

HCERES

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

Département d'évaluation des formations

Rapport d'évaluation

Master Stratégie et marketing

Université de Poitiers

Campagne d'évaluation 2016-2017 (Vague C)

Rapport publié le 06/07/2017

HCERES

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

Département d'évaluation des formations

Pour le HCERES,¹

Michel Cosnard, président

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

¹ 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 : Sciences juridiques, économiques et de gestion

Établissement déposant : Université de Poitiers

Établissement(s) cohabilité(s) : /

Présentation de la formation

Le master *Stratégie et marketing* forme en deux années de master (M1 et M2) des gestionnaires spécialisés dans les disciplines de la stratégie, du marketing, de l'information et de la communication. Il vise l'insertion professionnelle des étudiants à l'issue de la formation. Les étudiants peuvent ensuite prétendre à différentes fonctions d'encadrement dans des entreprises industrielles et de services, en particulier dans les secteurs de la banque, de l'assurance et de la distribution : chef de projet/assistant chef de projet marketing, ingénieur marketing, consultant marketing, responsable marketing, chargé de développement commercial...

Six spécialités sont proposées aux étudiants : 1) *Commerce international*, qui comporte deux parcours (*Plurisectoriel* et *Spiritueux*), 2) *Marketing*, qui comporte aussi deux parcours (*Plurisectoriel* et *Luxe*), 3) *Management des projets marketing*, 4) *Intelligence économique et communication stratégique*, 5) *Management plurimédia et consommation*, qui comporte deux parcours (*Management des marques et des produits jeunesse* et *Design communication et packaging*) et 6) *Stratégie et management de la communication*. Certaines spécialités mutualisent les cours durant le M1.

Cette formation, ouverte depuis 13 ans (2004), fonctionne aujourd'hui en formation initiale classique et en alternance (apprentissage et contrat de professionnalisation) ainsi qu'en formation à distance. Elle peut aussi accueillir des étudiants en formation continue. Elle accueille des étudiants titulaires d'un bac + 3 aux profils variés. La formation est gérée par l'institut d'administration des entreprises (IAE) de Poitiers en partenariat avec cinq autres établissements (l'école supérieure du commerce extérieure, à Paris ; le groupe Sup de Co, à La Rochelle ; l'institut national des sciences comptables et de l'administration d'entreprises, à Antananarivo, Madagascar ; l'institut libre des relations internationales, à Paris ; l'université d'Ain Shams, au Caire, en Egypte). Elle est dispensée sur plusieurs sites (Poitiers, La Rochelle, Niort, Angoulême, Paris, Antananarivo et Le Caire).

Analyse

Objectifs

Les objectifs de la mention de master *Stratégie et marketing* sont clairs aussi bien au niveau scientifique qu'au niveau professionnel. Elle permet d'apporter une formation de niveau bac + 5 dans différents domaines de la gestion à travers la transmission de connaissances aussi bien théoriques et conceptuelles que pratiques à des étudiants titulaires d'une troisième année de licence (L3) ou à des personnes en reprise d'études. A l'issue de leur formation, les étudiants acquièrent ainsi, selon la spécialité suivie, des compétences leur permettant d'exercer des métiers du marketing, de la communication et du commerce international dans des secteurs variés. Chacune des spécialités proposées dans la mention est cohérente avec les besoins et les spécificités du territoire. Les annexes descriptives au diplôme (ADD) précisent bien les compétences acquises à l'issue de la formation dans les différentes spécialités.

Les fiches du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) sont bien renseignées et précisent bien les métiers visés. Le descriptif des emplois occupés à 6 et 30 mois permet de vérifier que la formation atteint ses objectifs.

Organisation

L'ensemble constitué par la mention de master *Stratégie et marketing* apparaît assez hétérogène tant en termes de degré de spécialisation (des spécialités ou parcours très pointus - par exemple, parcours *Spiritueux* dans la spécialité *Commerce international* - et d'autres plus généralistes), de localisation, de modalités pédagogiques (avec des parcours classiques, en alternance, en formation continue, à distance, combinant présentiel et *e-learning*) et même de cadre institutionnel (partenariat avec cinq autres établissements distincts selon les spécialités). Il résulte de cette très forte hétérogénéité une difficulté à formuler des jugements globaux portant sur l'ensemble de la mention. Pour ne citer qu'un exemple, certaines spécialités ont des cours mutualisés en M1, ce qui n'est pas le cas pour d'autres spécialités. La présentation des spécialités délocalisées à Madagascar et en Egypte est trop succincte pour en évaluer l'organisation. Néanmoins, le descriptif des unités d'enseignement (UE) dans chaque spécialité montre une spécialisation progressive au cours des deux années, de même que des contenus adaptés aux objectifs. On notera aussi les larges possibilités offertes pour se réorienter en cours de cursus parmi les différentes spécialités mais le nombre d'étudiants concerné n'est pas précisé. Le projet de restructuration de la formation envisagé au niveau de la mention devrait effectivement renforcer la lisibilité de l'offre dont le contenu est cependant en cohérence avec les objectifs.

Positionnement dans l'environnement

La formation est bien positionnée dans son environnement aussi bien interne qu'externe. En interne elle apporte des solutions de poursuite d'études à des étudiants de licence de l'IAE et d'autres composantes de l'université de Poitiers (licence *Sciences économiques*, licence *Administration économique et sociale* (AES), licence *Langues étrangères appliquées* (LEA) ou *Sociologie*). La formation s'appuie sur une équipe d'enseignants-chercheurs (EC) appartenant au centre de recherche en gestion (CEREGE - équipe d'accueil - EA - 1722). Ce laboratoire regroupe des chercheurs en gestion et en communication qui travaillent sur les options stratégiques, les politiques commerciales, les pratiques de consommation, l'intelligence économique, la communication, les systèmes d'information... des domaines de recherche très synergiques avec le contenu de la formation. En externe, les liens de la formation avec l'environnement socio-économique et institutionnel sont approfondis. Chaque spécialité de la mention bénéficie de partenariats avec des organismes professionnels et des entreprises. La formation n'est pas en concurrence directe avec d'autres diplômes de son environnement proche pour ce que l'on peut en juger au regard des informations disponibles. Seule la spécialité *Marketing* est proposée dans d'autres établissements de la communauté d'universités et établissements (COMUE).

Equipe pédagogique

L'équipe pédagogique est variée en termes de profils. Elle est composée d'EC en majorité spécialistes des différentes disciplines de la gestion et spécialistes de la communication, d'enseignants et de professionnels. Compte tenu des six spécialités, les professionnels sont particulièrement nombreux à intervenir dans cette formation (87 intervenants). Ils assurent environ un quart des heures d'enseignement prévues. Les professionnels, issus pour l'essentiel du monde économique de la région, sont qualifiés pour assurer les enseignements qu'ils dispensent dans la formation. Leur recrutement est validé par une commission d'expertise scientifique. L'ensemble de l'équipe pédagogique participe au pilotage de la formation notamment au travers de différentes réunions pédagogiques. Si le responsable de la mention est indiqué dans le dossier, en revanche les responsables des spécialités et parcours ne sont pas mentionnés, ce qui ne permet pas d'évaluer la répartition des rôles au sein de l'équipe pédagogique.

Effectifs, insertion professionnelle et poursuite d'études

La formation est attractive et ses effectifs sont satisfaisants. Chaque parcours ou spécialité accueille un effectif étudiant compris entre 20 et 30 étudiants. Seuls les effectifs du site d'Angoulême sont moins satisfaisants (une réflexion est en cours sur le site d'Angoulême pour fusionner les deux parcours et les repositionner). En M1, la mention accueille en moyenne 150 étudiants par an, principalement titulaires d'une licence *Economie-gestion*, d'une licence AES, d'une licence LEA ou d'une licence *Sociologie*. Environ 45% des étudiants entrant en M1 viennent de l'extérieur. Le M2 est encore plus attractif car il accueille un nombre d'étudiants beaucoup plus important (plus de 400) dont une majorité provenant de l'extérieur. Les taux de réussite sont plutôt satisfaisants : 96% en M1 et 84% en M2 pour les étudiants diplômés en 2014-2015. Le taux de réussite en M2 est inférieur en partie à cause des difficultés pour les étudiants de formation à distance de déposer dans les temps leur mémoire. La plupart d'entre eux ont une activité professionnelle et demandent à faire le M2 sur deux ans. Le suivi des diplômés par enquête est effectué au niveau de l'université à six et 30 mois. Le taux de réponse est faible (un tiers des diplômés). 60% des étudiants diplômés ont un emploi à six mois, et 85% à 30 mois, ce qui n'est toutefois pas significatif compte tenu de la faiblesse du taux de réponse.

Les poursuites d'études en doctorat sont limitées, ce qui est cohérent avec la place limitée de la recherche dans la formation (un cours d'introduction à la recherche et de méthodologie de la recherche est proposé en option dans deux des spécialités seulement). La présentation des informations concernant les effectifs, l'insertion professionnelle et les poursuites d'études concerne la mention dans son ensemble, or une analyse plus détaillée par spécialités (et par parcours) aurait permis d'évaluer précisément le succès de chacune d'entre elles.

Place de la recherche

La place de la recherche est limitée dans la formation malgré la présence de nombreux EC dans les équipes pédagogiques des différentes spécialités. L'« option recherche » composée de deux UE n'est proposée que dans deux des six spécialités (*Stratégie et management de la communication* et *Intelligence économique et communication stratégique*). Il s'agit des deux spécialités dont les enseignements sont dispensés à l'IAE de Poitiers qui mutualisent leurs cours en M1. Les étudiants qui sont dans les autres spécialités ne semblent pas pouvoir bénéficier de cette offre de formation. Les cours et les enseignements dispensés dans la formation ont cependant des thématiques qui renvoient aux axes du laboratoire, notamment les options stratégiques, les politiques commerciales, les pratiques de consommation, l'intelligence économique, la communication, les systèmes d'information... Dans le cadre du stage, les étudiants sont amenés à réaliser un mémoire d'étude comportant une prise de recul académique et une étude empirique.

Place de la professionnalisation

La place de la professionnalisation dans le cursus de la formation est en adéquation avec les exigences d'un master en gestion. Trois spécialités fonctionnent sous le régime de l'alternance, ce qui permet la confrontation permanente des étudiants avec le milieu professionnel. La formation permet d'acquérir de réelles compétences pour développer les savoir être et savoir-faire opérationnels liés aux spécialités dans une UE « pratiques professionnelles ». La connaissance du milieu professionnel est également apportée par les nombreux intervenants professionnels du diplôme qui assurent une part importante des heures d'enseignement. Des relations partenariales sont établies avec des associations professionnelles de divers secteurs. La formation recourt à la pédagogie action et les étudiants doivent rédiger un mémoire de fin d'études en relation avec leur mission en entreprise. Les compétences professionnelles visées et les techniques maîtrisées sont clairement expliquées dans les fiches RNCP des différentes spécialités.

Place des projets et des stages

La place des projets et stages est satisfaisante dans cette formation visant l'insertion professionnelle rapide des diplômés. La formation est dispensée en alternance pour trois spécialités donc les étudiants de M1 et/ou M2 n'effectuent pas de stages *stricto sensu*. Dans les trois autres spécialités, les étudiants effectuent un stage de trois mois minimum en M1 et souvent de six mois en M2. La période en entreprise fait l'objet d'un mémoire et d'une soutenance devant un jury auquel participent le tuteur entreprise et le tuteur académique. En M1 et en M2, la formation prévoit des projets tuteurés ou missions professionnelles pour des petits groupes d'étudiants. Ces projets représentent, en M2, un travail répondant à une problématique réelle d'entreprise.

Place de l'international

Bien que fonctionnant en partie sous le régime de l'alternance, la formation est ouverte sur l'international. Il y a plusieurs éléments d'appréciation quantitative de cette ouverture dans le document : en M1 (semestre 2), deux à cinq étudiants partent à l'étranger et une dizaine réalisent un stage à l'étranger ; en M2, plusieurs étudiants dans la spécialité *Commerce international* réalisent des stages de six mois à l'étranger ; la possibilité de faire une année de césure complète est aussi plébiscitée par les étudiants (16 en 2014-2015 et 32 en 2015/2016) ; quatre à huit étudiants étrangers sont accueillis chaque année. Par ailleurs, des enseignements en anglais sont assurés dans quatre spécialités : spécialité *Commerce international* (40% des enseignements en M2), spécialité *Marketing* parcours *Luxe* (100% des enseignements), spécialité *Intelligence économique et communication stratégique* (un cours en M1 et deux cours en M2), spécialité *Stratégie et management de la communication* (un cours en M1 et un cours en M2). La place de l'international est donc satisfaisante dans la formation.

Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite

Pour le M1, la formation recrute de manière classique principalement des étudiants issus de L3 *Economie-gestion* et L3 *Information et communication* de l'IAE. Les autres étudiants doivent déposer un dossier. Tous les étudiants doivent passer un entretien au cours duquel les enseignants peuvent être amenés à les orienter sur telle ou telle spécialité en fonction de leur projet professionnel.

Le dossier ne précise pas les modalités d'accès à l'alternance (recrutement par une entreprise sous la forme de contrat de professionnalisation ou d'apprentissage). Il ne précise pas non plus l'origine des étudiants « extérieurs » qui intègrent le master en M2. On ne dispose pas d'éléments statistiques sur le nombre de candidatures à l'entrée de chaque spécialité, ni des taux de sélection à l'entrée. Seul un problème d'attractivité sur le site d'Angoulême est mentionné dans le dossier. Des passerelles sont proposées au sein de la mention et entre sites géographiques mais le nombre d'étudiants concernés chaque année n'est pas précisé. Plusieurs dispositifs d'aide à la réussite sont mentionnés dans le dossier : test de langue pour la constitution de groupes de niveaux, cours de mise à niveau proposés aux étudiants non-inscrits à l'IAE en licence, et non titulaires d'une licence parcours *Gestion*, suivi administratif réactif pour détecter les étudiants en difficulté.

Modalités d'enseignement et place du numérique

Le diplôme fonctionne en présentiel sous le régime de la formation initiale classique et de l'alternance (contrats d'apprentissage ou contrats de professionnalisation). Les enseignements sous forme de cours magistraux et de travaux dirigés sont parfois mixés au cours d'une même séance compte tenu de la taille raisonnable des groupes dans chaque spécialité. La spécialité *Commerce international* et la spécialité *Intelligence économique et communication stratégique* sont proposées en formation à distance. Les étudiants ayant des contraintes particulières (notamment handicap) sont accueillis selon les modalités prévues par l'université. Le dossier mentionne quelques validations des acquis de l'expérience (VAE) par an qui concernent toutes les spécialités et sont traitées selon les modalités prévues par l'université. L'usage du numérique dans le cadre de l'évolution des pratiques pédagogiques est souligné comme l'un des enjeux de l'IAE de Poitiers donc la place du numérique est relativement importante dans la formation. En effet, les étudiants peuvent bénéficier de différents services numériques (logiciels, capacité de stockage, accès à des classes virtuelles, espaces de travail collaboratifs, etc.).

Evaluation des étudiants

Les règles générales d'évaluation des étudiants, les modalités de contrôle des connaissances, les règles de compensation et de capitalisation et les règles de délivrance du diplôme sont bien détaillées dans le dossier. Les règles d'affectation des crédits européens (ECTS) sont bien précisées pour chaque UE. Ils sont répartis de manière homogène entre les UE. Le contrôle des connaissances se fait sous la forme d'un contrôle continu et/ou terminal. Il est précisé que la composition du jury de la mention intègre des professionnels. Le taux de réussite affiché est très satisfaisant (environ 95 % en M1 et pour toutes les spécialités en M2).

Suivi de l'acquisition de compétences

Le suivi de l'acquisition des compétences s'appuie sur les dispositifs d'accompagnement des étudiants (suivi des alternants et des stagiaires), les contrôles de connaissances (contrôles continus, examens terminaux, oraux) et sur les modalités pédagogiques. Les étudiants disposent également d'éléments leur permettant de s'informer sur les connaissances acquises dans le cadre de la formation (livret de l'étudiant). Les ADD et les fiches RNCP sont complètes et précisent bien les compétences visées et acquises à l'issue de la formation pour chaque spécialité.

Suivi des diplômés

L'effort de suivi des diplômés se concrétise par plusieurs vagues d'enquêtes : une première étude à trois mois est prise en charge par l'IAE, puis deux études à six et 30 mois sont prises en charge par l'université de Poitiers. Comme souvent, le faible taux de réponse des étudiants constitue la principale limite de ces études. Elles montrent une bonne insertion professionnelle des diplômés qui occupent des emplois correspondant au niveau de la formation (descriptif des emplois occupés disponible dans les enquêtes à six et 30 mois) mais le faible nombre des répondants ne permet pas de considérer les résultats comme significatifs. Ces résultats sont notamment discutés lors des procédures d'autoévaluation. Ces procédures de suivi permettent aussi de stimuler la création de réseaux des diplômés. Des associations d'anciens élèves existent dans trois des six spécialités. Elles proposent notamment aux étudiants des spécialités concernées des offres de stages et emplois.

Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation

Un Conseil de perfectionnement réunit deux fois par an les équipes pédagogiques, des professionnels engagés dans la formation et des délégués étudiants afin de réaliser une analyse critique des contenus de la formation. Le Conseil de perfectionnement est spécifique à chaque spécialité. Un Conseil de perfectionnement complémentaire se réunit pour l'ensemble des spécialités relevant de l'apprentissage.

On ne sait toutefois pas dans quelle mesure l'un et l'autre contribuent à l'évolution de la formation. On ignore aussi comment sont pilotées les formations délocalisées. Des outils d'évaluation précis et normés des enseignements (questionnaires) par les étudiants sont utilisés à l'issue des enseignements. Les résultats de ces enquêtes sont complétés par des échanges lors de réunions pédagogiques. L'autoévaluation est mise en place dans la formation notamment au travers de la certification Qualicert de tous les diplômés de l'IAE. Cette certification prévoit de plus la mise à disposition de nombreux documents pour les étudiants. Le tableau de synthèse de l'évaluation de la formation par les étudiants indique que les étudiants sont plutôt satisfaits mais pour ces enquêtes également le nombre de répondants reste très insuffisant (4°% en 2014-2015 et 14°% en 2015-2016).

Conclusion de l'évaluation

Points forts :

- Une offre de formation riche et bien répartie sur le territoire.
- Une formation largement adossée aux milieux socioprofessionnels par le biais des stages et de l'alternance.
- Des partenariats internationaux nombreux et une place de l'anglais significative.

Points faibles :

- Lisibilité de l'offre de formation difficile compte tenu des six spécialités et des parcours dans ces spécialités.
- Absence d'information sur la manière avec laquelle sont pilotées les formations délocalisées.
- Très faible nombre de poursuites d'études en doctorat.

Avis global et recommandations :

Le master *Stratégie et marketing* fonctionne de manière satisfaisante. Cette formation, ouverte en formation initiale classique et en alternance ainsi qu'en formation continue et à distance, a tissé des liens étroits avec des réseaux professionnels de la région. Ces derniers contribuent ainsi à son pilotage et assurent l'insertion professionnelle des diplômés, même si celle-ci reste mal connue du fait de la faiblesse des réponses aux enquêtes. Les partenariats internationaux, la place de l'anglais et du numérique dans la pédagogie constituent des atouts appréciables de cette formation.

Cependant, son organisation qui fait cohabiter plusieurs spécialités et parcours manque de lisibilité et on ne peut que souscrire à l'orientation annoncée en conclusion par les auteurs du dossier d'évaluation eux-mêmes, à savoir le projet de scinder la mention en quatre mentions distinctes. Il faudra toutefois veiller à ce que cette réorganisation ne fasse pas perdre à la formation son riche contenu. Les informations concernant la répartition des responsabilités pédagogiques ainsi que l'organisation des relations avec les cinq établissements partenaires n'ont pas permis véritablement d'en évaluer la pertinence. Par ailleurs, la question de l'attractivité du M1, moins forte que celle du M2, et de l'attractivité du site d'Angoulême sera peut-être résolue à la faveur de cette réorganisation. Enfin, la discrétion du parcours recherche dans l'offre actuelle ne favorise par la poursuite d'études en doctorat. Même si ce n'est pas l'objectif principal de la formation, une meilleure identification de ce parcours et de son intérêt serait souhaitable.

Observations de l'établissement

Poitiers, le 23/05/2017

Objet : Rapport d'évaluation HCERES - DEF-MA180013334 - master « stratégie et marketing ».

Madame, Monsieur,

L'équipe pédagogique du master « stratégie et marketing », ne souhaite pas formuler d'observations sur le rapport transmis par le HCERES. Les recommandations sont globalement conformes à notre analyse, et la majorité d'entre elles, dans la mesure du possible, seront prises en compte dans la mise en place nouvelle offre de formation.

Je vous prie de croire en l'assurance de ma considération.



V. Laval

Pour le président de l'université de Poitiers
et par délégation,
la Vice Présidente
Virginie Laval