▪ L'accessibilité physique, cognitive, technologique ▪ Universalité vs adaptabilité et la notion d'équité dans l'usage (ex : adaptation d'une plateforme e-commerce aux publics malvoyants etc.) • L'intégration des engagements RSE dans l'offre commerciale ▪ L'éco-conception, les matériaux durables, les circuits courts ▪ Les critères éthiques, le respect de la santé des utilisateurs, de l'environnement et des droits humains : ○ Les conditions de fabrication ○ La certification et la traçabilité (ex : offre de vêtements certifiés GOTS - Global Organic Textile Standard - avec retour produit simplifié)	*Intégrer les critères RSE et les principes du design inclusif, en structurant l'offre selon des logiques d'accessibilité, d'équité et de responsabilité, afin d'élargir son attractivité et son acceptabilité* *Évaluer la cohérence entre l'offre et les engagements de l'entreprise, en analysant les retombées sur la fidélisation client, afin de conserver l'image de marque et la réputation sociétale de l'entreprise*
4. Les méthodes et outils de conception ou d'ajustement d'une offre • La création de « Personas », les cartes d'empathie, le parcours utilisateur ▪ L'identification des points de contact critiques	*Concevoir des outils de représentation utilisateur, en développant des personas, des parcours et des cartes d'empathie, afin de guider les choix de conception et de communication de l'offre*

▪ La détection des zones de friction et d'enchantement • Le maquettage, le prototypage rapide, le test utilisateur ▪ Les maquettes fonctionnelles (wireframes, storyboards, protos low-fi etc.) ▪ Le recueil de feedback et itérations • La grille d'analyse multicritère d'une offre ▪ Valeur perçue vs faisabilité technique vs rentabilité vs conformité RSE (ex : évaluation d'un service de livraison urbaine à vélo sous l'angle expérience client et empreinte environnementale)	*Prototyper une offre ajustée aux besoins utilisateurs, en réalisant une maquette fonctionnelle ou un test utilisateur, afin de valider son adéquation avant le déploiement*
4. Structuration du plan stratégique et des plans d'actions (35 à 40 h)	
Objectifs pédagogiques globaux : - Traduire les orientations stratégiques de l'entreprise en un plan de développement commercial structuré, en hiérarchisant les objectifs et les actions à mener à court, moyen et long terme - Élaborer des plans d'actions opérationnels détaillés, intégrant des actions chiffrées, un calendrier de déploiement, des indicateurs de suivi et une estimation des ressources à allouer - Assurer la cohérence et la faisabilité du plan stratégique, en prenant en compte les contraintes internes, les capacités organisationnelles, les interactions interservices et les leviers de performance activables - Mobiliser des outils de planification, de coordination et de reporting, afin de garantir une mise en œuvre efficace, mesurable et ajustable du plan de développement	
1. Traduction de la stratégie en objectifs opérationnels • La hiérarchisation des objectifs commerciaux ▪ Les objectifs stratégiques : impact global, vision long terme etc. ▪ Les objectifs tactiques et opérationnels à court et moyen terme	*Hiérarchiser les objectifs commerciaux, en distinguant les niveaux stratégiques, tactiques et opérationnels, afin de traduire efficacement les orientations de développement en actions concrètes*
• La déclinaison des axes stratégiques en domaines d'action ▪ Les marchés prioritaires, les gammes à développer et les leviers d'optimisation ▪ Les segments, les canaux et les partenariats clés à activer • L'alignement des objectifs avec les ressources et capacités internes ▪ Le diagnostic des moyens humains, techniques et financiers disponibles ▪ L'identification des synergies interservices	*Décliner les axes de la stratégie globale en domaines d'action prioritaires, en croisant segments, offres, canaux et partenariats, afin de structurer une feuille de route cohérente*
2. La construction du plan d'actions commercial • La définition d'actions précises et mesurables	*Formaliser un plan d'actions commercial, en définissant des actions précises, mesurables et réalistes, afin*

▪ Les démarches de prospection, les actions marketing, l'amélioration de l'offre ▪ Les outils de formulation : les fiches-action, le planning rétroactif, les matrices d'actions	*d'organiser la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie*
• La détermination des indicateurs associés à chaque action ▪ Les indicateurs de réalisation, de performance et de pilotage	*Associer des indicateurs pertinents à chaque action, en tenant compte des objectifs visés, afin d'assurer un suivi rigoureux de l'avancement et de la performance*
• L'évaluation des moyens à mobiliser ▪ Les ressources humaines, le budget, le temps alloué, le matériel et les technologies nécessaires • La mise en cohérence du plan d'action ▪ Le croisement des priorités, l'identification des points de blocage potentiels ▪ Les arbitrages à mener en fonction de la valeur générée vs les efforts requis	*Évaluer les ressources internes disponibles, en analysant les capacités humaines, techniques et financières, afin d'ajuster le périmètre et le phasage du plan d'actions*
3. Échéancier et gestion du temps • L'élaboration du calendrier de mise en œuvre ▪ Les jalons, les deadlines, le séquencement logique ▪ L'intégration des temps de coordination et de suivi • Les outils de planification commerciale ▪ Le diagramme de Gantt, le calendrier glissant, les matrices d'objectifs • La temporalité stratégique et l'ajustement agile ▪ La distinction entre vision stable (3 ans) et actions révisables (trimestrielles) ▪ Les différents scénarios d'ajustement selon les aléas internes et externes	*Planifier les actions dans le temps, en construisant un échéancier structuré et réaliste, afin de coordonner efficacement les priorités et jalons de mise en œuvre*
4. Suivi, coordination et pilotage du plan • La mise en place d'un dispositif de suivi régulier ▪ Le reporting, les tableaux de bord, les points d'étape ▪ La fréquence et les méthodes d'évaluation continue • La coordination entre les parties prenantes ▪ La clarification des responsabilités et des circuits de validation ▪ Les rôles de la direction, des équipes commerciales, du marketing et du support	*Coordonner les parties prenantes du plan, en clarifiant les rôles, les responsabilités et les circuits de validation, afin de garantir l'adhésion, la fluidité et la réactivité du déploiement*

• L'intégration de la logique d'amélioration continue ▪ L'apprentissage organisationnel, les feedbacks d'exécution ▪ Les réajustements périodiques du plan d'action commercial	*Ajuster le plan de développement commercial, en intégrant les retours d'exécution et les indicateurs de suivi, afin d'améliorer en continu l'efficacité du pilotage stratégique*
5. Politique tarifaire et grille de prix stratégique (30 à 35 h)	
Objectifs pédagogiques globaux : - Identifier les leviers d'une stratégie de prix pertinente, en analysant les facteurs liés au positionnement de l'offre, aux segments de clientèle et aux objectifs commerciaux - Construire une politique tarifaire cohérente et différenciée, en intégrant les logiques de coûts, de valeur perçue, de concurrence et de rentabilité - Élaborer une grille de prix stratégique, modulée par segment, canal ou offre, en veillant à l'optimisation des marges et à la compétitivité de l'entreprise - Mobiliser des outils d'analyse et de pilotage tarifaire, afin d'évaluer l'impact des choix de prix sur la rentabilité, les volumes de vente et la perception client	
1. Les fondamentaux de la stratégie de prix • Les fonctions du prix dans le positionnement de l'offre ▪ Le prix comme signal stratégique de qualité, de différenciation, comme levier de volume ou de prestige ▪ Le rôle stratégique du prix dans la perception de valeur	*Analyser les fonctions stratégiques du prix, en identifiant son rôle dans le positionnement, la perception de valeur et la différenciation, afin d'ajuster l'offre aux attentes du marché cible*
• Les grandes logiques de tarification ▪ La tarification basée sur les coûts : structure de coût, seuil de rentabilité ▪ La tarification orientée client : valeur perçue, psychologie du prix ▪ La tarification concurrentielle : benchmarking, stratégie d'alignement ou de rupture	*Distinguer les logiques de tarification possibles, en comparant les approches par coûts, concurrence et valeur perçue, afin de définir une stratégie tarifaire adaptée à l'environnement de l'entreprise*
• Les facteurs d'influence sur la politique tarifaire ▪ Le marché cible, l'élasticité prix, les objectifs commerciaux ▪ Le cycle de vie produit, l'image de marque, les contraintes réglementaires (ex : prix d'appel vs stratégie de luxe, adaptation des tarifs à un marché sensible au prix comme les étudiants etc.)	*Évaluer les facteurs influençant la politique de prix, en tenant compte du cycle de vie du produit, de l'élasticité prix et des objectifs commerciaux, afin d'orienter les choix tarifaires*
2. La construction d'une politique tarifaire cohérente • L'analyse des coûts et de la marge cible ▪ Les coûts directs, indirects et complets ▪ Le calcul de la marge brute et du taux de marge	*Calculer la marge cible d'un produit ou d'un service, en s'appuyant sur l'analyse des coûts directs et indirects, afin de garantir la rentabilité de l'offre*

• L'élaboration de la politique tarifaire globale ▪ Le choix d'un positionnement-prix par gamme ou par service ▪ La politique de remise, des prix packagés et des prix par abonnement • La cohérence entre stratégie tarifaire et segmentation ▪ La variation des prix selon les segments de clientèle, les usages et les canaux de distribution (ex : mise en place d'une tarification différenciée B2B/B2C, client grand compte, client occasionnel etc.)	*Déterminer les variations tarifaires pertinentes, en segmentant l'offre selon les typologies de clients, les canaux de distribution ou les modalités de consommation, afin d'optimiser la compétitivité*
3. La conception de la grille de prix • Les méthodes de construction d'une grille tarifaire ▪ La grille à options, la tarification dynamique, le prix par bundle (offre groupée) ▪ Les formules à tiroirs, les prix modulables selon les volumes, selon l'engagement ou l'usage • Les outils de modélisation tarifaire ▪ Les tableurs (ex : Excel, Google Sheets etc.) avec les formules de simulation Les outils de pricing software (ex : Prisync, Pricefx etc.) • La lecture stratégique d'une grille de prix ▪ La visualisation des écarts, le repérage des points d'optimisation ▪ L'identification des effets d'ancrage, de seuils psychologiques et de rupture	*Construire une grille de prix stratégique, en combinant les formules tarifaires, les modèles économiques et les options de personnalisation, afin de valoriser l'offre tout en maîtrisant les écarts de marge*
4. Pilotage et évaluation de l'impact tarifaire • Les indicateurs clés de suivi tarifaire ▪ Les taux de marge, les taux de transformation, l'élasticité prix ▪ L'analyse de la rentabilité par segment, canal et produit • Les impacts comportementaux des choix tarifaires ▪ Les effets sur la fidélisation, le « churn » (taux de désabonnement), l'image de marque ▪ Les risques de cannibalisation interne ou d'érosion de valeur	*Suivre l'impact des décisions tarifaires, en mobilisant des indicateurs clés (marge, volume, élasticité, taux de transformation, « churn »), afin de mesurer la performance globale de la politique tarifaire*
• Les ajustements tarifaires et les stratégies de repositionnement	*Ajuster les prix dans le temps, en tenant compte des évolutions du marché, des retours clients et de la pression concurrentielle, afin de garantir la pertinence durable de la stratégie tarifaire*

▪ La révision périodique des tarifs, la stratégie de montée ou de descente en gamme ▪ Les ajustements en fonction des retours clients, de la pression concurrentielle ou des coûts variables	
6. Gestion financière appliquée au développement commercial (30 à 35 h)	
Objectifs pédagogiques globaux : - Analyser la rentabilité d'une activité commerciale, en étudiant les structures de coûts, les marges, les charges variables et fixes, afin d'éclairer les décisions stratégiques en matière de développement, de ciblage ou de repositionnement - Identifier les leviers financiers d'amélioration de la performance, en évaluant le seuil de rentabilité, les indicateurs de marge, les ratios commerciaux et la contribution des segments afin d'optimiser les ressources et la valeur créée - Construire des prévisions financières liées à l'activité commerciale, en modélisant les recettes attendues, les investissements nécessaires et les impacts budgétaires, afin de soutenir une stratégie de croissance maîtrisée - Intégrer les contraintes financières dans le pilotage commercial, en adaptant les plans d'action aux ressources disponibles, en arbitrant entre les canaux ou segments prioritaires, et en anticipant les risques économiques	
1. Analyse de la rentabilité commerciale • La lecture de la rentabilité à l'échelle commerciale ▪ Les résultats bruts vs les résultats nets ▪ La différence entre chiffre d'affaires, marge et contribution • L'étude de la structure des coûts ▪ Les charges fixes vs les charges variables ▪ La répartition des coûts directs et indirects (ex : commerciaux, marketing, logistique etc.) • Le calcul de la marge commerciale ▪ La marge brute, la marge nette, le taux de marge ▪ La rentabilité par produit, canal, segment ou action	*Analyser la rentabilité d'une activité commerciale, en étudiant les marges, les coûts directs et indirects, ainsi que la contribution des segments, afin d'éclairer les choix stratégiques*
2. Le calcul du seuil de rentabilité et les indicateurs de performance • Définition et intérêt du seuil de rentabilité ▪ Le seuil de rentabilité simple et élargi ▪ Le point mort et le volume critique • La construction d'un compte d'exploitation prévisionnel simplifié ▪ L'intégration des recettes et des charges ▪ L'impact d'une campagne commerciale ou d'un nouveau canal	*Calculer le seuil de rentabilité d'une offre ou d'un projet, en modélisant les charges fixes et variables, afin de déterminer le point d'équilibre financier*

• L'utilisation des indicateurs de pilotage financier ▪ Le coût d'acquisition client (CAC), le coût de revient, le taux de transformation rentable ▪ Le panier moyen, le ratio chiffre d'affaires (CA)/coût, le retour sur investissement (ROI) (ex : calcul de la rentabilité d'une action commerciale ciblée sur un segment B2B à forte valeur)	*Utiliser des indicateurs de performance financière, en croisant les données commerciales et budgétaires, afin de piloter l'activité dans une logique de rentabilité durable*
3. Prévision et modélisation financière • L'élaboration d'un budget prévisionnel commercial ▪ Les objectifs de chiffre d'affaires par canal et segment ▪ Les dépenses marketing, RH, les outils, les déplacements etc.	*Construire un compte d'exploitation prévisionnel, en intégrant les objectifs de chiffre d'affaires, les dépenses opérationnelles et les leviers commerciaux, afin d'évaluer la faisabilité économique d'un plan d'action*
• La modélisation de scénarios de croissance ▪ Les hypothèses optimistes, réalistes et prudentes ▪ La simulation d'impact sur la marge et le point mort	*Modéliser des scénarios de développement commercial, en simulant les variations de chiffre d'affaires, de marge et de coûts, afin d'anticiper les impacts financiers des décisions à moyen terme*
• Le suivi budgétaire et le contrôle de gestion commerciale ▪ L'analyse comparative : objectifs réalisés vs objectifs prévus ▪ Les ajustements de pilotage en fonction des écarts identifiés	
4. Intégration du budget dans le pilotage stratégique • L'arbitrage entre investissements et rentabilité ▪ Le choix d'un canal, d'un segment ou d'un levier selon les résultats attendus ▪ Le dilemme entre développement rapide et rentabilité durable	*Adapter les plans d'action commerciaux, en tenant compte des contraintes budgétaires et des arbitrages à réaliser, afin de maximiser l'efficacité des investissements*
• L'intégration des contraintes budgétaires dans les plans d'action ▪ L'adaptation des actions au budget disponible ▪ La priorisation selon l'impact, le coût et la faisabilité	*Argumenter les choix commerciaux proposés, en mobilisant des données financières synthétiques, afin de convaincre les parties prenantes et sécuriser les décisions stratégiques*
• La communication financière interne ▪ Le reporting synthétique pour la direction ▪ L'argumentation chiffrée des plans proposés	

B. Evaluation

Type : Épreuve individuelle écrite

Format : Étude de cas - Définition de la stratégie commerciale

Durée : 3h

Modalités d'évaluation

L'évaluation prend la forme d'une étude de cas stratégique contextualisée.

À partir d'un cas, réel ou reconstitué, documenté (données marché, données internes, profils clients, éléments de positionnement, options stratégiques envisageables), le candidat devra :

1. Réaliser un diagnostic stratégique et commercial structuré de l'organisation
2. Analyser le marché et identifier les segments pertinents
3. Définir une cible prioritaire et justifier le positionnement retenu
4. Élaborer une proposition de valeur différenciante
5. Modéliser une offre commerciale cohérente (produits/services, structure tarifaire, marges)
6. Déterminer une politique de prix argumentée
7. Concevoir un plan d'actions commerciales structuré
8. Identifier les canaux de distribution et de prospection adaptés
9. Proposer un dispositif de coordination interservices garantissant la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie
10. Définir des indicateurs de performance (KPI) permettant le suivi et l'ajustement stratégique

Le candidat devra démontrer sa capacité à articuler analyse stratégique, cohérence économique et faisabilité opérationnelle.

Critères d'évaluation

- La méthodologie d'enquête est définie selon les objectifs stratégiques
- Les données internes et externes sont croisées
- Les analyses descriptives sont menées avec des restitutions visuelles exploitables
- Des modèles prédictifs sont utilisés pour projeter les évolutions du marché
- Le traitement du langage naturel est mobilisé pour faire émerger des tendances
- Les opportunités de croissance sont identifiées en lien avec la stratégie
- Les livrables contiennent des recommandations argumentées et chiffrées
- La méthode de segmentation est définie selon les objectifs stratégiques
- Les données collectées sont fiables, croisées et justifiées
- Les analyses multivariées permettent de structurer les segments
- Un scoring comportemental hiérarchise les segments selon leur potentiel
- Des techniques de data mining détectent des profils à forte valeur
- Les segments cibles sont priorisés à partir d'indicateurs chiffrés
- Les résultats sont synthétisés dans un livrable exploitable, intégrant les hypothèses de segmentation, les données probantes et les recommandations stratégiques
- La méthodologie d'analyse est structurée et alignée sur la stratégie
- Les dynamiques concurrentielles sont analysées à l'aide d'outils reconnus
- Les attentes des segments sont priorisées à partir de données croisées
- Les leviers de différenciation sont justifiés par leur valeur stratégique
- Les critères RSE sont intégrés avec des indicateurs de durabilité
- Le positionnement est formulé à l'aide d'outils de modélisation stratégique
- Les livrables proposent une recommandation claire et mesurable
- La méthode d'analyse est alignée sur les variables de croissance visées
- Les données économiques et sectorielles sont croisées avec des indicateurs fiables
- Des tableaux de bord dynamiques présentent des indicateurs structurés
- Les objectifs sont SMART et cohérents avec les capacités internes
- Des scénarios prévisionnels modélisent l'évolution possible des résultats

- Des impacts économiques sont estimés via des outils de simulation
- Les livrables formalisent les hypothèses et les recommandations
- La méthode d'adaptation est alignée avec la stratégie globale
- Les spécificités locales sont analysées avec des sources validées
- Les enjeux d'accessibilité sont intégrés à partir de diagnostics utilisateurs
- Des outils de veille stratégique guident les ajustements proposés
- Le design inclusif est appliqué dans la structuration de l'offre
- Les propositions sont justifiées, hiérarchisées et chiffrées
- Les livrables présentent une offre adaptée, inclusive et mesurable
- La structuration du plan est alignée avec les orientations commerciales
- Les objectifs sont déclinés de manière hiérarchisée et mesurable
- Les priorités sont définies selon des critères d'impact et de faisabilité
- Le plan est formalisé sous forme de roadmap avec jalons et livrables
- Les actions sont détaillées et alignées avec les objectifs
- Les outils de suivi permettent un pilotage continu de l'exécution
- Les livrables sont exploitables, argumentés et actualisables
- La structure tarifaire est alignée avec les objectifs commerciaux
- Les coûts sont analysés et intégrés dans la définition des seuils de rentabilité
- La valeur perçue par segment est mesurée et exploitée.
- Les prix concurrents sont comparés à l'aide de données chiffrées
- Des modèles de pricing adaptés sont mobilisés et justifiés
- La grille de prix est différenciée selon les segments cibles
- Les impacts économiques sont estimés et documentés
- Les objectifs stratégiques sont traduits en actions coordonnées par fonction
- Les jalons, délais et responsabilités sont clairement définis
- La feuille de route intègre les interactions entre fonctions clés
- Les outils de planification intégrée sont mobilisés avec cohérence.
- Les livrables sont structurés, opérationnels et exploitables
- Les rôles et responsabilités sont formalisés de manière claire et partagée
- Les processus de collaboration transversale sont définis et appliqués
- Les outils de gouvernance sont mobilisés pour piloter la coordination
- Les interactions interservices sont planifiées et suivies dans le temps
- Les livrables de coordination sont structurés, actualisables et exploitables
- Les indicateurs de performance sont suivis et analysés en continu.
- Les remontées de terrain et signaux faibles sont intégrés à l'analyse stratégique
- Des dispositifs de veille et de reporting sont mobilisés de façon structurée
- Les ajustements sont justifiés et alignés sur les écarts observés
- Les décisions sont formalisées dans des livrables clairs et actualisables

Barème

- Diagnostic stratégique (15 points)
- Analyse de marché / segmentation / positionnement (20 points)
- Modélisation de l'offre et politique tarifaire (25 points)
- Plan d'actions commerciales (20 points)
- Canaux de distribution (10 points)
- Coordination interservices (10 points)
- Indicateurs de performance et ajustement stratégique (10 points)
- Structuration et qualité globale (10 points)

Total : 120 points

C. Coefficient et ECTS

Ce module vaut coefficient 3, et permet de capitaliser 8 ECTS.

UC D41.2

Déploiement stratégique, coordination commerciale et performance opérationnelle

A. Formation

L'unité capitalisable D41.2 – Déploiement stratégique, coordination commerciale et performance opérationnelle regroupe les compétences clés permettant aux futurs managers commerciaux de piloter la mise en œuvre concrète de la stratégie commerciale, d'assurer la coordination interservices, de suivre la performance et d'optimiser l'efficacité des processus de vente. Elle forme les futurs professionnels à transformer une feuille de route en plan d'action opérationnel, de conduire le suivi des résultats en temps réel et d'ajuster les leviers stratégiques et organisationnels en fonction des retours terrain et des données analysées.

Structurée autour de quatre modules complémentaires, cette unité articule pilotage, agilité, management de la performance et digitalisation des processus dans une logique d'efficacité collective, de coordination transversale et d'alignement stratégique. Elle mobilise les compétences liées à la planification des ressources, à l'analyse des écarts, à l'intégration des outils numériques et à la prise en compte des attentes clients dans le cadre de parcours d'achat optimisés.

L'évaluation certificative de l'UC D41.2 repose sur l'ensemble des contenus pédagogiques et des compétences développées dans les modules qui la composent. Elle prépare les apprenants à répondre avec réactivité, méthode et responsabilité aux défis du pilotage commercial dans des environnements complexes et évolutifs.

Le volume horaire recommandé de formation en face à face pédagogique est de 190 à 220 heures.

L'UC D41.2 est composé des 6 modules suivants :

1. Feuille de route commerciale et synergie interservices (30 à 35 h)
2. Suivi et ajustement stratégique continu : reporting et agilité (35 à 40 h)
3. Management de la performance et allocation des ressources (30 à 35 h)
4. Optimisation des processus de vente digitaux et clients (25 à 30 h)
5. Analyse avancée de la performance commerciale et mise en œuvre des actions correctives (35 à 40 h)
6. Stratégie de fidélisation et pilotage de la valeur client (35 à 40 h)

A l'issue de cette unité capitalisable, l'apprenant doit être capable de :

- Déployer une feuille de route commerciale cohérente et pilotable, en coordonnant les actions transversales et en mobilisant les fonctions support dans une logique d'exécution stratégique efficace
- Suivre, mesurer et ajuster en continu les plans d'actions commerciaux, à l'aide d'indicateurs pertinents, de dispositifs de reporting et de méthodologies agiles permettant d'adapter les leviers d'action aux dynamiques de marché
- Piloter la performance collective et individuelle en fixant des objectifs réalistes, en allouant les ressources adéquates, et en renforçant l'engagement des équipes par des outils d'évaluation, de reconnaissance et d'accompagnement
- Optimiser les processus de vente et les parcours clients, en intégrant les outils digitaux, les exigences de personnalisation et les leviers de fluidification commerciale pour améliorer la rentabilité, l'expérience client et l'efficience globale

Contenu	Capacités attendues
1. Feuille de route commerciale et synergie interservices (30 à 35 h)	
Objectifs pédagogiques globaux : - Élaborer une feuille de route commerciale structurée, en cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise, en définissant les axes d'action, les objectifs opérationnels et les jalons de mise en œuvre - Organiser et séquencer les actions commerciales dans le temps, en tenant compte des ressources disponibles, des impératifs terrain et des rythmes d'exécution, pour garantir leur efficacité et réalisme - Coordonner les parties prenantes internes impliquées dans le déploiement commercial, en mobilisant les fonctions support (marketing, production, finance, RH, etc.), afin d'aligner les efforts, fluidifier les processus et renforcer la cohérence d'ensemble - Mettre en place des dispositifs de collaboration entre les différents services, en s'appuyant sur des outils, des procédures de communication et des instances de pilotage partagées, afin de garantir l'engagement collectif dans la réussite du plan d'actions	
1. Elaboration d'une feuille de route commerciale • Définition et finalité d'une feuille de route commerciale ▪ La feuille de route comme outil de déploiement stratégique au service du développement commercial ▪ La feuille de route comme vision partagée des objectifs, des étapes, des moyens et des indicateurs de suivi • L'identification des axes de développement prioritaires ▪ La déclinaison des orientations stratégiques par marché, offre, canal et segment ▪ L'identification et la priorisation des chantiers commerciaux majeurs à moyen terme • La structuration de la feuille de route ▪ La décomposition en objectifs opérationnels, jalons et livrables ▪ La mise en cohérence entre actions, objectifs et finalité stratégique	*Définir les axes de développement commercial, en traduisant les orientations stratégiques de l'entreprise, afin de structurer une feuille de route claire et pilotable* *Organiser une feuille de route commerciale, en identifiant les objectifs opérationnels, les jalons de mise en œuvre et les livrables associés, afin d'assurer une exécution structurée et réaliste*
2. La planification des actions commerciales • Les méthodes de priorisation des actions ▪ Les critères d'arbitrage : l'impact, la faisabilité, l'urgence, la cohérence stratégique ▪ Les outils appliqués : la matrice d'Eisenhower, le scoring d'impact, le rapport budget-temps • Séquencement et mise en calendrier ▪ La chronologie des étapes, la synchronisation des équipes et la gestion des dépendances	*Prioriser les actions commerciales à déployer, en s'appuyant sur des critères d'impact, de faisabilité et de cohérence stratégique, afin d'optimiser l'allocation des ressources et le calendrier de déploiement* *Planifier les séquences d'actions dans le temps, en intégrant les contraintes organisationnelles, les interdépendances et les rythmes d'exécution, afin d'éviter les frictions ou les retards d'implémentation*

▪ L'évitement des goulots d'étranglement et des surcharges de charge de travail pour les équipes • L'intégration des ressources disponibles ▪ La répartition des moyens humains, budgétaires et techniques selon les priorités ▪ L'adaptation du calendrier aux réalités du terrain (ex : planification d'un cycle commercial sur 6 mois avec plusieurs canaux et actions simultanées)	*Mobiliser les ressources internes nécessaires à la réalisation du plan, en adaptant les moyens humains, financiers et techniques aux objectifs fixés, afin de garantir la faisabilité de la feuille de route*
3. La coordination des parties prenantes internes • La cartographie des fonctions impliquées ▪ L'identification des services concernés : marketing, communication, production, logistique, ADV, finance, RH etc. ▪ La définition du rôle spécifique de chaque service dans l'atteinte des objectifs commerciaux • L'identification des points de convergence et de friction ▪ L'analyse des processus, les circuits d'information et les responsabilités partagées ▪ L'anticipation des blocages liés à la transversalité	*Identifier les fonctions transverses impliquées dans la mise en œuvre, en analysant les rôles, responsabilités et processus de chaque service, afin de coordonner efficacement les contributions internes*
• La déclinaison opérationnelle des contributions attendues ▪ La définition des livrables pour chaque service, les délais, les responsabilités ▪ La formalisation des engagements croisés	*Formaliser les contributions attendues des différents services, en clarifiant les livrables, les délais et les responsabilités de chacun, afin de sécuriser l'engagement collectif autour du plan d'action commercial*
4. La mise en place d'une dynamique entre les services concernés • Les outils de collaboration transversale ▪ CRM partagé, les outils de gestion de projet (ex : Trello, Monday, Notion, Asana etc.) ▪ Les espaces partagés, les rétroplannings et les tableaux de bord collaboratifs • Les dispositifs de pilotage collectif structurés ▪ Les réunions de synchronisation, les comités de suivi, les points hebdomadaires ▪ Les mécanismes de feedbacks réguliers et de décisions partagées	*Mettre en place des dispositifs de pilotage collectif structurés, en instaurant des outils partagés, des moments de synchronisation et des boucles de feedback, afin de renforcer la dynamique de collaboration entre les services*

• La mise en place d'une culture du travail entre les services concernés ▪ La coopération, la co-responsabilité, la compréhension des enjeux de l'autre ▪ La posture collaborative du manager commercial (ex : création d'un « groupe projet » vente-marketing-logistique pour le déploiement d'un plan de relance terrain)	
2. Suivi et ajustement stratégique continu : reporting et agilité (35 à 40 h)	
Objectifs pédagogiques globaux : - Mettre en place un dispositif de suivi structuré des actions commerciales, en sélectionnant des indicateurs pertinents, en planifiant les temps d'analyse et en instaurant une culture du reporting partagé à tous les niveaux - Interpréter les données issues des tableaux de bord de performance, afin d'identifier les écarts, les causes des contre-performances et de piloter les ajustements nécessaires avec réactivité - Adapter les leviers stratégiques, tactiques ou opérationnels en fonction des résultats observés, en mobilisant une logique agile, proactive et structurée - Proposer des évolutions concrètes de l'offre, des canaux ou du ciblage, fondées sur l'analyse des données clients, des retours terrain et des signaux faibles détectés à travers les dispositifs de suivi	
1. La mise en place d'un dispositif de suivi des actions commerciales • La définition des objectifs du suivi stratégique ▪ Anticipation, mesure, ajustement et sécurisation de la mise en œuvre ▪ La création d'un lien permanent entre la planification et la réalité terrain • Le choix et la structuration des indicateurs de suivi ▪ Les indicateurs de performance (KPI), d'activité et de réalisation ▪ Les indicateurs qualitatifs : feedback client, remontées terrain, satisfaction collaborateurs • La construction d'un tableau de bord commercial ▪ Les outils mobilisables : Excel, Power BI, Looker Studio, dashboards CRM etc. ▪ La visualisation dynamique, les filtres, la consolidation multi-sources (ex : élaboration d'un tableau de bord croisant le CA par canal, le taux de transformation et les retours qualitatifs du service client) **2. Analyse et interprétation des résultats** • La fréquence et la temporalité de l'analyse ▪ Le suivi hebdomadaire, mensuel, trimestriel selon les indicateurs	*Structurer un dispositif de suivi commercial, en sélectionnant des indicateurs de performance adaptés et en organisant leur suivi dans un tableau de bord, afin de piloter efficacement l'activité commerciale* *Visualiser les données issues des tableaux de bord, en exploitant des outils de reporting et des représentations graphiques, afin de rendre l'information lisible, exploitable et actionnable*

▪ Le point d'équilibre entre pilotage fin et surcharge analytique • Les méthodes d'analyse des écarts et de contre-performance ▪ Les écarts absolus, relatifs et tendanciels ▪ La méthode QQOQCP, le diagramme d'Ishikawa • L'identification des signaux faibles ▪ La rupture de tendance, les plaintes récurrentes, le désengagement interne ▪ La lecture combinée des données pour alerter avant la crise	*Interpréter les résultats obtenus, en analysant les écarts, les tendances et les signaux faibles, afin d'identifier les leviers de réajustement prioritaires*
3. Ajustement de la stratégie et agilité managériale • Les typologies des ajustements possibles ▪ les ajustements sur les actions (rythme, périmètre), sur les moyens (ressources, budget), sur les cibles ou les messages • la mise en œuvre d'une logique d'agilité stratégique ▪ Test & learn, les cycles courts et les feedbacks intégrés ▪ Les boucles d'apprentissage, la logique itérative	*Adapter les actions commerciales, en intégrant une logique agile fondée sur le test, le feedback et l'itération, afin de renforcer la réactivité et l'efficacité de la stratégie déployée*
• La conduite de réunions de revues de performance ▪ Les objectifs des réunions : arbitrer, ajuster, mobiliser ▪ Les formats de réunion : comité commercial, sprint de revue, bilan d'étape etc.	*Organiser des revues de performance, en définissant des formats de suivi collectifs et des cycles de décisions partagées, afin de faciliter les arbitrages et les réorientations rapides*
4. Pilotage de l'évolution de l'offre et des canaux • L'analyse des retours clients et des données de performance ▪ Les sources : CRM, les réseaux sociaux, les enquêtes, les commerciaux terrain ▪ Le croisement qualitatif et quantitatif pour une décision éclairée	*Collecter les retours clients et les données terrain, en mobilisant des canaux internes et externes variés, afin d'enrichir l'analyse stratégique avec des éléments qualitatifs*
• La détection des besoins d'évolution de l'offre ▪ L'inadéquation fonctionnelle, la baisse d'intérêt, le décalage de prix ▪ L'intégration des propositions d'ajustement émanant des équipes • La mise en place d'un processus d'amélioration continue	*Identifier les évolutions nécessaires de l'offre, des messages ou des canaux, en confrontant les résultats commerciaux aux attentes et comportements des cibles, afin de maintenir la pertinence de l'offre*

▪ La Roadmap évolutive, le « versionning » d'offre et les tests de variantes ▪ L'évaluation des modifications : impact, coût, risque, et les effets sur l'image (ex. : adaptation d'une offre B2B à la suite de 3 mois de retours négatifs sur un outil digital)	*Mettre en œuvre un processus d'amélioration continue, en intégrant des ajustements progressifs et mesurés à la stratégie commerciale, afin de garantir sa durabilité, son efficacité et son alignement avec le marché*
3. Management de la performance et allocation des ressources (30 à 35 h)	
Objectifs pédagogiques globaux : - Suivre et évaluer la performance commerciale individuelle et collective, en mobilisant des indicateurs quantitatifs et qualitatifs, des outils de reporting, et des méthodes d'analyse permettant d'objectiver les résultats - Fixer des objectifs motivants et réalistes, en cohérence avec les capacités des collaborateurs, la stratégie globale et les enjeux opérationnels - Piloter l'allocation des ressources humaines au service du développement commercial, en analysant les compétences disponibles, en anticipant les besoins et en adaptant les moyens humains aux priorités stratégiques - Contribuer à la mise en œuvre d'une politique de gestion des ressources adaptée, en articulant performance, engagement, montée en compétences, et développement des talents dans une logique d'optimisation durable	
1. Le suivi et l'évaluation de la performance commerciale • la définition de la performance commerciale individuelle et collective ▪ Les résultats (quantitatifs) vs les comportements (qualitatifs) ▪ Le taux de contribution aux objectifs stratégiques de l'entreprise • La sélection et l'analyse des indicateurs de performance ▪ Le taux de concrétisation, le panier moyen, la marge par vendeur ▪ Les indicateurs comportementaux : l'implication, le respect des processus, la relation client	*Évaluer la performance commerciale individuelle et collective, en croisant des indicateurs quantitatifs et qualitatifs, afin d'objectiver les résultats et de détecter les écarts significatifs*
• La construction de tableaux de suivi managériaux ▪ Les outils de suivi : CRM, Excel, dashboards collaboratifs etc. ▪ Le suivi par équipe, par cycle, par objectif et canal ▪ L'usage de tableaux de bord dynamiques (ex : Power BI) pour un pilotage multi-niveaux et en temps réel	*Construire des tableaux de suivi managériaux, en utilisant les outils dédiés et en structurant les données par objectif, canal ou équipe, afin de piloter l'activité de manière opérationnelle*
• Les méthodes d'analyse des écarts de performance	*Analyser les écarts de performance constatés, en identifiant leurs causes principales, afin d'engager des actions correctives ciblées*

▪ L'identification des écarts par rapport aux objectifs ▪ L'analyse causale : les moyens, la posture, l'organisation, le marché ▪ La mise en œuvre de méthodes de diagnostic rapide en environnement instable (ex : analyse SWOT ou PESTEL réactive)	
2. La fixation des objectifs managériaux • Les différentes typologies d'objectifs commerciaux ▪ Les objectifs SMART, les objectifs collectifs, différenciés ▪ Les objectifs de progression vs les objectifs de résultat • La prise en compte des profils et de la courbe de performance ▪ L'adéquation entre profil, historique, potentiel et ambition ▪ La réduction des effets démotivants ou irréalistes • Les méthodologies d'entretien de fixation d'objectifs ▪ La clarification, la contractualisation, la co-construction des jalons ▪ L'intégration de la reconnaissance, du sens et de l'engagement (ex : simulation d'un entretien managérial de fixation d'objectifs trimestriels avec un collaborateur en reconversion) ▪ Les outils OKR (Objectives and Key Results) pour articuler les objectifs individuels et collectifs dans une logique de performance stratégique	*Fixer des objectifs commerciaux adaptés, en prenant en compte les profils, les potentiels et les enjeux du poste, afin de garantir engagement, réalisme et performance durable* *Affecter les ressources humaines disponibles, en analysant les priorités stratégiques et les besoins opérationnels, afin d'optimiser l'efficacité collective*
3. L'allocation des ressources humaines • L'évaluation des ressources disponibles ▪ Cartographie des effectifs, des compétences clés et des disponibilités ▪ La détection des points de tension : la surcharge de travail, le sous-effectif, le manque de correspondance de profil • L'affectation des ressources selon les priorités stratégiques ▪ La répartition entre les projets, les canaux, les segments ou zones géographiques ▪ L'arbitrage entre court terme et développement	*Modéliser une allocation optimale des moyens humains, en mobilisant des outils d'aide à la décision, afin de mieux équilibrer charge de travail, compétences et objectifs*

▪ L'arbitrage budgétaire entre campagnes d'acquisition, fidélisation, et événement promotionnel local • Les outils d'optimisation RH ▪ Les tableaux d'affectation, les matrices de compétences et de besoins ▪ La modélisation des charges et des résultats attendus	*Contribuer à la mise en œuvre d'une politique RH adaptée, en articulant performance, développement et engagement, afin de renforcer la cohérence entre stratégie commerciale et gestion des talents*
4. La contribution à la politique de gestion des ressources humaines • L'alignement RH avec la stratégie commerciale ▪ La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), la montée en compétences et le recrutement ciblé ▪ La cohérence entre talents, la vision et la croissance	
• L'accompagnement et le développement de compétences des collaborateurs ▪ La formation, le coaching, la mise en place de binômes, le tutorat etc. ▪ Les plans d'action individuels ▪ La construction d'un « stand-up meeting commercial » hebdomadaire pour faire remonter les besoins de développement en temps réel • Les outils de suivi managérial ▪ La grille d'entretien, les plans de progrès, les tableaux d'engagement etc. ▪ L'intégration dans le cycle d'évaluation global (ex : élaboration d'un « mini-plan » RH de renfort saisonnier pour faire face à un pic d'activité dans un cycle commercial intense)	*Accompagner la progression des collaborateurs, en mettant en place des outils de suivi et des plans d'action individualisés, afin de favoriser la montée en compétences et la rétention des profils clés*

4. Optimisation des processus de vente digitaux et clients (25 à 30 h)	
Objectifs pédagogiques globaux : - Analyser le processus de vente dans son ensemble, en identifiant les points de friction, les pertes d'efficacité et les étapes à faible valeur ajoutée, afin de proposer des actions d'optimisation ciblées - Concevoir des leviers d'amélioration du cycle de vente, en mobilisant les retours clients, les données commerciales et les indicateurs de conversion pour fluidifier le parcours d'achat et renforcer la productivité des équipes - Intégrer les outils numériques dans le processus commercial, en s'appuyant sur des solutions CRM, de marketing automation et de pilotage pour accroître la réactivité, la personnalisation et la coordination des actions - Prendre en compte les attentes clients en matière d'expérience, de fluidité et d'interaction, afin d'aligner les pratiques commerciales avec les standards contemporains de qualité de service et de relation client	
1. Analyse du processus de vente • Cartographie du parcours de vente ▪ Les étapes classiques : la prospection, la qualification, la proposition, la négociation, le closing, la fidélisation ▪ La détection des ruptures de continuité, des doublons, des lenteurs, des désalignements etc. • L'identification des points de friction ou de perte ▪ L'analyse des taux de transformation par étape ▪ L'identification des goulots d'étranglement, des redondances, des retours en arrière etc. • Les outils d'analyse des processus commerciaux ▪ Le Mapping du parcours client (Customer Journey Map) ▪ Les matrices d'efficacité : valeur ajoutée vs coût vs durée (ex. : diagnostic d'un processus de vente B2B avec lenteur au niveau de la validation interne)	*Cartographier un processus de vente existant, en identifiant chaque étape du parcours client et les éventuels points de friction, afin de disposer d'une base d'analyse opérationnelle* *Diagnostiquer les pertes d'efficacité dans un processus commercial, en analysant les taux de transformation, les ruptures de continuité et les redondances, afin de cibler les leviers d'amélioration*
2. Les différents dispositifs d'actions d'optimisation • Les leviers d'amélioration du processus de vente ▪ La réduction du cycle, l'anticipation des objections, la simplification des offres ▪ La transversalité entre marketing/vente/administration des ventes • L'exploitation des retours clients et des données de conversion ▪ L'analyse des feedbacks (qualitatifs) et des ratios (quantitatifs)	*Proposer des actions d'optimisation, en exploitant les données de performance et les retours clients, afin de fluidifier le cycle de vente et améliorer l'expérience globale*

▪ La correction des écarts entre promesse, expérience et perception • la mise en œuvre d'une démarche d'amélioration continue ▪ La mise en place du plan d'action par étape du processus ▪ La définition des KPIs d'évaluation de l'impact post-ajustement	*Déployer une démarche d'amélioration continue, en structurant un plan d'action par étape et en intégrant des indicateurs de suivi, afin de mesurer l'impact des ajustements opérés*
3. L'intégration des outils digitaux • La typologie des outils commerciaux digitaux ▪ Les CRM, les plateformes de marketing automation (ex : HubSpot, Salesforce, Sendinblue, Brevo, Marketo, etc.), les tunnels de vente, les plateformes de signature électronique ▪ Les outils de scoring, le « lead nurturing », le suivi des relances	*Identifier les outils digitaux adaptés, en tenant compte des usages commerciaux, des ressources disponibles et des objectifs de fluidité, afin de renforcer l'efficience du processus de vente*
• Les critères de sélection et d'intégration ▪ La simplicité d'usage, l'interopérabilité, le ROI, l'impact utilisateur ▪ L'adaptation aux ressources humaines disponibles • Les cas d'usage concrets ▪ La digitalisation d'un processus de relance clients ▪ L'automatisation du scoring des leads entrants	*Intégrer les solutions numériques dans le cycle commercial, en mobilisant des outils comme le CRM, l'automatisation marketing ou le lead nurturing, afin d'améliorer la réactivité, la personnalisation et la coordination*
4. La prise en compte des attentes clients • Les comportements d'achat et les nouvelles exigences clients ▪ L'immédiateté, la fluidité, la personnalisation, l'autonomie ▪ La tolérance faible aux frictions et complexité	*Adapter les pratiques commerciales aux nouvelles attentes clients, en analysant les comportements d'achat et les exigences en matière de fluidité, d'autonomie et de relation, afin d'aligner l'offre et la méthode*
• L'adaptation de la posture commerciale ▪ Processus de la vente descendante au conseil proactif ▪ La fluidité des interactions sur tous les canaux • L'alignement expérience client/parcours de vente ▪ La synergie entre promesse marketing et réalité de la relation ▪ Les effets de dissonance ou d'enchantement perçus par les clients (ex : refonte du parcours client dans un réseau de services pour intégrer le digital sans perdre le contact humain)	*Aligner le parcours de vente avec l'expérience client attendue, en assurant la cohérence entre la promesse marketing, les interactions commerciales et la satisfaction finale, afin de générer de la fidélisation et de la valeur perçue*

5. Analyse avancée de la performance commerciale et mise en œuvre des actions correctives (30 à 35 h)	
Objectifs pédagogiques globaux : - Mesurer la performance commerciale globale d'une organisation, en mobilisant des indicateurs pertinents, des outils d'analyse et des tableaux de bord, afin de formuler un diagnostic stratégique fiable et actionnable - Identifier les écarts de performance, les risques et les leviers d'amélioration, en analysant les résultats par segment, canal ou marché, afin d'orienter les décisions managériales vers l'efficience - Concevoir un plan d'action stratégique de correction ou d'optimisation, en formulant des objectifs ajustés, des mesures concrètes et un calendrier d'actions, afin de soutenir la dynamique de croissance et d'alignement commercial - Piloter la mise en œuvre et le suivi du plan d'action, en assurant la mobilisation des ressources, la coordination des acteurs et l'évaluation continue des résultats, afin de garantir l'atteinte des objectifs dans une logique d'amélioration continue	
1. Évaluation de la performance commerciale globale • Définition de la performance commerciale à l'échelle stratégique ▪ La distinction entre performance opérationnelle et performance stratégique ▪ L'alignement avec les objectifs globaux de l'entreprise • La construction et l'exploitation des tableaux de bord ▪ Le choix des indicateurs clés : CA, marge nette, taux de pénétration, part de marché, panier moyen, CAC, CLV ▪ La segmentation des résultats par canal, marché, zone, segment • L'analyse croisée de la performance avec les partenaires stratégiques ▪ L'évaluation de la contribution des distributeurs, des apporteurs d'affaires et partenaires technologiques ▪ Les indicateurs partagés : le volume traité, le taux de transformation, la rentabilité nette, la satisfaction conjointe (ex : évaluation de la performance d'un partenaire e-commerce dans un plan de distribution omnicanal)	*Mesurer la performance commerciale globale, en mobilisant des indicateurs stratégiques adaptés et en construisant des tableaux de bord synthétiques, afin de disposer d'un diagnostic fiable et actionnable* *Évaluer la contribution des partenaires stratégiques, en croisant les données de performance internes et externes, afin d'identifier les axes de progression partagés ou différenciés*
2. Diagnostic des écarts et identification des leviers • L'analyse des écarts de performance ▪ Les écarts cibles et ceux réalisés (quantitatifs et qualitatifs) ▪ L'interprétation des causes : internes, issues du marché, des partenaires, de la conjoncture	*Analyser les écarts de performance, en identifiant les causes internes et externes, les signaux faibles et les zones de risque, afin de prioriser les leviers d'ajustement*

• L'identification des risques et des signaux faibles ▪ La rupture de tendance, le désengagement, la lenteur du cycle, l'insatisfaction client ▪ L'utilisation de matrices d'alerte, le scoring dynamique • La détection des leviers de réajustement ▪ Les leviers marketing, pricing, organisationnels, RH, et partenaires ▪ L'analyse des impacts à court, moyen et long terme	
3. Elaboration d'un plan d'action stratégique correctif • Les objectifs et finalités d'un plan correctif ou d'optimisation ▪ La correction des écarts sans rompre la cohérence stratégique ▪ L'anticipation des besoins futurs : scalabilité, montée en gamme, réorientation ciblée • La définition des axes d'action prioritaires ▪ Le ciblage des segments à relancer ou sécuriser ▪ L'ajustement du discours commercial, du mix produit et du rythme de campagne	*Définir un plan d'action correctif ou d'optimisation, en structurant les axes d'intervention, les objectifs intermédiaires et les ressources nécessaires, afin de rétablir ou accélérer la performance commerciale*
• L'intégration des partenaires dans le plan d'action ▪ La co-construction de plans avec les partenaires clés (ex : co-promotion, ajustement de commissions, extension de gamme etc.) ▪ La mise en place d'engagements réciproques et d'outils de suivi partagé	*Intégrer les partenaires stratégiques dans la mise en œuvre du plan, en co-construisant des actions partagées et en établissant des engagements réciproques, afin d'aligner les efforts commerciaux*
4. La mise en œuvre et le pilotage du plan d'action • La mise en place d'un dispositif de pilotage global ▪ Le tableau de bord évolutif, le calendrier d'étapes, les livrables attendus ▪ Les instances de gouvernance (comités de performance, revues mensuelles, etc.) • La mobilisation des équipes internes et des ressources ▪ La clarification des responsabilités par pôles, services ou fonctions	*Piloter le déploiement du plan d'action, en mobilisant les ressources internes, en coordonnant les acteurs et en mettant en place un dispositif de suivi évolutif, afin de garantir l'atteinte des objectifs fixés*

▪ La coordination des directions commerciales, marketing, produit, RH et finances • La coordination avec les partenaires stratégiques ▪ La mise en place de procédures de suivi (ex : bilans croisés, points trimestriels, reporting collaboratif etc.) ▪ Le partage des résultats, l'adaptation réciproque et le pilotage agile (ex : co-pilotage d'un plan de relance auprès des grands comptes avec un partenaire stratégique de distribution B2B)	*Organiser la coordination continue avec les partenaires stratégiques, en instaurant des dispositifs de pilotage communs, afin d'assurer un suivi collaboratif et des ajustements réactifs*
6. Stratégie de fidélisation et pilotage de la valeur client (35 à 40 h)	
Objectifs pédagogiques globaux : - Élaborer une stratégie relationnelle différenciée et omnicanale, en segmentant les clients selon leurs profils, comportements et attentes, afin d'optimiser la fidélisation, la rétention et la durée de vie client - Développer la valeur du portefeuille clients, en identifiant les segments à fort potentiel, en hiérarchisant les priorités relationnelles et en personnalisant les leviers d'engagement afin d'augmenter la rentabilité et la satisfaction - Exploiter les données relationnelles et transactionnelles disponibles, en s'appuyant sur des outils CRM, des indicateurs comportementaux et des tableaux de bord analytiques, afin d'orienter les actions marketing et commerciales - Mettre en œuvre une logique d'activation, de fidélisation et de réactivation, en combinant les leviers relationnels (automatisation, contenus, relances ciblées), afin de maximiser la performance globale du portefeuille et la valeur client à long terme	
1. Élaboration d'une stratégie relationnelle différenciée • La définition des objectifs d'une stratégie relationnelle ▪ La fidélisation, la rétention, la satisfaction, le réachat et la recommandation ▪ Le renforcement du lien émotionnel et de la proximité perçue • La construction d'une segmentation relationnelle ▪ Les critères B2B et B2C : fréquence, panier moyen, cycle de décision, comportement, engagement ▪ Les segments stratégiques : les clients ambassadeurs, dormants, premium, sensibles au prix etc. • Le choix des canaux et des modes de contact ▪ Multicanal vs omnicanal ▪ Les différents types de canaux : courriel, téléphone, physique, réseaux sociaux, plateformes self-service etc. • La définition d'un plan relationnel ciblé	*Définir une stratégie relationnelle omnicanale, en segmentant les clients selon leurs comportements, profils et attentes, afin d'optimiser l'impact des actions de fidélisation* *Structurer un plan relationnel différencié, en choisissant les canaux, les contenus et la fréquence de contact, afin d'améliorer l'engagement et la proximité client*

▪ La fréquence de contact, les types de contenus, les niveaux de personnalisation ▪ Le calendrier et les indicateurs d'impact	
2. Développement de la valeur du portefeuille clients • Le calcul et le pilotage de la valeur client ▪ CLV (Customer Lifetime Value), le coût d'acquisition, le taux de « churn » ▪ La marge nette par client, la rentabilité par segment	*Analyser la valeur du portefeuille clients, en mobilisant des indicateurs comme le CLV, le taux de churn ou la marge par segment, afin de prioriser les efforts de développement commercial*
• L'identification des segments à fort potentiel ▪ L'analyse du portefeuille existant : scoring, contribution, appétence ▪ La détection des opportunités de montée en gamme ou de réactivation • La priorisation des actions de développement client ▪ L'approche RFM (Récence, Fréquence, Montant) ▪ La personnalisation de l'effort commercial	*Identifier les segments à potentiel, en croisant les données relationnelles, comportementales et transactionnelles, afin de cibler les actions à fort levier de rentabilité*
3. Exploitation des données relationnelles et transactionnelles • Les sources de données clients internes et externes ▪ CRM, les plateformes de service, analytics web, et les interactions multicanales ▪ Les réseaux sociaux, les enquêtes, les tickets support, le retours terrain etc. • Les indicateurs relationnels et comportementaux ▪ Le taux d'ouverture, les clics, l'engagement, la satisfaction, les NPS, les délais de réponse etc. ▪ Historique des contacts, les contenus consultés, les motifs de résiliation • Les tableaux de bord relationnels ▪ La construction de KPI relationnels ▪ Le croisement quantité vs qualité pour la prise de décision ciblée (ex : élaboration d'un tableau de pilotage du portefeuille clients avec identification des segments à fort potentiel de fidélisation)	*Valoriser les données issues du CRM et des outils analytiques, en construisant des tableaux de bord relationnels, afin de piloter efficacement la performance du portefeuille* *Activer les prospects inactifs ou récents, en déployant des scénarios automatisés adaptés, afin d'augmenter les conversions et de nourrir la relation client*
4. Activation, fidélisation et réactivation	

• Les stratégies d'activation des prospects inactifs ▪ Les relances personnalisées, les offres limitées et les contenus exclusifs ▪ Les scénarios d'automatisation déclenchés (inactivité, événement, comportement etc.) • Les leviers de fidélisation ▪ Les programmes relationnels, les avantages exclusifs, la reconnaissance statutaire ▪ La personnalisation des parcours et des contenus	*Fidéliser les clients à forte valeur ajoutée, en mettant en œuvre des leviers personnalisés et des programmes relationnels, afin de prolonger la durée de vie client et maximiser leur engagement*
• La réactivation des clients perdus ou inactifs ▪ Les campagnes ciblées sur les clients « churnés » ▪ L'analyse des causes d'insatisfaction et les scénarios de reconquête (ex : création d'une campagne de réactivation multicanale à partir d'une analyse comportementale du portefeuille dormants)	*Réactiver les clients perdus ou dormants, en analysant les causes de frustration et en proposant des actions ciblées, afin de restaurer la relation et récupérer du chiffre d'affaires*

B. Evaluation

Type : Épreuve individuelle écrite

Format : Étude de cas - Pilotage de la mise en œuvre commerciale

Durée : 3h

Modalités d'évaluation

L'évaluation prend la forme d'une étude de cas contextualisée.
A partir d'un dossier comprenant des données de performance, de reporting, des dysfonctionnements interservices et des contraintes organisationnelles, le candidat doit analyser la situation, identifier les écarts et proposer un plan d'ajustement et de pilotage.

Pour cela, il doit élaborer une note d'aide à la décision commerciale comprenant :

Une analyse des résultats commerciaux et des écarts constatés
Des propositions d'ajustements opérationnels
Une priorisation des allocations budgétaires
Un plan de coordination interservices
Un dispositif de suivi de la performance (indicateurs, outils de pilotage)

Le candidat doit démontrer sa capacité à structurer une analyse décisionnelle, à prioriser les actions et à proposer un pilotage cohérent et mesurable.

Critères d'évaluation

- Les modalités de collaboration sont définies et adaptées à la diversité des équipes
- Les objectifs partagés sont clarifiés et déclinés en indicateurs mesurables
- Les interfaces de communication sont structurées et opérationnelles
- Les outils de planification intégrée sont utilisés pour coordonner les fonctions

- La performance collective est suivie à partir de tableaux de bord exploitables
- Les données issues des reporting, tableaux de bord et retours de terrain sont consolidées de façon structurée
- Les écarts entre les résultats obtenus et les objectifs prévisionnels sont identifiés et quantifiés
- L'analyse permet de détecter les leviers d'ajustement prioritaire
- Les résultats sont synthétisés dans un livrable interprétable pour la direction
- Les conclusions sont étayées par des indicateurs comparables et actualisables
- Les besoins en ressources sont identifiés et chiffrés de façon argumentée
- Les priorités sont hiérarchisées en fonction d'indicateurs d'impact et de faisabilité
- Les arbitrages sont justifiés à l'aide d'outils de simulation ou d'aide à la décision
- Le suivi des allocations est structuré par des outils de contrôle de gestion
- Les décisions sont synthétisées dans un livrable opérationnel et traçable
- Les données issues des fonctions commerciales sont structurées de manière fiable et homogène
- Les systèmes d'information décisionnels sont mobilisés pour automatiser la collecte et la restitution
- Les indicateurs clés de performance sont définis, documentés et alignés sur les objectifs
- Les reportings sont produits à fréquence définie et sous un format directement exploitable
- Les outils de suivi permettent un pilotage continu de la performance collective et individuelle
- Les parcours clients sont analysés à partir de données comportementales et transactionnelles
- Les points de friction sont identifiés à l'aide d'indicateurs mesurables
- Des solutions digitales sont sélectionnées et intégrées selon leur impact sur la performance
- Les résultats sont évalués au regard des objectifs de croissance et d'expérience client
- Les livrables présentent des axes d'optimisation chiffrés et opérationnels
- Les pratiques de feedback sont formalisées, suivies et exploitées régulièrement
- Les démarches qualité sont structurées autour des principes de diversité, d'inclusion et d'accessibilité
- Les fonctions commerciales et support sont impliquées dans des dispositifs d'amélioration partagés
- Les résultats sont mesurés en lien avec les attentes clients et les indicateurs de performance globale
- Les actions mises en œuvre sont cohérentes avec une dynamique durable et responsable

Barème

- Analyse des résultats et des écarts (25 points)
- Ajustements opérationnels (20 points)
- Priorisation budgétaire (20 points)
- Coordination interservices (20 points)
- Dispositif de suivi de la performance (20 points)
- Structuration et qualité décisionnelle (15 points)

Total : 120 points

C. Coefficient et ECTS

Ce module vaut coefficient 4, et permet de capitaliser 8 ECTS.

UC D42
Mission professionnelle

A. Objectifs

La pédagogie doit faire une large place à l'initiative de l'apprenant et à son travail personnel, pour mettre en œuvre les connaissances et les compétences acquises. À cette fin, les missions professionnelles effectuées en entreprise impliquent l'élaboration d'un mémoire qui donne lieu à une soutenance orale.

Le Mastère Européen réalise une mise en contact réelle de l'apprenant avec le monde du travail de manière à lui permettre d'approfondir sa formation et son projet professionnel et de faciliter son insertion dans l'emploi.

Une partie de la formation peut être accomplie à l'étranger dans le cadre d'une convention.

L'épreuve est un grand oral d'une durée d'une heure.

B. Évaluation

L'épreuve professionnelle de soutenance permet de valider les capacités de l'apprenant à mener un projet professionnel, à développer une problématique dans un document écrit et à expliquer et défendre sa démarche devant un jury.

En raison de l'intérêt qu'elle représente dans la formation de l'apprenant, cette épreuve est obligatoire.

1. Modalités de préparation

Quel que soit le pays d'exercice, l'élaboration du document écrit peut s'appuyer sur différentes modalités d'expériences formatives :
- Soit un stage en entreprise ;
- Soit un emploi salarié ou un contrat d'alternance ;
- Soit des travaux plus théoriques par le biais d'un projet tutoré.

1.1. Le stage en entreprise

Durée : 12 semaines minimum.
Contenu : cette mission, réalisée au sein d'une entreprise ou d'une organisation, porte sur une problématique liée au management du développement commercial, à la conduite de projets d'innovation commerciale, au pilotage de la performance commerciale ou managériale, à la transformation digitale des processus de vente ou à l'intégration des enjeux RSE dans l'offre ou les pratiques commerciales. Elle doit donner lieu à la rédaction d'un mémoire structuré, mobilisant des outils d'analyse, de pilotage et d'évaluation en lien avec les compétences du diplôme.
Capacités attendues : Appréhender les réalités d'une activité professionnelle relevant du développement commercial stratégique, du management des équipes ou de la transformation responsable de l'organisation.

Le stage doit se dérouler pendant la formation.

La date et la planification de ce stage sont laissées à la libre appréciation de l'établissement de formation, en accord avec sa propre organisation pédagogique.

Par exemple, le stage peut être scindé en 2 parties ou organisé selon un rythme hebdomadaire propre à l'alternance (n jours en école, n jours en entreprise).
Toutefois, il semble préférable, pour des motifs pédagogiques, que le stage ainsi scindé se déroule dans la même entreprise ou organisation.

Le terrain de stage doit être choisi en fonction des possibilités d'actions professionnelles de l'apprenant, et soumis à l'équipe pédagogique de l'école, qui en valide le bien-fondé et l'adéquation avec le diplôme préparé ainsi que le niveau exigé. Il peut s'agir d'une entreprise publique ou privée ou d'une organisation au sens large.

Ce stage donne l'occasion à l'apprenant de déterminer, en relation avec son tuteur en entreprise et, éventuellement, son tuteur-enseignant, les études, les actions ou les missions qui lui seront confiées et qui constitueront la matière de son mémoire.

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

1.2. L'alternance ou l'emploi salarié

La préparation du mémoire peut également s'appuyer sur l'expérience professionnelle de l'apprenant, qu'il soit salarié à temps plein, à temps partiel ou en contrat d'alternance, pourvu que la nature de ses activités professionnelles et le niveau de ses responsabilités soient conformes aux spécificités et aux exigences du présent référentiel et des examens FEDE qui y sont rattachés.

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

1.3. Le projet tutoré

En cas de difficulté majeure pour trouver un stage ou un contrat d'alternance en entreprise, l'apprenant a la possibilité de réaliser un projet tutoré en accord avec son centre de formation et la FEDE.

Dans ce cas, le projet de mémoire est négocié et déterminé en début d'année en concertation avec l'équipe pédagogique et plus spécialement un tuteur-enseignant, qui aura pour rôle de superviser le projet et guider l'apprenant.

Toutefois, l'obtention d'un stage ou d'un contrat d'alternance en entreprise doit constituer la priorité.

Durée : ¼ du volume de la formation, hors stage
Contenu : Dans le cadre d'un travail individuel ou collectif, réalisation d'un mémoire retraçant l'ensemble des actions menées autour d'une problématique réelle ou simulée, en lien direct avec les domaines du développement commercial stratégique et opérationnel.
Capacités attendues : Mettre en œuvre une stratégie de développement commercial, de la phase d'analyse à la mise en œuvre opérationnelle ; en mobilisant des outils professionnels, adaptés à la problématique traitée (outils d'analyse, reporting, design, CRM, matrices ESG…), ; en argumentant des choix de pilotage en lien avec les objectifs commerciaux, humains ou technologiques visés ; en adoptant une posture réflexive ; en justifiant la cohérence globale des décisions prises dans une logique de création de valeur durable ; en formalisant un livrable professionnel clair, rigoureux, contextualisé et directement mobilisable dans un environnement effectif de travail.

1.3.1. Contenu du projet

Dans la mesure du possible, ce projet aura une dimension européenne et sera élaboré en liaison avec une entreprise ou une organisation professionnelle où il pourrait trouver une application.

1.3.2. Rôle du tuteur

Le tuteur est un des enseignants de l'apprenant. En tant que tuteur, son rôle consiste à :
- Suggérer des idées de projet ou d'étude ;
- Valider le projet et négocier avec l'apprenant l'évolution du projet ;
- Orienter ses recherches bibliographiques et documentaires ;
- Fournir des pistes pour mettre en place des relations avec des entreprises ou des organisations professionnelles ;
- Surveiller la qualité d'ensemble du travail fourni ;
- Participer, le cas échéant au jury d'examen.

2. Le mémoire

Ce mémoire constitue une partie du travail évalué par le jury. En tant que tel, il est donc un objet d'évaluation. Il compte pour 30% de la note finale.

2.1. Le contenu du mémoire

Le mémoire ne doit pas se résumer à un simple descriptif de l'activité de l'apprenant ou à un simple compte rendu de lecture.

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

Il ne s'agit pas de faire un travail théorique, mais de dérouler une démonstration construite à partir d'une méthode et de connaissances à la fois abstraites et concrètes rendant compte de l' « expérience-terrain ».
Elle donnera lieu à la rédaction d'un mémoire qui reprendra le fil directeur de la démarche stratégique à savoir :

- une analyse des environnements concernés par le problème posé,
- un diagnostic,
- une préconisation des orientations ou des choix stratégiques avec en interface le détail des solutions proposées et leur mise en œuvre.

L'utilisation des outils stratégiques et management tels que :

- les matrices d'analyse,
- un budget prévisionnel sur deux à trois ans,
- ou toute autre partie du programme qui viendra en appui de l'argumentation et de la synthèse du travail effectué est encouragée et sera appréciée.

L'organisation du mémoire est importante, il doit respecter une ordonnance classique, en abordant dans un ordre logique les différentes étapes de l'élaboration du projet, dont voici quelques exemples :

- Une introduction indiquant la commande (mission), la problématique que celle-ci suggère et les moyens envisagés pour y répondre.
- Un développement en 2, voire 3 parties maximum, bien identifiées reprenant la méthodologie utilisée, les arguments du projet, les propositions, l'évaluation (éventuellement la comparaison avec d'autres projets) et la confrontation avec la réalité, les résultats obtenus, les outils de contrôle ainsi que les avantages apportés par l'étude.
- Une conclusion rapide.
- Les références bibliographiques (tout document cité dans le texte doit figurer dans la bibliographie et inversement un document cité en bibliographie doit apparaître dans le corps du texte).
- Les tableaux et graphiques doivent mentionner la source, avoir un titre.
- Les annexes numérotées pouvant permettre de justifier les résultats de la mission.

2.2. Présentation du mémoire

Le mémoire sera saisi au traitement de texte et présentera les caractéristiques suivantes :

- Format A4 ;
- Nombre de pages : de l'ordre de 40 à 50 pages hors annexes ;
- Impression recto seul ;
- Marges 2,5 cm de chaque côté ;
- Interligne 1,5 ;
- Relié.

Le mémoire peut contenir quelques annexes essentielles qui ne doivent pas dépasser un volume maximum de 10 feuilles A4.

La provenance de ces annexes doit être clairement indiquée (document élaboré par l'apprenant, tiré de telle publication, fourni par l'entreprise…).

La page de titre doit comporter les mentions suivantes :

- Nom et prénom de l'apprenant ;
- Numéro de candidat attribué par la FEDE ;
- Titre éventuel du mémoire ;
- « Examens de la FEDE » ;
- « Mémoire présenté à l'épreuve professionnelle de soutenance du diplôme visé de [année] ».

Il sera exigé la même rigueur que pour les travaux universitaires en ce qui concerne la présentation des références, des citations, etc.
Il faut prévoir une édition en au moins deux exemplaires, un pour le jury, un pour l'apprenant.

2.3. Délai de fourniture du mémoire

Les mémoires doivent être envoyés en deux exemplaires au centre d'examen (pour transmission au jury) au moins 3 semaines avant le début de la période annoncée pour ce type d'épreuve.

3. Déroulement de la soutenance

Le jury est composé d'un enseignant de la spécialité auquel il est adjoint un professionnel. L'épreuve dure 1 heure. Pas de temps de préparation.
La soutenance orale représente 70% de la note finale.

3.1. Exposé théorique (de 30 à 40 min)

Dans un premier temps, le jury invitera l'apprenant à justifier le choix de son projet ou de son étude et à livrer les conclusions auxquelles il est parvenu.

Ce travail de soutenance ne doit pas conduire l'apprenant à « lire » son mémoire devant le jury. Cette partie de l'épreuve est une évaluation des compétences de communication orale dans un contexte professionnel et technique.

L'apprenant s'efforcera donc de retracer, d'une manière construite et raisonnée, son cheminement dans le choix d'un sujet ou d'un projet, les difficultés qu'il a connues et comment il les a surmontées, la place que ce projet a prise par rapport à son projet professionnel global, l'intérêt qu'il a trouvé, le bénéfice qu'il a tiré d'un travail personnel d'élaboration et de recherche, les contacts qu'il a pu nouer à cette occasion avec des professionnels, des organisations, les suites qui seront éventuellement données…

Il devra savoir introduire et conclure son exposé, et maîtriser son temps de parole.

L'apprenant peut utiliser à sa guise des documents complémentaires qui ne sont pas dans le mémoire remis au jury et qu'il aura apporté avec lui.

L'apprenant a aussi la possibilité d'utiliser les techniques de présentation qu'il juge utiles (par exemple : présentation assistée sur ordinateur…) pourvu qu'il soit autonome dans l'utilisation de ces outils et qu'il reste dans le temps imparti.

Pendant cet exposé de 30 à 40 minutes, l'apprenant ne sera pas interrompu.

3.2. Discussion avec le jury (20 à 30 min)

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

4. Objectifs et critères d'évaluation

- Grille de notation
- Eléments observables

C. Règles d'utilisation de l'IA générative dans la rédaction du mémoire professionnel

L'utilisation de l'IA générative (et des technologies assistées par l'IA) dans le processus de rédaction des mémoires professionnels est autorisée, sous certaines conditions détaillées ci-dessous.

1. Les règles d'utilisation de l'IA dans la rédaction des travaux rédactionnels

En cas d'utilisation de l'IA dans le processus de rédaction par les candidats, trois règles prévalent et correspondent à trois principes, afin de garantir la possibilité d'une évaluation pertinente de la production personnelle du candidat : le respect des sources, la transparence et la responsabilité.

- Respecter les règles relatives au plagiat, à la copie et à la nécessité de citer les sources utilisées.
- Déclarer dans le manuscrit avoir utiliser l'IA dans le processus rédactionnel et indiquer quelles IA ont été utilisées et pour quel usage.
- Le candidat est ultimement responsable du contenu de son travail et des textes soumis pour évaluation. L'IA ne doit pas être citée comme auteur ou co-auteur.

2. L'IA et le risque de plagiat

Utiliser l'IA pour générer le texte du rapport d'activité est assimilé à du plagiat et peut être sanctionné par une disqualification.

Rappel des règles de base relatives au plagiat :

- L'auteur d'un texte doit citer ses sources sous peine de faire du plagiat et d'être disqualifié.
- La paraphrase sans citation de source est une autre forme de plagiat.
- Si le jury estime qu'il y a plagiat, paraphrase, copie d'un modèle sans apport original ou encore qu'il y a recours à un tiers de substitution, et que cela constitue un obstacle à l'évaluation objective des compétences, savoirs et savoir-faire d'un candidat, le jury est fondé à disqualifier le travail de l'étudiant.

3. L'IA et la transparence

Afin de permettre aux membres du jury d'évaluer de la façon la plus pertinente possible la production personnelle du candidat, celui-ci est tenu de déclarer, si c'est le cas, qu'il a eu recours à l'utilisation de l'intelligence artificielle dans la rédaction de son travail rédactionnel, en précisant : quel(s) outil(s), quel(s) usage(s), quelle(s) finalité(s).

4. L'IA et la responsabilité

L'IA ne doit pas être citée comme auteur ou co-auteur, la qualité d'auteur renvoyant à une personne physique. Le candidat est in fine l'auteur du rapport d'activité. Les candidats sont ainsi ultimement responsables du contenu de leur travail et des textes soumis pour évaluation.

D. Coefficient et ECTS

Ce module vaut coefficient 5, et permet de capitaliser 14 ECTS.

UC D43

Contrôle continu - Structuration commerciale et développement partenarial

A. Objectifs

Les évaluations sous la forme du contrôle continu certificatif doivent être réalisées en cours de formation à la fin d'une séquence d'apprentissage et permettre l'évaluation de l'acquisition d'un groupe de compétences. Pour satisfaire à cet objectif, deux évaluations sont attendues.

Chaque évaluation doit faire l'objet d'une notation distincte par apprenant.

Ces évaluations nécessitent de s'appuyer sur des modalités provoquant des situations observables faisant appel à la mobilisation de diverses connaissances théoriques, de stratégies, de savoir-être et de savoir-faire. Elles doivent s'approcher de l'action et des situations de travail et traduire une mise en œuvre opérationnelle de plusieurs compétences liées à une activité et un métier en cohérence avec le niveau attendu. L'objectif est de valider au fur et à mesure l'acquisition des compétences avant les évaluations finales de la session d'examens FEDE. De façon générale, l'UC D43 permet également de prendre en compte l'implication et l'assiduité de chaque apprenant dans la formation.

L'évaluation en contrôle continu repose sur des principes clés qui garantissent la qualité, l'équité et la transparence de l'évaluation des compétences des candidats. Ces évaluations sont réalisées par sondage sur les lieux où se déroule la formation (établissement et milieu professionnel), par les formateurs eux-mêmes (enseignants et/ou tuteurs ou maîtres d'apprentissage), au moment où les apprenants ont atteint le niveau requis ou ont bénéficié des apprentissages nécessaires et suffisants pour aborder une évaluation certificative.

B. Évaluation

Le contrôle continu certificatif comprend **2 épreuves obligatoires** décrites ci-dessous.
La durée de chaque épreuve peut être déterminée par les évaluateurs.
La moyenne des notes obtenues à ces deux évaluations constitue la note finale de l'UC D43.
Les grilles de notations transmises au point suivant doivent obligatoirement être utilisés par les évaluateurs.

✓ **Evaluation n°1 : Structuration commerciale (200 points)**

1. Type d'évaluation :

Epreuve écrite et orale, individuelle ou en binôme

2. Forme de l'évaluation

Mise en situation professionnelle

3. Modalités d'évaluation

Dans le cadre d'une commande réelle ou reconstituée et étayée par des données, le candidat doit :
- Construire une première proposition de segmentation (fiche de segmentation)
- Positionner l'offre de l'entreprise face à ses concurrents (matrice de positionnement)
- Structurer un plan d'action initial à partir d'un brief stratégique (feuille de route synthétique : objectifs, jalons, canaux)

Le candidat doit ensuite présenter ses choix et justifier sa méthodologie dans le cadre d'une soutenance orale devant un jury.

4. Livrables attendus

➢ Une fiche de segmentation stratégique
- Présentation des segments définis via des analyses multivariées et data mining
- Justification des critères et scoring comportemental

- Priorisation chiffrée des segments cibles

➢ Une synthèse d'opportunité commerciale structurée
- Croisement de données économiques, sectorielles et internes
- Hypothèses de croissance, scénarios prévisionnels
- Outils de veille, données locales et enjeux d'accessibilité intégrés
- Recommandation stratégique inclusive et mesurable

➢ Une feuille de route opérationnelle
- Objectifs SMART alignés sur la stratégie
- Définition des jalons, délais, rôles, fonctions clés impliquées
- Planification intégrée et outils de suivi/simulation

5. **Soutenance orale (20 min de présentation + 10 min d'échanges/questions avec le jury)**

- Présentation argumentée des livrables
- Justification des choix stratégiques et opérationnels
- Réponses aux questions du jury sur les données, outils et arbitrages

6. **Critères d'évaluation**

- La méthode de segmentation est définie selon les objectifs stratégiques
- Les données collectées sont fiables, croisées et justifiées
- Les analyses multivariées permettent de structurer les segments
- Un scoring comportemental hiérarchise les segments selon leur potentiel
- Des techniques de data mining détectent des profils à forte valeur
- Les segments cibles sont priorisés à partir d'indicateurs chiffrés
- Les résultats sont synthétisés dans un livrable exploitable, intégrant les hypothèses de segmentation, les données probantes et les recommandations stratégiques
- La méthode d'analyse est alignée sur les variables de croissance visées
- Les données économiques et sectorielles sont croisées avec des indicateurs fiables
- Des tableaux de bord dynamiques présentent des indicateurs structurés
- Les objectifs sont SMART et cohérents avec les capacités internes
- Des scénarios prévisionnels modélisent l'évolution possible des résultats
- Des impacts économiques sont estimés via des outils de simulation
- Les livrables formalisent les hypothèses et les recommandations
- La méthode d'adaptation est alignée avec la stratégie globale
- Les spécificités locales sont analysées avec des sources validées
- Les enjeux d'accessibilité sont intégrés à partir de diagnostics utilisateurs
- Des outils de veille stratégique guident les ajustements proposés
- Le design inclusif est appliqué dans la structuration de l'offre
- Les propositions sont justifiées, hiérarchisées et chiffrées
- Les livrables présentent une offre adaptée, inclusive et mesurable
- Les objectifs stratégiques sont traduits en actions coordonnées par fonction
- Les jalons, délais et responsabilités sont clairement définis
- La feuille de route intègre les interactions entre fonctions clés
- Les outils de planification intégrée sont mobilisés avec cohérence
- Les livrables sont structurés, opérationnels et exploitables

✓ **Evaluation n°2 : Développement et pilotage partenarial (150 points)**

1. **Type d'évaluation**

Épreuve écrite et orale, individuelle ou en binôme

2. Forme de l'évaluation

Mise en situation professionnelle

3. Modalités d'évaluation

Dans le cadre d'une commande simulée, le candidat doit analyser un portefeuille de partenaires, proposer des arbitrages budgétaires, construire un benchmark sectoriel et structurer un cadre contractuel de collaboration, en produisant :

- une fiche de synthèse stratégique, incluant benchmark et arbitrages
- une proposition de dispositif contractuel
- un plan de collaboration

Le candidat doit ensuite présenter ses choix et justifier la stratégie partenariale proposée dans le cadre d'une soutenance orale devant un jury.

4. Livrables attendus

- Une fiche de synthèse stratégique partenariale
  - Cartographie des partenaires actuels ou potentiels
  - Analyse du portefeuille partenarial
  - Benchmark sectoriel
  - Arbitrages budgétaires et stratégiques
- Une proposition de dispositif contractuel
  - Cadre juridique et opérationnel de collaboration
  - Structuration contractuelle
  - Mesurabilité et pilotage
- Un plan de collaboration et de pilotage partenarial
  - Feuille de route partenariale
  - Dispositif de coordination inter-organisationnelle
  - Indicateurs de suivi et de performance
  - Evaluation de la création de valeur partagée

5. Soutenance orale (20 min de présentation + 10 min d'échanges/questions avec le jury)

- Présentation argumentée des livrables
- Défense des orientations stratégiques
- Présentation du cadre de collaboration
- Démonstration de la cohérence des choix
- Réponses à des questions stratégiques ou juridiques du jury

6. Critères d'évaluation

- Les acteurs stratégiques sont identifiés à partir d'analyses multicritères
- Leurs positionnement, influence et complémentarité sont évalués objectivement
- Des outils d'intelligence économique, de veille et de modélisation sont mobilisés
- Les stratégies de partenariat proposées sont ciblées, argumentées et cohérentes avec les objectifs de durabilité
- Les leviers de valeur partagée sont identifiés à partir de diagnostics croisés
- Les contraintes juridiques, financières et opérationnelles sont intégrées dans la formalisation contractuelle
- Les accords sont structurés avec des clauses mesurables et suivies
- Des dispositifs de pilotage de la relation sont mis en place et documentés

- Les objectifs communs sont définis avec des indicateurs partagés
- Les modalités de coopération sont ajustées à partir d'un suivi continu de la performance partenariale
- La confiance et l'engagement mutuel sont soutenus par des processus collaboratifs formalisés
- Les résultats sont évalués par rapport à la contribution des partenariats à la croissance de l'entreprise
- Les synergies sont analysées à partir de données partagées et d'objectifs stratégiques convergents
- Les cadres de collaboration intègrent des principes éthiques, équitables et RSE

C. Grilles de notation

Dans le cadre de ces évaluations en contrôle continu, et pour chaque candidat, voici le dossier candidat et les grilles de notations à utiliser obligatoirement : Dossier candidat / D43 / Contrôle continu / Management du développement commercial

D. Coefficient et ECTS

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

UC D51.1

Management responsable, développement des compétences et engagement des équipes

A. Formation

L'unité D51.1 regroupe les compétences fondamentales liées à l'encadrement, au développement des talents et à l'intégration des enjeux sociétaux dans le management des équipes commerciales. Elle forme au pilotage de la performance individuelle et collective avec une posture fondée sur la reconnaissance, la responsabilisation et l'inclusion, dans un cadre éthique et conforme aux obligations réglementaires.

Cette unité mobilise également des compétences avancées en gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GEPP), en conduite des entretiens professionnels, en régulation des dynamiques interculturelles, ainsi qu'en veille stratégique RH sur les mutations des métiers commerciaux.

En outre, elle prépare les apprenants à intégrer les critères ESG (environnementaux, sociaux, gouvernance) dans leur pilotage commercial, à aligner leurs actions sur les engagements RSE de l'entreprise et à contribuer activement à la qualité de vie au travail de leurs équipes.

Structurée en quatre modules complémentaires, cette unité développe une vision globale et cohérente du rôle managérial dans un contexte de transformation des organisations, où la performance durable est indissociable de l'engagement humain et de la responsabilité collective.

Le volume horaire recommandé de formation en face à face pédagogique est de 125 à 145 heures.

L'UC D51.1 est composé des 4 modules suivants :

1. Management des équipes commerciales et reconnaissance professionnelle (40 à 45 h)
2. Gestion prévisionnelle des compétences et entretiens professionnels (35 à 40 h)
3. Veille stratégique des compétences et adaptation des équipes aux mutations commerciales (25 à 30 h)
4. Performance commerciale responsable : critères ESG et qualité de vie au travail (25 à 30 h)

À l'issue de cette unité capitalisable, l'apprenant doit être capable de :

- Adopter un mode de management fondé sur la confiance, la reconnaissance et la responsabilisation, en mobilisant des pratiques de délégation, de feedback constructif et de valorisation des réussites, afin de développer l'engagement, l'autonomie et la cohésion durable des équipes commerciales
- Structurer l'organisation et piloter la performance collective, en définissant des objectifs individuels et collectifs alignés avec les priorités commerciales, en coordonnant les actions et en animant les dispositifs de suivi afin de mobiliser durablement les équipes vers les résultats attendus
- Mettre en œuvre une gestion prévisionnelle des compétences, en identifiant les besoins en compétences clés, en menant les entretiens professionnels et en construisant des parcours d'évolution individualisés, afin d'accompagner le développement des talents et la montée en compétence de l'équipe
- Intégrer les principes d'éthique, de responsabilité sociétale et de diversité, en instaurant un climat managérial respectueux, inclusif et équitable, afin de prévenir toute forme de discrimination et de renforcer l'impact positif de l'action commerciale sur le plan humain, social et sociétal

Contenu	Capacités attendues
1. Management des équipes commerciales et reconnaissance professionnelle (40 à 45 h)	
Objectifs pédagogiques globaux : - Développer un style de management fondé sur la confiance, la reconnaissance et la responsabilisation, en instaurant des pratiques de délégation structurée, de feedback constructif et de valorisation des réussites individuelles et collectives, afin de renforcer durablement l'engagement, l'autonomie et la cohésion des équipes commerciales	

- Gérer les dynamiques interpersonnelles et interculturelles au sein des équipes, en identifiant les styles de communication, les modes de fonctionnement et les facteurs de motivation propres à chaque collaborateur, et en mobilisant les principes du management interculturel, de l'intelligence émotionnelle et de la régulation des tensions, afin de favoriser la coopération et prévenir les conflits dans des environnements professionnels diversifiés - Accompagner les équipes dans l'atteinte de leurs objectifs individuels et collectifs, en planifiant des points de suivi réguliers, en analysant les écarts de performance et en formulant un feedback structuré et orienté développement, en mobilisant les outils de pilotage managérial et des méthodes de coaching, afin de stimuler la progression continue et sécuriser les résultats attendus	
1. Les styles de management, la reconnaissance et la responsabilisation • Les principes du management responsable ▪ La confiance, la transparence, la reconnaissance, la cohérence ▪ La posture managériale • La reconnaissance professionnelle dans la performance collective ▪ La valorisation des réussites individuelles et collectives ▪ Les techniques de reconnaissance non monétaires (rituels, feedbacks publics, célébrations etc.)	*Adopter une posture managériale fondée sur la confiance et la reconnaissance, en valorisant les réussites individuelles et collectives, afin de renforcer l'engagement et la cohésion des équipes commerciales*
• La responsabilisation et la délégation structurée ▪ Délégation vs contrôle : principes, conditions et pièges à éviter ▪ Les outils de suivi, de reporting et d'engagement par la délégation (ex : simulation d'un entretien de délégation d'une mission à un collaborateur junior avec cadrage des responsabilités)	*Mettre en œuvre une délégation structurée, en définissant clairement les responsabilités et les attentes, afin de responsabiliser les collaborateurs dans leurs missions quotidiennes*
2. Intelligence émotionnelle et régulation des tensions interpersonnelles • La diversité des styles de communication et de motivation ▪ L'identification des profils de collaborateurs : les modes de fonctionnement, les préférences cognitives, les leviers de motivation ▪ L'adaptation de sa communication : assertivité, écoute active, reformulation	*Identifier les styles de communication, de fonctionnement et de motivation des collaborateurs, en mobilisant les principes d'intelligence émotionnelle, afin d'adapter sa posture et renforcer la coopération*
• Le management interculturel ▪ Les approches managériales selon les cultures (ex : Hofstede, Trompenaars etc.) ▪ La prise en compte des codes implicites, du rapport hiérarchique, de l'expression émotionnelle	*Gérer les dynamiques interculturelles et les tensions interpersonnelles, en utilisant des outils de régulation et de médiation, afin de prévenir les conflits et maintenir un climat de travail constructif*

• La régulation des tensions et la gestion des conflits ▪ Les mécanismes de tension en équipe ▪ Les outils de résolution : la médiation, la confrontation constructive, la facilitation (ex : résolution d'un conflit latent entre deux commerciaux en binôme multiculturel)	
3. Pilotage managérial de la performance et accompagnement des objectifs • La planification du suivi des équipes ▪ Les dispositifs de suivi individuels et collectifs ▪ Les séquences de pilotage : hebdomadaires, mensuelles, trimestrielles etc.	*Structurer un dispositif de pilotage de la performance, en planifiant des points de suivi réguliers, afin d'orienter les équipes vers l'atteinte des objectifs collectifs et individuels*
• L'analyse des écarts de performance ▪ Les indicateurs individuels et collectifs : objectifs réalisés vs objectifs attendus ▪ L'identification des causes de non-performance : les compétences, la posture, l'organisation etc.	*Analyser les écarts de performance, en croisant les résultats attendus et les comportements observés, afin d'identifier les axes de progression et d'ajustement*
• Feedback structuré et coaching managérial ▪ Les méthodes de feedback constructif : DESC, 360°, miroir etc. ▪ Le coaching interne : posture, questionnement, soutien	*Formuler un feedback managérial constructif, en mobilisant des méthodes structurées et orientées développement, afin de stimuler la progression continue des collaborateurs*
• La sécurisation des résultats et la progression continue ▪ La motivation à long terme et la prévention de la lassitude ▪ Les boucles de progrès et l'apprentissage organisationnel (ex : construction d'une trame de feedback post-évaluation trimestrielle à destination d'un commercial senior)	*Accompagner les membres de l'équipe commerciale dans leur montée en compétence, en combinant coaching individuel, soutien opérationnel et reconnaissance ciblée, afin de sécuriser les résultats attendus*

2. Gestion prévisionnelle des compétences (GEPP) et entretiens professionnels (35 à 40 h)

Objectifs pédagogiques globaux :

- Piloter la performance individuelle et collective des équipes commerciales, en définissant des indicateurs quantitatifs et qualitatifs alignés avec les objectifs stratégiques, et en analysant régulièrement les résultats obtenus, afin d'ajuster les plans d'action et de renforcer durablement l'efficacité de chaque collaborateur
- Anticiper les besoins en compétences à court et moyen terme, en analysant les transformations du marché, les écarts de performance et les trajectoires professionnelles, et en mobilisant des outils de GEPP, de veille sectorielle et d'évaluation, afin d'assurer l'adéquation entre ressources humaines et orientations stratégiques
- Conduire des entretiens professionnels et construire des plans de développement individuels, en identifiant les aspirations, les acquis de compétences et les axes de progression de chaque collaborateur, et en utilisant des référentiels métiers, des outils d'évaluation et de projection de carrière, afin de renforcer l'engagement, la fidélisation et l'employabilité durable des équipes

- Superviser la gestion contractuelle et réglementaire des équipes commerciales, en assurant la conformité des pratiques avec les obligations légales, les conventions collectives et les politiques internes, et en mobilisant des outils de gestion administrative, de suivi juridique et de prévention des risques, afin de garantir un management éthique, conforme et sécurisé	
1. Le pilotage de la performance individuelle et collective • La définition des indicateurs de performance ▪ Les KPI quantitatifs : volume de ventes, taux de transformation, taux de marge, chiffre d'affaires vs temps passé ▪ Les KPI qualitatifs : la posture, l'engagement, la qualité de la relation client, l'autonomie etc. • L'alignement avec les objectifs stratégiques ▪ La déclinaison des objectifs entreprise/équipe/individu ▪ La cohérence entre la vision, les missions et les indicateurs • Les outils d'analyse et de suivi des résultats ▪ Les tableaux de bord managériaux ▪ Les relevés périodiques, le scoring, l'autoévaluation, les feedbacks croisés etc. • L'ajustement des plans d'action ▪ L'identification des écarts significatifs ▪ Les mesures correctives : la réorientation, le soutien ciblé, la montée en compétence etc. (ex : création d'un tableau de bord trimestriel avec détection d'écarts et proposition d'actions correctives individuelles et collectives)	*Définir des indicateurs de performance commerciale, en les alignant avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, afin d'assurer un pilotage cohérent et orienté résultats* *Analyser les résultats obtenus par les équipes commerciales, en mobilisant des outils de mesure quantitatifs et qualitatifs, afin de détecter les écarts et d'identifier les leviers de progression* *Ajuster les plans d'action managériaux, en interprétant les écarts de performance observés, afin de renforcer durablement la contribution individuelle et collective à la performance globale*
2. La GEPP et l'anticipation des besoins en compétences • Les principes de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Parcours Professionnels ▪ Les objectifs : anticiper, adapter, faire évoluer ▪ L'articulation RH vs la stratégie commerciale • Les outils de diagnostic des besoins en compétences ▪ La cartographie des compétences ▪ La matrice de polyvalence, référentiels métiers, SWOT RH • L'analyse des transformations internes et du marché ▪ Les évolutions sectorielles, numériques, concurrentielles	*Diagnostiquer les besoins en compétences à court et moyen terme, en analysant les transformations du marché, les écarts de performance et les trajectoires internes, afin de sécuriser l'adéquation RH avec les enjeux stratégiques*

▪ L'identification des écarts entre compétences détenues et compétences requises • La veille RH et scénarios d'évolution ▪ Les dispositifs de veille : les observatoires métiers, les benchmarks, les outils de pilotage RH ▪ Les prévisions à 6 mois, 1 an et 3 ans (ex : élaboration d'un plan prévisionnel d'adaptation des compétences commerciales à la suite de la digitalisation d'une partie du parcours client)	*Mobiliser les outils de gestion prévisionnelle des emplois et des parcours professionnels (GEPP), en s'appuyant sur des référentiels métiers, des cartographies et des dispositifs de veille, afin de planifier une montée en compétences ciblée et durable*
3. Entretiens professionnels et plans de développement individuels • Les objectifs et cadre légal de l'entretien professionnel ▪ L'entretien obligatoire tous les 2 ans (code du travail) ▪ Les différences entre entretien professionnel et évaluation annuelle • La préparation et la conduite de l'entretien ▪ Le recueil des attentes, les aspirations, les expériences ▪ L'utilisation de référentiels métiers et les grilles de questionnement	*Préparer et conduire des entretiens professionnels, en identifiant les aspirations, les acquis de compétences et les axes de progression de chaque collaborateur, afin de construire un plan de développement individuel aligné avec les besoins de l'organisation*
• L'identification des axes de développement et des parcours possibles ▪ Les relevés d'acquis, le projet professionnel, les mobilités internes ▪ La co-construction d'un plan d'action (formation, tutorat, mission etc.) • Les outils dédiés à l'accompagnement ▪ Le dossier de suivi RH, la trame de plan de développement individuel ▪ Les plateformes RH et les outils de pilotage des parcours (ex : simulation guidée d'un entretien professionnel entre un manager commercial et une collaboratrice visant une évolution vers un poste de coordination régionale)	*Coconstruire des trajectoires professionnelles personnalisées, en mobilisant des outils d'évaluation et de projection de carrière, afin de renforcer la fidélisation et l'employabilité durable des équipes commerciales*
4. Gestion contractuelle, conformité et prévention des risques sociaux • Le cadre juridique et conventionnel des relations de travail ▪ Le droit du travail, les accords de branche, le contrat de travail	*Superviser la conformité des pratiques managériales, en s'assurant du respect du droit du travail, des conventions collectives et des politiques internes, afin de sécuriser les relations de travail*

▪ La durée du travail, les congés, les clauses spécifiques (mobilité, non-concurrence etc.) • La gestion administrative et les outils de conformité ▪ Le suivi du temps de travail, la gestion des absences, les alertes RH etc. ▪ Les outils de gestion RH (les logiciels RH, les tableaux de conformité etc.) • La sécurisation des pratiques managériales ▪ Les pratiques conformes et éthiques ▪ Les risques juridiques liés aux manquements : le harcèlement, la rupture irrégulière, l'égalité professionnelle • La prévention des risques sociaux ▪ Le climat social, le dialogue, l'écoute managériale ▪ Les indicateurs de tension, les baromètres sociaux, les dispositifs d'alerte (ex : situation de risque de contentieux lié à un non-respect de clause contractuelle à la suite d'une évolution de mission commerciale)	*Utiliser des outils de suivi juridique, de gestion du temps et d'administration du personnel, en intégrant les contraintes réglementaires, afin de prévenir les risques sociaux et garantir un management éthique et sécurisé*
3. Veille stratégique des compétences et adaptation des équipes aux évolutions sectorielles (25 à 30 h)	
Objectifs pédagogiques globaux : - Mettre en œuvre une veille stratégique sur les compétences émergentes dans le domaine commercial, en identifiant les évolutions des métiers, des outils et pratiques à fort impact, afin d'anticiper les transformations de la fonction commerciale et de guider les décisions managériales - Exploiter des sources spécialisées, des benchmarks sectoriels et des réseaux professionnels, en mobilisant des outils de veille structurée, afin d'orienter les plans de développement et d'adapter les ressources humaines aux mutations du marché - Renforcer l'adaptabilité des équipes commerciales face aux évolutions métiers, en analysant les impacts des transformations sectorielles sur les compétences clés, afin de construire une stratégie de montée en compétences proactive et ciblée	
1. Identification des compétences émergentes dans la fonction commerciale • Les différentes typologies des compétences émergentes ▪ Les nouvelles compétences techniques : CRM avancé, IA, analyse de données commerciales ▪ Les nouvelles compétences comportementales : l'adaptabilité, la gestion hybride, la relation client à distance etc. • L'évolution des métiers de la fonction commerciale	*Identifier les compétences commerciales émergentes, en analysant l'évolution des métiers, des outils et des pratiques du secteur, afin d'anticiper les transformations de la fonction commerciale*

▪ La digitalisation, l'hybridation des fonctions (vente et data, vente et conseil) ▪ Les nouveaux rôles : customer success, key account manager augmenté, commercial insight-driven etc. • La transformation des pratiques commerciales ▪ Le self-service client, l'automatisation du parcours, l'e-commerce B2B ▪ La personnalisation, l'anticipation, les cycles courts et interactifs (ex : analyse d'une fiche métier avant/après transformation digitale dans un secteur spécifique comme l'industrie pharmaceutique)	*Qualifier les impacts des mutations commerciales sur les rôles et les missions des équipes, en étudiant les tendances du marché, afin de cibler les compétences clés à faire évoluer*
2. Les méthodes et outils de veille stratégique • Les principes d'une veille RH structurée ▪ La veille technologique, métier, concurrentielle, réglementaire ▪ La temporalité : court/moyen/long terme • Les sources et dispositifs de veille ▪ Les observatoires des métiers, l'Apec, France Stratégie, les études de cabinets (McKinsey, BCG, Forrester, etc.) ▪ Les réseaux professionnels, les salons, les newsletters, les plateformes collaboratives (LinkedIn, Slack, communautés métier etc.)	*Mettre en place une veille structurée sur les compétences et les pratiques, en sélectionnant des sources spécialisées, des réseaux professionnels et des benchmarks, afin de repérer les signaux faibles et les tendances fortes*
• Les outils de veille opérationnels ▪ Les filtres Google Alertes, les agrégateurs (Feedly), les plateformes de veille (Scoop.it, Talkwalker, Owler etc.) ▪ La matrice veille-impact, le tableau de synthèse prospectif (ex : construction d'un tableau de veille sur les évolutions des compétences dans un secteur donné à 3 ans)	*Utiliser des outils de veille digitale et sectorielle, en croisant différentes sources d'information, afin de consolider une vision prospective utile au pilotage des ressources humaines*
3. Analyse des impacts sur l'organisation commerciale • La lecture stratégique des signaux faibles ▪ L'identification des compétences menacées, en tension et à renforcer ▪ Le mapping de vulnérabilité RH • L'évaluation de l'impact des mutations sur les ressources humaines	*Analyser les effets des mutations commerciales sur l'organisation, en croisant les résultats de veille avec la cartographie des compétences internes, afin de détecter les vulnérabilités et les leviers d'ajustement*

▪ Le croisement veille, effectifs actuels et perspectives de croissance ▪ Les indicateurs d'adaptabilité, la courbe d'obsolescence des compétences • La projection et les scénarios d'évolution RH ▪ L'élaboration de scénarios à horizon 2 ou 3 ans ▪ L'identification des leviers de transition : le recrutement, la formation, la mobilité interne	*Élaborer des scénarios d'évolution des compétences à moyen terme, en intégrant les contraintes et ambitions stratégiques de l'entreprise, afin d'orienter les décisions RH*
4. Adaptation des plans de développement des compétences • La priorisation des compétences critiques ▪ Le tri par impact stratégique, urgence, faisabilité ▪ L'identification des coûts, délais et ressources disponibles • La construction d'une réponse RH ciblée ▪ Les actions de montée en compétences : formation, coaching, veille interne etc. ▪ L'adaptation du plan de développement annuel	*Prioriser les compétences à développer, en les classant selon leur criticité, leur faisabilité et alignement stratégique, afin d'optimiser l'impact du plan de développement*
• Communication et mobilisation des équipes ▪ Le partage des enjeux avec les managers ▪ La sensibilisation à la culture de veille et à l'agilité professionnelle (ex : élaboration d'un mini-plan de développement compétences adapté à une veille sectorielle sur l'automatisation des processus commerciaux)	*Adapter les dispositifs de formation et de montée en compétences, en intégrant les résultats de veille, afin de renforcer l'agilité et la résilience des équipes commerciales face aux transformations du marché*
4. Performance commerciale responsable : critères ESG et qualité de vie au travail (25 à 30 h	
Objectifs pédagogiques globaux : - Intégrer les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans le pilotage commercial, en analysant les indicateurs d'impact liés aux pratiques de vente, de gestion client et de management, afin de renforcer la responsabilité des actions commerciales - Aligner les objectifs opérationnels de la fonction commerciale sur la stratégie RSE de l'entreprise, en identifiant les points de convergence entre performance économique et engagements sociétaux, afin d'assurer la cohérence et la durabilité des pratiques managériales - Mobiliser des outils de reporting extra-financier adaptés au contexte commercial, en sélectionnant des indicateurs pertinents et des supports de communication responsables, afin de valoriser l'engagement ESG de l'équipe et de mesurer sa contribution à la qualité de vie au travail et aux objectifs RSE de l'organisation	
1. Les enjeux ESG et leur impact sur la performance commerciale • Les piliers de l'ESG appliqués à la fonction commerciale	

▪ E : les pratiques environnementales dans la chaîne de valeur commerciale ▪ S : la responsabilité sociale (diversité, inclusion, bien-être client et collaborateur) ▪ G : gouvernance commerciale, transparence, intégrité • L'identification des impacts des pratiques commerciales ▪ L'impact environnemental : les déplacements, la consommation, le packaging, les outils numériques etc. ▪ L'impact social : la pression commerciale, la gestion des équipes, l'éthique de la relation client etc. ▪ L'impact en matière de gouvernance : la traçabilité, l'équité, la conformité etc. • Les indicateurs d'impact ESG à intégrer dans les équipes commerciales ▪ L'empreinte carbone par segment et canal ▪ Les indicateurs de QVT (absentéisme, turnover, perception etc.) ▪ Le taux de respect des engagements RSE dans la vente et la relation client (ex : création d'une cartographie des impacts ESG d'une force de vente terrain dans une entreprise B2B)	*Identifier les dimensions environnementales, sociales et de gouvernance applicables à la fonction commerciale, en analysant leurs impacts directs et indirects, afin de renforcer la responsabilité des pratiques commerciales* *Évaluer les effets des actions commerciales sur les parties prenantes internes et externes, en mobilisant des indicateurs d'impact ESG, afin d'éclairer les décisions managériales*
2. L'alignement de la stratégie commerciale sur la démarche RSE de l'entreprise • Les principes fondamentaux de la RSE appliqués au commerce ▪ ISO 26000, les Objectifs de Développement Durable (ODD), les labels RSE (Lucie, B Corp etc.) ▪ La RSE interne et externe : pratiques managériales vs attentes clients • La convergence entre stratégie commerciale et stratégie RSE ▪ La cohérence produit/discours /engagement ▪ La cartographie des synergies et des points de tension • La déclinaison des engagements RSE dans les objectifs opérationnels ▪ La traduction des engagements ESG en objectifs d'équipe	*Analyser les convergences et les tensions entre les objectifs commerciaux et la stratégie RSE de l'entreprise, en mobilisant les référentiels RSE et les engagements institutionnels, afin d'assurer la cohérence des pratiques*

▪ L'ajustement des actions : ciblage client, offres responsables, pratiques d'argumentation • Exemplarité managériale et transformation culturelle ▪ Le rôle du manager commercial dans la diffusion des valeurs ▪ La responsabilité individuelle et collective (ex : reformulation des objectifs commerciaux trimestriels alignés avec la stratégie RSE de l'entreprise)	*Décliner les engagements ESG dans les objectifs opérationnels de l'équipe, en ajustant les modes de fonctionnement, les offres et les indicateurs, afin de favoriser une performance commerciale durable*
3. Le pilotage de la contribution ESG • Les outils de reporting extra-financier appliqués au commerce ▪ Le rapport RSE, la DPEF (Déclaration de Performance Extra-Financière) et les indicateurs intégrés ▪ Le reporting interne : les tableaux ESG d'équipe, les indicateurs de perception et d'impact • Les choix et la mise en œuvre des indicateurs ESG pertinents ▪ Simplicité, lisibilité, comparabilité ▪ La mise en place d'une méthodologie de suivi régulier	*Construire un tableau de bord ESG adapté à l'activité commerciale, en sélectionnant des indicateurs extra-financiers pertinents, afin de mesurer et suivre la contribution responsable des équipes*
• La qualité de vie au travail et les indicateurs internes ▪ Les baromètres sociaux, le taux de satisfaction, le score d'alignement valeurs et pratiques ▪ Les leviers d'amélioration du bien-être commercial	*Intégrer les indicateurs de qualité de vie au travail dans le pilotage managérial, en analysant les baromètres sociaux et les données internes, afin d'améliorer durablement le bien-être des collaborateurs*
• La communication responsable de la contribution ESG ▪ Communication interne : management participatif, feedback ESG etc. ▪ Communication externe : valorisation client, engagement marque employeur etc. (ex : élaboration d'un tableau de bord ESG pour une équipe commerciale incluant des indicateurs RSE, QVT et de gouvernance)	*Valoriser l'engagement ESG des équipes commerciales, en utilisant des outils de communication interne et externe responsables, afin de renforcer la crédibilité de la fonction commerciale et l'image de l'entreprise*

B. Evaluation

Type : Épreuve individuelle écrite

Format : Étude de cas – Structuration et pilotage d'une équipe commerciale

Durée : 3h

Modalités d'évaluation

L'évaluation prend la forme d'une étude de cas contextualisée

À partir d'un dossier simulé présentant une équipe commerciale à réorganiser (organigramme, fiches collaborateurs, données de performance, objectifs à atteindre, contraintes RH ou RSE), le candidat doit formuler des recommandations managériales et organisationnelles.

Pour cela, il doit produire une note d'aide à la décision managériale comprenant :

1. Une proposition de structuration de l'équipe (répartition des portefeuilles, missions)
2. La définition d'objectifs individuels et collectifs
3. Un plan d'accompagnement RH (montée en compétences, suivi)
4. Des outils de pilotage (indicateurs, suivi de la performance)
5. des éléments intégrant les dimensions ESG, diversité et accessibilité

Le candidat doit démontrer sa capacité à structurer une organisation commerciale performante, à mobiliser les leviers managériaux adaptés et à intégrer les enjeux de responsabilité et d'inclusion dans le pilotage des équipes.

Critères d'évaluation

- La répartition des territoires et portefeuilles est optimisée selon des critères de performance et de couverture
- Les objectifs individuels et collectifs sont définis, hiérarchisés et alignés avec la stratégie
- Les outils de planification et de suivi sont mobilisés de façon coordonnée
- Les résultats attendus sont mesurés par des indicateurs de charge, d'activité et d'atteinte de résultats
- Les pratiques de délégation et de feedback sont structurées, suivies et équitables
- Les dispositifs de reconnaissance valorisent les contributions individuelles et collectives
- Les outils de communication managériale sont mobilisés de manière inclusive et cohérente
- L'impact sur l'engagement et la cohésion d'équipe est évalué de manière mesurable
- Les styles relationnels et les leviers de motivation sont identifiés à partir de diagnostics observables.
- Des outils de management interculturel et d'intelligence émotionnelle sont appliqués de manière ciblée.
- Les tensions sont régulées via des mécanismes d'ajustement structurés
- Les effets sur la coopération et la performance collective sont objectivés
- Les points de suivi sont planifiés avec des modalités régulières et adaptatives
- Les écarts de performance sont analysés à partir d'indicateurs de résultats
- Le feedback est formulé selon une méthode structurée orientée développement
- Les outils de pilotage et d'accompagnement sont mobilisés pour renforcer la progression continue
- Les indicateurs définis sont pertinents, alignés sur les objectifs stratégiques.
- Les résultats sont analysés régulièrement avec des outils qualitatifs et quantitatifs
- Les leviers de progression sont identifiés, priorisés et documentés
- Les plans d'action sont ajustés pour renforcer la contribution durable de chacun
- Les besoins futurs sont identifiés à partir d'analyses marché, performance et évolution organisationnelle
- Les outils de GEPP, veille sectorielle et évaluation sont utilisés de manière structurée
- Les écarts de compétences sont objectivés et les priorités de montée en compétences sont définies
- Les préconisations sont cohérentes avec les enjeux RH et stratégiques de l'entreprise
- Les aspirations, acquis et axes de progression sont identifiés et documentés
- Les référentiels métiers et outils d'évaluation sont utilisés pour structurer l'analyse
- Les trajectoires proposées sont réalistes, alignées sur les besoins de l'organisation
- Les plans individuels sont formalisés avec des objectifs de développement mesurables
- Les pratiques de gestion sont conformes aux obligations légales et internes
- Les outils de suivi juridique, gestion du temps et RH sont mobilisés de manière rigoureuse

- Les risques sociaux sont identifiés, suivis et traités
- La relation de travail est sécurisée dans un cadre éthique et réglementaire
- Les sources d'information spécialisées, réseaux et benchmarks sont mobilisés de façon structurée
- Les évolutions des outils, métiers et pratiques sont analysées et synthétisées
- Les besoins en compétences futures sont traduits en orientations concrètes
- Les résultats sont valorisés dans une perspective d'adaptation continue des équipes
- Les indicateurs ESG sont analysés et intégrés dans les dispositifs de pilotage
- Les objectifs opérationnels sont alignés sur la stratégie RSE de l'entreprise
- Les outils de reporting extra financier sont utilisés pour mesurer les impacts
- Les actions mises en œuvre concilient performance commerciale et impact sociétal

Barème

- Structuration de l'équipe (20 points)
- Définition des objectifs (20 points)
- Plan d'accompagnement RH (20 points)
- Outils de pilotage (20 points)
- Intégration ESG / diversité / accessibilité (20 points)
- Cohérence managériale globale et qualité décisionnelle (20 points)

Total : 120 points

C. Coefficient et ECTS

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

UC D51.2

Innovation commerciale, transformation digitale et création de valeur responsable

A. Formation

L'unité D51.2 forme les apprenants au pilotage stratégique de l'innovation commerciale dans un contexte de transformation numérique, d'évolution rapide des usages et de montée en puissance des exigences sociétales. Elle développe les compétences clés pour anticiper les mutations technologiques, intégrer les outils digitaux dans l'organisation commerciale, concevoir des offres nouvelles et personnalisées à partir de la data client, tout en garantissant la responsabilité sociale, éthique et environnementale des innovations mises en œuvre.

Structurée en quatre modules complémentaires, cette unité articule veille technologique, gestion de projet, design d'offre et pilotage de l'expérience client avec une exigence d'alignement sur la stratégie RSE de l'entreprise. Elle mobilise des outils avancés d'analyse, de scénarisation, de co-conception et de mesure de l'impact, afin de former des managers capables d'orchestrer une innovation à la fois performante, durable et alignée avec les attentes des parties prenantes.

Elle repose sur la capacité à proposer, piloter et ajuster une démarche d'innovation commerciale intégrée, en combinant vision stratégique, maîtrise des technologies, sens de l'expérience client et engagement responsable.

Le volume horaire recommandé de formation en face à face pédagogique est de 130 à 150 heures.

L'UC D51.2 est composé des 4 modules suivants :

1. Veille technologique et scénarisation des innovations commerciales (35 à 40 h)
2. Déploiement technologique, formation et accompagnement du changement (35 à 40 h)
3. Conception de nouvelles offres et expérience client data-driven (40 à 45 h)
4. Innovation commerciale responsable et alignement RSE (20 à 25 h)

À l'issue de cette unité capitalisable, l'apprenant doit être capable de :

- Mettre en œuvre une veille technologique et stratégique structurée, en identifiant les outils numériques, les innovations commerciales et les modèles d'affaires émergents, afin d'anticiper les évolutions de la fonction commerciale et de recommander des solutions à fort impact
- Piloter l'intégration des technologies dans l'organisation commerciale, en modélisant des scénarios d'implémentation, en coordonnant les parties prenantes et en accompagnant les équipes dans l'appropriation des outils, afin de sécuriser la transformation et d'optimiser la performance
- Concevoir et déployer des offres nouvelles à forte valeur ajoutée, en mobilisant les données clients, les méthodes de conception centrée utilisateur et les retours d'usage, afin de renforcer l'alignement avec les attentes du marché et l'expérience client
- Intégrer les enjeux de durabilité, d'éthique et de responsabilité sociétale dans les projets commerciaux innovants, en évaluant les impacts sociaux, environnementaux et de gouvernance, afin de garantir une innovation alignée avec les engagements RSE et les attentes des parties prenantes

Contenu	Capacités attendues
1. Veille technologique et scénarisation des innovations commerciales (35 à 40 h)	
Objectifs pédagogiques globaux : - Mettre en œuvre une veille technologique structurée, en identifiant les outils numériques à fort potentiel (CRM, IA, automatisation, e-commerce, data mining) et en évaluant leur pertinence stratégique, opérationnelle et économique, afin de recommander des solutions innovantes adaptées aux enjeux commerciaux de l'entreprise - Modéliser des scénarios d'intégration technologique dans la fonction commerciale, en analysant les impacts sur la performance, la relation client et l'engagement des équipes, afin d'anticiper les risques, mesurer les bénéfices attendus et guider les choix d'implémentation	

- Analyser les évolutions des usages, des solutions numériques et des modèles d'affaires disruptifs, en s'appuyant sur des sources spécialisées, des benchmarks internationaux et des communautés d'experts, afin d'identifier les opportunités de transformation et de renforcer l'avantage concurrentiel de l'organisation	
1. Veille technologique structurée et analyse des outils innovants • Les fondamentaux de la veille technologique appliquée au commerce ▪ Les typologies des technologies : CRM, IA, automatisation, data mining, e-commerce B2B/B2C ▪ Les objectifs et finalités de la veille technologique : anticipation, optimisation, différenciation • La méthodologie de veille structurée ▪ La sélection des sources : les bases spécialisées, les observatoires sectoriels, le start-up radar, les communautés professionnelles ▪ Les outils spécifiques dédiés à la veille : Google Alertes, Feedly, Talkwalker, LinkedIn, les plateformes de veille collaborative etc. ▪ Les tableaux comparatifs d'analyse de solutions (impact stratégique, coût, faisabilité, interopérabilité etc.)	*Mettre en place une veille technologique structurée, en mobilisant des outils spécialisés et des sources professionnelles, afin d'identifier les solutions numériques à fort potentiel pour la fonction commerciale*
• L'évaluation de l'impact des technologies sur les processus commerciaux ▪ Les effets sur le cycle de vente, la gestion client, la prospection et la relation post-achat ▪ La comparaison de solutions selon les critères économiques, stratégiques et RH (ex. : comparatif structuré de trois solutions CRM ou IA pour la qualification des leads)	*Évaluer les technologies disponibles, en analysant leur impact stratégique, opérationnel et économique, afin de recommander les solutions les plus adaptées aux besoins de transformation de l'entreprise*
2. Scénarisation d'intégration technologique et analyse d'impact • La modélisation de scénarios de transformation commerciale ▪ La cartographie des processus actuels vs les processus cibles ▪ L'intégration des outils : points d'entrée, séquençage, rôle des acteurs, ruptures	*Modéliser des scénarios d'intégration technologique, en croisant les indicateurs de performance commerciale, de relation client et d'engagement, afin d'anticiper les bénéfices attendus et les risques opérationnels*
• Les outils d'aide à la décision commerciale ▪ SWOT technologique, les matrices d'impact, le business case d'investissement	*Utiliser des outils d'aide à la décision, en comparant plusieurs options d'implémentation, afin d'orienter les choix stratégiques de transformation commerciale*

▪ L'analyse multicritères : la valeur perçue client, le ROI, les risques opérationnels, la courbe d'adoption • L'évaluation des impacts sur la performance et la relation client ▪ Les KPIs liés à l'intégration technologique : le taux d'engagement, le taux de conversion, le coût d'acquisition ▪ L'anticipation des freins internes et externes : la résistance au changement, la surcharge, la « sur promesse » (ex : construction d'un scénario d'intégration d'une solution d'automatisation dans un process de relance client multicanal)	
3. Veille stratégique sur les modèles disruptifs et les innovations commerciales • Les innovations de rupture et les transformations sectorielles ▪ Les nouveaux modèles d'affaires : les abonnements, les marketplaces et les services intégrés ▪ Les nouvelles expériences clients et la commercialisation inversée (ex : D2C, commerce conversationnel etc.) • Les outils et plateformes de veille innovation ▪ Les plateformes spécialisées (CB Insights, Springwise, Crunchbase etc.) ▪ La veille par immersion : les salons, les démonstrateurs, les newsletters spécialisées, le radar start-up • L'anticipation des opportunités de transformation ▪ La détection des signaux faibles ▪ Le positionnement stratégique par rapport à l'écosystème concurrentiel (ex : identification et présentation argumentée d'un modèle disruptif transférable à un secteur traditionnel)	*Réaliser une veille stratégique sur les innovations commerciales et modèles d'affaires disruptifs, en exploitant des plateformes de veille et des benchmarks internationaux, afin d'anticiper les opportunités de transformation et renforcer l'avantage concurrentiel de l'entreprise* *Analyser l'impact des tendances émergentes sur les pratiques commerciales, en identifiant les signaux faibles et les ruptures potentielles, afin d'adapter la stratégie de développement commercial*
2. Déploiement technologique, formation et accompagnement du changement (35 à 40 h)	
Objectifs pédagogiques globaux : - Piloter le déploiement de solutions technologiques adaptées aux besoins commerciaux, en planifiant les étapes d'implémentation, en coordonnant les parties prenantes et en mobilisant des méthodes de gestion de projet, afin d'assurer l'adoption effective des outils, la continuité des opérations et la création de valeur durable - Former les équipes commerciales à l'usage des outils numériques déployés, en identifiant les besoins d'apprentissage spécifiques liés aux usages professionnels, et en concevant des dispositifs pédagogiques	

multimodaux, accessibles et contextualisés, afin de garantir une appropriation opérationnelle, sécuriser l'adoption et maximiser l'impact sur la performance - Accompagner le changement induit par l'intégration des technologies digitales, en analysant les impacts organisationnels, humains et culturels des transformations, et en structurant un dispositif d'accompagnement intégrant communication, soutien managérial et formation continue, afin de favoriser l'adhésion des équipes et de sécuriser la pérennité des innovations commerciales mises en œuvre	
1. Le pilotage du déploiement de solutions technologiques • La planification des étapes d'implémentation ▪ Le déploiement progressif, la priorisation, la phase « pilote » ▪ La cartographie des risques, les jalons, le rétroplanning	*Planifier les étapes d'implémentation d'une solution technologique, en définissant les jalons, les ressources et les points de contrôle, afin de sécuriser l'intégration et maintenir la continuité des opérations commerciales*
• La coordination des parties prenantes internes et externes ▪ L'implication des directions métiers, IT, RH et des partenaires techniques ▪ La mise en place d'une gouvernance projet : définition des rôles, des responsabilités et des circuits de validation	*Coordonner les parties prenantes internes et externes, en établissant une gouvernance projet claire et partagée, afin de garantir l'efficacité du déploiement et l'adhésion des acteurs clés*
• Les méthodes de gestion de projet appliquées à l'intégration technologique ▪ Les approches classiques (cycle en V) vs agiles (Scrum, Kanban) ▪ Les indicateurs de suivi : adoption, bugs, feedback utilisateurs • La continuité opérationnelle et la stratégie de transition ▪ La maintenance, l'assistance et la migration de données ▪ L'anticipation des effets de rupture (ex : élaboration d'un plan de déploiement pour un outil de gestion des leads avec étapes, jalons et livrables)	*Piloter un projet de transformation commerciale, en mobilisant des méthodes de gestion de projet adaptées au contexte digital, afin d'assurer l'adoption effective des outils et la création de valeur durable*
2. La formation des équipes commerciales à l'usage des outils digitaux • L'identification des besoins d'apprentissage spécifiques ▪ La cartographie des compétences préalables, des freins, des appétences numériques ▪ L'analyse différenciée par profil (junior, senior, manager, terrain etc.)	*Identifier les besoins de formation des équipes commerciales, en analysant les profils d'usage et les écarts de compétences, afin de concevoir des actions pédagogiques ciblées*
• La conception de dispositifs pédagogiques adaptés	*Concevoir un dispositif de formation multimodal, en intégrant des formats accessibles et contextualisés, afin de favoriser l'appropriation opérationnelle des outils numériques*

▪ La formation en présentiel, en e-learning, via des tutoriels vidéo, micro-learning etc. ▪ L'intégration des principes d'accessibilité (formats inclusifs, prise en compte du handicap etc.) • L'accompagnement à l'usage terrain des outils ▪ La formation ancrée dans les usages métiers (ex : simulation de vente, cas client réel etc.) ▪ Le feedback, les questions-réponses, la consolidation post-formation • Les indicateurs d'efficacité de la formation numérique ▪ Le taux de complétion, la satisfaction, le niveau d'autonomie post-formation ▪ L'impact mesurable sur l'utilisation réelle des outils (ex : conception d'un mini-programme de formation commerciale pour l'adoption d'un nouvel outil de CRM mobile)	*Évaluer l'impact de la formation, en analysant les indicateurs d'engagement et d'autonomie post-formation, afin d'ajuster les actions et maximiser l'utilisation effective des outils*
3. L'accompagnement au changement • Les impacts humains, organisationnels et culturels de la transformation digitale ▪ La résistance au changement, les pertes de repères, la surcharge cognitive ▪ L'évolution des rôles, la redéfinition des priorités, les enjeux identitaires	*Analyser les impacts organisationnels et humains d'un projet de transformation commerciale, en identifiant les risques, les résistances et les enjeux culturels, afin de structurer un accompagnement pertinent*
• L'élaboration d'un dispositif de conduite du changement ▪ La communication anticipée, le support managérial, le relai RH ▪ Le temps de respiration, la prise en compte des émotions collectives • L'intégration d'une logique d'amélioration continue ▪ Les boucles de feedback, les ajustements, les retours utilisateurs ▪ La détection des signaux faibles (désengagement, contournement des outils etc.) • L'évaluation de la maturité digitale et l'accompagnement progressif ▪ Le diagnostic initial, la segmentation des profils, la personnalisation des actions ▪ L'accompagnement renforcé pour les publics sensibles au changement (ex :	*Mettre en œuvre un dispositif de conduite du changement, en combinant communication, formation et soutien managérial, afin de favoriser l'adhésion des équipes et pérenniser l'innovation mise en œuvre*

construction d'un plan de conduite du changement sur 6 mois incluant formation, communication et soutien managérial)	
3. Conception de nouvelles offres et expériences client data-driven (40 à 45 h)	
Objectifs pédagogiques globaux : - Explorer les tendances du marché et les attentes des clients, en mobilisant des méthodes d'analyse prospective, de veille stratégique, de design d'enquête et d'observation terrain, afin d'identifier les évolutions à fort potentiel, d'anticiper les besoins émergents et d'orienter la conception d'offres à valeur ajoutée - Développer de nouveaux produits ou services différenciants, en traduisant les signaux issus de la veille et de l'analyse client, en mobilisant des méthodes de conception centrée utilisateur et en coordonnant les parties prenantes internes et externes, afin de proposer des solutions innovantes alignées avec la stratégie commerciale de l'entreprise - Concevoir des offres personnalisées à partir des données clients, en analysant les comportements d'achat, les usages et les parcours à l'aide d'outils d'analyse de données, et en intégrant des logiques de personnalisation avancée, afin d'optimiser la pertinence de l'offre, d'accroître l'engagement client et de renforcer la valeur perçue	
1. Exploration des tendances marché et besoins émergents • Les méthodes d'analyse prospective appliquées au commerce ▪ Les scénarios d'évolution, les signaux faibles, la prospective sectorielle ▪ Les observation terrain, les retours des points de vente, les retours CRM • Les outils dédiés à la veille stratégique ▪ Les Benchmarks sectoriels, les bases d'innovation, les observatoires de tendance etc. ▪ Les plateformes spécialisées : Springwise, TrendWatching, CB Insights, études McKinsey, Forrester etc. • Les méthodologies de design d'enquête et d'étude client ▪ Les enquêtes qualitatives, les questionnaires exploratoires, l'analyse sémantique ▪ L'observation in situ, les entretiens, le focus groups • L'exploitation des données issues de sources multiples ▪ Le croisement de données quantitatives (études, panels etc.) et qualitatives (verbalisations, usages etc.) ▪ L'identification des besoins émergents et des angles d'innovation (ex : analyse d'une tendance émergente dans le secteur du	*Identifier les tendances du marché et les besoins émergents, en mobilisant des méthodes de veille stratégique, d'enquête et d'observation terrain, afin d'orienter la conception d'offres innovantes* *Croiser les sources d'information qualitatives et quantitatives, en appliquant une méthode d'analyse prospective, afin d'anticiper les évolutions à fort potentiel dans les comportements clients*

tourisme et traduction en opportunité commerciale)	
2. Conception de nouvelles offres centrées sur l'utilisateur • Les méthodes de conception orientée utilisateur ▪ Le Design thinking, le parcours utilisateur, le co-design ▪ L'analyse des irritants, des usages réels, des attentes conscientes/latentes • La traduction des insights en solutions ▪ La définition du problème client et l'exploration des solutions possibles ▪ L'idéation, le prototypage rapide, le test and learn	*Définir une problématique client, en exploitant les signaux issus de la veille et des retours utilisateurs, afin de guider la création d'une offre à forte valeur ajoutée*
• La coordination des parties prenantes ▪ L'implication des services marketing, commercial, production et SAV ▪ L'animation de groupes projet et l'arbitrage des priorités	*Concevoir une nouvelle offre, en mobilisant des méthodes de design centrées utilisateur et en coordonnant les parties prenantes internes et externes, afin de proposer une solution alignée avec la stratégie commerciale*
• La construction de la proposition de valeur ▪ La conception stratégique avec le Value Proposition Canvas (VPC) ▪ L'alignement avec la stratégie commerciale et les avantages concurrentiels (ex : élaboration d'un prototype d'offre packagée à partir d'une problématique utilisateur identifiée)	*Structurer une proposition de valeur claire, en s'appuyant sur des outils comme le Value Proposition Canvas, afin de positionner l'offre de manière différenciante sur son marché*
3. La personnalisation des offres à partir de la data client • L'analyse des données clients ▪ Les sources : CRM, web Analytics, réseaux sociaux, feedbacks, outils transactionnels ▪ Les KPIs : la fréquence d'achat, la valeur client, le churn, le temps passé, le comportement d'achat	*Analyser les données issues des comportements et usages clients, en utilisant des outils de traitement de la data, afin d'identifier les leviers de personnalisation pertinents*
• Les outils de traitement et de visualisation des données ▪ Power BI, Looker Studio, HubSpot Analytics etc. ▪ La segmentation avancée, le scoring, le clustering • Les logiques de personnalisation avancée	*Intégrer des logiques de personnalisation avancée dans la conception de l'offre, en adaptant les contenus, les canaux et les options selon les segments, afin d'optimiser la pertinence de la réponse commerciale*

▪ La recommandation automatisée, les moteurs de personnalisation, la tarification dynamique ▪ L'adaptation des contenus, des offres et des canaux • L'expérience client personnalisée et la valeur perçue ▪ L'identification des leviers de différenciation perçue ▪ Le suivi des KPIs de satisfaction, d'engagement et de performance de l'offre (ex : création d'une offre personnalisée à partir d'un jeu de données CRM)	*Mesurer l'impact de la personnalisation sur l'engagement client, en suivant des indicateurs de performance dédiés, afin de renforcer la valeur perçue et la fidélisation*
4. Innovation commerciale responsable et alignement RSE (20 à 25 h)	
Objectifs pédagogiques globaux : - Évaluer les impacts sociaux et environnementaux des technologies commerciales innovantes, en mobilisant des grilles d'analyse éthique, des critères d'accessibilité numérique et des indicateurs d'empreinte environnementale, afin de garantir une innovation conforme aux principes de responsabilité sociétale - Aligner les initiatives d'innovation commerciale sur la stratégie RSE de l'entreprise, en intégrant les attentes des parties prenantes internes et externes, afin d'assurer la cohérence entre performance économique, engagement sociétal et durabilité des actions menées - Promouvoir une démarche d'innovation responsable dans la fonction commerciale, en s'appuyant sur une évaluation multicritère des outils et projets déployés, afin de sécuriser leur acceptabilité, leur utilité et leur conformité éthique	
1. Les enjeux d'une innovation commerciale responsable • Définition et cadre de l'innovation responsable ▪ Innovation éthique vs innovation opportuniste ▪ Les principes de la RSE appliqués à l'innovation commerciale • Les attentes des parties prenantes ▪ Les attentes des clients, des collaborateurs, des régulateurs et des investisseurs ▪ Les risques réputationnels, juridiques et sociaux • L'intégration de la stratégie RSE dans les projets commerciaux ▪ L'alignement sur les axes ESG de l'entreprise ▪ Le rôle du manager commercial dans la cohérence RSE (ex : présentation d'un cas d'innovation mal alignée avec la stratégie RSE et ses conséquences réputationnelles)	*Identifier les enjeux éthiques, sociaux et environnementaux d'un projet d'innovation commerciale, en mobilisant les principes de la RSE et les attentes des parties prenantes, afin de cadrer l'initiative dans une démarche responsable*

2. L'évaluation des impacts sociaux et environnementaux d'une technologie commerciale • Les grilles d'analyse éthique des projets innovants ▪ La finalité de l'innovation, la transparence, l'usage détourné, le biais, le respect des libertés ▪ Les outils dédiés : la grille CNIL, le référentiel Lucie 26000, la Charte Numérique Responsable etc. • Les indicateurs d'impact environnemental ▪ L'empreinte carbone d'un outil numérique, la consommation énergétique, l'obsolescence programmée etc. ▪ L'analyse du cycle de vie (ACV) d'un outil ou service digital • Les critères d'accessibilité numérique ▪ UX inclusive, les normes WCAG, la prise en compte des personnes en situation de handicap, l'accessibilité cognitive etc. ▪ Les dispositifs de tests et d'audits d'accessibilité (ex : analyse critique d'un outil de vente digitale sous l'angle social, éthique et environnemental)	*Évaluer l'impact d'une technologie commerciale, en utilisant des grilles d'analyse éthique, des indicateurs environnementaux et des critères d'accessibilité numérique, afin de mesurer sa conformité avec les engagements RSE de l'entreprise*
3. L'intégration des résultats de l'évaluation dans la prise de décision managériale • Les tableaux de pilotage multicritères RSE/Innovation ▪ Les grilles de scoring ESG pour évaluer des solutions ▪ La pondération stratégique : efficacité, éthique, impact • La communication responsable et l'argumentaire commercial ▪ La traduction des engagements responsables dans la relation client ▪ La construction d'un argumentaire aligné avec les valeurs RSE de l'entreprise • Le reporting et la valorisation des engagements ▪ Le suivi des KPIs ESG, la traçabilité des innovations responsables ▪ La valorisation en interne via l'engagement des collaborateurs, en externe via les clients et la marque	*Construire un tableau de pilotage multicritères, en intégrant des indicateurs ESG et des critères de décision éthique, afin d'orienter les choix d'implémentation technologique dans une logique de durabilité et d'acceptabilité* *Valoriser les engagements responsables associés à une innovation commerciale, en structurant un argumentaire*

employeur (ex : élaboration d'un tableau de bord RSE pour piloter une innovation commerciale numérique)	*aligné avec la stratégie RSE, afin de renforcer la crédibilité de l'équipe et la confiance des clients et collaborateurs*

B. Evaluation

Type : Épreuve individuelle écrite

Format : Étude de cas – Conception et lancement d'une offre innovante et responsable

Durée : 3h

Modalités d'évaluation

L'évaluation prend la forme d'une étude de cas contextualisée.

Le candidat reçoit un dossier simulé comprenant :
- Des extraits de veille stratégique, études sectorielles ou données clients
- Des signaux d'innovation commerciale ou technologique
- Un contexte de marché contraint (RSE, transition numérique, nouvelles attentes client)
- Une demande de formulation d'une offre différenciante et responsable

Le candidat doit identifier un besoin émergent ou un segment porteur, proposer une offre innovante, formuler une proposition de valeur personnalisée et évaluer les impacts ESG de cette innovation.

Pour cela, il doit élaborer une note de conception d'offre incluant :

1. Une synthèse des signaux analysés
2. Une caractérisation du besoin client
3. Une proposition d'offre avec justification stratégique
4. Un tableau d'impacts environnementaux, sociaux et éthiques

Le candidat doit démontrer sa capacité à transformer une veille stratégique en opportunité commerciale, à concevoir une offre différenciante et à intégrer les dimensions responsables dans la création de valeur.

Critères d'évaluation

- Les méthodologies d'analyse prospective et d'observation sont structurées, justifiées et mises en œuvre sur des sources variées
- Les signaux faibles, attentes clients et évolutions structurantes sont identifiés, hiérarchisés et documentés
- Les résultats orientent clairement des axes d'innovation commerciale à forte valeur
- Les données issues de l'analyse de tendances et des signaux clients sont traduites en spécifications d'offre
- Les méthodes centrées utilisateurs sont mobilisées tout au long du processus de conception
- La coordination des parties prenantes est effective et documentée
- L'offre développée est alignée avec la stratégie commerciale et présente une proposition de valeur différenciante et mesurable
- Les données comportementales, transactionnelles et d'usage client sont analysées avec des outils adaptés
- Des critères explicites de personnalisation sont définis et appliqués
- L'offre personnalisée est formulée de manière cohérente avec les segments cibles
- Les impacts sur la satisfaction et l'engagement client sont modélisés
- Les grilles d'analyse éthique, indicateurs ESG et critères d'accessibilité sont mobilisés de manière structurée
- Les impacts sont quantifiés ou qualifiés selon des normes ou seuils reconnus
- Les résultats sont intégrés dans une logique de décision responsable
- Les préconisations visent l'alignement avec la politique RSE et les attentes des parties prenantes

Barème

- Analyse des signaux et veille stratégique (25 points)
- Caractérisation du besoin / segment (20 points)
- Proposition d'offre et justification stratégique (30 points)
- Proposition de valeur personnalisée (20 points)
- Tableau d'impacts ESG (15 points)
- Cohérence globale et qualité décisionnelle (10 points)

Total : 120 points

C. Coefficient et ECTS

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

UC D52

Thèse Professionnelle

A. Objectifs

L'unité capitalisable D52 « Soutenance : Thèse professionnelle » est validée par le contrôle des savoirs, savoir-être et savoir-faire que l'apprenant a su mettre en œuvre dans le cadre d'un projet de développement réalisé au cours d'une mission professionnelle d'au moins 3 mois.

La validation de l'UC D52 relève d'une recherche appliquée débouchant sur la rédaction d'une thèse professionnelle. Celle-ci se fonde sur un ou plusieurs modules d'enseignement spécifiques au Mastère Européen étudié, autour d'une problématique dont le périmètre de recherche théorique ne coïncide pas nécessairement avec les missions professionnelles confiées au sein de l'entreprise ou de l'organisation.

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

B. Évaluation

L'épreuve professionnelle de soutenance permet de valider les capacités de l'apprenant à mener un projet professionnel, à développer une problématique dans une thèse professionnelle (document écrit) et à expliquer et défendre sa démarche devant un jury.

En raison de l'intérêt qu'elle représente dans la formation de l'apprenant, cette épreuve est obligatoire.

1. Modalités de préparation

Quel que soit le pays d'exercice, l'élaboration d'une thèse professionnelle peut s'appuyer sur différentes modalités d'expériences formatives :

- Soit un stage en entreprise ;
- Soit un emploi salarié ou un contrat d'alternance.

1.1. Le stage en entreprise

Durée : 12 semaines minimum.
Contenu : réalisation d'une ou plusieurs actions concrètes relevant du management du développement commercial, du pilotage de la performance, du management d'équipe ou de la conduite d'un projet d'innovation ou de transformation commerciale, donnant lieu à la rédaction d'une thèse professionnelle.
Capacités attendues : Appréhender les réalités d'une activité professionnelle relevant du développement commercial stratégique, du management responsable ou de l'activation opérationnelle de leviers de croissance durable.

Le stage doit se dérouler pendant la formation.

La date et la planification de ce stage sont laissées à la libre appréciation de l'établissement de formation, en accord avec sa propre organisation pédagogique.

Par exemple, le stage peut être scindé en 2 parties ou organisé selon un rythme hebdomadaire propre à l'alternance (n jours en école, n jours en entreprise).
Toutefois, il semble préférable, pour des motifs pédagogiques, que le stage ainsi scindé se déroule dans la même entreprise ou organisation.

Le terrain de stage doit être choisi en fonction des possibilités d'actions professionnelles de l'apprenant, et soumis à l'équipe pédagogique de l'école, qui en valide le bien-fondé et l'adéquation avec le diplôme préparé ainsi que le niveau exigé. Il peut s'agir d'une entreprise publique ou privée ou d'une organisation au sens large.

Ce stage donne l'occasion à l'apprenant de déterminer, en relation avec son tuteur en entreprise et, éventuellement, son tuteur-enseignant, les études, les actions ou les missions qui lui seront confiées et qui constitueront la matière de sa thèse professionnelle.

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

1.2. L'alternance ou l'emploi salarié

La préparation de la thèse professionnelle peut également s'appuyer sur l'expérience professionnelle de l'apprenant, qu'il soit salarié à temps plein, à temps partiel ou en contrat d'alternance, pourvu que la nature de ses activités professionnelles et le niveau de ses responsabilités soient conformes aux spécificités et aux exigences du présent référentiel et des examens FEDE qui y sont rattachés.

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

2. La thèse professionnelle

Cette thèse professionnelle est un document écrit qui doit faire l'objet d'une évaluation par le professeur membre du jury trois semaines avant la soutenance. Cette évaluation portera sur la capacité de l'apprenant à faire preuve d'une méthodologie de recherche, d'analyse et de préconisations répondant à une problématique pertinente.

La thèse professionnelle représente 30% de la note finale.

2.1. Le contenu de la thèse professionnelle

La thèse professionnelle ne doit pas se résumer à un simple descriptif de l'activité de l'apprenant ou à un simple compte rendu de lecture.

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

L'observation des pratiques de l'entreprise ou de l'organisation et/ou la lecture des ouvrages théoriques en relation avec le sujet doit permettre à l'apprenant de cerner une problématique relative à un contexte précis, et lui donner l'occasion de développer une analyse et des propositions concrètes qu'il doit être capable de justifier.

Contenu, titre, plan et attendus proposés par l'apprenant sont discutés avec le Directeur de thèse référent pédagogique) dont l'accord est obligatoire avant la soutenance orale devant le jury.

Le contenu doit faire apparaître clairement :

- Le contexte dans lequel le travail de recherche a été réalisé et le sujet que l'apprenant se propose d'éclairer
- La problématique ainsi que sa pertinence par rapport au sujet et aux recherches et références bibliographiques existantes dans le domaine ;
- La méthodologie de recherche mise en œuvre (collecte des données, traitements des données…) ;
- Les résultats obtenus (adéquation ou non avec la problématique, conceptualisation des outils d'analyse…) ;
- L'évaluation, la comparaison avec d'autres projets similaires (regard critique sur le travail de recherche réalisé) ;
- La mise en perspective de ce qu'impliquent ces résultats (avantages/inconvénients éventuels apportés par l'étude).

2.2. Intégration des compétences visées par l'UC A4/5

L'apprenant doit mobiliser les compétences acquises en première année de Mastère dans le cadre de l'UC A4/5 Les entreprises et les enjeux de la transition écologique tout au long de sa mission professionnelle de seconde année. L'évaluation écrite de la thèse et l'oral de soutenance professionnelle prendront en compte la compréhension et l'intégration de ces enjeux ainsi que la pertinence de l'analyse effectuée.

L'apprenant doit proposer dans sa thèse professionnelle une réflexion critique sur l'impact et le rôle des entreprises dans la transition écologique. En fonction des missions professionnelles effectuées et de la problématique développée dans sa thèse, l'apprenant doit intégrer les enjeux sectoriels de la transition écologique et appréhender la manière dont l'organisation s'y inscrit. L'apprenant peut présenter (de façon non-exclusive) par exemple :

- la stratégie RSE de l'organisation,
- la politique d'éco-conception,
- une analyse de la performance environnementale de l'entreprise,
- une étude d'impact environnemental d'un projet,
- une proposition d'une politique d'achats responsable,
- une solution d'économie circulaire,
- un plan de gestion environnemental,
- l'absence d'une politique RSE (contexte, contraintes, préconisations, etc.),
- etc.

Cette liste n'est pas exhaustive.

L'approche choisie par l'apprenant doit être en lien avec la spécialité du diplôme visé.

2.3. La structure de la thèse professionnelle

La thèse professionnelle doit être obligatoirement structurée sous forme d'un plan présenté en sommaire et éventuellement commenté en introduction.
Le plan présente :

- Une introduction indiquant la question de départ posée et la problématique avancée ainsi que la manière dont le travail de recherche a consisté à y répondre ;
- Un développement en 2, voire 3 parties maximum bien identifiées (avec un nombre de sous-parties limité afin de ne pas empêcher le lecteur de comprendre le cheminement intellectuel de l'apprenant) ;
- Une conclusion rapide qui reprend les aspects du travail réalisé et qui peut en souligner les limites afin d'ouvrir d'autres perspectives de recherche dans le même domaine ;
- Les références bibliographiques figurent obligatoirement à la fin du document écrit. Elles doivent être correctement référencées, par ordre alphabétique. Tout document cité dans le texte doit figurer dans la bibliographie et inversement un document cité en bibliographie doit apparaître dans le corps du texte.

La place accordée à la bibliographie ne peut être négligée car le travail de recherche demandé à l'apprenant nécessite qu'il se soit bien documenté sur le sujet afin de prendre connaissance des travaux déjà existants et d'affiner son raisonnement critique.

- Les tableaux et graphiques doivent mentionner la source, avoir un titre.
- Les annexes numérotées.

2.4. Présentation de la thèse professionnelle

La thèse professionnelle sera saisie au traitement de texte et présentera les caractéristiques suivantes :

- Format A4
- Nombre de pages : de l'ordre de 50 à 70 pages hors annexes
- Impression recto seul
- Marges 2,5 cm de chaque côté
- Interligne 1,5
- Relié

La page de titre doit comporter les mentions suivantes :

- Nom et prénom de l'apprenant
- Numéro de candidat attribué par la FEDE
- Titre éventuel de la thèse professionnelle
- « Examens de la FEDE »
- « Thèse professionnelle présentée à l'épreuve professionnelle de soutenance du diplôme visé de (année) »

Il sera exigé la même rigueur que pour les travaux universitaires en ce qui concerne la présentation des références, des citations…
Il faut prévoir une édition en au moins deux exemplaires, un pour le jury, un pour l'apprenant.

2.3. Délai de fourniture de la thèse professionnelle

La thèse professionnelle doit être envoyée en deux exemplaires au centre d'examen (pour transmission au jury) au moins 3 semaines avant le début de la période annoncée pour ce type d'épreuve. Le jury doit obligatoirement prendre connaissance du document écrit remis par l'apprenant, avant la soutenance orale.

3. Déroulement de la soutenance

Le jury est composé d'un enseignant de la spécialité auquel il est adjoint un professionnel. Le Directeur de stage (tuteur professionnel) et le Directeur de thèse (référent pédagogique) peuvent assister à la soutenance sans participer à l'évaluation finale.

L'épreuve dure 1 heure. Pas de temps de préparation.

La soutenance orale représente 70% de la note finale.

3.1. Exposé théorique (de 30 à 40 min)

Dans un premier temps, le jury invitera l'apprenant à justifier le choix de son projet ou de son étude et à livrer les conclusions auxquelles il est parvenu.

Le contenu de l'exposé est libre mais suit en principe un cheminement (raisons et choix du sujet abordé, méthode d'analyse choisie et résultats obtenus, difficultés rencontrées et bilan critique du travail).

L'apprenant peut utiliser à sa guise des documents complémentaires qui ne sont pas dans le document écrit remis au jury et qu'il aura apporté avec lui.

L'apprenant a aussi la possibilité d'utiliser les techniques de présentation qu'il juge utiles (par exemple : présentation assistée sur ordinateur…) pourvu qu'il soit autonome dans l'utilisation de ces outils et qu'il reste dans le temps imparti.

Pendant cet exposé de 30 à 40 minutes, l'apprenant ne sera pas interrompu.

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

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

4. Objectifs et critères d'évaluation

- Grille de notation
- Eléments observables

C. Règles d'utilisation de l'IA générative dans la rédaction de la thèse professionnelle

L'utilisation de l'IA générative (et des technologies assistées par l'IA) dans le processus de rédaction des thèses professionnelles est autorisée, sous certaines conditions détaillées ci-dessous.

1. Les règles d'utilisation de l'IA dans la rédaction des travaux rédactionnels

En cas d'utilisation de l'IA dans le processus de rédaction par les candidats, trois règles prévalent et correspondent à trois principes, afin de garantir la possibilité d'une évaluation pertinente de la production personnelle du candidat : le respect des sources, la transparence et la responsabilité.

- Respecter les règles relatives au plagiat, à la copie et à la nécessité de citer les sources utilisées.

- Déclarer dans le manuscrit avoir utiliser l'IA dans le processus rédactionnel et indiquer quelles IA ont été utilisées et pour quel usage.
- Le candidat est ultimement responsable du contenu de son travail et des textes soumis pour évaluation. L'IA ne doit pas être citée comme auteur ou co-auteur.

2. **L'IA et le risque de plagiat**

Utiliser l'IA pour générer le texte du rapport d'activité est assimilé à du plagiat et peut être sanctionné par une disqualification.

Rappel des règles de base relatives au plagiat :

- L'auteur d'un texte doit citer ses sources sous peine de faire du plagiat et d'être disqualifié.
- La paraphrase sans citation de source est une autre forme de plagiat.
- Si le jury estime qu'il y a plagiat, paraphrase, copie d'un modèle sans apport original ou encore qu'il y a recours à un tiers de substitution, et que cela constitue un obstacle à l'évaluation objective des compétences, savoirs et savoir-faire d'un candidat, le jury est fondé à disqualifier le travail de l'étudiant.

3. **L'IA et la transparence**

Afin de permettre aux membres du jury d'évaluer de la façon la plus pertinente possible la production personnelle du candidat, celui-ci est tenu de déclarer, si c'est le cas, qu'il a eu recours à l'utilisation de l'intelligence artificielle dans la rédaction de son travail rédactionnel, en précisant : quel(s) outil(s), quel(s) usage(s), quelle(s) finalité(s).

4. **L'IA et la responsabilité**

L'IA ne doit pas être citée comme auteur ou co-auteur, la qualité d'auteur renvoyant à une personne physique. Le candidat est in fine l'auteur du rapport d'activité. Les candidats sont ainsi ultimement responsables du contenu de leur travail et des textes soumis pour évaluation.

D. Coefficient et ECTS

Ce module vaut coefficient 5, et permet de capitaliser 14 ECTS.

UC D53

Contrôle continu - Animation et accompagnement d'une équipe commerciale / Intégration d'une solution technologique et accompagnement du changement

A. Objectifs

Les évaluations sous la forme du contrôle continu certificatif doivent être réalisées en cours de formation à la fin d'une séquence d'apprentissage et permettre l'évaluation de l'acquisition d'un groupe de compétences. Pour satisfaire à cet objectif, deux évaluations sont attendues.

Chaque évaluation doit faire l'objet d'une notation distincte par apprenant.

Ces évaluations nécessitent de s'appuyer sur des modalités provoquant des situations observables faisant appel à la mobilisation de diverses connaissances théoriques, de stratégies, de savoir-être et de savoir-faire. Elles doivent s'approcher de l'action et des situations de travail et traduire une mise en œuvre opérationnelle de plusieurs compétences liées à une activité et un métier en cohérence avec le niveau attendu. L'objectif est de valider au fur et à mesure l'acquisition des compétences avant les évaluations finales de la session d'examens FEDE. De façon générale, l'UC D53 permet également de prendre en compte l'implication et l'assiduité de chaque apprenant dans la formation.

L'évaluation en contrôle continu repose sur des principes clés qui garantissent la qualité, l'équité et la transparence de l'évaluation des compétences des candidats. Ces évaluations sont réalisées par sondage sur les lieux où se déroule la formation (établissement et milieu professionnel), par les formateurs eux-mêmes (enseignants et/ou tuteurs ou maîtres d'apprentissage), au moment où les apprenants ont atteint le niveau requis ou ont bénéficié des apprentissages nécessaires et suffisants pour aborder une évaluation certificative.

B. Évaluation

Le contrôle continu certificatif comprend 2 épreuves obligatoires décrites ci-dessous.
La durée de chaque épreuve peut être déterminée par les évaluateurs.
La moyenne des notes obtenues à ces deux évaluations constitue la note finale de l'UC D53.
Les grilles de notations transmises au point suivant doivent obligatoirement être utilisés par les évaluateurs.

✓ **Evaluation n°1 : Animation et accompagnement d'une équipe commerciale (200 points)**

1. Type d'évaluation :

Epreuve écrite et orale, individuelle ou en binôme

2. Forme de l'évaluation

Mise en situation professionnelle

3. Modalités d'évaluation

Dans le cadre d'une mission simulée, le candidat est placé en position de « manager opérationnel » et est chargé d'organiser et d'animer une équipe commerciale fictive confrontée à une réorganisation des portefeuilles, à de nouveaux objectifs et à un turnover ou à une problématique de montée en compétences. Il reçoit un brief stratégique, des profils collaborateurs et des données de performance.

Le candidat doit :
- Proposer une organisation du travail adaptée, formalisée par une fiche d'organisation des portefeuilles ou territoires
- Définir des objectifs individuels et collectifs au moyen d'un tableau structuré comprenant des indicateurs de suivi

- Concevoir un plan d'accompagnement personnalisé pour 1 à 2 profils (suivi, formation, montée en compétences)
- Construire une grille de suivi d'animation d'équipe (outils, fréquence, indicateurs RH)
- Rédiger une fiche synthèse justifiant les choix managériaux

Le candidat doit ensuite justifier ses choix managériaux, sa méthode d'accompagnement et les outils proposés dans le cadre d'une soutenance orale devant un jury simulant un comité RH/commercial.

4. Livrables attendus

➢ Une fiche d'organisation des portefeuilles ou territoires
- Répartition stratégique des comptes ou zones
- Justification de l'allocation selon critères marché, compétence, potentiel
- Schéma ou tableau avec commentaires de répartition

➢ Un tableau des objectifs individuels et collectifs
- Définition d'objectifs SMART alignés avec la stratégie
- Intégration d'indicateurs de suivi de performance
- Tableau type OKR ou KPI avec seuils, jalons, fréquence de revue

➢ Un plan d'accompagnement personnalisé pour 1 à 2 profils
- Diagnostic des acquis, aspirations, potentiels de développement
- Identification des écarts de compétences avec des outils RH (GEPP, référentiel métier etc.)
- Propositions de formation, tutorat, feedback structuré
- Fiche de développement professionnel avec jalons

➢ Une grille de suivi de l'animation managériale
- Planification des points d'équipe et de suivi individuel
- Fréquence, durée, outils (tableaux de bord, CRM, feedback structuré)
- Grille de pilotage RH (hebdo, mensuel, trimestriel)

➢ Une note de synthèse managériale
- Justification globale des choix managériaux (diagnostic/action/justification)
- Cohérence avec les valeurs, les résultats attendus et les contraintes RH

5. Soutenance orale (20 minutes de présentation + 10 minutes d'échange/questions avec le jury)

- Justification des choix managériaux
- Explication des dispositifs mis en place
- Réponse aux questions du jury : simulation de défense du plan devant une direction d'entreprise

6. Critères d'évaluation

- Les styles relationnels et les leviers de motivation sont identifiés à partir de diagnostics observables
- Des outils de management interculturel et d'intelligence émotionnelle sont appliqués de manière ciblée
- Les tensions sont régulées via des mécanismes d'ajustement structurés
- Les effets sur la coopération et la performance collective sont objectivés
- Les points de suivi sont planifiés avec des modalités régulières et adaptatives
- Les écarts de performance sont analysés à partir d'indicateurs de résultats
- Le feedback est formulé selon une méthode structurée orientée développement
- Les outils de pilotage et d'accompagnement sont mobilisés pour renforcer la progression continue
- Les besoins futurs sont identifiés à partir d'analyses marché, performance et évolution organisationnelle
- Les outils de GEPP, veille sectorielle et évaluation sont utilisés de manière structurée
- Les écarts de compétences sont objectivés et les priorités de montée en compétences sont définies
- Les préconisations sont cohérentes avec les enjeux RH et stratégiques de l'entreprise

- Les aspirations, acquis et axes de progression sont identifiés et documentés
- Les référentiels métiers et outils d'évaluation sont utilisés pour structurer l'analyse
- Les trajectoires proposées sont réalistes, alignées sur les besoins de l'organisation
- Les plans individuels sont formalisés avec des objectifs de développement mesurables
- Les pratiques de gestion sont conformes aux obligations légales et internes
- Les outils de suivi juridique, gestion du temps et RH sont mobilisés de manière rigoureuse
- Les risques sociaux sont identifiés, suivis et traités
- La relation de travail est sécurisée dans un cadre éthique et réglementaire

✓ **Evaluation n°2 : Intégration d'une solution technologique et accompagnement du changement (200 points)**

1. Type d'évaluation

Epreuve écrite et orale, individuelle ou en binôme

2. Forme de l'évaluation

Mise en situation professionnelle

3. Modalités d'évaluation

Dans le cadre d'une simulation ou d'un brief projet, le candidat reçoit une problématique de performance commerciale ou relation client à améliorer, un benchmark de solutions numériques (CRM, IA, automation etc.), des profils d'équipe, niveaux d'appropriation et freins identifiés.
Le candidat doit recommander un outil adapté, construire le plan de déploiement technique et humain de cette solution, formaliser un dispositif de formation et d'accompagnement, et créer les outils de suivi d'usage, d'adoption et d'impact.

Pour cela, le candidat doit produire les livrables suivants :
- Un dossier structuré de cadrage et déploiement
- Un plan de conduite du changement (communication, RH, formation)
- Une fiche de formation des équipes
- Les indicateurs d'impact et d'appropriation

Le candidat doit ensuite justifier ses choix, sa méthode d'intégration et le pilotage du changement dans le cadre d'une soutenance orale devant un jury simulant un comité d'innovation.

4. Livrables attendus

➢ Un dossier structuré de cadrage et de déploiement
- Analyse des besoins commerciaux et relationnels
- Recommandation d'un outil numérique (benchmark, critères de choix, impacts attendus etc.)
- Modélisation du scénario d'intégration (phases, risques, ressources etc.)

➢ Un plan de conduite du changement
- Planification des actions de communication, sensibilisation et engagement
- Modalités RH, implication du management, accompagnement des freins
- Cartographie des impacts organisationnels, humains et culturels

➢ Une fiche de formation des équipes
- Identification des besoins d'apprentissage
- Objectifs pédagogiques, modalités d'apprentissage multimodales
- Prise en compte des publics en situation de handicap

➢ Une grille d'indicateurs
- Indicateurs de suivi d'usage, d'adoption, d'engagement et de performance
- Indicateurs de montée en compétences et d'impact opérationnel

- Modalités d'évaluation à court et moyen terme

5. **Soutenance orale (20 minutes de présentation + 10 minutes de questions avec le jury)**

- Présentation de la stratégie d'intégration, des outils proposés, des plans de déploiement et des indicateurs
- Démonstration des impacts commerciaux, humains, technologiques et éthiques
- Défense des arbitrages, anticipation des objections et démonstration de la faisabilité du projet
- Réponse aux questions du jury positionné comme un comité d'innovation

6. **Critères d'évaluation**

- Les outils identifiés sont issus d'une veille structurée, comparés sur des critères d'impact stratégique, économique et opérationnel
- Leur potentiel d'intégration est évalué en lien avec les besoins commerciaux de l'entreprise
- Les recommandations sont argumentées, hiérarchisées et orientées création de valeur
- Des scénarios d'intégration sont modélisés à partir de données commerciales et clients
- Les effets sur la performance et la relation client sont mesurés à l'aide d'indicateurs pertinents
- Les décisions sont orientées par des outils d'aide à la décision, avec une analyse des risques et bénéfices
- La planification des phases d'implémentation est structurée, réaliste et alignée sur les objectifs commerciaux
- Les parties prenantes sont mobilisées et coordonnées efficacement
- Les méthodes de gestion de projet et de conduite du changement sont appliquées pour assurer l'adoption
- Les usages sont suivis avec des indicateurs d'appropriation et de performance
- Les besoins d'apprentissage sont identifiés par usage professionnel
- Les dispositifs pédagogiques sont conçus en mode multimodal et accessibles
- L'appropriation est mesurée via des indicateurs de montée en compétences et d'impact opérationnel
- L'inclusion des publics en situation de handicap est prise en compte dans les modalités
- Les impacts organisationnels, humains et culturels sont analysés et cartographiés
- Le dispositif de conduite du changement est structuré autour d'actions de communication, formation et soutien managérial
- L'adhésion des équipes est mesurée et pilotée par indicateurs d'engagement et de transition
- Les résultats sont évalués à court et moyen terme pour garantir la pérennité
- Les sources de veille sont variées, spécialisées et régulièrement exploitées
- Les tendances émergentes sont analysées en lien avec les usages et modèles d'affaires disruptifs
- Les opportunités sont identifiées et hiérarchisées selon leur potentiel de transformation et de différenciation
- Les livrables de veille orientent concrètement les choix d'investissement et l'évolution de la stratégie

C. Grilles de notation

Dans le cadre de ces évaluations en contrôle continu, et pour chaque candidat, voici le dossier candidat et les grilles de notations à utiliser obligatoirement : Dossier candidat / D53 / Contrôle continu / Management du développement commercial

D. Coefficient et ECTS

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

UE B | Langue Vivante Européenne

UC B4

Langue Vivante Européenne 1
Écrit – Utilisateur indépendant – Niveau B2 du CECR

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

Les apprenants ont la possibilité de choisir parmi les langues vivantes suivantes :
- **Langue vivante 1** : Allemand, Anglais, Espagnol, Français, Italien, Portugais ;
- **Langues vivantes 2 et 3 (facultatives)** : Allemand, Anglais, Arabe, Chinois, Espagnol, Français, Italien, Portugais.

Les apprenants inscrits en Mastère européen peuvent également choisir, à titre d'épreuve facultative, une seconde langue vivante européenne parmi les langues proposées.
Dans le cadre d'une langue vivante 2, seule l'épreuve écrite devra être passée par l'apprenant.

Les langues vivantes choisies par l'apprenant doivent être différentes de la langue utilisée pour les épreuves professionnelles et les épreuves de culture et citoyenneté européenne.

A. Objectif

Atteindre le niveau B2 du CECR en compréhension écrite et en production écrite.

B. Formation

Le volume horaire recommandé de formation en face à face pédagogique est de 60 à 80 heures.

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

Lire	Je peux lire des articles et des rapports sur des questions contemporaines dans lesquels les auteurs adoptent une attitude particulière ou un certain point de vue. Je peux comprendre un texte littéraire contemporain en prose.
Écrire	Je peux écrire des textes clairs et détaillés sur une grande gamme de sujets relatifs à mes intérêts. Je peux écrire un essai ou un rapport en transmettant une information ou en exposant des raisons pour ou contre une opinion donnée. Je peux écrire des lettres qui mettent en valeur le sens que j'attribue personnellement aux événements et aux expériences.

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

La FEDE met à la disposition des écoles et des apprenants des annales d'évaluation (sujets et corrigés) afin de soutenir leur préparation à l'épreuve.

D. Évaluation

Aucun document, support de cours, ni outil complémentaire (outil d'intelligence artificielle, calculatrice, dictionnaire, etc.) n'est autorisé durant cette évaluation.

Durée : 1 heure 45 minutes

Barème total : 200 points

- Compréhension écrite : 60 points
- Compétences lexicales et grammaticales en contexte : 60 points
- Production écrite : 80 points

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

Étude de deux textes authentiques de 350 mots environ chacun, issus de la presse écrite et portant sur des thématiques à caractère généraliste en lien avec les domaines politique, économique, social, culturel ou sociétal.
Chaque texte est accompagné de dix questions présentées sous la forme d'un questionnaire à choix multiple.
Pour chaque question, quatre réponses sont proposées. Une seule réponse est correcte.

Objectifs : évaluer la capacité à comprendre le sens général et les idées principales d'un texte argumentatif ou informatif relativement complexe, à repérer des informations explicites et implicites, à identifier la position de l'auteur et à saisir la structure et la logique de l'argumentation.

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

2. Compétences lexicales et grammaticales en contexte

Questionnaire à choix multiple portant sur l'usage du lexique et des structures grammaticales en contexte, à partir d'un texte authentique de 450 à 500 mots environ, issu de la presse écrite et portant sur des thèmes listés par la FEDE.
Le texte comporte vingt « blancs » à compléter.
Parmi les quatre réponses proposées pour chaque question, une seule est correcte.

Objectifs : évaluer la maîtrise d'un vocabulaire étendu et précis ainsi que des structures grammaticales complexes, et la capacité à interpréter le sens d'un énoncé pour sélectionner l'élément linguistique approprié en fonction du contexte.

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

3. Production écrite

Rédaction d'un essai argumentatif en langue vivante, en lien avec les thèmes abordés dans les supports des épreuves de compréhension écrite et de compétences lexicales et grammaticales.
L'apprenant traite une question et développe une réflexion personnelle structurée et argumentée.
Nombre de mots : de 320 à 380.

Objectifs : évaluer la capacité à développer un point de vue clair et argumenté, à organiser un texte de manière cohérente et logique, à comparer des positions et à exprimer des nuances, en mobilisant un vocabulaire étendu et des structures grammaticales complexes conformes au niveau B2 du Cadre Européen Commun de Référence pour les Langues (CECR).
La production écrite est évaluée notamment au regard des critères suivants :

- correction grammaticale et maîtrise syntaxique ;
- richesse et précision lexicale ;
- cohérence et organisation du discours ;
- pertinence et développement de l'argumentation ;
- adéquation sociolinguistique et respect de la consigne.

La présentation ne fait pas l'objet d'une notation spécifique, mais peut être prise en compte pour affiner l'évaluation.

E. Grille d'évaluation

Le détail des critères et des niveaux de maîtrise figure dans la grille officielle d'évaluation : UCB4 – Grille de notation – Niveau B2 du CECR

F. Coefficient et crédits ECTS

L'épreuve écrite UC B4 vaut coefficient 2, et permet de capitaliser 12 ECTS.

UC B5

Langue Vivante Européenne 1
Oral – Utilisateur indépendant – Niveau B2 du CECR

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

Les apprenants ont la possibilité de choisir parmi les langues vivantes suivantes :
- **Langue vivante 1** : Allemand, Anglais, Espagnol, Français, Italien, Portugais ;
- **Langues vivantes 2 et 3 (facultatives)** : Allemand, Anglais, Arabe, Chinois, Espagnol, Français, Italien, Portugais.

La langue Vivante choisie par l'apprenant doit être différente de celle dans laquelle il passe les épreuves du domaine européen et du domaine professionnel ; elle doit obligatoirement être celle choisie pour l'épreuve UC B4.

A. Objectif

Atteindre le niveau B2 du Cadre européen commun de référence pour les langues (CECR) en compréhension orale, interaction orale, production orale et médiation orale.

B. Formation

Le volume horaire recommandé de formation en face à face pédagogique est de 60 à 80 heures.

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

Prendre part à une conversation	Je peux communiquer avec un degré de spontanéité et d'aisance qui rende possible une interaction normale avec un locuteur natif. Je peux participer activement à une conversation dans des situations familières, présenter et défendre mes opinions.
S'exprimer oralement en continu	Je peux m'exprimer de façon claire et détaillée sur une grande gamme de sujets. Je peux développer un point de vue argumenté, expliquer des choix et exposer les avantages et les inconvénients de différentes possibilités.
Écouter	Je peux comprendre des interventions orales longues et structurées portant sur un sujet relativement familier, notamment dans mon domaine d'expertise. Je peux suivre une argumentation complexe, identifier les questions et objections formulées et en saisir les enjeux afin d'y répondre de manière pertinente.
Médiation	Je peux reformuler et synthétiser des informations issues de sources variées sur des sujets familiers ou spécialisés. Je peux expliquer des notions complexes de manière claire, adapter mon discours à mes interlocuteurs et faciliter la compréhension en clarifiant les points essentiels.

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

Afin de permettre aux apprenants de s'entraîner sur ce module, la FEDE met à la disposition des écoles et des apprenants des annales d'évaluation (sujets et corrigés).

D. Évaluation

La langue vivante choisie doit être identique pour l'épreuve orale et pour l'épreuve écrite.

Durée : 45 minutes

Barème : 200 points

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

Nota bene
- La note de synthèse doit être transmise au centre d'examen FEDE au plus tard trois semaines avant l'épreuve orale.
- Cette note constitue un support obligatoire d'évaluation. Toutefois, l'appréciation de la qualité scientifique et du contenu de fond relève exclusivement de l'épreuve UC D52 et ne doit donner lieu à aucune évaluation spécifique dans le cadre de l'épreuve de langue vivante.
- L'épreuve de langue vivante a pour finalité exclusive l'évaluation des compétences linguistiques orales. À ce titre, elle ne peut en aucun cas être mutualisée avec l'épreuve UC D52.

Déroulement de l'épreuve

1. **Présentation orale**

Durée : environ 20 minutes

L'apprenant présentera cette note de synthèse devant un jury composé d'un professeur en langue vivante et d'un professionnel utilisant la langue vivante choisie par l'apprenant.

Durant cette présentation, l'apprenant expose oralement, de manière structurée et synthétique, les éléments essentiels de sa note de synthèse.

Cette présentation permet d'évaluer sa capacité à :
- organiser un discours clair et cohérent ;
- synthétiser un contenu complexe ;
- développer un propos argumenté ;
- mobiliser un vocabulaire varié et adapté, y compris spécialisé ;
- formuler des conclusions de manière structurée.

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

La présentation ne doit pas consister en une lecture intégrale d'un texte rédigé. L'apprenant peut s'appuyer sur des notes, mais doit démontrer sa capacité à s'exprimer de manière autonome, fluide et structurée.

2. **Discussion et interaction avec le jury**

Durée : environ 25 minutes

À l'issue de la présentation, un échange est conduit avec le jury.

Les examinateurs posent des questions variées portant sur des éléments globaux ou précis de la présentation. Ces questions peuvent inclure des aspects techniques liés au domaine professionnel afin d'évaluer la compréhension et la maîtrise d'un vocabulaire spécialisé.

Cet entretien vise à évaluer les compétences orales correspondant au niveau B2 du Cadre Européen Commun de Référence pour les Langues (CECR), notamment la capacité à :

- comprendre des questions développées et argumentées ;
- identifier les attentes explicites ou implicites d'une intervention ;
- répondre de manière claire, structurée et pertinente ;
- développer et défendre un point de vue ;
- reformuler, expliciter ou clarifier des notions complexes afin de faciliter la compréhension de ses interlocuteurs ;
- interagir avec aisance dans un échange formel.

Dans le cadre de cette épreuve, l'évaluation porte exclusivement sur la qualité de la performance linguistique (compréhension, organisation du discours, précision lexicale, argumentation et interaction). Le contenu scientifique ou professionnel constitue le support de l'échange, mais ne fait pas l'objet d'une évaluation sur le fond dans le cadre de l'épreuve de langue vivante.

L'évaluation est réalisée à partir d'une grille critériée conforme aux descripteurs du niveau B2 du Cadre Européen Commun de Référence pour les Langues (CECR).

Elle porte sur les capacités suivantes :

- compréhension orale ;
- maîtrise linguistique et cohérence discursive ;
- aisance et prononciation ;
- communication interactive ;
- médiation.

Le détail des critères et des niveaux de maîtrise figure dans la grille officielle d'évaluation.

E. Grille d'évaluation

Le détail des critères et des niveaux de maîtrise figure dans la grille officielle d'évaluation : UCB5 – Grille de notation – Niveau B2 du CECR

F. Coefficient et ECTS

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

UE A | Culture et Citoyenneté Européennes

UC A4/5

Les entreprises et les enjeux de la transition écologique

A. Objectifs

- 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

L'unité capitalisable A4/5 repose sur le programme pédagogique développé dans le référentiel « Les entreprises et les enjeux de la transition écologique », disponible en version numérique, et sur lequel reposera l'évaluation. Le volume horaire recommandé de formation en face à face pédagogique est de 40 heures.

Contenu	Capacités attendues
Les principes de la transition écologique (24 heures)	
• 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.	
1. Crise climatique et effondrement de la biodiversité : origines et conséquences (8 heures) • Un monde traversé de crises - Changement climatique : des conséquences multiples ○ Augmentation des températures et des épisodes de sécheresse ○ Intensification et augmentation des épisodes météorologiques extrêmes ○ Acidification de l'océan et conséquences sur les écosystèmes ○ Migrations végétales, animales et humaines ○ Impacts sur les récoltes	*Comprendre l'importance des crises et l'enjeu de survie pour de nombreuses espèces et populations humaines*

- 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. ➢ *Réflexion sur les réactions et les réponses aux crises : éco-anxiété vs pouvoir d'agir*	*Comprendre les effets différenciés du changement global en fonction des critères géographiques, socio-économiques et culturels*
• Origines des crises : l'avènement de l'Anthropocène - Changement climatique : ○ 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	*Comprendre l'actuel changement climatique comme un phénomène d'origine anthropique dû à l'accroissement des émissions de gaz à effet de serre*
- Biodiversité : les destructions d'écosystèmes, le changement d'affectation des sols, les substances toxiques pour les écosystèmes, etc.	*Comprendre le lien entre activités humaines et crise de la biodiversité*
- Énergie et matériaux : ○ 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	*Comprendre l'état d'avancement de la recherche scientifique sur le climat et la biodiversité*
- Introduction à la notion d'Anthropocène - Introduction à la notion de « limites planétaires » ○ Lien avec l'accroissement de la population humaine et le niveau de consommation ➢ *Réflexion sur la relation nature/humain : l'humain et la nature, l'humain ou la nature, l'humain dans la nature*	*Savoir citer trois « limites planétaires » dépassées ou en voie de dépassement*
2. Le cadre normatif de la transition écologique (4 heures) • Émergence du droit de l'environnement - 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	*Prendre conscience du rôle du droit environnemental comme levier pour la transition écologique* *Distinguer les différentes sources du droit telles que les traités internationaux, les lois nationales, les directives européennes ou les jurisprudences* *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*

• La gouvernance climatique et environnementale et les institutions
- 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
  ○ Description des différents groupes de travail, méthodologie de travail
  ○ Chronologie et conclusions des différents rapports scientifiques
- Les rapports de l'IPBES
  ○ Date et contexte de création
  ○ Chronologie des conclusions des différents rapports scientifiques
	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
	
	Comprendre les politiques et les réglementations en vigueur en matière de transition écologique
	
	Comprendre les enjeux de gouvernance environnementale en identifiant les institutions infranationales et supranationales impliquées et leur mode de fonctionnement interne
	
	Comprendre l'importance de partenariats mondiaux multipartites et du principe de responsabilité partagée

3. La transition écologique : une réponse aux crises (3 heures)	
• Diminution des émissions de Gaz à Effet de Serre (GES) et transition énergétique - 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	*Comprendre les objectifs de la transition écologique* *Maîtriser la notion d'énergie, les ordres de grandeur physiques et énergétiques de nos activités courantes* *Comprendre le lien entre transition énergétique et transition écologique*
• L'adaptation face au changement climatique - Le rôle des territoires pour développer la résilience des populations et des entreprises	*Comprendre l'enjeu du mix énergétique et son*

- 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	*importance dans la possibilité de décarboner l'économie d'un pays*
➢ *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.*	*Appréhender les principales adaptations que la transition écologique implique pour les sociétés humaines*
4. Les acteurs de la transition écologique et du développement durable (6 heures)	
• L'ONU et les Objectifs du développement durable (ODD) - 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	*Identifier les 17 ODD afin de mener une réflexion critique sur le rôle de chaque acteur dans l'atteinte de ces objectifs* *Identifier les types d'outils réglementaires et financiers dont les gouvernements peuvent disposer*
• Les organisations gouvernementales - 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 - Administration des biens publics	*Identifier les principales ONG internationales et nationales de son propre pays* *Comprendre le rôle grandissant des ONG, think tank, TPE-PME et associations locales comme acteurs du changement et les envisager comme employeurs* *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*
• Les organisations non gouvernementales et indépendantes - Le rapport des ONG de défense de l'environnement aux autres acteurs environnementaux - Autres rapports : énergéticiens, think tank	*Identifier l'impact des questions écologiques sur le droit (environnemental, international, des droits humains, du commerce, etc.) et sur le système de développement économique*
5. Les citoyens en tant qu'agents du changement (3 heures)	
- Citoyenneté mondiale - Responsabilité et impact social et écologique - Initiatives citoyennes	*Mener une réflexion critique sur les normes, les pratiques et les opinions dans les discours sur la durabilité* *Réfléchir à son propre rôle au sein de la communauté locale et de la société et évaluer ses propres actions*

Les enjeux de la transition écologique dans les organisations (16 heures)	
• 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.	
6. Le rôle des entreprises dans la transition écologique (14 heures) • Décarbonation et stratégie d'entreprise - Risques et opportunités économiques pour les entreprises o Réduction des dépendances énergétiques et matérielles o Développement de nouveaux secteurs o Développement de la marque employeur et de nouveaux partenariats - Les objectifs de décarbonation de l'Accord de Paris et les trajectoires de décarbonation associées - 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 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	*Présenter les enjeux sectoriels de la transition écologique et appréhender la manière dont les organisations s'y inscrivent* *Mener une réflexion critique sur l'impact et le rôle des entreprises dans la transition écologique* *Identifier les principaux leviers de décarbonation d'une entreprise et leur impact sur la stratégie globale d'une entreprise* *Mener une réflexion critique sur les potentiels et les limites de la compensation carbone*
• Enjeux de la transition écologique dans différents secteurs économiques - Numérique : *GreenIT* et *IT for Green* - Transport - Industrie et politiques d'innovation - Infrastructure - Agriculture - Services	*Identifier les principaux enjeux écologiques des différents secteurs afin d'identifier les outils d'analyse adéquats permettant la transformation de l'entreprise* *Comprendre la notion de RSE en prenant en compte son intérêt économique, le respect des*

• Enjeux environnementaux et sociétaux vs performance économique : un modèle à dépasser - 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) ➢ *Réflexion sur le rôle de la technologie, de l'évolution des comportements, de la communication, de la réglementation, du numérique, dans la transition, et limite de chaque dimension*	*normes éthiques, ses différents impacts et son rapport aux enjeux écologiques et sociaux* *Identifier et classifier les enjeux RSE d'une entreprise en tenant compte des aspects, réglementaires, techniques et sociaux* *Comprendre le rôle des « soft laws » afin de définir le rôle normatif de la RSE* *Comprendre une évaluation et une analyse de la performance d'une démarche développement durable et RSE* *Analyser la notion de progrès, son évolution et celle de ses indicateurs, et faire le lien avec les modèles de croissance* *Appréhender l'organisation sociale du travail en fonction de la maîtrise des impacts par l'entreprise et de la dimension collective du travail impulsée*

• Stratégie et gouvernance de la transition écologique en entreprise
- Politique sociale et environnementale d'une entreprise, stratégie de transformation et adaptabilité
  ○ 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
  ○ l'entreprise collaborative
  ○ l'entreprise contributive
  ○ l'entreprise régénérative
- Stratégie produit : éco-conception, obsolescence programmée, sobriété
- Modèles économiques et durabilité : définition et limites
  ○ Économie sociale et solidaire
  ○ Économie de la fonctionnalité
  ○ Économie du partage
  ○ Économie circulaire
  ○ Commerce équitable : limites
  ○ Production éthique
  ○ La notion de sobriété
	Comprendre comment les objectifs en termes de développement durable sont pris en compte dans la stratégie d'une entreprise
	
	Connaître des modèles alternatifs et plus responsables comme l'économie de la fonctionnalité, collaborative, de la connaissance, etc.
	
	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

○ Modèles économiques à explorer ○ Sobriété ○ Low Tech ○ Post croissance / Décroissance **7. Compétences transversales et interdisciplinarité (2 heures)** - « 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 ➢ *Réflexion sur l'évolution à venir des métiers et des compétences préparés par le diplôme dans la perspective de la transition écologique*	*Comprendre et mesurer la place des compétences liées au développement durable dans son secteur d'activité* *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*

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

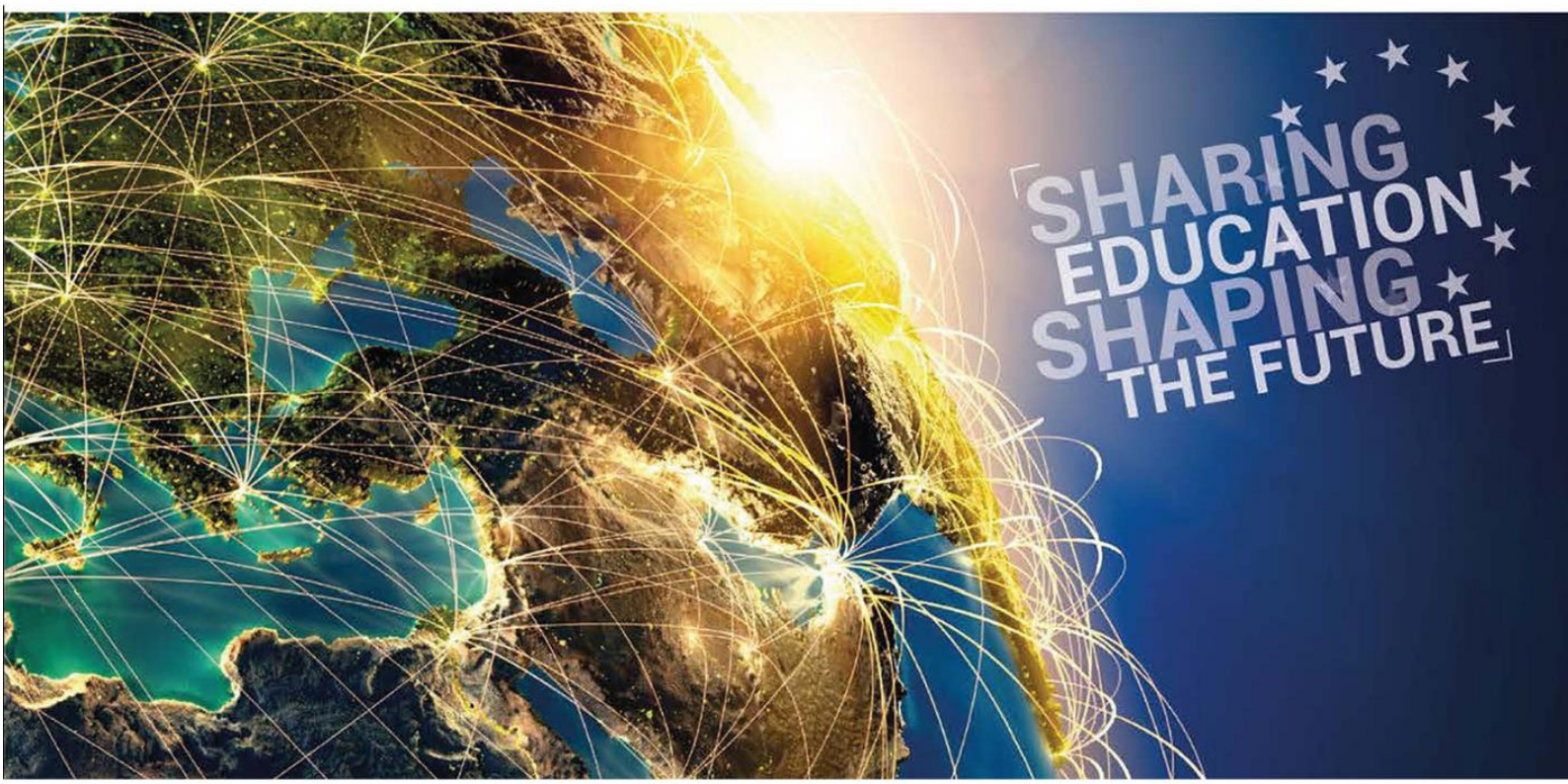
La capacité des apprenants à mobiliser les connaissances et compétences visées par cette UC fera également l'objet d'une appréciation particulière dans le cadre de la thèse et de la soutenance professionnelle de l'UC D52.

Aucun document, support de cours ou outil complémentaire (outil d'intelligence artificielle, calculatrice, dictionnaire, etc.) n'est autorisé durant cette évaluation.

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

E. Coefficient et ECTS

L'épreuve orale UC A4/5 vaut coefficient 4, et permet de capitaliser 16 ECTS.



FEDEration for European Education
FÉDÉration Européenne des Ecoles

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

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

Copyright @2024 FEDE | Photo Credit Shutterstock.com
Do not litter on the public area Ne pas jeter sur la voie publique