

Année universitaire 2025/2026

# Management dans les pays du Sud - 2ème année de master

**Responsable pédagogique :** HEILA YOUSFI - <https://drm.dauphine.fr/fr/drm/membres/detail-cv/profile/hela-yousfi.html>

**Crédits ECTS :** 60

## LES OBJECTIFS DE LA FORMATION

Ce parcours forme les étudiants à répondre aux nouveaux défis posés à la gestion des entreprises dans les pays du Sud. La formation s'articule autour des techniques universelles de gestion avec une attention particulière accordée aussi bien à la dimension contextuelle qu'au lien entre le secteur privé et les enjeux de développement.

### Les objectifs de la formation :

- Maîtriser l'articulation entre le contexte institutionnel et les politiques spécifiques de développement d'un côté et le fonctionnement du secteur privé de l'autre permettant de travailler dans les ONG de développement
- Maîtriser les outils et les techniques fondamentales de management nécessaires pour gérer des projets à l'international ou créer sa propre entreprise
- Acquérir des connaissances contextuelles permettant d'occuper des responsabilités managériales dans des univers socio-culturels spécifiques

## MODALITÉS D'ENSEIGNEMENT

Le parcours représente environ 400 heures d'enseignements, réparties entre septembre et avril. Plusieurs cours de la formation sont notamment dispensés en anglais.

La pédagogie comporte de nombreux cas d'application, des travaux sur des situations réelles d'entreprise, et de nombreux échanges avec des professionnels. Une valise pédagogique composée d'ouvrages de référence est distribuée à tous les étudiants inscrits afin de faciliter l'apprentissage.

## ADMISSIONS

- Titulaires d'un diplôme BAC+4 (240 crédits ECTS) ou équivalent à Dauphine, d'une université, d'une école d'ingénieur ou d'un autre établissement de l'enseignement supérieur dans les domaines suivants : sciences sociales (droit, gestion, sciences politiques, etc.) ou d'un cursus scientifique (médecine, pharmacie, ingénierat, etc.)
- Titulaires d'une VAE

Nous précisons que les BBA donnant le grade de licence ne sont pas reconnus par le Master Management & Organisations comme équivalent à un M1. Nous invitons donc les titulaires de BBA à candidater pour une admission en M1.

## POURSUITE D'ÉTUDES

Ce parcours peut notamment être prolongé par une thèse de doctorat, pour des étudiants souhaitant se destiner à la recherche.

## PROGRAMME DE LA FORMATION

- Semestre 3
  - Obligatoire
    - [Cours d'introduction aux questions contemporaines de développement](#)
    - [Responsabilité sociale et Développement durable](#)
    - [Entreprenariat et Développement](#)
    - [Stratégie Internationale](#)

- [Enjeux de la croissance partenariales pour les entreprises](#)
- [Gestion internationale des Ressources Humaines](#)
- [Marketing International](#)
- [Financement et développement](#)
- [Théories et pratiques des organisations en contexte international](#)

- Semestre 4

- Obligatoire

- [Cycles de conférences](#)
    - [Transformation digitale des entreprises](#)
    - [Management de projets](#)
    - [Latin American Business Strategies](#)
    - [Afrique, Défis du Développement](#)
    - [Business Management in the Asian context](#)
    - [Mémoire](#)
    - [Stage](#)

## DESCRIPTION DE CHAQUE ENSEIGNEMENT

### SEMESTRE 3

---

**Obligatoire**

## Cours d'introduction aux questions contemporaines de développement

**ECTS : 3**

**Enseignant responsable :** JOSEPH DAHER

**Langue du cours :** Français

**Description du contenu de l'enseignement :**

Le module s'articule autour des 3 axes suivants :

- i) La dimension structurelle du développement économique : définition et mesure ; principales caractéristiques des pays en développement ; acteurs et grandes phases des politiques de développement ; objectifs du développement durable (ODD).
- ii) La dimension conjoncturelle du développement économique à travers l'analyse du risque-pays : trajectoire de croissance ; risque souverain ; risque externe ; risque financier ; risque socio-politique.
- iii) Analyse thématique portant sur les grands enjeux actuels, comme par exemple : développement économique et crise environnementale ; financement du développement économique ; conséquence de la crise du Covid-19 dans les pays en développement.

**Compétences à acquérir :**

Capacité à discuter et à débattre des grands enjeux de développement contemporains d'actualité en lien avec l'agenda des Objectifs du développement durable (ODD).

**Mode de contrôle des connaissances :**

Le contrôle de connaissance se fait à travers un examen oral en groupe

**Coefficient :** 1

---

## Responsabilité sociale et Développement durable

**ECTS : 3**

**Enseignant responsable :** FREDERIQUE DEJEAN (<https://dauphine.psl.eu/recherche/cvtheque/dejean-frederique>)

**Langue du cours :** Français

**Description du contenu de l'enseignement :**

- La RSE et le développement durable: origines, acteurs, questionnements et enjeux actuels
- La RSE et le développement durable : quelles spécificités pour les pays émergents ?
- Donner les clés de compréhension des enjeux stratégiques et politiques liés à la RSE et au développement durable (nouveaux modèles d'affaires, financement et impact investing)

**Compétences à acquérir :**

- Les étudiants doivent pouvoir identifier les enjeux de la RSE et du DD spécifiques aux pays du Sud et appréhender les différentes dimensions de ces notions.

**Pré-requis obligatoires**

Aucun

**Pré-requis recommandés**

Aucun

**Coefficient :** 1

**Bibliographie, lectures recommandées :**

## Entreprenariat et Développement

**ECTS :** 3

**Enseignant responsable :** THIERNO BAH

**Langue du cours :** Français

**Description du contenu de l'enseignement :**

- Concepts et outils : entreprenariat (business model, BMC, business plan) et pays émergents
  - L'innovation venue des pays émergents : de l'innovation frugale à reverse
  - Contraintes et opportunités d'entreprenariat dans les marchés émergents
  - Stratégies de développement : du business model au développement international
  - Les born global, des entreprises a-nationalles dans un monde ouvert ?
  - Quand les entrepreneurs du sud investissent dans le nord
- Comprendre les diverses facettes de l'entreprenariat et du développement des entreprises dans les économies émergentes.

**Compétences à acquérir :**

Maitriser les outils fondamentaux de l'entreprenariat, et en explore les diverses modalités concrètes dans les contextes de pays émergents.

**Coefficient :** 1

---

## Stratégie Internationale

**ECTS :** 3

**Enseignant responsable :** STEPHANIE DAMERON (<https://dauphine.psl.eu/recherche/cvtheque/dameron-stephanie>)

**Langue du cours :** Français

**Description du contenu de l'enseignement :**

- Enjeux stratégiques dans les pays du Sud
- Diagnostic stratégique et modes de développement
- Stratégies business et business models
- Stratégies Bottom of Pyramid
- Stratégies corporate

**Compétences à acquérir :**

- Acquérir le vocabulaire et les outils du management stratégique
- Développer la capacité de questionnement et d'argumentation des étudiants
- Développer le professionnalisme des étudiants en situation de conseil relative à la stratégie des entreprises dans les pays émergents et en développement.

**Coefficient :** 1

---

## Enjeux de la croissance partenariales pour les entreprises

**ECTS :** 3

**Enseignant responsable :** FABIEN BLANCHOT (<https://dauphine.psl.eu/recherche/cvtheque/blanchot-fabien>)

**Langue du cours :** Français

**Description du contenu de l'enseignement :**

Dresser un panorama des formes que peuvent revêtir les opérations d'alliances, fusions et acquisitions et préciser leur spécificité ainsi que leurs liens avec le développement, la croissance et la compétitivité.

- Alliance, partenariat, coopération, F&A: même réalité ?
- Avantages-motifs possibles, limites et risques des opérations conjointes
- Mesure du succès et facteurs clés du succès d'une alliance (et d'une F&A)
- Contextes de pertinence d'une alliance (et d'une F&A)
- Sélection d'un partenaire : enjeux & critères
- Approches et leviers du pilotage des alliances (et des F&A)

#### **Compétences à acquérir :**

A l'issue de cet enseignement, les étudiants doivent :

- Comprendre ce que recouvre la croissance interne, la croissance organique, la croissance externe et la croissance contractuelle et partenariale
- Savoir faire la différence entre une alliance et une F&A
- Comprendre les enjeux propres aux alliances (et aux F&A)
- Être capable d'évaluer la performance d'une alliance (et d'une F&A)
- Pouvoir expliquer les causes de cette performance
- Pouvoir contribuer à la conception et au pilotage d'une alliance (et d'une F&A)

Plus spécifiquement, ils doivent être à l'aise lors de la lecture d'articles de presse ou de documents professionnels traitant d'alliances (et de F&A).

#### **Mode de contrôle des connaissances :**

Examen et dossier

**Coefficient :** 1

---

## **Gestion internationale des Ressources Humaines**

**ECTS :** 3

**Enseignant responsable :** Marc VALAX

**Langue du cours :** Français

#### **Description du contenu de l'enseignement :**

- Introduction aux enjeux actuels de la GIRH et négociation des différents contrats de travail possibles.
  - Délégation managériale et gestion du stress dans les pays du sud.
  - Performance et spécificités du recrutement à l'international.
  - Cartographie des évolutions contextuelles en GIRH (Multinationales, PME, ONG, Fonction diplomatique. Pilotage et risques de la politique de rémunération à l'international.
  - Relations professionnelles et prise en compte des nombreuses parties prenantes à l'international
- Favoriser une compréhension des enjeux stratégiques, des représentations des parties prenantes et des pratiques actuelles du management international des ressources humaines.

#### **Compétences à acquérir :**

- Développer des compétences opérationnelles en gestion des ressources humaines dans différents environnement (public/privé, nationaux /internationaux, pays du nord/pays du sud)
- Etre capable d'analyser – de façon critique – les politiques RH à l'international des entreprises, compte tenu de leurs stratégies, puis de proposer, sur la base de cette analyse, des recommandations managériales pertinentes, acceptables et faisables.

**Coefficient :** 1

---

## **Marketing International**

**ECTS :** 3

**Enseignant responsable :** MAHA AWAD

**Langue du cours :** Français

**Description du contenu de l'enseignement :**

- Marketing International, différences culturelles & Processus de Choix du Consommateur
  - Etude de marché à l'international
  - Processus d'élaboration d'une stratégie marketing à l'international (SWOT, segmentation, ciblage, positionnement, ...)
  - Diffusion internationale des produits/innovations
  - Politique de communication & management international de la marque
  - Projet de lancement d'un nouveau produit
- Aborder les principaux problèmes qui se posent aux entreprises concernées par un développement de leurs activités commerciales à l'étranger.

**Compétences à acquérir :**

- Maîtriser les différences de comportements des consommateurs au niveau international et de leurs conséquences sur les choix marketing.

Un accent particulier sera mis sur les pays en développement.

**Coefficient :** 1

---

## Financement et développement

**ECTS :** 3

**Enseignant responsable :** CYRIL FOUILLET

**Langue du cours :** Français

**Description du contenu de l'enseignement :**

- Définition, clarification par rapport aux concepts finance alternative, finance responsable
- Dysfonctionnements du marché financier et l'émergence de la micro-finance (asymétrie d'information, aléa moral, sélection adverse, relation «mandant - agent»)
- La demande: la notion « entreprise-ménage », informalité et la finance, incidences du cycle de la vie, élasticités de la demande
- Produits et services
- Techniques et méthodes: ciblage, transactions par groupe, choix de garantie, épargne préalable, synergies entre services financiers et non financiers
- Institutions de micro-finance
- Le marché de la micro-finance
- Politiques publiques et micro-finance

Mieux appréhender les potentialités et les défis de la microfinance comme stratégie de développement à buts multiples.

**Compétences à acquérir :**

- Acquisition d'outils analytiques pour situer la microfinance dans la théorie du fonctionnement du marché financier et dans la théorie de l'inclusion financière.
- Comprendre le fonctionnement et stratégies des principaux acteurs, privés et publics, nationaux et internationaux, actifs dans la microfinance.
- Acquérir la capacité d'analyser les différentes positions sur la microfinance en tant que stratégie de lutte contre la pauvreté.

**Coefficient :** 1

---

## Théories et pratiques des organisations en contexte international

**ECTS :** 6

**Enseignant responsable :** HEILA YOUSFI (<https://drm.dauphine.fr/fr/drm/membres/detail-cv/profile/hela-yousfi.html>)

**Langue du cours :** Français

**Description du contenu de l'enseignement :**

Ce cours à un double objectif :

1.Premièrement, fournir une première connaissance des théories classiques et critiques des organisations. Il permet aux étudiants, à travers l'application de ces théories à des études de cas, d'être à même d'analyser le fonctionnement des organisations et de formuler des recommandations managériales.

2.Deuxièmement, aborder la dimension internationale avec une variété d'organisations et une diversité de contextes géographiques et ce à travers différents éclairages théoriques. La poursuite de cet objectif s'effectue aussi bien à travers les cours qu'à travers les études de cas.

Nous aborderons les théories des organisations à travers cinq perspectives clés à la fois différentes et complémentaires. Nous regarderons le fonctionnement des organisations dans leur interaction avec leur environnement technologique mais aussi dans leur ancrage politique et institutionnel. De même, nous examinerons les organisations en tant structures sociales organisant les activités de leurs membres mais aussi comme systèmes culturels et politiques manifestant à la fois des continuités historiques et des changements. Nous nous intéresserons notamment à la manière dont ces différentes perspectives répondent aux problèmes pratiques que les organisations doivent gérer (la gestion des conflits, le changement organisationnel, la coordination entre les unités organisationnelles, le processus de décision, la gestion des relations aussi bien entre les individus qu'entre les individus et l'organisation, etc). Pour chaque thème, des articles d'auteurs clés seront communiqués aux étudiants.

Cette façon d'envisager l'enseignement répond à un double souci : D'abord, inciter les étudiants à travers l'appréciation des similitudes et des différences entre plusieurs perspectives théoriques d'appréhender les théories des organisations n'ont pas comme des explications uniques et absolues du champ d'étude mais plutôt comme des éclairages variés sur les pratiques organisationnelles mises en œuvre par les acteurs dans des contextes diversifiés.

**Compétences à acquérir :**

Les étudiants doivent être en mesure à l'issue de ce cours d'utiliser les connaissances acquises pour mieux appréhender les défis de l'adaptation des outils de gestion à des contextes culturels différents ainsi que les enjeux des collaborations dans un contexte international.

**Mode de contrôle des connaissances :**

Contrôle continu: 50%, Examen: 50%

**Coefficient :** 1

---

#### **SEMESTRE 4**

---

**Obligatoire**

## **Cycles de conférences**

**ECTS :** 3

**Enseignant responsable :** HELA YOUSFI (<https://drm.dauphine.fr/fr/drm/membres/detail-cv/profile/hela-yousfi.html>)

**Langue du cours :** Français

**Description du contenu de l'enseignement :**

Conférences assurées par des universitaires et des professionnels travaillant dans des multinationales ou dans les institutions de développement. Ce cycle de conférences a un double objectif:

- Comprendre les préoccupations des professionnels à la lumière de leurs pratiques et expériences dans les pays du Sud.
- Comprendre l'impact des enjeux géopolitiques sur le management dans les pays du Sud.

**Compétences à acquérir :**

Un regard complémentaire sur les défis du management face aux enjeux géopolitiques dans les pays du Sud.

**Coefficient :** 1

---

## **Transformation digitale des entreprises**

**ECTS :** 3

**Enseignant responsable :** ARNAUD GERARD

**Langue du cours :** Français

**Description du contenu de l'enseignement :**

- La Transformation digitale illustrée : priorités, gains et impacts dans les processus Finance, RH et Supply Chain
  - Introduction aux enjeux stratégiques, environnementaux et à la gouvernance du Systèmes d'information
  - Implémentation de la Transformation digitale : le cas des ERPs
  - Pourquoi changer : freins & leviers collectifs et individuels
  - Accompagner les projets de Transformation digitale grâce à l'intelligence collective
- Comprendre les ressorts stratégiques du recours aux technologies de l'information et de la communication, ainsi que les dimensions sociales et organisationnelles liées à leur déploiement au sein des entreprises.

**Compétences à acquérir :**

- Comprendre les enjeux stratégiques du management des systèmes d'information et les modalités de mise en œuvre de la transformation digitale constitue une compétence essentielle des managers de demain.

**Mode de contrôle des connaissances :**

- QCM SI & ERP (25%)
- Etude de cas individuelle (25%)
- QCM Management (25%)
- Cas pratique en groupe (25%)

**Coefficient :** 1

**Bibliographie, lectures recommandées :**

**Management des systèmes d'information, Auteur(s)?:?Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon.**

Reix, R., Fallery, B., Kalika, M., & Rowe, F. (2016). *Systèmes d'information et management* Vuibert

---

## Management de projets

**ECTS :** 3

**Enseignant responsable :** Oussama OURIEMMI

**Langue du cours :** Français

**Description du contenu de l'enseignement :**

- Introduction au management de projet (introduction historique, concept de projet et fondamentaux de la gestion de projet)
  - Le lancement et les conditions de réussite : coûts et budgets
  - Le pilotage de projet : le reporting et le pilotage de la performance grâce aux tableaux de bord
- Familiariser les étudiants avec les principaux outils du management de projet.

**Compétences à acquérir :**

Maitriser les enjeux de gestion des projets.

**Coefficient :** 1

---

## Latin American Business Strategies

**ECTS :** 3

**Enseignant responsable :** ALEXANDRE DE ALMEIDA FARIA

**Langue du cours :** Français

**Description du contenu de l'enseignement :**

- What is Latin America?
- Latin American Historical Formation: Issues of Colonialism
- Latin American industrialization
- U.S. presence in management in Latin America
- Corporate-Political relations in Latin America

- Management Culture in Latin America
- Challenges of managing organization in Latin America

- This course aim to present peculiarities of doing management in Latin America.

**Compétences à acquérir :**

- Understanding different organizational types in the region as well as how politics affect managing in the region.

**Coefficient :** 1

---

## Afrique, Défis du Développement

**ECTS :** 3

**Enseignant responsable :** MAXIME JEAN-CLA HOUNYOVI

**Langue du cours :** Français

**Description du contenu de l'enseignement :**

- Le développement du continent Africain : analyse comparée de l'Afrique Anglophone (Zone COMESA) et de l'Afrique Francophone (Zone Franc)
  - Le modèle Partenariat Public-Privé (PPP) en Afrique : Analyses et Perspectives
  - Les impacts du rachat de la dette privée ou publique des Etats africains par les fonds vautours sur l'endettement du continent : le cas de la Zambie et du Congo-Brazzaville (cas Jackson Ltd c/ SNPC)
  - L'environnement des affaires en Afrique : analyses et perspectives
  - La souveraineté monétaire de l'Afrique : analyses et perspectives
- Comprendre les défis du développement en Afrique et les disparités entre pays francophones et pays anglophones.

**Compétences à acquérir :**

- Diagnostic des défis de développement et son impact sur le secteur privé/identifier des solutions et des perspectives de développement.

**Coefficient :** 1

---

## Business Management in the Asian context

**ECTS :** 3

**Langue du cours :** Anglais

**Description du contenu de l'enseignement :**

- Asia's economic growth and development.
- Asian business environment
- Business opportunities and challenges in Asia
- Cultural nuances of doing business in Asia

- The course deals with understanding and analysing the business environment in Asia (mainly China and India) in terms of providing a suitable investment climate.

**Compétences à acquérir :**

- To understand India in terms of an investment destination
- To learn how to identify favourable and unfavourable indicators before investing or doing business in India
- To become familiar with cultural nuances relating to doing business in India

**Coefficient :** 1

---

## Mémoire

**ECTS :** 6

**Enseignant responsable :** HELA YOUSFI (<https://drm.dauphine.fr/fr/drm/membres/detail-cv/profile/hela-yousfi.html>)

**Langue du cours :** Français

**Description du contenu de l'enseignement :**

Tout au long de l'année, chaque étudiant·e élaboré, sous la supervision d'un·e directeur·trice, un mémoire portant sur une thématique en lien avec ses intérêts personnels et professionnels. Ce travail s'inscrit dans les standards académiques du mémoire de recherche en sciences sociales, tels que précisés dans le cadre de la formation, et vise à mobiliser une réflexion approfondie sur les enjeux du management dans les pays du Sud.

**Compétences à acquérir :**

Faire une revue de la littérature académique et professionnelle.

Choisir une bonne problématique de recherche orientée vers les défis du management dans les pays du Sud

Élaborer une méthodologie d'enquête sur le terrain.

Présenter les constats empiriques.

Discussion théorique des résultats.

Elaborer des recommandations managériales.

**Mode de contrôle des connaissances :**

Le mémoire donne lieu à une soutenance et à une évaluation par les membres du jury.

**Coefficient :** 1

---

## Stage

**ECTS :** 6

**Enseignant responsable :** HELA YOUSFI (<https://drm.dauphine.fr/tr/drm/membres/detail-cv/profile/hela-yousfi.html>)

**Langue du cours :** Français

**Description du contenu de l'enseignement :**

Chaque étudiant doit accomplir un stage d'une durée minimale de trois mois à temps plein, dans le secteur privé ou public en lien avec les enseignements dispensés dans le programme. Le stage peut être réalisé à l'international.

**Compétences à acquérir :**

Cette immersion en contexte professionnel doit permettre à l'étudiant de mettre en application les enseignements du master et acquérir une connaissance concrète des défis du management dans les pays du Sud.

**Mode de contrôle des connaissances :**

Rapport de stage

**Coefficient :** 1

---

**Document susceptible de mise à jour - 09/02/2026**

**Université Paris Dauphine - PSL - Place du Maréchal de Lattre de Tassigny - 75775 PARIS Cedex 16**