

# L'INTERNATIONALISATION DES FORMATIONS EN GESTION

## Introduction

### **I. Le MBA américain**

1. Les logiques de fonctionnement du MBA
2. La méthode des cas
3. Les clés du succès du MBA

### **II. Les agences de notation et les accréditations**

1. L'intérêt de l'accréditation
2. Les agences internationales de notation
3. Le déroulement de l'accréditation
4. Le rôle des standards

### **III. Les accords de Bologne et le système LMD**

1. Le programme Erasmus
2. Le processus de Bologne
3. Les trois principaux diplômes du système LMD
4. L'organisation du LMD

## Conclusion

## **SECTION 3 : L'INTERNATIONALISATION DES FORMATIONS EN GESTION**

### **Introduction**

Du fait des délocalisations, des fusions-acquisitions et des projets multiculturels, les entreprises sont de plus en plus internationalisées. Ce qui les confronte à un double problème. Tout d'abord, elles sont amenées à recruter des candidats issus de systèmes de formation variés. Ensuite, la mondialisation, confronte les managers à de nouveaux besoins en formation.

Les institutions de formation en gestion, les diplômés et les enseignants n'échappent pas dans cette dynamique internationale. La difficulté pour les institutions d'enseignement du management est de bouleverser les contenus des programmes et de mettre en place des pratiques pédagogiques nouvelles.

Trois vecteurs sont porteurs de la dynamique internationale de l'enseignement du management :

- Le MBA, créé aux Etats-Unis, à l'Université d'Harvard en 1908. Longtemps cantonné aux universités américaines, il s'est répandu à partir des années 1950. Ainsi, il est apparu au Canada en 1951, au Pakistan en 1955, puis en Europe en 1957 à l'Institut Européen d'Administration des affaires (INSEAD), en France. Le MBA est maintenant adopté par les universités et les écoles de commerce du monde entier.
- Les systèmes d'accréditation. La démarche de certification s'est inévitablement répandue à l'enseignement du management. L'accréditation est l'occasion de dresser un bilan du fonctionnement de l'institution d'enseignement et d'en tracer les grandes lignes d'évolution pour le futur. La rigueur de la procédure d'accréditation ainsi que la participation à une démarche internationale, est un puissant levier d'action et d'évolution pour l'institution.
- Le système LMD qui s'inscrit dans la perspective d'alignement sur les nouvelles orientations et tendances mondiales en matière d'enseignement supérieur.

## **I. Le MBA**

Le MBA, acronyme de l'anglais master of business administration est un diplôme international d'études supérieures en management. Les cours dispensés forment à la conduite globale des affaires : stratégie, marketing, finances, ressources humaines, organisation.

### **1. Les logiques de fonctionnement du MBA**

Le fonctionnement du MBA est basé sur les logiques suivantes<sup>134</sup> :

- **La standardisation** est la première logique de fonctionnement du MBA. La conformité des MBA est mesurée par la norme ISO 9000.
- La seconde logique de fonctionnement du MBA est **l'élitisme**. Elle se manifeste par une forte sélection à l'entrée et le placement des élèves à la sortie.
- La logique **d'appel** qui vise un élargissement de la gamme des produits proposés par la formation. L'introduction de la formation continue pour les exécutants constitue une politique d'appel envers les entreprises.
- La quatrième logique est celle de **l'autogestion**. Elle consiste à décroître les revenus non liés aux inscriptions des élèves comme par exemple les diverses subventions. Cette logique augmente la pression sur le corps professoral en termes de temps et d'énergie. La pression sur la performance des enseignants est très forte. La sélection se fait de l'intérieur de l'institution.
- La logique **des corporatismes professionnels** est très présente dans les MBA. Elle se manifeste par des catégories disciplinaires stéréotypées et fortement cloisonnées entre elles.
- La dernière logique du MBA est celle du **prestige** et de la reconnaissance liée au nom de l'institution.

### **2. La méthode des cas**

La méthode des cas a été pratiquée dès le début du XX<sup>ème</sup> siècle par les universités américaines et notamment par Harvard Business School. Cette méthode a permis l'entrée du réel dans la salle de cours. La définition du cas est la suivante « un cas est la description d'un

---

<sup>134</sup> J. C. Thoenig, « Le MBA dans l'université : un engagement risqué ? », in « Enseigner le management, méthodes, institutions, mondialisation », coordonné par G. Garel et E. Godelier, Lavoisier, Paris, 2004, P205.

problème de gestion ou d'un challenge auquel est confronté une entreprise, à laquelle s'ajoute un ensemble de données économiques, statistiques, financières... »<sup>135</sup>.

### **2.1.Le déroulement d'une étude de cas à Harvard**

Une étude de cas à Harvard se déroule en une séance d'une heure et vingt minutes. Le cas est distribué aux étudiants quelques jours avant le cours, ils sont chargés de le préparer et viennent en discuter de manière collective sous le contrôle de l'enseignant. Un étudiant est désigné par l'enseignant afin d'exposer la situation en une dizaine de minutes : « openig call ». Puis, le professeur joue le rôle du maître d'orchestre, il intervient pour interroger tel ou tel étudiant et essayer de faire émerger le débat. Lors d'une étude de cas, l'enseignant n'impose en aucun cas ses idées aux étudiants. « Le cas est un principe pédagogique dans lequel les étudiants en charge de débattre du cas sont les acteurs pédagogiques. Le processus d'analyse et de discussion est inductif. Tout est dit par les étudiants, l'enseignant se tait, il ne dispense pas de savoir. Au fond, le vrai responsable du processus c'est l'étudiant pas le professeur. Le professeur n'est pas là pour apporter des idées mais pour créer les conditions de leur émergence. »<sup>136</sup> Il arrive parfois qu'il fasse une synthèse en fin de séance, notamment dans certains modules tels que la comptabilité ou la finance. Les étudiants sont notés à 50% sur leur participation.

### **2.2.L'élaboration du cas**

Il existe deux types de cas : les cas de bibliothèque « Library case », et les cas de terrain « Field case ».

- Les cas de bibliothèque sont produits sur la base de données publiques, accessibles à tous. Par conséquent, le traitement de ce type de cas ne nécessite pas d'autorisation.
- Les cas de terrain appelés aussi cas privés reposent sur le vécu d'une entreprise. Par conséquent, l'étude d'un cas privé nécessite l'autorisation de l'entreprise en question. Cette dernière a, en général, un à priori sur l'image qu'elle entend refléter. « Certaines entreprises, une fois le cas écrit le font modifier de fond en comble, voire le refusent ; d'autres l'annotent à peine. Les chiffres sont en général modifiés et les entreprises apprécient ensuite de participer à une animation de cas. »<sup>137</sup>

---

<sup>135</sup> Philip Rosenzweig, « Dans les coulisses de la scala des cas, le cas de la Harvard business school », in « Enseigner le management : méthodes, institutions, mondialisation », coordonné par G. Garel et E. Godelier, Lavoisier, Paris, 2004, P55.

<sup>136</sup> Idem, P55.

<sup>137</sup> Idem, p59.

- La question peut se poser de savoir pourquoi l'étude de cas ne reposerait pas sur un cas fictif. Selon Rosenzweig, travailler sur des cas réels, présente deux intérêts majeurs. Tout d'abord, les étudiants adhèrent mieux à l'étude de cas lorsqu'il s'agit d'une entreprise implantée sur le marché, car ils voient en elle une représentation du réel. Ensuite, tout en travaillant sur une seule entreprise, les étudiants acquièrent de nouvelles connaissances sur un secteur d'activité dans sa globalité. Par conséquent, il existe très peu de cas fictifs ; 5 cas sur 800 recensés à Harvard.

### **2.3. Les avantages de la méthode des cas**

P. Rosenzweig résume les avantages de la méthode en une phrase : « mobiliser collectivement les connaissances ». En effet, les connaissances acquises dans diverses matières, sont mobilisées de manière collective, par l'ensemble des étudiants, durant l'animation et la discussion du cas. Ce qui engendre d'autres avantages de la méthode, notamment l'apprentissage de la réflexion sur l'instant, la prise de la parole dans un groupe de discussion et l'écoute des interlocuteurs. Par ailleurs, cette méthode étant essentiellement inductive, elle incite l'étudiant à la recherche et à l'enquête sur le terrain, ce qui a pour résultat de lui forger une bonne culture sur le milieu des affaires.

### **2.4. Les limites de la méthode des cas**

Les limites de la méthode tels que cités par Rosenzweig sont en fait les limites de la méthode telle qu'elle est pratiquée à Harvard. La première limite est liée aux contraintes imposées par l'institution à l'étudiant. En effet, les cas s'enchaînent à un rythme de « treize séances par semaine et ce pendant deux ans ». Ceci pousse l'étudiant à préparer le cas de manière superficielle afin d'éviter le ridicule en cas d'interrogation. Le système des cas tel qu'il est enseigné à Harvard a tendance à développer la capacité de réaction de l'étudiant au détriment de son apprentissage des connaissances. « Les limites de ce système peuvent être attribuées non pas à la méthode des cas elle-même, mais à son utilisation systématique et unique comme le veut la pratique à Harvard ». Autrement dit, la méthode des cas pour être efficace, doit être accompagnée d'un cours magistral où l'enseignant présenterait tous les aspects théoriques liés au cas.

D'autres auteurs se sont penchés sur les limites de la méthode des cas<sup>138</sup>:

- ✓ La superficialité est le premier risque auquel peut être confronté l'étudiant. Ce dernier est sensé avoir eu le document à l'avance pour pouvoir l'exploiter. Mais ceci n'est pas toujours le cas. Il arrive que certains survolent à peine le document et arrivent quand même pendant la séance à donner le change et à participer au débat. A Harvard, les choses sont plus difficiles. Les rituels décrits par Rosenzweig, ne permettent pas ces dérives. Mais il est difficile de reproduire ailleurs les conditions opératoires exigeantes d'Harvard.
- ✓ La légèreté de l'enseignant face à un cas qu'il aurait puisé dans une banque de données. Par contre, si l'enseignant a mené lui-même l'étude ou vécu le cas, il peut aisément déborder du texte et passionner les étudiants.
- ✓ Le dernier risque est la normativité. Le cas est souvent considéré comme un référentiel de bonnes réponses, alors que son objectif principal est « l'entraînement méthodique à poser les bonnes questions ».

### **3. Les clés du succès du MBA**

Six facteurs clés expliquent le succès du MBA<sup>139</sup> :

- Le premier facteur, qui a contribué selon l'auteur, au succès du MBA, est l'autonomie. Les *business schools* américaines jouissent d'une forte autonomie budgétaire, managériale et politique. Leur rattachement aux universités n'est que théorique.
- Le deuxième critère est l'internationalisation de cette institution par sa démarche, son décloisonnement et son rapport au marché.
- La cooptation est le troisième facteur essentiel. Cette institution associe les embaucheurs potentiels au pilotage de la formation en faisant participer les entreprises au conseil d'administration et au conseil scientifique. Le recrutement des élèves sur le campus contribue à valoriser l'image de marque du MBA. C'est pourquoi, la cooptation se mesure aussi par les ressources consacrées à la promotion et à l'organisation de l'embauche.

---

<sup>138</sup> W. H. Starbuck, « Développer une culture de l'apprentissage : l'enseignement et la publication en management aux Etats-Unis », in « Enseigner le management : méthodes, institutions, mondialisation », coordonné par G. Garel et E. Godelier, Lavoisier, Paris, 2004, p 225.

<sup>139</sup> J. C. Thoenig, Op. Cit., p205.

- Le quatrième facteur de succès renvoie aux objectifs sélectifs d'accès à la formation. Ce contrôle exige selon l'auteur de la professionnalisation.
- Le cinquième facteur est relatif au recrutement des enseignants. Les corps professoraux sont permanents et leur recrutement s'effectue selon les méthodes classiques de l'université.
- Le sixième facteur concerne la recherche effectuée pendant la formation. Le succès d'un MBA repose essentiellement sur la façon dont l'expérience en entreprise est formalisée. Il s'agit d'un investissement « relativement important en temps de conseil, en suivi et en formation en entreprise ». D'où l'importance du matériel pédagogique mis par le MBA à la disposition des formateurs et des élèves : 5% du budget annuel d'un MBA est consacré à l'investissement en support pédagogique.

La « qualité » d'un MBA s'évalue aussi en fonction des accréditations auprès d'institutions internationales de notation.

## **II. Les agences de notation et les accréditations**

### **1. L'intérêt de l'accréditation**

Le mouvement de certification qui touche les entreprises devait tôt ou tard s'étendre au monde éducatif. L'intérêt de l'accréditation est double.

- ✓ Le premier est externe. Il consiste à accorder au diplôme une reconnaissance internationale et à rassurer les partenaires externes sur la qualité de la formation.
- ✓ L'intérêt de l'accréditation au niveau interne provient de ce que la soumission à une évaluation externe et étrangère de surcroît, est l'occasion pour l'institution de se remettre en cause, par rapport aux missions de l'institution, aux processus en place, aux résultats obtenus et aux critères de qualité définis.

### **2. Les agences internationales de notation**

Les plus connues et les plus influentes sont : AACSB, ACBSP, IACBE aux USA, AMBA, au Royaume Uni et EQUIS en Europe.

#### **2.1.AACSB**

The Association to advance collegiate schools of business (AACSB), est une association privée américaine délivrant une accréditation aux universités et aux écoles de

commerce qu'elle estime être les meilleures. Elles sont 655 dans le monde à avoir reçu cette accréditation<sup>140</sup>.

L'AACSB a été fondée en 1916 par plusieurs universités américaines et la première accréditation fut délivrée en 1919. La première école non nord-américaine à être accréditée fut l'ESSEC<sup>141</sup> en 1997. En 2009, l'AACSB a ouvert son premier bureau régional en Asie du sud-est, à Singapour.

## **2.2.ACBS**

The Association of Collegiate Business Schools and Programs, est une association américaine créée en 1988 qui accrédite des programmes de formation spécialisés en management.

## **2.3.AMBA**

The Association of MBA est un organisme basé au Royaume-Uni qui accrédite les programmes Grande Ecole ainsi que les Master of Business Administration des écoles de commerce. Cette association britannique est comparable à l'AACSB américain.

The AMBA a accrédité 189 écoles de commerce dans 46 pays dans le monde entier, dont 17 en France, 2 en Belgique, 4 en Suisse et 4 au Canada.<sup>142</sup>

## **2.4.EQUIS**

The European Quality Improvement System est une institution spécialisée dans l'accréditation des écoles de commerce. Il a été créé en 1998 par Gordon Shenton et l'actuel directeur Julio Urgel. Pour obtenir l'accréditation, l'école est notée sur la qualité de ses activités, ainsi que sur son degré d'internationalisation. 118 écoles sont accréditées, 74 en Europe et 44 dans le reste du monde.

## **3. Le déroulement de l'accréditation**

L'accréditation est basée sur les principes de certification et concerne toutes les démarches de la qualité totale appliquées à l'institution d'enseignement. Cela commence par définir clairement les missions de l'institution. Il s'agit ensuite d'examiner les processus à

---

<sup>140</sup>En Juillet, 2012.

<sup>141</sup> L'Ecole supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC), France.

<sup>142</sup> En Janvier 2012.

même de remplir ces missions. Pour finir, un processus d'évaluation est mis en place : évaluation des cours et mesure des résultats.

Depuis 1916, l'AACSB accrédite des écoles de commerce. Elle a emboîté le pas à l'industrie dans sa démarche d'accréditation. Elle est ainsi passée d'une logique de contrôle par check-list, à un examen de la cohérence des missions avec l'enseignement et les moyens mis en œuvre. La démarche d'accréditation par l'AACBS se fait en sept chapitres :<sup>143</sup>

- Les pré-conditions : s'agit-il bien d'une école de management et contrôle-t-elle ses programmes et son fonctionnement ?
- Missions et objectifs : quelles sont les missions de l'institution et les objectifs spécifiques de chacun des programmes proposés ?
- Composition et développement du corps professoral : « l'outil de production » est-il adapté aux missions ? Quelle sa composition, son niveau de qualification ? Comment est-il géré ? Intervient-il dans les programmes ?
- Le contenu des programmes correspond-il bien à ce qu'on est en droit d'attendre d'une école de gestion ?
- Ressources et responsabilités pédagogiques : quels sont les équipements dont disposent les étudiants (informatique, bibliothèque) ? Les enseignants participent-ils à leur définition ? Sont-ils responsables de la définition des programmes et de leur évolution ?
- Les étudiants : comment sont-ils sélectionnés ? Y a-t-il un suivi de leur insertion dans l'entreprise ?
- La recherche : quelle est la contribution de l'Ecole à la production de connaissances sur sa discipline ?
- Dans un premier lieu, l'école de commerce qui souhaite être accréditée remplit les différentes rubriques de l'accréditation. La décision d'accréditation, quelle soit favorable ou pas, est ensuite prise par le comité d'accréditation et validée par le conseil d'administration de l'AACBS.

---

<sup>143</sup> M. Thévenet, « L'accréditation de l'ESSEC : soumission au modèle américain ou reconnaissance des spécificités ? » in « Enseigner le management : méthodes, institutions, mondialisation », coordonné par G. Garel et E. Godelier, Lavoisier, Paris, 2004, p 216.

### **III. Les accords de Bologne et le système LMD**

#### **1. Le programme Erasmus**

La réforme du LMD est le résultat du processus de Bologne qui est lui-même la continuation d'un programme plus ancien, le programme Erasmus.

Le programme Erasmus a été créé en 1987 pour la promotion de la coopération et la mobilité académique en Europe au niveau de l'enseignement supérieur. Suite à la réussite de ce programme, il a été renforcé et élargi au-delà des pays européens par la création du programme Erasmus Monde en 2002, proposant des cours de master et des bourses d'études. Ce programme associe trois universités européennes dans la création d'un master commun qui sera proposé à une quatrième université (non européenne). A l'issue de ce master, le diplôme délivré est reconnu par les Etats membres et bénéficie du label de l'Union Européenne. Le principal objectif du programme Erasmus est de dynamiser l'enseignement supérieur européen et de faire face à la concurrence des Etats Unis.

#### **2. Le processus de Bologne**

A l'occasion du 800<sup>ième</sup> anniversaire de la Sorbonne, le processus de Bologne a été lancé par les quatre pays d'Europe suivants : la France, l'Allemagne, l'Italie et le Royaume Uni.

##### **2.1. La conférence de la Sorbonne**

La déclaration de la Sorbonne a été signée le 25 Mai 1998. Sa principale recommandation stipule que les signataires s'engagent à faire évoluer leur structure d'enseignement supérieur vers un modèle commun composé de deux cycles : un cycle pré-licence « undergraduate » et un cycle post-licence « graduate ». Ce nouveau système s'apparente au cursus universitaire en vigueur dans les pays anglo-saxons, le système 3/5/8. Le 3 ou L « Licence » équivaut au Bachelor of Arts délivré aux Etats-Unis. Le 5 ou M « Master » est l'équivalent du Bac+5 ou Master of Arts. Le 8 ou D « Doctorat » équivaut au Phd anglo-saxon sanctionné par le titre de Docteur.

Les principaux objectifs de la conférence de la Sorbonne sont :<sup>144</sup>

- La mobilité : faciliter autant que possible la mobilité humaine dans l'espace européen et leur intégration sur le marché du travail européen.

---

<sup>144</sup> A. Herzallah et K. Baddari, « Comprendre et pratiquer le LMD », OPU, 2007, p144.

- La fluidité : introduire plus de fluidité dans les filières de l'enseignement supérieur, notamment en favorisant la coopération entre les établissements.
- La souplesse : faciliter la reprise d'études et la reconnaissance de périodes d'études en instaurant d'avantage de souplesse.
- La lisibilité : accroître au niveau international, la lisibilité des formations européennes d'enseignement supérieur.

## **2.2.La conférence de Bologne**

La conférence de Bologne tenue le 19 Juin 1999 trace les grandes lignes de mise en œuvre des objectifs de la conférence de la Sorbonne :<sup>145</sup>

- Un système de grades académiques facilement lisible et comparable, incluant la mise en œuvre du supplément au diplôme.
- Un système essentiellement fondé sur deux cycles.
- Un système d'accumulation et de transfert de crédits.
- La mobilité humaine (concernant les étudiants, les enseignants et les chercheurs).
- Un mécanisme d'évaluation permettant de s'assurer de la qualité des formations dispensées.
- La dimension européenne de l'enseignement supérieur.

## **2.3.La conférence de Prague**

La conférence de Prague s'est tenue le 19 Mai 2001, elle s'est soldée sur la déclaration de Salamanque dont les principes et les priorités sont les suivants :<sup>146</sup>

- Accroître la mobilité et renforcer les programmes d'échanges.
- Organiser la diversité.
- Rendre compatibles les architectures d'enseignement supérieur en développant un cadre commun articulé autour de deux phases.
- Généraliser le système des crédits.
- Renforcer l'attractivité de l'enseignement supérieur européen.
- Répondre aux besoins de la formation continue.
- Mise en œuvre de politiques d'évaluation de la qualité dans chaque pays.

---

<sup>145</sup> A. Herzallah, p 15

<sup>146</sup> Idem, Op. Cit., p16.

#### **2.4. La conférence de Berlin**

La conférence de Berlin s'est tenue en 2003 et avait pour objectif d'accélérer le processus en fixant des échéances à court terme. A la rentrée 2005, les Etats signataires s'engagent à prendre les dispositions suivantes sont prévues:

- L'adoption d'un système en deux cycles,
- La délivrance gratuitement et automatiquement à tous les diplômés d'un supplément au diplôme dans une langue de grande diffusion
- La mise en place d'un système d'assurance-qualité,
- L'interaction entre l'enseignement supérieur et la recherche dans l'espace européen.

#### **2.5. La conférence de Bergen**

La conférence de Bergen s'est tenue en 2005 afin d'évaluer l'état d'avancement du processus LMD dans les différents pays signataires. Au vu du bilan d'évaluation du processus, les recommandations à l'issue de la conférence ont été comme suit :<sup>147</sup>

- Concernant la difficulté d'articulation entre les diplômes, la conférence recommande « aux gouvernements, aux partenaires sociaux et aux établissements d'accroître l'employabilité des diplômés titulaires de licences notamment au sein du service public ».
- Etablir un système de garantie de la qualité fondé sur les critères définis lors de la conférence de Berlin et assorti d'un haut degré de coopération et de mise en réseau.
- La reconnaissance des diplômes et des périodes d'étude pour tous les pays adhérents.

### **3. Les principaux objectifs du processus de Bologne**

Le système LMD a trois objectifs principaux :

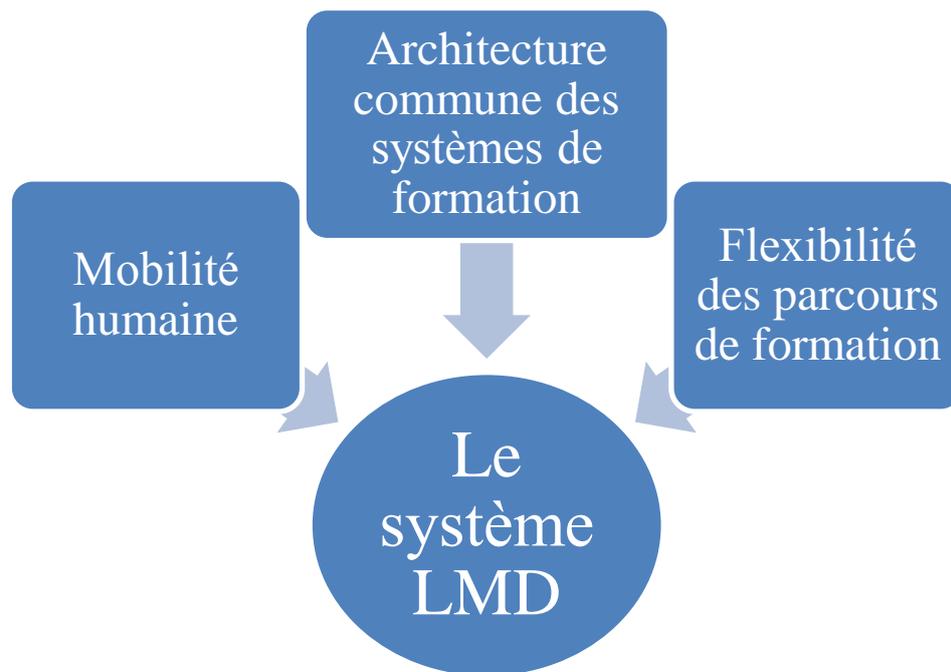
- La mobilité des étudiants et des enseignants ;
- L'architecture commune des systèmes de formation ;
- La flexibilité des parcours de formation.

La figure suivante illustre les objectifs principaux du système LMD :

---

<sup>147</sup> A. Herzallah, Op. Cit., p18.

**Figure 6** : Les objectifs du système LMD

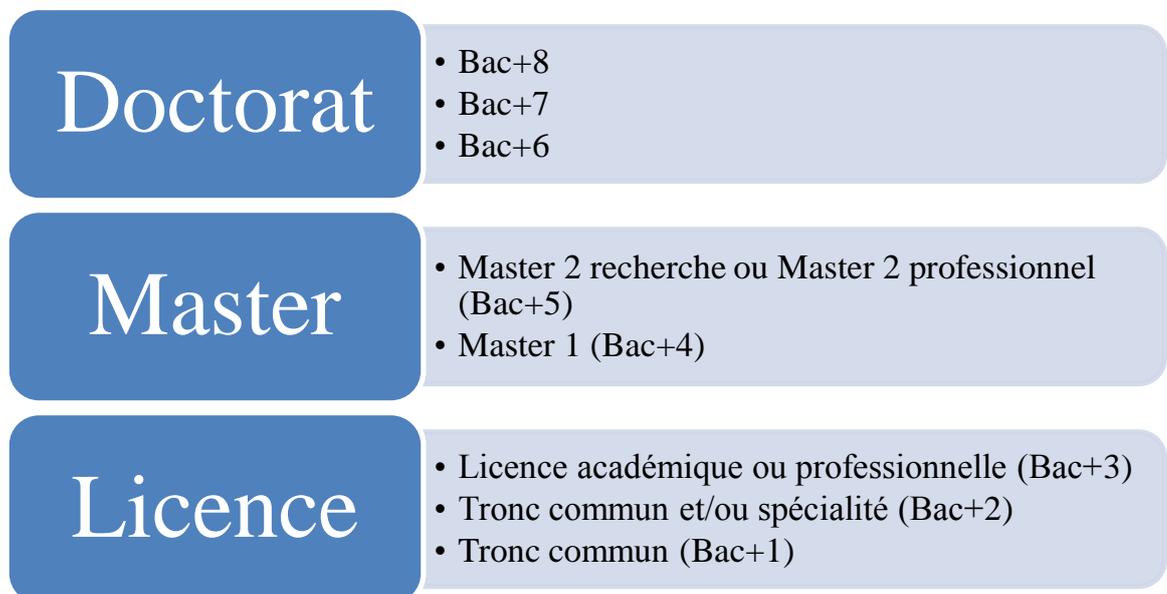


*Source* : Adapté A. Herzallah et K. Baddari, « Comprendre et pratiquer le LMD », OPU, 2007.

#### **4. Les trois principaux diplômes du système LMD**

Le système LMD comme son nom l'indique repose sur un cursus de trois cycles sanctionnés par trois grades : la Licence, le Master, le Doctorat.

**Figure 7** : Les diplômes du LMD



**Source :** Adapté A. Herzallah et K. Baddari, « Comprendre et pratiquer le LMD », OPU, 2007.

#### **4.1.La licence**

L'inscription en licence est tributaire de l'obtention du baccalauréat. La licence se déroule en six semestres validés par 180 crédits. Il existe deux types de licence:

- La licence académique menant à la préparation d'un master ;
- La licence professionnelle dont le but est l'entrée dans la vie active.

#### **4.2.Le master**

Après l'obtention de la licence, le master s'échelonne sur quatre semestres à raison de 30 crédits par semestre. Il existe deux types de master :

- Le master professionnel, qualification permettant l'entrée dans la vie active ;
- Le master recherche qui peut déboucher sur un doctorat.

#### **4.3.Le doctorat**

Le doctorat est accessible après un master recherche et donne lieu à la préparation d'une thèse.

### **5. L'organisation du LMD**

La formation en LMD se base sur une organisation en semestres d'une part et en unités d'enseignement d'autre part.

#### **5.1.Le semestre**

Le semestre en divisant l'année en deux, permet de mieux structurer les enseignements. Par ailleurs, la validation des connaissances qui se fait à la fin de chaque semestre, motive davantage l'étudiant l'obligeant à effectuer un travail régulier sur lequel il est évalué au fur et à mesure. La validation d'un semestre implique l'acquisition de 30 crédits.

#### **5.2.Le crédit**

La commission européenne a mené une étude appelée « Tuning Educational structure in Europe », afin de déterminer la valeur absolue d'un crédit. Il ressort de cette étude qu'un crédit est équivalent à un volume de 25 à 30 heures de travail de l'étudiant (cours, travail individuel, examens...).

Les crédits s'obtiennent par acquisition de chaque UE constitutive du parcours ou par la compensation des UE d'un même semestre (sur la base de la moyenne générale des notes obtenues dans les UE pondérés par leurs coefficients).

Les crédits sont caractérisés par deux éléments majeurs

- Ils sont **capitalisables** permettant à l'étudiant qui a obtenu la moyenne dans une UE de l'acquérir définitivement et de la capitaliser au sein de son parcours de formation.
- Ils sont **transférables** donnant ainsi à l'étudiant la possibilité de valider des périodes d'étude effectuées dans un autre établissement universitaire, sous réserve d'acceptation de l'équipe pédagogique.

Pour valider son semestre l'étudiant doit obtenir directement ou par compensation 30 crédits. La Licence qui correspond à 6 semestres, s'obtient après capitalisation de 180 crédits. Le Master est validé par 120 crédits au-delà de la licence, soit 300 crédits après le Baccalauréat. Le Doctorat, à l'issue de trois années de recherche est sanctionné par une thèse.

### **5.3. Les unités d'enseignement**

L'organisation pédagogique en LMD se base sur l'unité d'enseignement (UE). L'unité d'enseignement associe plusieurs modules enseignés dans un semestre. L'unité d'enseignement peut être composée de cours, de travaux pratiques ou dirigés, de stages, de projets... Elle est semestrielle et ses notes sont :<sup>148</sup>

- Capitalisables : toute validation est acquise définitivement quelque soit la durée du parcours.
- Transférables : le contenu d'une UE reste le même quelque soit le parcours choisi.
- Applicable à l'ensemble du travail de l'étudiant : impliquant toutes les activités et les formes d'enseignement dont les stages, les mémoires, les projets et le travail individuel.

Il existe trois catégories d'unités d'enseignement :

- L'unité d'enseignement fondamental qui a trait à la spécialité choisie et aux connaissances de base.

---

<sup>148</sup> A.Herzallah, Op. Cit., p 25.

- L'unité complémentaire peut être composée des UE méthodologique, UE de renforcement de la discipline majeure, UE des langues vivantes, UE initiation à la recherche scientifique et UE de préprofessionnalisation ou de professionnalisation.
- L'unité libre peut comprendre des UE de langue vivantes, UE de renforcement de la discipline majeure, UE de préprofessionnalisation ou de professionnalisation, UE de matières aux choix : éducation physique, projet associatif, autres langues vivantes...).

#### **5.4.Le tutorat**

Il s'agit de l'encadrement par un enseignant de groupes d'étudiants afin de les aider à acquérir les méthodes de travail indispensables à leur réussite. Les principales tâches du tuteur sont :<sup>149</sup>

- L'aide au travail personnel de l'étudiant, tel que l'apprentissage des méthodes de travail spécifiques à l'université et auxquelles le nouveau bachelier n'est pas habitué telle que la résolution des séries d'exercice.
- L'aide à la recherche bibliographique et à l'utilisation d'internet.
- Rapprochement de l'étudiant de l'administration.
- Favoriser l'insertion de l'étudiant dans la vie associative (clubs scientifiques, clubs culturels...).
- L'aide à la recherche d'un stage pratique.

On distingue deux formes de tutorat :

- Le tutorat d'accueil : organisé à l'intention des étudiants de première année, qui sont pris en charge par des étudiants avancés dans leur cursus universitaire (master, magister). Les premiers sont informés par les seconds sur la vie universitaire au quotidien et orientés vers les interlocuteurs et les services appropriés.
- Le tutorat d'accompagnement :
  - ✓ Aide au travail personnel de l'étudiant (apprentissage des méthodes de travail, prise de notes, entraînement oral...), aide au travail documentaire (maîtrise des outils bibliographiques, usage d'internet...).
  - ✓ Aide à la réalisation de projet et appui aux techniques d'auto-évaluation et d'auto-formation.

---

<sup>149</sup> A. Herzallah, Op. Cit., p 34.

## **CONCLUSION DU CHAPITRE**

D'une approche théorique et magistrale, la formation au management se base actuellement sur un raisonnement pragmatique où l'ouverture internationale occupe désormais une place de choix. Les nouveaux programmes d'enseignements mettent en exergue les nombreuses facettes de la globalisation et les nouvelles pratiques managériales permettant de préparer au mieux le futur manager et le futur cadre à intégrer l'économie mondiale.

Dans la pratique, le management de la performance a progressivement remplacé le contrôle de gestion. L'évolution du marketing a conduit à l'avènement du marketing management. L'enseignement du management de la production est désormais soumis aux nouvelles contraintes de compétitivité globale. Et enfin, le nouvel environnement managérial et les nouvelles compétences requises par les managers, ont eu raison de l'enseignement traditionnel de la GRH au profit du management des ressources humaines. Une importance accrue est accordée au droit, à la fiscalité, aux langues étrangères ainsi qu'aux nouveaux métiers de la finance.