

# HCERES

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

Département d'évaluation des formations

## Rapport d'évaluation

### Master Négociation internationale et interculturelle

Aix-Marseille Université

Campagne d'évaluation 2016-2017 (Vague C)

Rapport publié le 29/06/2017

# HCERES

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

Département d'évaluation des formations

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

Michel Cosnard, 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 2016-2017

### sur la base d'un dossier déposé le 13 octobre 2016

Champ(s) de formations : Art, lettres, langues, sciences humaines

Établissement déposant : Aix-Marseille Université

Établissement(s) cohabilité(s) : /

## Présentation de la formation

La mention *Négociation internationale et interculturelle (MASNI)* de master, créée en 2004, s'inscrit dans la continuité du magistère *Négociation* créé en 1985. Cette mention est en priorité professionnalisante, mais elle permet cependant à des étudiants, grâce à une option recherche, de s'inscrire en doctorat. Elle est également ouverte à des étudiants après validation des acquis professionnels et en contrat de professionnalisation.

L'offre se décline en un tronc commun avec des cours de langues, de culture générale, de droit, de questions économiques internationales et des enseignements professionnels. Quatre parcours sont proposés : *Extrême Orient (Chine, Corée, Japon, Vietnam)* ; *Monde Arabe moyen et proche Orient* ; *Brésil et Amérique hispanophone* ; *Turquie, Inde et autres aires*.

L'apprentissage d'outils de veille stratégique de management culturel et interculturel, et de techniques du marketing international permet aux diplômés de mettre leurs compétences communicationnelles au service de la négociation dans un contexte multiculturel et de développer des stratégies de résolution des conflits. Grâce au volet langues et cultures, les candidats acquièrent des connaissances concrètes de spécificités sociopolitiques, managériales et culturelles propres à différents contextes nationaux. Les cours ont lieu à Aix-Marseille Université ou à distance en deuxième année de master (M2).

## Analyse

### Objectifs

Le master *MASNI* vise à former des spécialistes trilingues de haut niveau ayant des compétences interculturelles leur permettant de développer des projets à l'international, au service d'organisations et d'entreprises. Les objectifs de ce master sont très clairs et très pertinents, la structuration par parcours selon les aires culturelles est un plus. Ce master donne en outre la possibilité de se diriger vers la recherche. La spécificité de cette formation par renforcement des deux axes « langues et cultures » et « spécialisation dans le domaine linguistique » lui donne une valeur ajoutée par rapport aux autres masters de ce type. La question de la multi-culturalité est au cœur de ce master et en fait une formation particulièrement pertinente dans notre société dite mondialisée.

### Organisation

Ce master est composé d'un tronc commun, de trois options, deux professionnelles et une recherche en M2, et de quatre parcours transversaux par aire culturelle. Le tronc commun dispense des éléments théoriques et professionnels transversaux. Chaque parcours est organisé de la même manière : langue, culture, interculturel. Les enseignements de spécialités sont déployés sur deux ans avec un approfondissement en M2.

En semestre 3, des étudiants peuvent choisir de s'orienter vers deux options professionnelles (option A et B) qui ne se différencient que par un seul cours « communication interpersonnelle » pour l'option A et « veille stratégique multilingue » pour l'option B en semestre 2. Ces deux options se déclinent en quatre parcours précédemment cités. Une option C recherche comprenant un cours de « méthodologie » permet de réaliser en semestre 4 un stage en centre de recherche.

L'organisation de ce master est cohérente, mais complexe en semestre 2 et 3.

Les compétences de la spécialisation sont approfondies au semestre 3 du M2 avec des matières comme la veille stratégique multilingue, les techniques du commerce international, le droit du travail et la conduite de projets.

La finalité professionnelle de chaque parcours est divisée en 2 options : communication interpersonnelle et veille stratégique multilingue.

Le semestre 4 du M2 pour la finalité professionnelle prévoit un stage obligatoire, la rédaction d'un rapport de stage et d'un mémoire de fin d'études avec soutenance devant un jury. La finalité recherche propose également en semestre 4 une mission dans un laboratoire. Le stage par contre n'est pas obligatoire.

### Positionnement dans l'environnement

D'autres formations existent dans la région. Ces autres masters sont plus disciplinaires et s'appuient sur la maîtrise de l'économie et de la gestion. Le master *MASNI* se différencie également du master *LEA (Langues étrangères appliquées)*, spécialité *Affaires internationales et information stratégique* en offrant un parcours management international et qui est la suite logique d'une licence *LEA*. Pourtant, le master *MASNI* accepte en majorité des étudiants en littérature et peu d'étudiants en provenance de la licence *LEA*.

La formation est au cœur de plusieurs réseaux sociaux professionnels et a su tisser des liens forts avec les collectivités territoriales. Elle organise une manifestation tous les ans et participe à six autres manifestations, que cela soit au niveau local, ou au niveau national.

Le *MASNI* a été classé parmi les cinq meilleures formations en management interculturel au niveau national par le Salon des masters, MS (mastère spécialisé) et MBA (master of business administration) de l'agence de notation Eduniversal tous établissements confondus (écoles de commerce inclus).

### Equipe pédagogique

L'équipe pédagogique est très bien pensée. La responsable est très impliquée. La répartition des cours est cohérente. Treize enseignants-chercheurs (9 maîtres de conférences (MCF) et 4 professeurs (PR)) interviennent, ainsi que douze professionnels et/ou enseignants du secondaire. Cette formation bénéficie de surcroît d'un professeur associé (PAST) et d'un technicien de recherche et formation. Les parcours sont dirigés par les enseignants-chercheurs, ce qui assure la pérennité pédagogique du master.

L'équipe pédagogique est soutenue par deux responsables administratives, référents qualité et handicap.

La responsable de mention, MCF, se déclare également être responsable de la « spécialité » *Négociation internationale et interculturelle* ainsi que la responsable pédagogique pour chaque niveau de master, 1 et 2, de la mention et enfin correspondante formation continue et validation des acquis de l'expérience (VAE). Quatre MCF sont aussi responsables de chacun des quatre parcours.

L'équipe pédagogique est vigilante quant à l'importance de maintenir une cohésion pédagogique, ce qui n'est pas évident. En effet, le nombre de parcours pourrait mettre en péril cette cohérence, mais l'équipe veille à cela dans un souci d'amélioration continue.

### Effectifs, insertion professionnelle et poursuite d'études

Les étudiants sont sélectionnés en première année de master (M1) parmi ceux qui ont des compétences culturelles et spécialisées. Le dossier ne fait pas état des modalités de sélection en M1. Le master attire beaucoup de candidats, dont des étudiants étrangers. Le dossier ne donne pas de précisions sur la sélection des étudiants entre le M1 et le M2.

On note l'absence de chiffre concernant le nombre de dossiers reçus.

Les effectifs sont stables (entre 30 et 35 en M1 et plutôt autour de 40 en M2). En 2015-2106, on comptait 41 étudiants en M2, ce qui paraît excessif aux yeux de l'équipe, étant donné le manque de moyens.

Le dossier fait état d'un taux d'insertion de 90 % au bout de six mois pour l'option professionnelle. En revanche, la finalité recherche, de création récente, ne comprend qu'un seul inscrit par an et aucun étudiant n'a poursuivi en thèse.

L'enquête de l'Observatoire de la vie étudiante (OVE), qui remonte à 2014, ne comptabilise que les étudiants s'étant vus offrir un emploi suite à un stage. On compte 21 étudiants ayant trouvé un emploi en 2015 après la soutenance de leur mémoire, pour 38 diplômés.

### Place de la recherche

Le master est adossé à deux écoles doctorales (ED 355 *Espaces, cultures et sociétés*) (ED 372 *Sciences économiques et gestion*) et sept laboratoires en lien avec les aires culturelles des différents parcours.

L'option recherche de ce master permet aux étudiants de réaliser une thèse au sein des deux écoles doctorales. Le dossier fait état d'un étudiant par an inscrit dans ce parcours afin de poursuivre en thèse, mais aucune poursuite à ce jour.

L'adossement à la recherche pourrait être amélioré en permettant aux étudiants de participer à des séminaires de recherche des laboratoires d'adossement. Le nombre conséquent d'enseignants chercheurs dans ce master est également un avantage en termes d'ancrage recherche.

Il est important de noter que les étudiants du master doivent réaliser un mémoire en plus de leur rapport de stage.

### Place de la professionnalisation

À vocation essentiellement professionnalisante, le master *MASNI* accueille un public de formation initiale, issu de validation d'acquis et d'alternants.

Il privilégie les métiers à l'international puisqu'il spécialise dans les métiers de la négociation interculturelle. Les débouchés naturels sont les organisations internationales, les ONG (organisations non gouvernementales) à vocation humanitaire, culturelle ou éducative, les grandes entreprises du secteur public ou privé.

Le master met *en sus* les réseaux professionnels au service des étudiants ainsi que les réseaux des anciens pour les offres d'emploi. La variété et la qualité des intervenants professionnels sont un atout supplémentaire.

La fiche RNCP (répertoire national de la certification professionnelle) dresse une liste des secteurs d'emplois : commerce international, environnement, communication, information, diplomatie. La préoccupation d'opérationnalité des étudiants à la sortie du master est majeure pour l'équipe pédagogique.

La présence du module « Projet professionnel » en M1 et du module « Insertion professionnelle » en M1 et M2 est symptomatique de l'importance de la professionnalisation, dont le stage en M2.

Ce master bénéficie d'un partenariat avec le CFA (centre de formation des apprentis) « Epure Méditerranée » au sujet des contrats de professionnalisation. Le dossier fait état en 2015-2016 de trois étudiants en contrat de professionnalisation.

### Place des projets et des stages

Le stage en M1 est hors maquette, fortement recommandé, mais non obligatoire. Le stage en M2 est obligatoire dans les deux options professionnelles et non en recherche. Le stage est au cœur du dispositif de formation en étant une vraie unité d'enseignement (UE) créditée (15 crédits ECTS, european credit transfer system). Il s'effectue de préférence à l'étranger dans les pays des aires culturelles. Il dure quatre mois minimum, et donne lieu à la rédaction d'un rapport de stage et d'un mémoire de recherche sous la tutelle d'un enseignant référent. Le stage bénéficie d'un solide accompagnement grâce à la présence d'une méthodologie à la recherche de stage, en lien avec les modules du projet professionnel et d'insertion professionnelle ; les évaluations du stage dont le tutorat et le rapport de soutenance répondent à une grille d'évaluation. L'étudiant doit fournir au bout de deux mois un bilan d'étape intermédiaire et le déposer sur l'espace numérique AMETICE. Le dossier ne fait pas état d'un bureau de stages proprement dit.

### Place de l'international

Au regard du type de master, l'international a une très grande place.

Pour être admis en *MASNI*, il faut maîtriser deux langues (niveau B2-C1 en admission M1 et C1-C2 pour une admission en M2).

L'équipe pédagogique incite les étudiants à réaliser un stage à l'étranger. De nombreux partenariats existent avec les établissements suivants : Universidade Estadual de Campinas (Brésil) ; Hankuk Universty (Corée du Sud) ; Université Cadi Ayyad (Maroc) ; Galatasaray University (Turquie) ; Sofia University (Japon) ; plusieurs universités à Taiwan et en Chine ; Galatasaray et Bilkent (Turquie) ; Unam (Mexique) ; Santander (Colombie). Un tiers de la promotion de M2 part à l'étranger.

Ce master est en exigence de progression constante : un souhait est notifié de trouver d'autres partenaires et un échange est en cours de construction avec l'institut « Narsee Monjee institute of Management studies » dans le Maharashtra en Inde.

Le dossier fait état de neuf conventions de stages avec des universités partenaires en lien avec les quatre aires culturelles. La convention signée avec l'Inde est récente.

Le nombre d'étudiants de l'international est en augmentation : 13 étudiants étrangers pour 15 étudiants nationaux en M2, en 2015-2016 alors qu'il est de 3 étudiants étrangers pour 25 étudiants français en M1, pour la même année.

### Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite

Les passerelles pour accéder au M1 *MASNI* sont nombreuses. Le recrutement en M1 est ouvert à tous les candidats venant d'autres filières, car il n'existe pas de licence *Négociation internationale et internationale*. Ces filières vont des sciences humaines et sociales aux sciences exactes. Il est surprenant que ce master ne prenne pas plus d'étudiants de la licence *LEA*. Le dossier fait état d'un nombre de candidatures élevé sans donner de statistiques. Quelques étudiants arrivent directement en M2 au regard des effectifs (légèrement supérieurs en M2). La sélection se fait également entre le M1 et le M2. Sur une trentaine d'étudiants en M1, cinq environ ne passeront pas en M2. Le dossier ne fait pas état des raisons de ces échecs. L'accès direct au M2 est de droit après obtention d'un M1 *MASNI* complet, ou un M1 d'une autre formation si les compétences acquises sont conformes à celles du *MASNI*. Si les compétences de spécialité ne sont pas du niveau requis et en cas de validation complète du M1, une année de césure ou de réorientation est proposée à l'étudiant. Peuvent également accéder directement en M2 les candidats issus des procédures de validations d'acquis et les publics en alternance (contrats professionnalisation) dans la limite des places disponibles en M2. Le dossier ne fait pas état d'un dispositif d'aide spécifique à la réussite.

### Modalités d'enseignement et place du numérique

Des cours en présentiel sont prévus pour les étudiants en formation initiale. Un enseignement numérique partiel ou total est prévu sur la plateforme AMETICE. Le public en alternance assiste aux cours deux fois par semaine. L'ensemble des cours de M2 est disponible en ligne et accessible à distance. Les étudiants ont accès aussi à une plateforme pour s'initier aux techniques du commerce international. Certains MOOCS (massive open online course) appartenant à d'autres établissements comme l'École centrale de Lille ou l'École de management de Grenoble sont mis à leur disposition en matière de « géopolitique » et de « gestion de projets ». Pour l'obtention du diplôme final, les étudiants obtiennent une certification en matière de compétences numériques pour les cadres grâce au MOOC-CNC (compétences numériques pour les cadres) appartenant à une dizaine d'établissements nationaux.

L'enseignement en ligne prévoit de manière générale des visioconférences et des rendez-vous précis sur Skype. Les étudiants ayant choisi une formation en ligne sont soumis à un calendrier et un régime de contrôle continu totalement différent des étudiants en présentiel.

Les étudiants ont enfin la possibilité de construire un e-portfolio.

Le master intègre des étudiants suite à un processus de VAE et VAPP (validation des acquis professionnels et personnels) que cela soit en M1 ou M2.

### Evaluation des étudiants

Le contrôle continu est la règle pour les étudiants en formation initiale. Les modalités d'évaluation des cours de langues sont les mêmes que celles des filières avec lesquelles ils sont mutualisés. Le contrôle continu est obligatoire pour toutes les matières en dehors des langues. Pour les apprenants en formation continue et en alternance, un régime dérogatoire est prévu. L'évaluation est adaptée aux types d'enseignements : les enseignements de langue étant mutualisés, les étudiants sont évalués comme les autres ; les autres enseignements sont évalués sous la forme du contrôle continu. Les projets, les mémoires et les stages sont évalués par le biais d'une fiche d'évaluation.

Pour l'option recherche, c'est le membre du laboratoire qui a accueilli l'étudiant qui évalue sa fiche de recherche ainsi que les activités proposées par les membres du laboratoire. L'équipe envisage de mettre en place un grand oral avec e-portfolio de compétences dont la finalité est la maîtrise des habiletés de la négociation.

### Suivi de l'acquisition de compétences

L'acquisition des compétences se fait à travers un travail collaboratif qui implique les enseignants-chercheurs et les professionnels et vise à préparer les étudiants aux différents événements professionnels tels que simONU (pour Simulations onusiennes), les entrepreneuriales, les visites d'entreprises. L'étudiant est l'acteur principal de l'acquisition des compétences, il est appelé à réactualiser son projet professionnel du semestre 1 et l'équipe d'enseignants a pris conscience de l'importance de relier davantage les enseignements aux compétences demandées.

Ce master est très en avance en termes d'acquisition des compétences et raisonne en termes de cartographie des compétences : linguistiques, interculturelles, informationnelles, communicationnelles, thématiques, spécialisées, comportementales, technologiques. Les fiches RNCP sont très bien remplies. En M1, l'objectif est l'acquisition de compétences polyvalentes et en M2 des compétences liées au projet professionnel.

La possibilité de construire un e-portfolio est un vrai avantage pour les étudiants. Les fiches RNCP et les suppléments au diplôme sont très bien remplis.

L'équipe est de plus consciente que la participation à des projets collectifs et collaboratifs est essentielle dans l'acquisition des compétences. Apprendre par la coopération à coopérer est au cœur de la préoccupation. L'équipe s'appuie en plus sur des anciens et leur type d'insertion pour comprendre le processus d'acquisition des compétences. En conclusion, la clarté des objectifs en termes d'acquisition des compétences est très appréciable.

## Suivi des diplômés

Ce master est très en avance sur le suivi des diplômés et l'usage des réseaux sociaux. Ce master édite en ligne une carte mondiale de la communauté des anciens. Les réseaux d'anciens sont très actifs. La présence sur les réseaux sociaux est très professionnelle comme : le groupe « Masni Alumni Aix Marseille Université » sur LinkedIn ; le groupe « MASNI MAGNI » sur Viadeo ; le groupe « Magnitude-master MASNI » sur Facebook. Aussi, le « Masni Community Walk » permet de reprendre contact avec les anciens. L'équipe a conduit une enquête en 2016 pour suivre l'insertion des diplômés (en cours au moment de la rédaction du dossier). Un supplément au diplôme a été fourni.

La valorisation du master est assurée via les réseaux professionnels du type LinkedIn et Viadeo qui permettent de garder les contacts avec les anciens et d'offrir des stages aux étudiants.

L'équipe veut améliorer davantage la visibilité du master sur les réseaux professionnels et sur l'annuaire électronique [communitywalk.com](http://communitywalk.com) pour garantir une meilleure insertion des diplômés.

## Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation

La formation dispose d'un conseil de perfectionnement depuis 2011 et compte 17 membres dont quatre professionnels, sept universitaires, le représentant de la direction de l'université, le directeur du pôle langues, langage, culture, le directeur des formations professionnelles et des étudiants. La liste des membres fournie est très pertinente. Les enseignements de M1 et M2 sont évalués à travers un questionnaire (48 questions). De plus, chaque événement et chaque projet personnel sont soumis à une enquête de satisfaction.

Le conseil analyse les évaluations et établit un compte rendu. Il conçoit « une fiche d'amélioration » des points abordés et du suivi des actions proposées. Un compte rendu de chaque conseil est déposé sur CASSIOPÉE.

Plusieurs certifications des formations du *MASNI* et de la responsabilité sociale et environnementale pour l'apprenant usager reconnaissent la qualité du diplôme. Le *MASNI* voudrait acquérir la certification ISO 9001-2015.

## Conclusion de l'évaluation

### Points forts :

- Un master d'excellence, une vision stratégique, une très grande exigence et une offre réfléchie.
- Une très grande notoriété et une très bonne réputation.
- Une formation solide qui a fait ses preuves et qui couvre toutes les aires culturelles.
- Une possible orientation vers la recherche.
- Un master qui sert de référentiel de compétences dans le cadre de VAE.
- Une équipe pédagogique très impliquée en particulier dans la connaissance et le suivi des diplômés.
- Une formation totalement accessible à distance en M2.

### Points faibles :

- Manque d'information sur les types publics en particulier issus des VAPP.

### Avis global et recommandations :

Un master d'excellence, une offre unique dans la région. La palette des langues qu'il offre est très intéressante et originale, notamment pour le Hindi. La diversité des matières de spécialité est en lien avec la négociation internationale et interculturelle. Il faudrait toutefois diversifier l'équipe, par sécurité, même s'il devient difficile de recruter des professionnels et de relever le niveau d'exigence en langues.

La clarté de la structure de la maquette pourra être en effet améliorée par mutualisation des options A et B, telle que proposée comme piste d'amélioration.

Quelques recommandations peuvent être faites : poursuivre le niveau global d'exigence en renforçant l'acquisition de savoir-être et de savoir-faire ; poursuivre l'exigence de progression en termes de compétences ; mettre en œuvre l'idée de mutualiser les options *Négociation internationale* et *Systèmes nationaux d'information et de grand oral* et enfin tenter la certification ISO 9001 - 2015.



# Observations de l'établissement

Le Président de l'université

à

**Monsieur Jean-Marc GEIB**  
HCERES  
Directeur du Département d'Évaluation des  
Formations

Objet : Observations aux rapport d'évaluation  
des experts HCERES sur les formations  
N/Réf. : DEVE/PF/IDP/NA

Dossier suivi par Nathalie ALMERAS  
Tél : 04 42 17 27 31  
[nathalie.almeras@univ-amu.fr](mailto:nathalie.almeras@univ-amu.fr)

Pièce(s) jointe(s) : 1 document

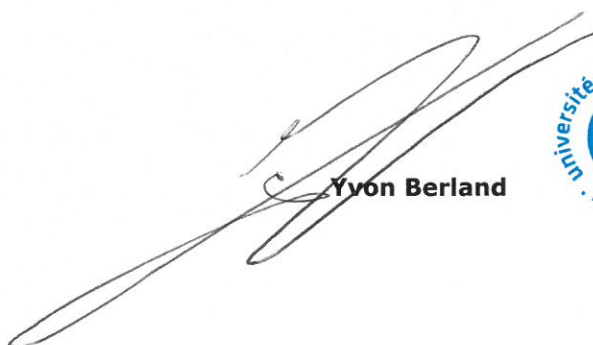
Marseille, le lundi 24 avril 2017

Monsieur,

Nous faisons suite à votre mail du 6 avril 2017 dans lequel vous nous communiquez le rapport d'évaluation HCERES sur les formations et les champs de formations.

Les responsables de la formation ont bien pris connaissance de l'évaluation et n'ont pas d'observation à formuler.

Nous vous souhaitons bonne réception et vous prions de croire, Monsieur le Directeur, à l'expression de nos respectueuses salutations.

  
**Yvon Berland**

