



**HAL**  
open science

## Master Management international

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un master. Master Management international. 2015, Université Toulouse 1 Capitole - UT1. hceres-02041181

**HAL Id: hceres-02041181**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02041181>**

Submitted on 20 Feb 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# HCERES

Haut conseil de l'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

Formations et diplômes

## Rapport d'évaluation

### Master Management international

- Université Toulouse 1 Capitole – UT1

Campagne d'évaluation 2014-2015 (Vague A)

# HCERES

Haut conseil de l'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

Formations et diplômes

*Pour le HCERES,<sup>1</sup>*

Didier Houssin, président

---

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014,

<sup>1</sup> Le président du HCERES "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5)

Évaluation réalisée en 2014-2015

## Présentation de la formation

Champ(s) de formation : Gestion

Établissement déposant : Université Toulouse 1 Capitole – UT1

Établissement(s) cohabilité(s) : /

La mention de master *Management international*, entièrement enseignée en langue anglaise, est proposée par l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de Toulouse. Il accueille chaque année 50 % d'étudiants étrangers. Son objectif est de former des cadres polyvalents capables de travailler dans un contexte international, de gérer des équipes multiculturelles et de définir la stratégie internationale de l'entreprise. Il y a une seule spécialité. En première année (M1), les enseignements sont organisés autour de deux cours essentiels qui sont la stratégie et le management international. S'y ajoutent des cours correspondants aux fondamentaux du management mais avec une vision internationale (marketing, finance, droit, systèmes d'information, théorie des organisations...). La seconde année (M2) s'appuie sur ces fondamentaux pour spécialiser la formation sur le management international et interculturel. Il existe un parcours recherche optionnel en seconde année pour les étudiants souhaitant poursuivre en doctorat. La formation est ouverte uniquement en formation initiale classique.

## Avis du comité d'experts

Chaque unité d'enseignement (UE) de la seconde année est conçue comme un prolongement d'une ou plusieurs des UE de la première année, ce qui renforce la cohérence des enseignements. Les connaissances et compétences attendues sont précisément et clairement définies en relation avec les enseignements dispensés, de sorte que l'ensemble est d'une grande cohérence et en parfaite adéquation avec les objectifs et les métiers visés. Les cours sont partagés en une partie théorique dispensée par un enseignant-chercheur et une partie plus technique réalisée par un praticien, les deux dans une approche critique. Les stages et projets tutorés ont une place importante dans la formation, ce qui renforce la professionnalisation. On ne connaît pas la répartition entre cours magistraux et travaux dirigés (TD).

Ce master est délivré par l'IAE qui regroupe l'essentiel de l'offre de formation en gestion de l'Université Toulouse 1 Capitole, une école doctorale des sciences de gestion et un laboratoire de recherche. Le Centre de Recherche en Management (CRM) comporte un axe stratégie auquel ce master est rattaché. Ce master appartient au département Stratégie de l'IAE, il s'inscrit dans les diplômes « double compétence » dont l'objectif répond à une réelle utilité sociale. Au niveau national, l'IAE s'intègre à un réseau fort de 32 membres (45 000 étudiants) qui coordonnent leurs actions ; ce réseau est une alternative aux écoles privées. Le dossier ne comporte aucun élément concernant l'existence de diplômes du même type au niveau national ou international. L'IAE de Toulouse dispose de nombreux partenariats que ce soit avec des entreprises ou avec des universités étrangères. Ce master bénéficie de l'appui d'une chaire financée par les laboratoires Pierre Fabre qui, à ce titre, versent chaque année une dotation de 8 000 euros permettant de financer la venue de conférenciers internationaux. On note d'autres partenariats, notamment avec Airbus Industrie et le groupe ATR. L'ensemble permet d'organiser des visites d'usines et des conférences professionnelles, de proposer des stages et projets, de permettre la participation des praticiens aux enseignements et au conseil de perfectionnement, etc.

L'équipe d'enseignants est riche de 14 enseignants-chercheurs dont 3 professeurs des universités, de 10 praticiens et 4 conférenciers. Tous les membres de cette équipe ont une expérience à l'international et tous les praticiens sont cadres ; ils représentent 33 % des enseignements et enseignent surtout en M2. Le pilotage se fait à trois niveaux : diplôme, département (stratégie), composante. Le diplôme est piloté par un responsable et un conseil de perfectionnement (deux réunions par an). Le département est sous la responsabilité d'un enseignant-chercheur ; il se réunit au moins quatre fois par an. La composante est gérée par un comité de direction (directeur, responsables de départements, élus aux conseils centraux, administratifs), une commission licence et une commission master. L'ensemble

est donc bien structuré et la volonté de coordination et de cohérence est évidente. Il ne semble pas que les étudiants participent à une quelconque de ces instances, ce qui est regrettable.

Les effectifs sont bons pour un master de ce type, de 38 à 47 étudiants en M1 et de 29 à 39 en M2, avec une dizaine en Erasmus sortants. Les variations d'une année à l'autre peuvent être assez importantes. Les taux de réussite sont supérieurs à 90 %. L'insertion professionnelle est d'une excellente qualité en ces temps de crise : pour 60 % de répondants, 87,7 % des étudiants sont en emplois, 3,4 % en poursuite d'étude ; 8,9 % en recherche d'emplois. 68,2% trouvent un emploi en moins de 6 mois et 83,9% en moins d'un an ; 68,8 % sont cadres et 68,8 % en CDI. Le salaire annuel net moyen se situe entre 20000 et 30000. Les postes occupés sont cohérents avec les objectifs du master et les diplômés pour moitié sont en poste à l'étranger. Le dossier ne précise pas le nombre d'étudiants ayant choisi le parcours recherche et ne comporte pas d'éléments sur l'origine des étudiants, qu'elle soit disciplinaire ou géographique.

## Éléments spécifiques de la mention

<p><b>Place de la recherche</b></p>	<p>L'équipe pédagogique comporte de nombreux enseignants-chercheurs actifs en recherche. La volonté d'inscrire la recherche dans les enseignements est bien présente, avec dans le parcours recherche comme dans le parcours professionnel : revue de la littérature, étude d'articles, TD d'introduction à la recherche. Dans le parcours recherche sont proposées trois unités d'enseignement (protocole de recherche, méthode de recherche, théorie des organisations) et le remplacement du stage par la réalisation d'un mémoire de recherche.</p>
<p><b>Place de la professionnalisation</b></p>	<p>Les professionnels participent de manière significative aux enseignements et aux instances de pilotage, donnent des conférences, participent à des tables rondes. On remarque une analyse fine des compétences professionnelles nécessaires au management à l'international. On note la présence de compétences transversales dans les enseignements, un suivi individualisé pour la construction du projet professionnel des étudiants, une journée d'insertion et la possibilité de réaliser une année de césure en entreprise.</p>
<p><b>Place des projets et stages</b></p>	<p>Il y a un stage obligatoire de trois à six mois en première année ; il fait l'objet d'un rapport de stage. En seconde année, un stage de six mois fait l'objet d'un mémoire professionnel avec soutenance. Les stages doivent être en relation avec le management international et les étudiants français sont fortement incités à faire leur stage à l'étranger. Les étudiants sont aidés dans leur recherche de stage par un service dédié à cette mission, avec une journée stage-formation-insertion, une aide à l'élaboration du CV et à la conduite d'entretien, une plateforme d'échange. Les étudiants doivent réaliser un projet en groupe appelé « Company Project » qui consiste en une mission de conseil en entreprise avec une dimension internationale.</p>
<p><b>Place de l'international</b></p>	<p>La place de l'international est forte au niveau de l'IAE qui recense 88 partenaires dans 37 pays. Au niveau de ce master, la dimension internationale est renforcée ; elle est au cœur du master. On a déjà signalé le fait que tous les cours sont en anglais, que tous les enseignants ont une expérience internationale, que la moitié des étudiants sont étrangers (50 nationalités ont été accueillies depuis la création du master en 2004). On peut rajouter les éléments suivants : possibilité de faire une année de césure à l'étranger, tous les étudiants disposent d'une expérience internationale avant d'intégrer le master, double diplomation à partir de 2015 avec le <i>College of Management Mahido</i> de l'Université de Bangkok. L'ensemble a permis au master d'obtenir la certification internationale EPAS (EFMD Program Accreditation System) qui valorise les meilleures formations à vocation internationale.</p>

<p><b>Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite</b></p>	<p>La formation est sélective ; le dossier cite 300 candidats pour 30 à 40 places en M1 mais contient peu d'informations sur le recrutement. Le dossier ne fait que citer les critères de sélection : motivation, résultats académiques, expérience professionnelle, expérience à l'étranger, niveau d'anglais. La faible taille des groupes permet aux responsables pédagogiques de proposer aux étudiants un suivi individualisé au cours duquel ils peuvent évoquer leurs difficultés. Il n'est pas mentionné de passerelle ou de dispositif accompagnant la réorientation entre le M1 et le M2 ; pourtant celle-ci est bien présente puisque des étudiants du M1 se réorientent et qu'il y a des arrivées en M2.</p>
<p><b>Modalités d'enseignement et place du numérique</b></p>	<p>La place du numérique est réelle mais pas particulièrement développée, conforme à ce que l'on observe par ailleurs. On note la présence significative de modalités d'enseignement innovantes et/ou participatives : <i>serious game</i>, jeux de rôles, études de cas, réalisation de projets, travaux de groupes. Le Master n'est pas ouvert à la formation continue et la validation des acquis de l'expérience (VAE) est inexistante à ce jour. On regrettera l'absence dans le dossier de tout élément relatif aux adaptations aux publics à contrainte particulière. La politique en matière de langue pour un master international devrait comporter, au-delà de l'anglais, l'enseignement d'une seconde langue.</p>
<p><b>Evaluation des étudiants</b></p>	<p>Pour les enseignements, 30 % à 40 % en contrôle continu mêlant travaux de groupes et réalisation d'un travail individuel et 70 % à 60 % en examen terminal sous la forme généralement d'un écrit. Sauf cas de force majeure, les étudiants qui n'ont pas obtenu une moyenne au moins égale à 8/20 ne sont pas admis en session 2. La répartition des ECTS n'est pas proportionnelle aux volumes horaires ; la logique de cette répartition n'est pas expliquée. Le stage ou le mémoire de recherche doivent obligatoirement être validés (il n'y a pas de compensation).</p>
<p><b>Suivi de l'acquisition des compétences</b></p>	<p>Un Portefeuille d'Expériences et de Compétences est proposé aux étudiants en partenariat avec le Service Universitaire d'Information et d'Orientation et d'Insertion Professionnelle SUIO-IP, mais on ne sait pas si cette possibilité est suivie d'effet. Les « <i>serious games</i> » sont censés participer à l'acquisition d'aptitudes professionnelles. Il n'y a pas de livret de l'étudiant. L'annexe descriptive n'apporte aucune information particulière sur ce suivi ; en revanche, les compétences attendues sont décrites avec précision dans la fiche RNCP. L'acquisition des compétences professionnelles passe aussi par les stages et les projets, leur suivi est intégré à l'évaluation des stages. La petite taille des groupes permet un suivi individuel notamment en cas de difficulté.</p>
<p><b>Suivi des diplômés</b></p>	<p>On note la présence d'un pôle emploi-carrière qui organise avec l'association des anciens une journée d'insertion professionnelle et effectue ses propres enquêtes d'insertion qui viennent compléter celles de l'Observatoire de la Vie des Etudiants (OVE), ces enquêtes sont de qualité (cf. ci-dessus). Il existe une association de diplômés de l'IAE depuis 1973 qui dispose d'un site dédié et du soutien d'un personnel administratif.</p>
<p><b>Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation</b></p>	<p>Comme on l'a déjà indiqué, le pilotage est de qualité avec un conseil de perfectionnement et des instances à divers niveaux. On note la présence d'une procédure d'évaluation des enseignements par les étudiants à la fin de chaque semestre mais son analyse n'est pas présentée. Au niveau de l'IAE, une évaluation externe est réalisée tous les ans en vue de l'obtention et du maintien de la certification de service <i>Qualicert</i>. Pour ce master, à cette certification, s'ajoute le procédé d'évaluation du label EPAS qui porte l'autoévaluation à un niveau international.</p>

# Synthèse de l'évaluation de la formation

## Points forts :

- Taux de réussite élevés, forte insertion professionnelle correspondant aux métiers ciblés.
- Forte ouverture internationale en adéquation avec les objectifs du diplôme.
- De nombreuses relations entreprises et partenariats professionnels de qualité.
- Certifications EPAS (EFMD Program Accreditation System) et Qualicert (certification du réseau des IAE).
- Qualité de l'équipe pédagogique avec des chercheurs actifs, une expérience à l'international pour chaque enseignant et des praticiens cadres de haut-niveau.
- Adéquation du cursus avec les objectifs de la formation.

## Points faibles :

- Absence d'autres langues que l'anglais dans un master à l'international.
- Certains éléments peu développés dans le dossier.

## Conclusions :

Ce diplôme de l'IAE de Toulouse est une formation de qualité, avec une très bonne visibilité en raison de la certification EPAS, des enseignants-chercheurs actifs en recherche, un ancrage fort sur les entreprises internationales de la région et une insertion professionnelle exemplaire. Pour l'améliorer encore, il faudrait penser à faire une place à d'autres langues que l'anglais et mettre en place ou préciser les passerelles vers et en provenance des autres masters. Quelques éléments du dossier auraient mérité plus de développements : enquête d'attractivité et origine des étudiants ; modalité de suivi et d'évaluation des stages et des projets ; résultats et analyse de l'autoévaluation et des enquêtes d'évaluation des enseignements ; principes de réorientation et passerelles à l'issue du M1 et à l'entrée en M2 ; une baisse des effectifs entre le M1 et le M2 qui n'est pas expliquée ; un nombre d'étudiants choisissant le parcours recherche qui n'est pas indiqué.

# Observations de l'établissement





L'université ne souhaite pas formuler de réponse en ce qui concerne cette évaluation.

Bruno SIRE

Président de l'université

