

PROJET PROFESSIONNEL TUTORÉ (PPT)

Master 1 Commerce International Trilingue 2022-2023

Le Projet Professionnel Tutoré est l'un des deux mémoires de fin de première année (l'autre est le mémoire entreprise). Tous deux font l'objet d'une soutenance, moment ultime de l'épreuve où vous présentez le fruit de votre travail de deux semestres et en défendez le contenu. Outre les cours et les multiples évaluations, il faut mener de front ces deux écrits qui demandent de la concentration, de la réflexion et l'esprit de construction. Le temps passe très rapidement, il faut donc s'organiser de manière pertinente dès le début de la mise en chantier et tirer les fruits des lectures approfondies et comprises, enrichies de l'aide et du regard de vos enseignants et autres personnes compétentes de votre réseau.

Le PPT d'un minimum de 35-40 pages n'est en aucun cas un simple exposé sur un produit, un bien ou un service que l'on vous a demandé dès le collège. Cette étape n'est pas un but en soi mais un premier stade de travail, résultat d'une ample collecte d'informations que vous aurez traitées, triées et classées. Il s'agit de **trouver une problématique**, indispensable à tout mémoire de réflexion de niveau Master, à laquelle vous devrez répondre, en accord avec notre temps et les nouvelles orientations des entreprises, par l'élaboration d'une **stratégie** qui inclut **obligatoirement l'incontournable** et nécessaire **dimension écoresponsable, durable** dans sa double facette **écologique et sociale** (ne serait-ce qu'à une échelle modeste). Vous définissez vous-même cette étude de marché du début à la fin (ce qui différencie ce travail de la simple étude de cas, exercice de cours), vous construisez tout l'édifice qui mérite alors le terme de « mémoire ».

A partir de la « cartographie » obtenue par le traitement des informations collectées, vous jaugerez des possibilités de pénétration de marché et proposerez une démarche, (ou conseils aux exportateurs/importateurs), pour vous positionner sur une aire géographique définie avec pertinence en tenant compte des facteurs et indicateurs économiques, politiques, sociaux, culturels inévitables que tout bon commercial intègre à sa réflexion à partir de la consultation pertinente des sites de divers organismes et structures publics et privés tournés vers l'international.

Les cours vous apporteront les outils d'analyse et d'élaboration nécessaires. Il s'agit bien évidemment d'une simulation qui rend l'exercice et les résultats relatifs mais les grandes lignes de la méthode doivent apparaître. Parfois l'étudiant apprenti a pris comme matériau son environnement professionnel concret et s'est rendu utile à son entreprise. Son CV a aussi intégré une réelle valeur ajoutée. Soignez cet écrit, travail qu'une société pourrait très bien vous demander dès votre contrat. Entraînez-vous, prouvez vos compétences qui seront toujours en construction sous le signe d'une amélioration constante qui facilitera votre intégration sur le marché du travail.

Les pages qui suivent ne sont qu'un simple guide. Vous êtes libre de présenter les choses autrement dans la mesure où elles sont pertinentes dans leur structure et dans la démonstration. **Faites preuve d'innovation, de créativité, tout en restant réaliste.**

Des cours de méthodologie en français et en langue étrangère vous aideront à construire ce travail avant de bénéficier d'un enseignant référent au deuxième semestre pour assurer un suivi individualisé jusqu'à la soutenance.

Rappels lexicaux

Enseignant référent (ou référent) : enseignant universitaire ou Past qui suit votre mémoire de manière individualisée à partir du 2^e semestre.

Tuteur Professionnel : personne qui suit l'étudiant en stage (FI) en entreprise.

M.A. : Maître d'Apprentissage : personne qui suit l'étudiant en alternance en entreprise (FA).

F. I. : étudiant en Formation Initiale.

F.A. ou App. : étudiant en Apprentissage

Conseils préliminaires :

- Entourez-vous tout de suite d'ouvrages et de sources sérieux : encyclopédies, dictionnaires, grammaires ; sites officiels d'information pays, produits, etc. (cf. les sites recommandés ci-après et ceux mentionnés par les bibliothécaires).
- Ayez l'esprit d'analyse et de synthèse. Triez et classez les diverses informations obtenues sur des fiches rangées dans des dossiers, sous dossiers, etc.
- N'éliminez jamais une information de vos dossiers. Elle peut être utile postérieurement, surtout si vous réorientez votre plan.
- Notez toute référence bibliographique de manière complète (Cf. les normes selon la langue). Elle peut susciter la curiosité de votre lecteur et vous devez être en mesure de lui donner la page qui l'intéresse pour un passage précis. Pour les sites, précisez la date de consultation.
- Après avoir mis les idées clefs sur papier (la visualisation aide), commencez à rédiger dès le début de votre recherche, ne serait-ce que quelques phrases par jour : la pensée se construit obligatoirement par le passage à l'écriture. Au fur et à mesure, modifiez, éliminez les choses inutiles, les redites de votre texte ou enrichissez-le en fonction de vos « découvertes » (lectures, conférences, documentaires, etc.), de vos cours, des conseils reçus, etc.
- Abstenez-vous de tout plagiat, facilement détectable, et sévèrement sanctionné (il peut vous faire perdre une année) : citez clairement vos sources (note en pied de page puis dans la bibliographie) si vous reprenez l'information telle quelle, toujours encadrée par des guillemets. Base de votre démonstration, vous pouvez aussi la réutiliser par une reformulation, une restructuration, une personnalisation (apport d'une réflexion supplémentaire, par exemple). Et, bien sûr, n'inventez rien. La créativité doit apparaître en son lieu.
- Dès les premières lignes, optez pour une rédaction dans la langue choisie de manière à proscrire la traduction chronophage de dernière minute : votre principal « adversaire » est le temps. Appliquez les règles de présentation typographique par langue, les enseignants spécialistes sont là pour vous guider. Parfois les différences avec le français sont minimes mais suffisantes pour les marquer.
- Faites-vous relire régulièrement par un membre de votre famille, un proche, un ami, sans omettre l'atout du regard du collègue d'entreprise, d'un professionnel dont les apprentis pourront bénéficier plus tôt que les F. I.
- Faites toujours des copies sur plusieurs supports : clef USB, disque périphérique, etc. (En cas de problème grave d'ordinateur vous pouvez toujours reprendre votre travail dans la dernière version, ou presque, sans perte de temps catastrophique).
- Un travail quotidien, même modeste (relecture des écrits de la veille), crée une dynamique qui évite le découragement. Vos référents sont là pour vous rassurer, vous aider.

Outre mes cours de méthodologie et mon suivi individuel des plans à élaborer, je peux également
Laurène Sanchez - Responsable Professionnalisation Master LEA CIT – Université G. Eiffel – PPT – 2022-2023

vous rencontrer si vous le désirez. Vous pouvez me contacter à l'adresse Laurene.Sanchez@univ-eiffel.fr pour fixer un entretien dans mon bureau partagé 3B190 (3^e étage du bâtiment Copernic). Le travail à remettre se répartit selon l'échéancier suivant :

- Mi-octobre 2022 : Introduction, plan en 3 ou 4 parties avec un début de sous-parties
- 5 décembre 2022 au plus tard : Page de couverture, page d'avertissement, plan avec introduction enrichie, des sous-parties étoffées, bibliographie solide.

Comme précisé plus haut, une triple version du cours va vous être dispensée en français, en anglais et dans votre LVE B. Cet entraînement pluriel n'est pas vain car même si vous ne soutenez que dans un langage, vous apprendrez à exprimer les choses dans divers systèmes linguistiques et verrez d'autres manières de présenter le travail qui vous serviront en partie pour l'écriture du mémoire professionnel (apprentissage ou stage). Ce sera également l'occasion de faire avancer plus rapidement votre recherche. Une fois que les collègues auront travaillé la théorie à partir de ce document de départ, vous aurez affiné votre sujet et pourrez bénéficier d'avis et de conseils complémentaires de la part de vos trois enseignants. Cependant, vous pouvez également joindre d'autres collègues ou personnes susceptibles de vous aider.

Au deuxième semestre, votre référent (collègue universitaire ou Past) dont le nom vous sera communiqué prochainement prendra la relève pour suivre votre travail jusqu'à la soutenance. Vous définirez ensemble des rencontres régulières pour étudier les remises préalables de travaux que vous aurez faites. Il décidera fin 2^e semestre si votre travail présente les qualités requises pour prétendre à la **soutenance** qui se déroulera **entre le mardi 30 mai 2023 et le jeudi 13 juillet au plus tard**. En effet, vous travaillez sur cet exercice depuis la rentrée de septembre 2022. Cependant, s'il estime que le travail présenté est correct, la soutenance pourra avoir lieu avant. Au contraire, s'il juge l'étude de piètre qualité, insuffisante (pas d'approfondissement, peu de pages, interligne non respecté) et bâclée, il peut refuser la tenue de l'exercice.

Les enseignants sont débordés par une multitude d'obligations auxquelles s'ajoute le temps de recherche. Beaucoup d'étudiants leur sont attribués, dans divers niveaux d'enseignement. Il vous revient donc de prendre contact avec eux, sans attendre le tout dernier moment. En cas de réponse tardive, relancez votre référent dont les mails sont nombreux. Un laisser-aller de votre part ne peut être que négatif, montrez votre envie de progresser et de fournir le travail attendu en M1.

Un calendrier récapitulatif reprendra les diverses étapes jusqu'à la soutenance avec votre référent. En cas de situation particulière, un autre enseignant ou un Past peut être sollicité pour intégrer le jury en fonction de ses compétences.

Le plan qui suit n'est qu'une proposition mais il faut en intégrer les informations et les étapes incontournables. Le PPT comprend un minimum de **35-40 pages** (vite obtenues) auxquelles viennent s'ajouter les annexes. Sur un nombre de pages aussi modeste, il ne faut pas dépasser les quatre parties car le travail présente alors une atomisation en simples paragraphes et révèle une difficulté à regrouper et à structurer. Le reste est à intégrer et à distribuer en des sous-parties, elles-mêmes organisées.

Ce travail relève du Master et intègre obligatoirement la notion de Recherche, correspondant au niveau Bac + 4 et +5. Comme il a été rappelé au début de ce « Pas à pas », il est évident qu'il ne faut pas se limiter au simple constat de situation commerciale, aussi complet soit-il, qui ne pourrait classer votre mémoire que dans la catégorie « exposé » ou « compilation documentaire » et non dans celle de « projet » qui requiert une capacité à réfléchir davantage, élaborer, construire.

Il s'agit donc en dernière partie de proposer une piste de prospection, en tenant compte de « l'état des lieux » dressé auparavant. Il faut, en théorie, que votre recherche puisse servir à une entreprise et faire avancer l'état de connaissance. Les apprentis (FA) peuvent ainsi trouver l'objet de leur investigation sur le lieu-même de leur activité professionnelle ou dans son environnement. Ils montreront dès le départ à leur entreprise que leur potentiel est réel et se concrétise déjà. Ils devront de

Laurène Sanchez - Responsable Professionnalisation Master LEA CIT – Université G. Eiffel – PPT – 2022-2023

toute évidence trouver une problématique différente pour leur mémoire professionnel. Ils définissent cependant la plupart du temps l'objet de leur recherche dans un secteur d'activité totalement différent. Les étudiants en Formation Initiale opteront pour un domaine qui leur plaît ou qui leur semble porteur pour appliquer les mêmes étapes en vue d'une intégration de leur P.P.T. dans leur CV, autre valeur ajoutée pour un recrutement.

La construction est un travail sur du moyen terme qui n'avance pas toujours au même rythme. Il y a des accélérations, des ralentissements qu'il faut accepter. Ce qui est fondamental, ce sont les bases, les « fondations » de l'édifice et les « fondements » de votre réflexion. Le reste suivra, si vous intégrez la ténacité positive et l'éventuelle remise en question d'erreurs de parcours pour vous réorienter, parfaire, avancer et atteindre votre but.

ÉTUDE DE MARCHÉ

Introduction

Après avoir choisi un produit ou un service, il s'agit de procéder à sa présentation de manière synthétique à partir d'ouvrages sérieux (encyclopédies, dictionnaires et écrits divers de spécialité) qu'il faut citer puis annoncer la problématique et le plan. On procédera ensuite à une étude macro-environnementale pour resserrer progressivement l'attention sur notre cible par le recours à divers outils : enquêtes, données chiffrées, études diverses, etc. en provenance d'organismes, de sources, d'ouvrages et de supports multiples.

1) Détermination du pays ou région d'exportation ou d'importation

Il est **absolument nécessaire** de consulter la carte **mondiale des flux d'importation et d'exportation** (sources OCDE, Chambres de commerce nationales ou mixtes, par exemple) et de recueillir pour les principaux clients potentiels les données de base :

PIB, croissance, taux d'inflation, consommation des ménages, taux de chômage, solde public (recettes/dépense de l'État), bien-être (éducation, temps passé dans le transport, surexploitation des ressources, pollution, détérioration de l'espace de vie, de la santé), évaluation du degré d'ouverture internationale (analyse des importations et des investissements directs étrangers : IDE = compétitivité internationale des entreprises du pays), pays fournisseurs et produits importés (cf. www.intracen.org).

Cofacering.fr, Compagnie française d'assurance pour le Commerce extérieur, publie pour chaque pays une « appréciation risque », analyse actualisée de l'évolution des grandes situations macroéconomiques.

Ce premier « relevé » permet d'opter pour un pays ou pour une région puis de décliner l'étude en deux temps : d'abord l'état général du marché puis la stratégie de pénétration envisagée pour obtenir une part, parfois une simple niche, de ce marché.

État du marché

Il s'agit de procéder à une analyse des périodes antérieures à notre projet d'implantation (au moins 5 ans) et tenir compte de l'actualité politique, économique, sociale, environnementale. Les diverses données quantitatives et qualitatives sont fournies par une multitude de sources dont vous avez reçu les références, que le site BU de l'université met gratuitement à votre disposition. La référence « Cerise » est importante. Il faut citer ses sources, mettre des guillemets si l'information est reproduite à l'identique (par exemple graphiques, statistiques, etc.). Après avoir trié (tout intégrer à l'écrit est impensable), classé, rendez avec vos propres mots (évitez le plagiat involontaire ou non qui est sanctionné) et graphiques la réalité qui se dégage et procédez à la démonstration annoncée.

2.1 Analyse et quantification de l'offre actuelle :

* Volume global des ventes actuelles sur le marché pour un produit concurrent en fonction des importations /exportations de la production nationale. Parfois, le produit ou le service n'existe pas, ce qui peut être un avantage de taille.

- * Évolution des ventes sur les 5 dernières années.
- * Identification des circuits de distribution.
- * Répartition des ventes par circuit de distribution.
- * Quelle est la phase de notre produit sur le marché ?
- * En fonction du type de produit, en quelle génération se trouve-t-il ? (si tout le monde dispose d'un téléviseur, on peut renouveler l'achat avec un produit de nouvelle génération).
- * Structure de l'offre, liste des concurrents présents et profil de leur présence (type de produit, arrivée du produit, circuits, distribution, etc.)

⇒ Définition de la part de marché des divers concurrents et des créneaux occupés.

La « visualisation » s'impose alors (graphique, courbe, camembert, statistiques, etc.) car elle synthétise l'information, facilite l'observation et la réflexion.

Celui qui dispose de la part de marché la plus importante a plus de ressources, produit à plus faible coût, achète mieux (car il achète plus) ; cela a des répercussions car son budget de communication est amplifié pour toucher toujours plus les consommateurs.

Si la concurrence est bien installée, après étude comparative de rigueur, il s'agit de trouver le « plus » que n'ont pas les autres pour innover sur un nouveau créneau avec une politique commerciale et communicationnelle qui modifie le comportement du consommateur, de l'utilisateur, de l'acheteur. Le produit doit être attrayant, quel que soit le domaine d'attractivité (prix, qualité, rapport qualité/prix, image, etc.). Les concurrents intègrent-ils la dimension écologique : santé des populations, préoccupation pour la sauvegarde de la Planète au niveau maritime et terrestre, recyclage, etc.) ? Avec le changement progressif mais accéléré des mentalités, cet aspect devient chaque fois plus présent dans la fabrication et dans la réflexion commerciale. Les lois vont rendre cet élément « vendeur » chaque fois plus palpable.

Voir comment la concurrence a réussi son implantation s'impose : quelles sont les commissions habituellement consenties, quels sont ses résultats et ses possibles progressions. L'évaluation de ses capacités de réaction face à l'arrivée d'un concurrent est aussi un élément important pour gérer les paramètres du marché.

Après un tri préalable, chaque information pertinente doit être synthétisée et présentée de manière « parlante » sous forme de carte, de graphique, de pyramide, de statistiques, etc. Il faut tirer des conclusions à partir de ces documents et renseignements. Mais ils doivent aussi étayer les affirmations avancées. Vous devez commenter ces représentations soit en amont soit en aval. Leur insertion ne doit pas être une simple décoration gratuite.

2.2 Analyse qualitative de la demande actuelle

Après l'analyse de l'offre (des concurrents), il s'agit de passer à l'étape de choix des produits commercialisables.

- Qui sont les consommateurs (clients, acheteurs) actuels ? Attention, bien différencier les notions d'acheteur, de client et de consommateur.

Le regroupement en segments homogènes permet de répondre aux besoins spécifiques d'une entreprise ou d'un individu :

- Critères généraux de segmentation : comment la cible est-elle segmentée ?

Par exemple : âge, sexe, ethnie, style de vie, classe sociale, pouvoir d'achat, fonction au sein d'une entreprise, culture, religion, etc. : PIB, taux d'inflation, taux de chômage, solde public – différences recettes/dépenses, sécurité sociale, etc.

Il existe aussi des critères situationnels, liés à la situation d'achat : fréquence, fidélité à une marque, motivation principale, etc.

Pour faciliter leur visualisation et leur lecture, ces informations apparaîtront synthétisées sous divers graphiques et sous forme de résumés d'enquêtes dont il faut tirer la substance, exprimée dans un style personnel, sans omettre de citer les sources.

La compréhension du fonctionnement du client/consommateur est incontournable. Il faut aussi tenir compte de l'évolution de ses comportements, de sa mentalité et opter pour le dépassement de ses opinions de manière à explorer le potentiel d'un produit.

Les études de comportement dessinent l'image de ses produits préférés, dégagent les arguments essentiels de vente et permettent de mieux adapter le produit aux besoins et désirs du consommateur ou d'anticiper le produit ou la génération de produit suivants. Cependant, on peut avoir également comme objectif de modifier les modes de consommation et de créer de nouveaux besoins. Par exemple, intégrer systématiquement la notion de produit ou service « sain » : bon, ou « moins néfaste », pour la santé et/ou pour l'environnement.

Il est nécessaire de se pencher sur le processus de la demande du pays ou de la région cible : qui achète ou influence l'achat du produit ? Le repérage des informateurs est très utile et les relais d'opinion déterminants (éléments ou groupes d'influence) dans l'achat d'un produit. Par exemple, la presse spécialisée, certaines émissions de TV ou de radio, certains sites Web, peuvent faire une bonne/mauvais publicité, compromettre une arrivée sur le marché. Les « prescripteurs » (médecin, informaticien), et les véritables décideurs ont également un pouvoir d'influence. Nous connaissons tous l'impact chaque fois plus importants des réseaux sociaux, en dépit des « fake news ».

Pour définir les acheteurs/consommateurs potentiels, il est déterminant de voir l'augmentation de la population, surtout celle correspondant au segment défini et de se pencher sur les études relatives à l'augmentation/baisse du niveau de vie (voir par exemple les effets de la crise, notamment en Espagne, Grèce, etc. et la nouvelle situation suite aux récupérations relatives de ces dégradations économiques et sociales).

Si la demande est absente au moment de l'étude, elle peut se concrétiser dans un avenir proche sous forme de création ou de relance adaptée.

L'étude doit inclure pour le moyen et le long terme l'évaluation des prolongements éventuels de la courbe de vie du produit à importer/exporter.

2.3 Veille

Outre les sources traditionnelles d'organismes, de structures sans oublier certaines associations selon le contexte, il est fort utile d'automatiser la veille informationnelle avec des logiciels « spécialisés », « agents intelligents » (Copernic agent pro, KB Crawl,) garants d'une recherche et d'une surveillance d'informations systématiques sur les sites, forums, fils RSS mais aussi sur les listes de diffusion référencées sur le Net : l'actualisation de l'information est fondamentale pour l'importateur/exportateur.

2.4 Les contraintes du marché

En dehors du risque pays (Cf. COFACE, OCDE), il existe des contraintes possibles pour la commercialisation de notre produit : réglementaires et juridiques, financières, techniques, psychologiques.

- Réglementaires et juridiques :

Réglementation des prix ; réglementation sur les opérations de commercialisation ; factures douanières ou consulaires ; contrôle des changes ; rapatriement des devises ; contingentement ; licences d'importation et d'exportation ; certificats sanitaires, de qualité, etc. ; mentions spéciales sur les produits.

- Contraintes financières :

Droits de douane ; coût du transport ; coût du stockage ; assurance transport ; assurance-crédit ; frais éventuels de crédit documentaire ; financement des exportations ; variation du taux de change ; prix de revient export ; commission des intermédiaires, etc.

- Contraintes techniques :

Transport (dimension et poids des colis) ; stockage (par exemple, problèmes liés au climat, à la capacité de stockage) ; normes de fabrication ; capacité de production de l'entreprise.

- Contraintes psychologiques

Compétences et formation du personnel ; langues ; utilisations et habitudes de consommation ; interculturalité ; interdits socioculturels ; vols ; blocages ; mauvaise cohésion entre les différents services internes.

2.5 Prix international (ne pas développer dans le court mémoire PPT mais y faire référence)

Il s'agit d'une décision de politique prix mais ce dernier est déterminé à partir du prix de revient du produit ou du service, calculé par les services financiers.

Le calcul du prix de revient à l'import ou à l'export inclut :

- Le coût départ usine (tous frais généraux France compris) ; quote-part des charges de structure import ou export ; quote-part des charges liées aux modifications produit ; charges de commercialisation ; amortissement des investissements d'étude ; frais administratifs et financiers (assurances, cautions, crédits, risques) ; marge minimale.
- L'ajout des frais d'acheminement et de distribution pour obtenir le prix du produit vendu en magasin.

2.6 Circuits de distribution

Voir qui est l'intermédiaire entre l'exportateur/l'importateur et le consommateur, selon les segments de clientèle (achats collectivités, intermédiaires, industries ou consommateurs). Bien analyser les clients des distributeurs, les prix et les marges.

L'attention doit être portée sur la structure de ces circuits : longueur du circuit, importance relative de chaque circuit, nombre de points de vente par circuit, clientèle, coûts (marge des intermédiaires, frais d'acheminement et de stockage, délais de paiement).

Il faut ensuite définir leur image de marque, la qualification et la qualité de leurs vendeurs, ce qui va les décider à représenter un produit plutôt qu'un autre.

2) Stratégie de pénétration du marché ciblé

Utiliser toujours et encore les sources multiples et les organismes d'aide à l'export vus précédemment pour construire une proposition de stratégie.

Cependant, les études-terrain, même si elles font intervenir des locaux connaisseurs de l'environnement, ne peuvent éviter le voyage de prospection, indispensable pour les aspects relationnels, pour jauger les informations des contacts et procéder à une évaluation plus concrète du potentiel du marché visé, etc. l'objectif est de déterminer le moment d'action le plus opportun, de manière à éviter les frais inconsidérés et peu rentables, surtout s'il s'agit d'une PME au budget limité. Il est évident que cette dimension de la recherche de part de marché ne peut avoir lieu dans le cadre théorique de votre PPT (sauf exception) mais il faut néanmoins mentionner cette étape nécessaire et décisive de la prospection.

3.1 Rappel des principaux organismes d'assistance et de conseil à l'export dans les divers domaines et aspects :

- **BusinessFrance** (fusion en 2015 de l'ex Ubifrance + AFII) favorise le développement des entreprises françaises sur les marchés avec une excellente librairie spécialisée, ses lettres de veille et d'information, ses séminaires (www.businessfrance.fr).

Businessfrance propose des informations juridiques et fiscales, la supervision des contrats commerciaux, l'adaptation des conditions générales de vente à la spécificité régionale visée. Elle informe sur les incidences fiscales des opérations à l'étranger (conventions fiscales, fiscalité internationale, européenne et nationale) et sur les Droits de propriété industrielle.

Elle est une source d'information sur la Réglementation du Commerce Extérieur. Elle procède à l'analyse des marchés et aide à leur prospection en donnant l'accès aux études Alix qui sont des données statistiques issues de Comtrade relatives aux marchés porteurs, à l'évaluation des stratégies des pays concurrents et à la comparaison entre les performances de l'entreprise et celles des concurrents. L'organisme facilite pour chaque produit le précieux accès à son évolution sur les 5 dernières années.

- **L'OCDE** : fondamentale.
- Les **Missions économiques à l'étranger** assurent une sélection de contacts, organisent des rencontres, et procèdent à des opérations tests. Elles facilitent les participations à des salons, foires, etc.
- **L'OMC** : l'organisation mondiale du commerce.
- **CNUDA** : Commission des Nations-Unies pour le Commerce international.
- Les **Chambres de Commerce nationales ou mixtes ou étrangères en France**.
- La **Chambre de commerce internationale (C.C.I.)** : elle règle les problèmes juridiques liés

aux contrats internationaux : litiges, arbitrage, incoterms.

- La **Direction générale des douanes et l'Organisation mondiale des douanes** : d'une aide précieuse pour savoir si l'importation de certains produits est réalisable et sous quelles conditions (notamment sanitaires).
- La **Direction des relations économiques extérieures (DREE)** s'occupe du financement public des entreprises françaises et assure le suivi de l'investissement international français. Elle présente une aide aux investissements en direction de l'Afrique, de l'Europe et du Moyen-Orient. Elle suit aussi les dossiers administratifs et budgétaires des contrats de plan État Régions.
- La **Direction régionale du C.E. (DRCE)** aide les responsables de PME à valoriser leur potentiel international à tous les stades de développement sur les marchés extérieurs. Elle fournit conseils et aide personnalisés. A contacter pour les soutiens financiers en liaison avec l'État et la Coface pour les aides nationales et avec les collectivités locales pour les aides régionales et départementales.
- Les **Conseillers et attachés commerciaux en France**, contactés par l'intermédiaire des ambassades et consulats étrangers en France.
- Le **Centre français du commerce extérieur à l'étranger** dont les listes sont dans les ambassades et consulats des pays concernés.
- Les **Fédérations et syndicats professionnels** : le MEDEF International. Il anticipe les évolutions internationales, la saisie des opportunités et trouve des partenaires en collaboration avec le réseau des ambassades, des Postes d'expansion économique et des Conseillers du C.E.
- Les **Normes et règlements pour l'exportation** : Afnor, normes techniques à l'export, pays par pays.

Il existe également de précieuses sources privées :

- Les **Conseillers en C.I.**
- Les **Syndicats des sociétés françaises de Conseil et d'Assistance en Développement international (SYNTEC)**.
- Les **Sociétés de conseil** réalisent des études marketing en vue d'un développement sur une zone géographique donnée, moyennant une commission sur le Chiffre d'Affaires réalisé : voir la Confédération française du commerce de gros interentreprises et du C.I., la Compagnie nationale des conseils en propriété industrielle (CNCPI), les Avocats conseils d'entreprises (ACE), le Comité national des conseillers du C.E. de la France (CNCCEF).
- Les **banques** apportent également une aide précieuse aux exportateurs sur la fiabilité de certains marchés ou clients.
- Les **Sociétés d'assurance prospection et/ou crédit** : COFACE, BTP capital investissement, BNP Paribas Lease Group, Atradius sont également indispensables.
- La **Compagnie aériennes de transport**, en collaboration avec Businessfrance, aide à préparer les voyages d'affaires sur certaines destinations, comme la Chambre syndicale de transport

aérien.

- **La Compagnie de transports maritimes** compte le Comité central des armateurs de France : le CCAF.
- **Les Associations de transport** sont d'excellent conseil : la Fédération des entreprises de transport et de logistique de France (TLF) ; la SNCF direction fret ; la Fédération nationale des transporteurs routiers (FNT) ; les Voies navigables de France.
- **IATA** : transport aérien
- **UIC** : Union internationale du transport par voie ferrée
- **IRU** : Union internationale du transport routier
- **FIATA** : fédération internationale des Associations de transitaires et assimilés
- **OMD** : Organisation mondiale des douanes
- **Les Assureurs pour le C.I.** : la Fédération française des sociétés d'assurance (FFSA). Le Comité d'études et de services des assureurs maritimes de France est également fort utile.
- **Quant aux Associations d'emballage**, elles sont représentées par le Comité de liaison des industries françaises de l'emballage (CLIFE) et peuvent éviter bien des désagréments. Les nouvelles préoccupations écologiques (recyclage) entraînent des changements plus ou moins importants dans les services offerts. Il sera intéressant de voir la part d'innovation dans ce secteur.
- Par ailleurs, il ne faut pas omettre **les Entreprises de renseignements commerciaux** comme Dun & Bradstreet International, société américaine implantée dans le monde entier qui permet à l'exportateur d'obtenir des renseignements financiers sur ses futurs partenaires. Consulter www.dnb.com
- Pour le **Recouvrement de créances internationales et l'affacturage** et pour le recouvrement des créances internationales, consulter : BNP Paribas Factor, Compagnie Générale d'affacturage (groupe Société Générale), Eurofactor, Cofacredit.
- Les **associations** diverses dont les prises de positions peuvent varier avec les politiques commerciales internationales.
- Enfin, pour clore cette liste non exhaustive mais assez complète, le **Club des exportateurs de France** existe dans toutes les grandes villes de l'hexagone et son rôle est d'organiser des conférences et des missions à l'étranger.

3.2 Stratégie de pénétration du marché ciblé

Après ce « scanner » de la double facette offre/demande qui dresse une carte au relevé assez complet de la situation commerciale, il est temps d'ajuster le produit à vendre ou à acheter :

- Sur quel type de cible (destinataire, consommateur, utilisateur) allons-nous nous fixer ? La cible est-elle de type intermédiaire ou final ?
- Sur quel produit notre choix va-t-il se porter ? Une adaptation locale est-elle nécessaire (aspect culturel) ? Allons-nous choisir un produit modifié, adapté à un nouveau créneau pour nous différencier de la concurrence qui a saturé le marché que nous pensions dans un premier temps pénétrer ? Les capacités d'adaptation et d'innovation sont fondamentales.
- Quels sont les appuis (producteurs, fabricants, etc.) et les réseaux locaux (commerciaux, communicationnels, juridiques, etc.) les plus pertinents pour le développement de notre présence ? Faut-il opter pour les réseaux publics ou privés, ou pour une combinaison des deux ? (Cela dépendra en grande partie de la configuration politique, idéologique du pays ou de la région ainsi que de ses structures sociétales et de ses diverses infrastructures).
- La Logistique est un aspect fondamental : transport, stockage, conservation, etc. Elle a des conséquences sur le prix du produit, sur la marge du vendeur (considérer les intermédiaires officiels et non officiels) et sur le prix de vente. Il est des pays où les infrastructures sont inexistantes ou insuffisantes pour assurer la bonne conservation du produit.

Une des facettes les plus importantes de la logistique est la distribution dont voici les principales variantes de la déclinaison :

- Commerce individuel, commerce de gros.
- Société à succursales. Chaque succursale dépend du siège social et est administrée par un gérant qui reçoit les produits nécessaires à travers une centrale d'achats (alimentation).
 - Coopératives : elles fournissent à leurs membres les services qu'ils demandent sans intention de profit et suppriment les intermédiaires ; elles produisent parfois leurs propres articles.
 - Grands magasins : ils vendent beaucoup et obtiennent des prix intéressants. Leurs soldes périodiques favorisent les ventes et le C.A. Cependant, les nouvelles habitudes, telle le Black Friday, entraînent des modifications de la planification opérée jusqu'à il y a peu.
 - Supermarchés, hypermarchés, libres services.
 - Vente par correspondance postale ou virtuelle (elle peut être pertinente dans le nouvel espace visé). Intégrer le développement de ce type de fonctionnement, notamment dans les « périodes traditionnelles », telle Noël. L'expansion massive de cette préférence de la part du consommateur entraîne de nouvelles réalités dans les infrastructures : prévisions d'un réseau suffisant de livraison bien équipé et sécurisé. Intégration relative des nouvelles technologies (drones).
 - Franchisage : il consiste à vendre ou à louer aux investisseurs indépendants un ensemble d'éléments qui appartient à la compagnie qui accorde la franchise (marque, image, méthodes de fabrication, de vente et de gestion). Les investisseurs apportent le capital, les équipements et les locaux nécessaires pour assurer l'expansion d'un réseau commercial.
- Aspects contractuels : contrat de vente, incoterms, assurances risques en fonction du pays, etc. Cf. les organismes complémentaires d'aide à l'exportation.

CONCLUSION

Elle doit reprendre les étapes principales de votre étude et montrer que le programme annoncé dans l'introduction a bien été présenté.

La problématique de départ est reprise pour montrer comment, après l'analyse et la prise en compte des divers aspects mentionnés dans les domaines clés de l'étude de marché, s'est imposé le profil d'un produit bien défini, pour une cible déterminée. La mise sur le marché va se réaliser selon une logistique raisonnée et solide, accompagnée d'une gestion rigoureuse des diverses obligations contractuelles.

L'ouverture sur l'avenir inclut une réflexion sur la capacité de développement de la part du marché, sur une éventuelle réorientation en fonction de la situation socio-économique, politique, sur la durée de vie du produit, l'extension de l'offre dans la gamme du produit, dans les services (SAV par exemple), ou sur une aire géographique avec des implantations étudiées et viables. L'annonce d'une nouvelle prospection est la bienvenue.

Vous n'êtes pas seul. Du personnel qualifié est là pour vous aider, vous orienter, porteur de ses spécificités et compétences individuelles : il s'agit de votre enseignant référent et d'autres collègues, tels les bibliothécaires. Si vous êtes FA et que le sujet choisi est en relation avec le secteur d'activité de votre entreprise, votre Maître d'apprentissage, vos collègues peuvent aussi être très utiles. D'autres contacts et réseaux que vous aurez pu établir dans la sphère professionnelle mais aussi privée seront d'une aide appréciable.

L'écriture n'avance pas forcément toujours au rythme désiré, ce qui ne signifie pas pour autant que les idées ne font pas leur chemin. Pour éviter des moments de « grand vide », appliquez les conseils prodigués en début de livret et remplissez votre journal de bord, puis relisez-vous tous les soirs pour rester dans la dynamique.

Bon et fructueux travail.

BIBLIOGRAPHIE

- ARMSTRONG, Gary *et alii*, *Principes de marketing*, Montreuil, Pearson, 14^e édition, 3 mai 2019, 544 pages.
- AYMES, Michaël, *Commerce et territoire*, Hericy, Editions du Puits Fleury, Coll. Gestion et organisation, 30 mai 2019, 120 pages.
- BONNAFOUX, Guénaëlle, *et alii*, *L'essentiel du plan marketing opérationnel*, Paris, Eyrolles, 2013.
- CADILHAC, Paul-Emile, *L'e-merchandising, un atout pour le commerce*, Paris, Dunod, 2013.
- CARLIER, Fabrice, *Réussir mon premier plan marketing opérationnel*, Paris, Eyrolles, 2013.
- DORIOL D., SAUVAGE Th., *et alii*, *Management de la Supply Chain et des achats*, Paris Vuibert, Coll. Gestion, 28.08 2018, 384 pages.
- GIANELLONI, Jean-Luc, VERNETTE Eric, FILSA M., *Études Marketing appliquées, Comment décider efficacement*, Paris, Vuibert, 2008, 424 pages.
- GIANELLONI, Jean-Luc, VERNETTE Eric, *Études de marché*, Paris, Vuibert, 5^e édition, 16.07.2019, 664 pages.
- GRAUMANN – YETTOU, Sylvie, *Commerce international, Guide Pratique*, Paris, LexisNexis, Litec, 2005.
- HUET, Jean-Michel, *Stratégie internationale*, Paris, Dunod, 2015.
- JOLIBERT A., JOURDAN Ph., *Marketing research*, Paris, Eyrolles, 2010, 624 pages.
- LAMBIN, Jean-Jacques, *Marketing stratégique et opérationnel, la démarche marketing dans l'économie numérique*, Paris, Dunod, Collection Marketing et communication, 9e édition, juin 2016, 608 pages.
- LEGAY, Danièle (coord.), *BTS CI Commerce International*, Paris, Nathan, 2012.
- LENTDECKER DE P.-G., *Le technicien du Commerce international*, Boulogne-Billancourt, Coll. Hommes et techniques, 1981.
- VAN LAETHEM, Nathalie, *et alii*, *les fiches outils du marketing*, Paris, Eyrolles, 2015.
- VERNETTE, Eric, *Techniques de l'étude de marché*, Paris, Vuibert, 2008.

N'oubliez pas de faire appel aux ressources en ligne ou en rayon de la BU Georges Pérec. Les bibliothécaires sont là pour vous conseiller. Songez au prêt interuniversitaire et à regarder et éventuellement emprunter les PPT des années précédentes. Consultez les sites de l'OCDE, des revues spécialisées etc.

STRUCTURE NORMATIVE DU MÉMOIRE

Si le fond de ce travail est d'une importance capitale, n'en délaissiez pas la forme. Une **présentation aérée** (sans pour autant gâcher du papier) est nécessaire, représentative de la clarté de votre pensée et du cheminement de votre raisonnement. Le travail final sera imprimé en deux exemplaires rigoureusement identiques : un pour l'Enseignant-référent du jury qui le remettra à la bibliothèque du MCI, et le vôtre. Si exceptionnellement, une autre personne siègeait au jury (un spécialiste, quelqu'un de l'entreprise d'un FA, etc.), vous prévoyez un exemplaire supplémentaire.

Pour des questions écologiques et économiques, à partir de la table des matières, vous imprimerez en recto verso sur du papier adéquat de manière à obtenir une finition correcte et une bonne lecture.

NORMES DE PRÉSENTATION

Le mémoire présente une suite d'étapes bien définies qu'il faut respecter. Si les différences sont parfois peu marquées, les normes dactylographiques et typographiques peuvent varier d'une langue à l'autre (anglais, allemand, espagnol, français). Cf. les quelques ouvrages conseillés à la fin de ce livret et demander des conseils aux enseignants de langue.

NORMES

Format	A4
Papier	80 g/m ² ou 100 g/m ² , blanc.
Reliure	Libre choix mais le mémoire doit pouvoir demeurer ouvert sans nécessité de le maintenir
Couverture	Plastique transparent, non coloré
Police	type New Roman, 12 pour la rédaction du texte. Vous opterez pour une taille plus importante pour les titres.
Interligne	1,3 pour le texte et 1,15 pour la table des matières. Pas d'interligne 1,5 car il est utilisé pour des travaux d'envergure, comme les thèses. Le PPT de Master présente un nombre restreint de pages, il est donc impensable d'en limiter encore le contenu.
Marges	haut : 2 cm ; bas : 2 cm gauche : 2,5 cm (reliure) ; droite : 2 cm.
Justification du texte	Obligatoire à gauche et à droite.
Pagination	Utilisez les fonctions du traitement de texte.

1. Page de Présentation

Elle est la couverture qui porte le titre de votre travail, protégée par un transparent sans couleur.
Laurène Sanchez - Responsable Professionnalisation Master LEA CIT – Université G. Eiffel – PPT – 2022-2023

Lisible, claire, agréable mais sans fioritures, elle vous représente déjà. Pour des questions évidentes, les caractères doivent être de taille importante. La couverture n'est pas intégrée à la numérotation.

- Prénom et NOM bien visibles, sans être démesurément grands (restez modestes)
- Université UPEM (logo conseillé tout en haut à gauche). UFR Langues et civilisations – Langues Étrangères Appliquées
- Projet Professionnel Tutoré Master 1 Commerce International LEA –Session 2015-2016
- Titre de votre mémoire dans la langue de rédaction + traduction en français (en caractères de taille légèrement inférieure)
- Photographie, dessin, logo, etc. Non obligatoire.
- Sous la direction de : Civilité en entier, Prénom, NOM, Titre de votre référent.

2. Page de garde

Il s'agit d'une page vierge sans numéro apparent, à partir de laquelle commence le comptage des pages.

3. Avertissement

Pas de numéro apparent. Il est obligatoire et figure en milieu de page, centré ou non, en taille 12 :

« L'Université Paris-Est Marne-la-Vallée n'entend porter aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans ce rapport de Stage/ d'apprentissage¹ : elles doivent être considérées comme propres à son auteur ».

4. Dédicace (facultative)

Pas de numéro apparent. Sobre, elle sera faite à une/des personne(s) qui restent dans le cadre du sérieux du mémoire.

5. Remerciements

Pas de numéro de page apparent. Les remerciements sont de mise, et sérieux. Ils sont adressés à d'autres personnes de votre environnement professionnel ou universitaire, tous désignés par leur civilité complète, leur Prénom et leur NOM.

6. Table des matières (dans la langue de rédaction)

La pagination ne devient visible qu'à partir de la table des matières mais le comptage débute à la page de garde. Viennent ensuite l'avertissement (2^e page), la dédicace éventuelle (3^e page), les remerciements (4^e page). Elle ne porte ni le mot « page » ni même « p. », seul le numéro apparaît. Interligne 1,15 pour une aération et une lisibilité toutes deux indispensables. La table des matières ne doit omettre aucun document présent dans votre travail ni aucune étape de l'écriture (parties, sous-parties, etc.). On doit pouvoir s'y reporter rapidement grâce aux pages indiquées clairement.

Chaque annexe nommée et numérotée en fin de table des matières est reportée en fin de mémoire

¹ Choisissez votre modalité.

(sauf exception où le document figure dans la partie rédigée). Si la quantité le justifie, un deuxième petit volume peut être élaboré, mentionné de manière détaillée dans la table des matières du premier et qui sera reportée en début de deuxième volume par commodité de lecture.

Les fonctions avancées de Word vous aident grâce à un sommaire automatique qui, autonome, remet en forme la structure des divisions si vous altérez le texte, ce qui ne vous empêche pas d'intervenir dans le processus de réorganisation.

Les subdivisions numériques décimales sont très utilisées mais vous avez entière liberté du moment que la structure de votre travail est claire.

Il apparaît souvent :

1. (taille 15) ; 1.1 (taille 14) ; 1.2 (taille 14) ; 1.2.1. (taille 13) ; 1.2.2. (taille 13) ; ; 1.3 (taille 14) ;
2. (taille 15) ; 2. 1 (taille 14) ; 2.2 (taille 14) ; 2.2.1. (taille 13), etc.

La présentation américaine s'est généralisée mais l'absence de retrait à gauche en début de paragraphe donne une impression « monolithique » en cas de très long paragraphe. Cet aspect compact rend parfois la consultation moins aisée. Songez au confort de lecture de la personne qui vous lit et suit plusieurs travaux.

7. Résumé en français

Différent de l'introduction, il reprend l'essentiel et l'ordre du contenu et des grandes articulations de votre travail. Etant donné la longueur du PPT, veillez à ce qu'il ne soit pas trop long. Il ne doit pas dépasser l'extension d'une page à une page et demie. Soignez la langue au niveau du registre, de la grammaire et de l'orthographe. Le résumé est le premier contact avec votre lecteur. Il est ainsi fondamental car il donne une image de votre travail mais aussi d'une partie de vous-même.

8. Introduction en langue étrangère

Elle doit comprendre une page au minimum et exposer le sujet cerné, son intérêt, les termes clefs, les enjeux, la problématique et l'annonce du plan. L'expérience en entreprise et l'analyse de cette dernière sont fondamentales. Exposer vos choix, vos motivations. Soyez vigilant, ceci est un travail de dimension « scientifique », ou du moins qui doit présenter un potentiel professionnel, ce n'est pas un journal intime. Cependant, si une expérience personnelle vous a inspiré le sujet, vous pouvez bien sûr le mentionner et quitter le mode biographique dès que possible.

9. Développement en langue étrangère

Vous devez maîtriser la langue étrangère choisie. Entourez-vous d'outils linguistiques adéquats, demandez à vos professeurs de langue de vous aider car les déficiences à l'écrit se feront entendre à l'oral de soutenance. La qualité de l'expression est essentielle pour un commercial qui veut être crédible quant aux compétences annoncées sur son CV.

Pourvue de titres adéquats, la structure constituée de parties, sous-parties, diverses subdivisions et paragraphes doit visuellement annoncer le cheminement et la clarté de votre pensée. Se reporter *supra*.

10. Conclusion en langue étrangère

Elle doit comprendre une page au minimum et reprendre le cheminement de votre réflexion, de votre progression pertinente. Il est nécessaire de terminer sur une ouverture.

11. Glossaire du vocabulaire spécialisé (bilingue)

Il regroupe les mots très spécialisés et concepts très pointus d'un domaine particulier. Evitez d'y mettre des évidences.

12. Bibliographie

Elle rassemble l'ensemble des lectures relatives à la construction de votre mémoire. N'oubliez pas l'aide possible des bibliothécaires du pôle Économie et Gestion (Bois de l'Étang), compétentes et toujours prêtes à vous guider.

Classez par ordre alphabétique les ouvrages, les revues, les articles de journaux, de colloques, d'organismes nationaux ou internationaux, les sites Internet (mentionnez bien l'URL et la date de consultation car certaines pages, vous le savez, peuvent disparaître). Selon la langue, les habitudes de présentation peuvent différer légèrement. Voyez avec l'enseignant correspondant. Toute information doit être vérifiable par votre lecteur. Si vous la reprenez telle quelle, mettez des guillemets et citez précisément sa provenance. Le mieux est bien sûr d'en intégrer la substance dans votre propre démonstration. Plagiat à proscrire car le diplôme est en jeu.

13. 4^e de couverture

Elle clôt votre travail. Elle comporte le résumé en français en langue de soutenance et en anglais, quelle que soit la langue de rédaction ainsi que l'indication des mots-clefs de votre étude dans les deux langues qui reprennent à leur manière essentiellement le contenu du titre.

Exemple :

Commerce international, exportation, Japon, fromage français, logistique.

Comercio internacional, exportación, Japón, queso francés, logística

International trade, Export, Japan, French cheese, logistics.

Vous indiquerez ensuite les ODD que vous avez intégrés à votre réflexion :

ODD : 3, 5, 9, 10, 15, 17

ODS : 3, 5, 9, 10, 15, 17

SDG : 3, 5, 9, 10, 15, 17

1

Fin du travail écrit. Préparation de la soutenance avec PowerPoint obligatoire.

Ci-après fiche d'évaluation PPT qui présente les compétences notées. Au savoir-faire s'ajoute le savoir-être que les entreprises mentionnent chaque fois davantage avant de choisir un étudiant en formation ou un futur employé.



MASTER 1 COMMERCE INTERNATIONAL

PROJET PROFESSIONNEL TUTORÉ

FICHE ÉVALUATION

PPT, mémoire, soutenance en LVE

Pages de notation à imprimer en recto-verso (écologie et économie de place au secrétariat).

Ce document présente le barème d'évaluation du PPT des M1 CIT.

La grille répartit la note entre la partie rédactionnelle et la partie soutenance en langue étrangère (sauf si l'étudiant n'est pas français et que le Français est alors une LVE dans son cas) devant un jury composé de l'enseignant tuteur et, éventuellement, d'une autre personne dont la présence est pertinente.

Dans le but de guider les membres du jury, nous avons volontairement donné une notation globale par type de compétence, sans omettre de mentionner les principaux aspects qui constituent chacune d'elles (page 3). Les examinateurs ont néanmoins le jugement suffisant pour distribuer de manière pertinente le contenu de chaque « enveloppe » et aboutir à une note globale sur 20.

La maîtrise des diverses langues est très fondamentale car elle attribue au diplôme visé toute sa dimension. Il est donc nécessaire de l'intégrer dans l'évaluation globale.

Rappel : 15 minutes de présentation avec PowerPoint obligatoire et 15 minutes d'entretien.

Bonne séance de travail et d'échanges.

Laurène Sanchez
Responsable de la Professionnalisation C.I.T.

Fiche d'évaluation Master 1 CI - Mémoire PPT

2^e semestre – Professionnalisation à l'international

Note finale :

Nom, Prénom : Statut : FI -FA :

Date de soutenance : Langue de soutenance :

Enseignant Tuteur :

Titre du mémoire – PPT :

.....

.....

.....

MÉMOIRE – PPT

(Compétences à l'Écrit et à la Recherche)

..... /12

1. Respect et compréhension de l'exercice (fond et forme)
2. Échanges dans la modalité « Tutorat » pour la construction du mémoire. Respect des délais
3. Compétences dans la recherche documentaire et dans la gestion pertinente des informations collectées
4. Esprit d'analyse et de synthèse
5. Clarté et rigueur dans l'exposition et la démonstration
6. Gestion et intégration des annexes
7. Qualité de la LVE et du français (résumé).

SOUTENANCE

(Compétences à l'Oral)

..... /08

8. Aspect et savoir-être
9. Présentation du travail, de ses diverses phases et questionnements (15 minutes) :
 - Maîtrise de la LVE (oral en continu)
 - Gestion du temps
 - Enchaînement des idées et clarté
 - Qualités communicationnelles
 - Intégration pertinente de documents ou autres au discours oral (échantillons, etc.)
 - Intégration pertinente de matériel et supports audiovisuels obligatoires
10. Entretien (15 minutes)
 - Maîtrise de la LVE (oral en interaction)
 - Qualité d'écoute (questions, remarques, commentaires, critiques)
 - Qualité de réponse (fond et forme)
 - Capacité de remise en question, de réorientation et d'adaptation à une situation nouvelle

Commentaires et appréciations éventuels :

