



agence d'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

Section des Formations et des diplômes

# Rapport d'évaluation du master



Marketing et stratégie

de l'Université Paris-Dauphine

Vague D – 2014-2018

Campagne d'évaluation 2012-2013



agence d'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

Section des Formations et des diplômes

Le Président de l'AERES

**Didier Houssin**

Section des Formations  
et des diplômes

Le Directeur

**Jean-Marc Geib**



# Evaluation des diplômes Masters – Vague D

Académie : Paris

Etablissement déposant : Université Paris-Dauphine

Académie(s) : /

Etablissement(s) co-habilité(s) : /

Mention : Marketing et stratégie

Domaine : Droit, économie, gestion

Demande n° S3MG140006331

## Périmètre de la formation

- Site(s) (lieux où la formation est dispensée, y compris pour les diplômes délocalisés) :

Université Paris-Dauphine et IAE (Institut d'administration des entreprises) de Paris.

Vietnam : Hô-Chi-Minh-Ville et Hanoi ; Chine : Shanghai (en S4 pour le M2 *Luxury marketing in Europe and Asia*).

- Délocalisation(s) :

Délocalisation du M2 *Marketing et pratiques commerciales* au Vietnam : Hô-Chi-Minh-Ville et Hanoi.

- Diplôme(s) conjoint(s) avec un (des) établissement(s) à l'étranger : /

## Présentation de la mention

La mention de master *Marketing et stratégie* propose une offre de formation à bac+5 dans le domaine du marketing, très réputée autant auprès des professionnels que des chercheurs. Elle oriente progressivement les étudiants à l'aide d'une première année de master (S1 et S2) classique en marketing et commune à toute la mention, puis d'une deuxième année de master pour laquelle les étudiants peuvent choisir entre six spécialités. Un travail de réorganisation en profondeur a été entrepris par l'Université Paris Dauphine afin de prendre en compte les conseils formulés lors de l'évaluation précédente. En particulier, la complémentarité des formations entre M1 et M2 et entre spécialités a été formalisée. Cela permet à l'étudiant de bénéficier de conditions de travail optimales en petit groupe tout en « construisant » son parcours en choisissant ses enseignements au sein d'une palette très large d'enseignements spécialisés. La sélection des étudiants, jusqu'alors effectuée essentiellement au niveau de l'entrée en S3, devrait évoluer vers une sélection à l'entrée de S1 à l'horizon du prochain contrat. Le cas échéant, les étudiants bénéficieraient d'une orientation active avant l'entrée en S3. Sur la période écoulée, la première année de master (S1 et S2) recrutait essentiellement des étudiants issus des licences de Dauphine, avec un taux de sélection faible pour les candidatures internes, bien supérieur pour les candidats externes. Les flux de recrutements externes sont essentiellement le fait des spécialités de M2. Si le projet modifie ce mode de fonctionnement, l'intégration entre M1 et M2 est très inégale en fonction des spécialités. Ainsi, la spécialité issue de l'IAE (Institut d'administration des entreprises) de Paris continue de fonctionner sans intégration du M1 de la mention et les cours sont très redondants entre le M1 de Dauphine et le M2 de l'IAE.



La professionnalisation des enseignements est très développée au sein de la mention. D'une part, l'apprentissage est possible dès la première année de master et il est majoritaire dans la moitié des spécialités. Quand les étudiants ne sont pas inscrits en apprentissage ou en formation continue, une année de césure est obligatoire ou fortement conseillée entre le S2 et le S3. D'autre part, sur les six spécialités, cinq sont à vocation professionnelle et plus de la moitié des enseignements sont assurés par des professionnels de haut niveau. Par ailleurs, certaines spécialités proposent des projets de terrain et des modules d'aide à l'insertion professionnelle viennent en complément de ces dispositifs. Une sélection active associée à une forte professionnalisation explique des taux d'insertion professionnelle supérieurs à 70 % et allant jusqu'à 100 % pour certains diplômés.

Les modalités de fonctionnement des diplômes sont clairement exposées, aussi bien concernant la sélection des candidats, le règlement des études et les jurys de perfectionnement. Cependant, il n'existe pas d'harmonisation entre les formations de la mention sur ces points, sans que cela ne soit justifié par des particularités pédagogiques.

La mention est pilotée par un professeur des universités en section 6 reconnu pour sa compétence en marketing. A la tête de la plupart des spécialités, un tandem composé d'un enseignant-chercheur statutaire en section 6 et d'un professeur associé, permet de libérer du temps pour la recherche et d'assurer la professionnalisation de la formation. Chaque groupe de 30 étudiants est donc pris en charge par deux responsables de formation.

L'adossement à la recherche est assuré par le rattachement des enseignants-chercheurs au laboratoire Dauphine Recherches en Management (DRM), dans les équipes *Equipe de Recherche en Marketing Et Stratégie* (ERMES) et *Marchés-Organisations-Sociétés-Technologies* (MOST). La mention bénéficie également de deux chaires de recherche, bien que le lien ne soit pas clairement explicité. Les étudiants sont sensibilisés à la recherche via un module dédié en M1 et la rédaction d'un mémoire et par le cours de comportement du consommateur. La spécialité *Recherche et Conseil en marketing et stratégie* est destinée, entre autre, à alimenter la filière du doctorat. Les autres mentions n'ont pas cette vocation. La progressivité de l'initiation à la recherche est donc assurée par l'intégration du mémoire recherche dès le M1.

La mention a développé peu d'accords internationaux formalisés. La seule délocalisation est celle de la spécialité *Marketing et pratiques commerciales* dans deux villes du Vietnam. La spécialité *Luxury management in Europe and Asia* est réellement internationale avec un semestre d'enseignements dispensés à Paris et l'autre à Shanghai. Les enseignements en langue anglaise semblent en augmentation dans l'ensemble de la mention. Cependant, cette politique reste très inégale entre les spécialités.

Aucune information n'est fournie concernant la délocalisation de la spécialité *Marketing et pratiques commerciales* au Vietnam, tant sur le plan de la sélection, des flux d'étudiants, des maquettes pédagogiques ou encore de l'insertion des anciens étudiants.

## Synthèse de l'évaluation

- Appréciation globale :

La mention est très complète, bien positionnée en marketing et couvre une large palette de métiers dans le domaine. Elle propose l'un des rares masters spécialisés en recherche en marketing et la spécialité *Luxury management in Europe and Asia* est unique en France. Les autres spécialités sont assez classiques en France, et elles se différencient par leur niveau d'excellence. L'équipe enseignante est étoffée et pertinente et les partenariats socio-économiques bénéficient aux étudiants. Les taux d'insertion professionnelle attestent de la grande qualité des formations, aussi bien de l'Université Paris Dauphine que de l'IAE de Paris. La mention a visiblement donné la priorité à la professionnalisation sur la période passée, au détriment des partenariats internationaux.

Si un effort de mise en cohérence de la mention a été réalisé, la mention semble « au milieu du gué » dans ce domaine. En effet, l'harmonisation des règlements des études et des critères de recrutement n'est pas réalisée. L'orientation active en M1 à l'horizon du prochain contrat n'est pas très détaillée, et pose des problèmes pratiques compte tenu des différences de fonctionnement entre les spécialités. Ainsi, la spécialité *Luxury management in Europe and Asia* est totalement dispensée en anglais et il semble peu pertinent de recruter ses étudiants à l'issue d'un M1 francophone. De la même façon, la spécialité *Marketing et pratiques commerciales* affiche que 50 % de son recrutement est effectué dans le cadre d'une double compétence, donc peu adapté à une cohorte issue du M1 marketing de la mention. La mise en place de l'orientation active demandera également un effort de formalisation visant à éviter des effets de hiérarchisation entre les spécialités.



D'une façon générale, l'intégration de l'IAE est suspendue pendant une période de deux ans dans l'attente de décisions dans le domaine. Il est donc complexe d'évaluer la pertinence du projet sans éléments sur la réalisation de cette fusion, même si elle a lieu entre deux institutions de grande qualité dans le domaine du marketing.

- Points forts :
  - Formations professionnalisantes spécialisées et originales qui répondent aux évolutions de la vie des affaires.
  - Adossement à la recherche avec des enseignants-chercheurs, actifs organisés en binôme pour piloter les spécialités.
  - Implication de professionnels de haut niveau dans les enseignements et partenariats originaux avec de nombreux organismes professionnels de premier rang et des entreprises internationales.
  - Large choix donné à l'étudiant pour construire un parcours personnalisé en fonction de son projet par le biais de nombreux électifs.
  - Certains cours dispensés en anglais.
  
- Points faibles :
  - Relations internationales non formalisées.
  - Peu de cours en anglais pour certaines spécialités.
  - Difficulté de la mise en pratique d'une orientation sélective en S2...
  - Pas d'intégration de la spécialité de l'IAE (et pas vraiment de volonté affichée dans ce sens dans le dossier).
  - Pas de positionnement clair des deux spécialités généralistes (spécialités « marketing » et « marketing et pratiques commerciales ») par rapport au M1.
  - Pas d'harmonisation des modes de fonctionnement des formations.
  - La présence de projets tutorés dans certains M2 ne semblent pas adaptée au niveau de la formation.

## Recommandations pour l'établissement

Afin d'assurer la cohérence de la mention, l'établissement doit réfléchir à une intégration de la spécialité de l'IAE qui fait aujourd'hui doublon. Une piste éventuelle est de positionner cette spécialité uniquement sur un parcours en double compétence destiné à des étudiants non marketeurs, sur le modèle des diplômes MAE (Master d'administration des entreprises) des IAE. Le processus d'intégration des formations au sein de la mention doit être encouragé plus avant afin de mettre en place une collaboration réelle.

A l'avenir, le développement des relations internationales au sein de la mention devrait guider le développement afin d'enrichir le parcours des étudiants. Pour cela, une généralisation des cours en langue anglaise, parfaitement pratiquée par les étudiants qui sont recrutés sur ce critère, doit être envisagée.

## Notation

- Projet pédagogique (A+, A, B, C) : B
- Positionnement de la mention dans l'environnement scientifique et socio-économique (A+, A, B, C) : A+
- Insertion professionnelle et poursuite des études choisies (A+, A, B, C) : A
- Pilotage de la mention (A+, A, B, C) : B



## Evaluation par spécialité

### Marketing

- Périmètre de la spécialité :

*Site(s) (lieux où la formation est dispensée, y compris pour les diplômés délocalisés) :*

Paris.

*Etablissement(s) en co-habilitation(s) :* /

*Délocalisation(s) :* /

*Diplôme(s) conjoint(s) avec un (des) établissement(s) à l'étranger :* /

- Présentation de la spécialité :

La spécialité a pour objectif de former des chefs de produit et des chargés d'études. La professionnalisation est assurée via des études de cas, ainsi que lors de la participation à des projets collectifs. En outre, l'étudiant est mis en position de consultant lors d'une mission individuelle au contact d'une entreprise. Une année de césure est obligatoire si l'étudiant n'a pas fait le M1 en apprentissage.

- Appréciation :

Il s'agit d'une bonne formation généraliste en marketing qui bénéficie d'un fort taux d'insertion professionnelle. En effet, ce dernier est proche de 100 %, ce qui est remarquable étant donné le positionnement assez généraliste de la spécialité. Un module d'insertion professionnelle est proposé aux étudiants. En revanche, les métiers ciblés ne sont pas clairement évoqués et pourraient se chevaucher avec ceux ciblés par les autres spécialités. Le diplôme est proposé uniquement en formation initiale.

La spécialité ne bénéficie par d'accords internationaux. 49 % des enseignements sont dispensés par des professionnels de qualité. L'équipe académique est également de bon niveau et les enseignements adaptés aux objectifs poursuivis.

- Points forts :

- Une maquette cohérente au regard des objectifs poursuivis.
- Une formation très solide avec une pédagogie active.
- Une implication de professionnels de haut niveau dans les enseignements et des partenariats originaux avec de nombreux organismes professionnels et de premier rang et des entreprises internationales.
- Un taux d'insertion professionnelle proche de 100 %.
- Une forte attractivité de la formation.
- Une équipe pédagogique de qualité.
- Des modules de gestion du projet professionnel de l'étudiant.

- Points faibles :

- Pas de relations internationales.
- Formation très généraliste qui est redondante avec certains débouchés de spécialités plus ciblées et avec la spécialité *Marketing et pratiques commerciales*.
- Adossement recherche à améliorer

## Recommandations pour l'établissement

Il faudrait développer les relations internationales et l'adossement à la recherche de l'équipe enseignante, positionner le diplôme par rapport à la spécialité de l'IAE.



## Notation

- Projet pédagogique (A+, A, B, C) : A
- Insertion professionnelle et poursuite des études choisies (A+, A, B, C) : A+
- Pilotage de la spécialité (A+, A, B, C) : A



## Recherche et conseil en marketing et stratégie

- Périmètre de la spécialité :  
Paris.

*Etablissement(s) en co-habilitation(s): /*

*Délocalisation(s): /*

*Diplôme(s) conjoint(s) avec un (des) établissement(s) à l'étranger: /*

- Présentation de la spécialité :

La spécialité a pour objectif de former des enseignants-chercheurs en marketing et en stratégie ainsi que des chargés d'études et des consultants. C'est la seule spécialité de la mention qui traite de stratégie. L'intégration avec le M1 est assurée via une sensibilisation à la recherche avec un mémoire recherche obligatoire pour tous les étudiants suivie d'une spécialisation en M2 visant à détailler les méthodes de recherches et d'études. L'étudiant peut choisir d'adapter son parcours en fonction de son projet professionnel. Les enseignants académiques intervenants dans la formation sont de qualité et mènent leurs recherches au sein du laboratoire DRM. La formation bénéficie également des interventions de professeurs invités par l'équipe ERMES.

Le flux des candidats au doctorat diminue sur la période du fait d'une baisse des allocations doctorales allouées. Le recrutement est souvent effectué en dehors du M1 de la mention en fonction du projet professionnel. L'attractivité de la spécialité est assez faible, mais correspond à une niche sur la recherche en marketing et stratégie. Un partenariat avec l'ENS Cachan, dont la nature n'est pas précisée, permet le recrutement d'élèves normaliens.

Une convention de partenariat avec le SYNTEC (fédération de syndicats professionnels) permet aux étudiants d'assister à des conférences professionnelles dans le domaine du conseil en marketing. De plus, le prix du meilleur mémoire bénéficie également de ce partenariat.

Des ateliers de pratique de conseil en relation directe avec une entreprise permettent aux étudiants d'appliquer leurs connaissances et de découvrir leurs capacités en situation réelle. Un stage de quatre mois minimum qu'il est possible d'étendre à six mois est requis. Le taux d'insertion professionnelle s'élève à 96 %.

Certains enseignements de M2 sont dispensés en anglais et le mémoire de recherche peut être produit en anglais. Une convention avec HEC Montréal a été signée en 2012, mais aucune information sur les flux d'étudiants français n'est communiquée, faute de recul.

- Appréciation :

Une très bonne formation reconnue en recherche au plan national qui bénéficie d'un laboratoire de qualité en marketing et stratégie. L'ensemble des chercheurs du centre intervient dans la formation. Le couplage avec un parcours dédié aux métiers du conseil et des études permet d'atteindre un flux d'étudiants tout en assurant un très beau taux d'insertion professionnelle.

La faiblesse de l'ouverture internationale de la formation ne correspond pas avec le positionnement d'excellence de l'établissement.

- Points forts :

- Véritable formation à la recherche.
- Bonne complémentarité entre le parcours études et le parcours recherche.
- Couplage marketing et stratégie cohérent.
- Maquette des enseignements dispensés très complète et qui correspond aux objectifs fixés.
- Adossement à un laboratoire de recherche reconnu avec des chercheurs variés qui interviennent dans la formation.
- Excellente insertion professionnelle.

- Points faibles :

- Faible internationalisation de la formation.
- Présence de projets tutorés dans la maquette ne correspond pas au niveau de la formation.
- Taux de transformation vers la poursuite en études doctorales.





## Recommandations pour l'établissement

Afin de faire évoluer la formation à la recherche vers des critères d'excellence scientifique voulus par PSL (Paris, Sciences et Lettres), il convient de monter en puissance sur l'internationalisation de la formation, par exemple en généralisant les cours en anglais dans la formation et en mettant en place un accord international avec une université anglo-saxonne permettant d'initier des co-tutelles de thèses afin d'accéder à un niveau de publication d'excellence.

## Notation

- Projet pédagogique (A+, A, B, C) : A
- Insertion professionnelle et poursuite des études choisies (A+, A, B, C) : A
- Pilotage de la mention (A+, A, B, C) : A



## Communication marketing intégrée (CMI)

- Périmètre de la spécialité :

*Site(s) (lieux où la formation est dispensée, y compris pour les diplômes délocalisés) :*

Paris.

*Etablissement(s) en co-habilitation(s) :*

*Délocalisation(s) :*

*Diplôme(s) conjoint(s) avec un (des) établissement(s) à l'étranger :*

- Présentation de la spécialité :

La spécialité a pour objectif de former des « communicants » maîtrisant les enjeux de l'ensemble de la démarche marketing et capables d'orchestrer des stratégies de communication globales. Outre des enseignements directement voués au développement des compétences dans le domaine de la communication, des séminaires spécifiques d'expression orale et de maîtrise de logiciels de PAO sont proposés. Chaque année une « compétition de communication » est organisée en partenariat avec une entreprise pour répondre à une problématique posée par l'annonceur. De plus, les étudiants participent au concours « Top Com Consumer ». La gestion de projet en équipe est présentée en anglais de façon à s'assurer que les étudiants ont acquis la capacité à communiquer de manière fluide en anglais.

La professionnalisation de la formation est également assurée par des intervenants professionnels de qualité. Un séminaire d'insertion professionnelle comprenant une phase collective et un accompagnement individuel est animé par un consultant à la fin du M2. Le taux d'insertion est de 83 % trois mois après l'obtention du diplôme. Les diplômés exercent les fonctions de responsables de communication interne ou externe, en agence ou chez l'annonceur. Certains travaillent à des métiers plus généralistes comme chef de produit ou category manager, qui ne correspondent pas directement à la spécialisation du diplôme.

La formation semble proposée uniquement en alternance, bien que ce point ne soit pas très clair dans le dossier. Cette particularité est avancée pour justifier l'absence d'internationalisation du diplôme. Les modalités de validation des UE (unités d'enseignement) sont également floues : parfois une note plancher de 7 est annoncée, d'autres fois une note de 8.

Les modalités de validations des unités d'enseignement ne sont pas les mêmes que dans les autres spécialités.

L'adossé à la recherche est assuré par l'existence du laboratoire DAUPHINE RECHERCHES EN MANAGEMENT au niveau du marketing. Cependant, dans le détail, seuls trois maîtres de conférences et un professeur de Dauphiné interviennent. Parmi eux, seul un enseignant associé est spécialisé en communication parmi les membres internes. Cela pose la question de l'adossé à la recherche. Le cœur des enseignements est donc assuré par des professionnels, les maîtres de conférences assurant des enseignements non-spécifiques pour une spécialité en communication.

La spécialité ne dispose pas d'accords internationaux.

- Appréciation :

Cette spécialité est une bonne formation en communication. L'insertion professionnelle reste correcte malgré une situation difficile pour le secteur. La professionnalisation y est très présente. Le positionnement proposé correspond bien aux évolutions du secteur. L'adossé recherche dans le domaine de la communication reste faible.

Le dossier n'est pas très clair par endroits sur les modalités de fonctionnement du diplôme qui ne sont pas harmonisées avec les autres spécialités. En particulier, la formule d'un déjeuner offert aux étudiants motivés pour y participer afin de revoir l'organisation de la formation pose la question de la représentativité de la démarche. On peut regretter l'absence d'accords internationaux qui pourrait bénéficier aux étudiants à l'heure de la communication globalisée.



- Points forts :
  - Spécialité proposant une pédagogie en prise directe avec les pratiques professionnelles.
  - Implication de professionnels de haut niveau dans les enseignements et partenariats originaux avec de nombreux organismes professionnels et de premier rang et des entreprises internationales.
  - Adossement recherche en marketing en général.
  - Apprentissage.
  - Formation bien adaptée aux métiers ciblés et aux évolutions du secteur.
  - Bonne employabilité des étudiants malgré la crise économique qui frappe durement ce domaine.
  
- Points faibles :
  - International.
  - Dossier peu clair par endroits.
  - Faiblesse de l'équipe statutaire dans le domaine de la communication.

## Recommandations pour l'établissement

Il conviendrait à l'avenir de renforcer l'équipe des statutaires intervenants et administrant la formation dans le domaine de la communication marketing afin d'éviter de déléguer la totalité des enseignements au cœur de la spécialité à des intervenants professionnels, même si leur qualité est avérée.

## Notation

- Projet pédagogique (A+, A, B, C) : A
- Insertion professionnelle et poursuite des études choisies (A+, A, B, C) : A
- Pilotage de la spécialité (A+, A, B, C) : A



## Distribution et relation client

- Périmètre de la spécialité :

*Site(s) (lieux où la formation est dispensée, y compris pour les diplômés délocalisés) :*

Paris.

*Etablissement(s) en co-habilitation(s) :* /

*Délocalisation(s) :* /

*Diplôme(s) conjoint(s) avec un (des) établissement(s) à l'étranger :* /

- Présentation de la spécialité :

La spécialité a pour objectif de former des étudiants appelés à travailler chez les industriels comme chez les distributeurs dans les nouvelles fonctions très évolutives de trade marketing et de category manager. Ses métiers, mêmes s'ils sont moins attractifs que d'autres pour les étudiants, sont en plein essor. Le taux d'insertion professionnelle est de 100 % et les étudiants trouvent très facilement un emploi dans leur domaine. Bien que l'attractivité de la spécialité soit plus faible que celle des autres au sein de la mention, l'insertion professionnelle est excellente et la satisfaction des diplômés dans les postes qu'ils occupent très élevée.

La professionnalisation de la formation est assurée par plusieurs aspects, outre la participation élevée de professionnels de grande qualité aux enseignements. Tout d'abord, une pédagogie active par études de cas et confrontation avec des problématiques réelles oblige l'étudiant à développer un raisonnement créatif. La gestion de projet donne l'occasion aux étudiants de faire des présentations professionnelles. Un « challenge entreprise » est organisé sur une semaine à partir du brief élaboré par une enseignante. Les étudiants participent au projet Observatoire de l'innovation commerciale SCOPS et conçoivent un site marchand pour des enseignes qui en sont dépourvues. Les étudiants passent également deux journées en entreprise pour suivre un professionnel dans ses activités ordinaires. Un module de préparation à l'insertion professionnelle de 39h est proposé aux étudiants.

La spécialité n'est pas ouverte à la formation continue ni à l'apprentissage.

L'adossé à la recherche est assuré par l'intervention de deux chercheurs en marketing du laboratoire DMR (un professeur reconnu dans le domaine du marketing relationnel et un maître de conférences). Aucune disposition particulière n'est dédiée à la recherche en M2 puisque la spécialité affiche une vocation professionnelle.

Le pilotage de la formation est assuré par un enseignant-chercheur et un professeur associé spécialisés dans le domaine et qui semblent très impliqués, notamment dans le domaine de la gestion des projets terrain et des partenariats avec les entreprises. Les jurys de perfectionnement sont restreints à quatre enseignants statutaires de Dauphiné (responsables de formation et de mention ainsi qu'un professeur associé).

Le module « Global retail marketing » (Pologne, Suède, Shanghai) permet aux étudiants de découvrir les particularités du commerce dans un pays étranger lors d'un séjour d'étude d'une semaine. Aucune disposition particulière n'est mentionnée dans le domaine des relations internationales.

- Appréciation :

Si la formation n'est plus originale au plan national, elle correspond au développement des métiers liés à la distribution et assure une forte employabilité. La différenciation de cette formation s'effectue grâce à un souci de professionnalisation constant au sein d'une pédagogie active. Ainsi, les différentes actions de terrain sont exemplaires dans le domaine pour une formation initiale. Le souci d'intégration de grandes entreprises de distribution est incontestablement un atout fort de la spécialité.



- Points forts :
  - Forte notoriété de la formation.
  - Les quatre projets menés par les étudiants au cours de l'année universitaire.
  - Une formation adaptée à la demande du marché dans le domaine de la distribution, d'où une forte employabilité des diplômés.
  - Spécialité proposant une pédagogie en prise directe avec les pratiques professionnelles.
  - Implication de professionnels de haut niveau dans les enseignements et partenariats originaux avec de nombreux organismes professionnels et de premier rang et des entreprises internationales.
  - Adossement à la recherche.
- Points faibles :
  - La présence des enseignants-chercheurs de Dauphine dans l'équipe pédagogique pourrait être renforcée.
  - Faible internationalisation alors que les métiers s'y prêtent de plus en plus.

## Recommandations pour l'établissement

Il conviendrait à l'avenir de renforcer l'équipe d'enseignants-chercheurs enseignant dans le diplôme et voir comment développer des RI, de renforcer le conseil de perfectionnement.

## Notation

- Projet pédagogique (A+, A, B, C) : A+
- Insertion professionnelle et poursuite des études choisies (A+, A, B, C) : A+
- Pilotage de la spécialité (A+, A, B, C) : A



## Luxury management in europe and asia

- Périmètre de la spécialité :

*Site(s) (lieux où la formation est dispensée, y compris pour les diplômés délocalisés) :*

Paris et Shanghai.

*Etablissement(s) en co-habilitation(s) :* /

*Délocalisation(s) :* /

*Diplôme(s) conjoint(s) avec un (des) établissement(s) à l'étranger :* /

- Présentation de la spécialité :

Cette spécialité est issue d'un ancien diplôme universitaire de l'université Paris-Dauphine. C'est la seule spécialité sectorielle de la mention, et elle n'est pas affichée comme une formation en marketing, mais en management. Elle vise à former de jeunes professionnels pour les grandes entreprises françaises du secteur du luxe afin de maîtriser le développement des marchés asiatiques. La formation est entièrement dispensée en langue anglaise. Le recrutement s'effectue pour moitié en France et pour moitié en Chine. La promotion d'étudiants est donc « mixte » et se déroule à Paris au semestre 3 et à Shanghai au semestre 4. Les modalités de sélection diffèrent de celle des autres spécialités. Par exemple, le recours à un questionnaire sur le management est évoqué ainsi que l'absence de prérequis en marketing.

L'apprentissage est obligatoire, mais une possibilité de stage est également mentionnée.

La formation est unique et correspond bien au positionnement de grandes entreprises françaises qui se développent sur les marchés asiatiques. Elle bénéficie de partenariats, non formalisés, avec de grandes entreprises comme L'Oréal.

L'adossé à la recherche est assuré par le laboratoire DRM. De plus, les étudiants doivent réaliser un mémoire dénommé *Master Thesis* (80 pages) sous la direction d'un chercheur de l'équipe ERMES et soutenu en anglais.

L'équipe pédagogique présente un bon équilibre entre enseignants-chercheurs - EC - (professeurs et maîtres de conférences - PR et MdC -) français et chinois fortement impliqués dans les enseignements (80 %) et affiche une participation encore limitée de professionnels (20 %).

Cette spécialité demande son habilitation pour le prochain contrat, les statistiques d'insertion et de recrutement ne sont donc pas disponibles sur la période passée.

- Appréciation :

Cette spécialité est très originale, réellement internationale et bien positionnée dans l'univers concurrentiel. Elle porte intrinsèquement toutes les caractéristiques d'une formation d'excellence. En effet, elle concilie apprentissage, relations internationales et adossé à la recherche. Cependant, son intégration dans la mention *Marketing et stratégie* pose question. L'ensemble de la mention a été construit par rapport à des approches métiers disciplinaires dans le domaine du marketing, sauf pour cette spécialité qui affiche un positionnement sectoriel sur le luxe à l'international. D'une part, le recrutement en M1 ne semble pas adapté puisque les enseignements de M1 sont dispensés en français pour l'essentiel et aucun prérequis en management n'est exigé pour l'entrée en M2. D'autre part, la formation peut apparaître parfois comme redondante avec d'autres formations (par exemple, il est souvent expliqué que la spécialité *Management of new communication technologies and tourism* de la mention *Management et organisation* a beaucoup de contrats d'apprentissage dans le domaine du luxe et que cette nouvelle spécialité prend appui sur ce réseau).



- Points forts :
  - Une spécialité particulièrement originale qui se positionne avec des ambitions européennes en matière de recrutement d'étudiants.
  - Spécialité proposant une pédagogie en prise directe avec les pratiques professionnelles.
  - Implication de professionnels de haut niveau dans les enseignements et partenariats originaux avec des entreprises internationales.
  - Adossement recherche très fort avec de nombreux enseignants-chercheurs intervenants dans la formation.
  - Cours adaptés aux compétences visées
  - Cours entièrement dispensés en anglais.
  - Promotions mixant étudiants européens et asiatiques.
  - Cours dispensés à Paris (S3) et à Shanghai (S4).
  - Apprentissage obligatoire.
- Points faibles :
  - Positionnement dans la mention : pas d'intégration avec le M1 et finalement plus management que marketing.
  - Certains points à clarifier sur le règlement des études.

## Recommandations pour l'établissement

L'habilitation de cette spécialité s'inscrit bien dans la politique d'excellence de l'université et présente un réel potentiel. Cependant, il convient de travailler son intégration à la mention choisie ou de la positionner dans une autre mention plus généraliste. La possibilité d'une co-diplomation avec l'université chinoise partenaire devrait être envisagée pour renforcer encore l'ancrage international.

## Notation

- Projet pédagogique (A+, A, B, C) : A
- Insertion professionnelle et poursuite des études choisies (A+, A, B, C) : NP
- Pilotage de la spécialité (A+, A, B, C) : A



## Marketing et pratiques commerciales IAE

- Périmètre de la spécialité :

*Site(s) (lieux où la formation est dispensée, y compris pour les diplômés délocalisés) :*

Paris - Hanoi et Hô-Chi-Minh-Ville.

*Etablissement(s) en co-habilitation(s) :*

*Délocalisation(s) :*

Hanoi et Hô-Chi-Minh-Ville.

*Diplôme(s) conjoint(s) avec un (des) établissement(s) à l'étranger: /*

- Présentation de la spécialité :

Ce diplôme est la spécialité marketing de l'IAE de Paris, il vient donc naturellement s'inscrire dans la mention *Marketing et stratégie* à l'horizon de l'intégration de cette institution à l'Université Paris Dauphine. Cependant, le dossier reste prudent sur ce point et affiche un engagement à ne pas modifier le fonctionnement des formations pendant deux ans, dans l'attente de décisions fermes sur la fusion. Cet aspect rend l'évaluation difficile puisque cette spécialité n'est pas intégrée du tout à la mention, aussi bien en matière de règlement des études, modalité de sélection, ou encore d'intégration avec le master 1.

L'objectif de cette spécialité est de former aux fonctions opérationnelles et stratégiques dans les départements marketing et commercial. La formation vise une double compétence pour environ 50 % des étudiants qui ne sont pas issus de la gestion (économie, lettres...). La maquette de la formation reprend donc tous les fondamentaux du marketing et reste très généraliste. Toutes les unités d'enseignement sont clôturées par la conférence d'un professionnel pour mettre en perspective les points vus en cours.

La formation est dispensée en formation initiale et en formation continue. L'apprentissage est obligatoire pour les semestres 3 et 4 en formation initiale. Les maquettes diffèrent selon la formule choisie, ainsi que les enseignants. Il est fait mention de deux délocalisations du diplôme au Vietnam, sans qu'elles soient détaillées plus avant.

Les étudiants issus du M1 management de l'IAE de Paris sont intégrés de droit à la formation s'ils ont obtenu une moyenne supérieure à 12/20 en M1. Les autres étudiants sont sélectionnés sur dossier et entretiens. La formation est très attractive. L'insertion professionnelle est bonne, bien que l'employabilité s'érode en fin de période. Les étudiants diplômés de la formation continue voient leur carrière avancer grâce à la formation.

Les enseignements sont assurés par des professionnels et des chercheurs en marketing. L'adossement à la recherche est assuré par la présence d'enseignants-chercheurs statutaires reconnus pour leurs travaux en marketing. Cependant, dans la mesure où les étudiants ne suivent pas le M1 de la mention, la sensibilisation à la recherche est peu présente sur les deux années comparativement aux autres spécialités.

Les maquettes sont différentes en FC et en FI.

- Appréciation :

Cette spécialité est reconnue comme une bonne formation généraliste en marketing sur la place parisienne. La pédagogie est adaptée aux objectifs et l'employabilité satisfaisante. On peut tout de même regretter que l'activité des intervenants professionnels soit trop souvent sans rapport avec les cours dispensés. Des cours de base, qui ne requièrent pas de témoignage professionnel, sont trop souvent sous-traités à d'autres enseignants-chercheurs d'écoles privées ou à des consultants professionnels alors qu'ils devraient être assurés par des enseignants-chercheurs de l'institution.

L'intégration avec la mention n'est pas réalisée et les délocalisations au Vietnam ne sont pas exposées. L'internationalisation de la formation est donc faible pour les étudiants inscrits à l'IAE en formation initiale et continue.





- Points forts :
  - Certification qualicert.
  - Double compétence possible pour des étudiants non-gestionnaires.
  - Apprentissage et formation continue ; des modalités souples (journée, soir, apprentissage) pour faciliter l'accès en formation continue.
  - Forte employabilité (supérieure à 70 %).
  - Qualité des EC de l'équipe pédagogique.
  - Règlement des études très formalisé.
- Points faibles :
  - Inadéquation des cours des professionnels avec leurs profils pour certains d'entre eux.
  - Pas de cours en anglais.
  - Pas d'information sur les délocalisations.
  - Pas vraiment d'activité internationale.
  - Une formation redondante avec le M1 de la mention et avec la spécialité *Marketing*.
  - Erosion de l'insertion professionnelle.

## Recommandations pour l'établissement

Il convient de clarifier la politique de l'établissement dans le domaine de l'intégration de l'IAE de Paris. En effet, si le projet est confirmé, il faudra positionner cette spécialité par rapport à la spécialité *Marketing* et au M1 de la mention. Une piste d'évolution serait d'accentuer encore le positionnement autour d'une « double compétence » en M2, en ayant recours à un recrutement d'étudiants d'autres domaines, sur l'exemple du MAE (Master administration des entreprises), mais en marketing.

Un travail d'harmonisation des règles de fonctionnement du diplôme est également à effectuer. A ce titre, l'IAE peut servir d'exemple aux formations de Dauphine puisque le règlement des études et les modalités de sélections (intégrant les règles de passage de M1 en M2) ont très abouties, via la procédure qualité de l'IAE de Paris.

Enfin, il convient de travailler l'internationalisation de la formation en proposant par exemple des cours en anglais, comme dans les autres spécialités.

## Notation

- Projet pédagogique (A+, A, B, C) : A
- Insertion professionnelle et poursuite des études choisies (A+, A, B, C) : A
- Pilotage de la spécialité (A+, A, B, C) : A



# Observations de l'établissement

## REPONSE A L'EVALUATION AERES

### MENTION « MARKETING ET STRATEGIE »

- Spécialité "Recherche en Marketing et Stratégie"

La spécialité « Recherche en Marketing et Stratégie », comme les autres spécialités de la mention Marketing & Stratégie, repose sur une collaboration étroite avec l'équipe de recherche ERMES (Equipe de Recherche en Marketing & Stratégie) du laboratoire Dauphine Recherche en Management (UMR CNRS 7088).

Par ailleurs, les deux responsables de la spécialité sont très actifs en matière de publications scientifiques et sont fortement visibles dans le monde académique (par exemple, une direction de chaire pour Sylvie Rolland, ou la présidence de l'association française du marketing pour Pierre Desmet).

Plusieurs enseignants-chercheurs interviennent dans le programme et leurs activités scientifiques sont significatives

## LE PRESIDENT

PARIS, LE 8 JUILLET 2013

Monsieur le Directeur,

Nous remercions vivement l'équipe des experts qui a procédé à l'évaluation de notre offre de formation « Master ». Nous travaillons à intégrer leurs recommandations à l'offre de formation annexée au contrat quinquennal.

### I. REMARQUES GENERALES SUR L'EVALUATION DES FORMATIONS

#### **Une procédure inachevée**

1. Nous déplorons qu'il n'y ait pas eu d'échange avec les experts, à la différence de l'évaluation des centres de recherche et de celle de l'établissement. Alors que l'évaluation doit conduire à améliorer la qualité de l'offre, l'absence de tout échange affaiblit beaucoup la portée de l'exercice.

Une solution intermédiaire consisterait à instaurer une navette permettant aux experts d'adresser leurs questions à l'établissement, avant de poser les évaluations et/ou la notation définitives.

2. Beaucoup de malentendus semblent dus à la confusion entre le bilan et le projet. Ainsi, certaines formations en cours de restructuration restent évaluées en fonction du bilan de l'ancienne formation et non du projet qui vise justement à répondre à des insuffisances, ce qui est contreproductif et contraire aux objectifs affichés par l'AERES elle-même (qui demandait d'indiquer la nature de la demande : renouvellement, restructuration, création, etc.). Il avait été annoncé par ailleurs que les créations devaient être intégrées dans les dossiers mais ne seraient pas évaluées ; or, elles l'ont été (sauf sur le critère de l'insertion, signalé « np »).

#### **Une cohérence parfois discutable**

1. Il n'y a pas toujours de cohérence entre la nature des critiques apportées et la notation : le « tarif » semble variable d'une mention à l'autre ou d'une spécialité à l'autre, ce qui reflète sans doute la diversité des évaluateurs.

Par exemple, la spécialité de Master « Politique générale des organisations » (mention « Management et organisation ») a deux notes B, sur la base de deux points faibles : la répartition des ECTS par semestre et une redondance partielle avec d'autres Masters. Mais les points forts sont d'une toute autre importance : équipe pédagogique de haut niveau, deux chaires d'enseignement et de recherche en appui, adossement recherche de qualité. Quand on met en balance ces deux types d'appréciation, on peut légitimement s'interroger sur la pertinence de la notation.

Autre exemple : dans les masters professionnels, la participation des intervenants professionnels est parfois jugée trop importante, d'autres fois insuffisante, malgré des taux d'encadrement très proches et indépendamment de la qualité des professionnels.

2. Il n'est pas rare qu'un diplôme soit bien noté sur ses résultats (insertion) et mal sur le critère du projet pédagogique et/ou du pilotage. Ce pourrait être l'occasion de se demander comment un projet insuffisant ou un pilotage déficient peuvent conduire à de bons résultats. Il faudrait sans doute admettre que la conformité à un schéma préétabli sur les modes d'organisation rencontre des limites.

3. La mutualisation est fréquemment demandée, mais lorsqu'elle est effectivement pratiquée, elle n'exonère pas du reproche de redondance entre spécialités.

4. Le reproche d'insuffisance d'adossement à la recherche est parfois signalé sans que soit prise clairement en considération la nature même de la formation. La contribution des enseignants (y compris des professionnels) à la recherche, critère objectif, n'est pas vraiment prise en considération.

5. On a parfois l'impression que la difficulté de l'exercice d'évaluation conduit à une sorte de repli sur l'application d'une grille (une « check-list ») censée objectiver le jugement mais qui ne pondère pas l'importance respective de chaque critère.

## **II. SUR LES MASTERS**

Nous retenons de l'évaluation un certain nombre d'enseignements :

- Le défaut de renseignement du dossier reste la première cause de pénalisation par l'expert.
- S'agissant des mentions, les dispositifs d'aide aux étudiants et la qualité de l'insertion sont largement positifs par les experts, en revanche nous sommes interpellés sur les critères du projet pédagogique (cf. infra) et plus encore du pilotage.
- Pour les spécialités, leur nombre et leur diversité rendent vain d'en tirer des conclusions générales.
- Chacune des mentions et spécialités sont invitées à prendre en compte sans délai les points faibles et les recommandations.
- Quant à nos procédures internes concernant l'évaluation d'une part, le pilotage pédagogique d'autre part, elles sont jugées trop informelles. Cela ne signifie pas qu'elles

soient inefficaces, mais il convient de formaliser ces procédures pour les rendre plus visibles.

Comme l'indique notre document de politique de formation remis à l'AERES, notre offre de formation obéit à la construction suivante :

- Les « Masters of science » (quel que soit leur statut juridique) : les deux premiers semestres sont organisés autour d'une « majeure » (la mention), ils débouchent sur une spécialisation au cours des deux derniers semestres. Dans certains Masters, la sélection s'opère dès la première année (« Management » et « Financial Markets » par exemple).
- Les « Masters de spécialité » : largement ouverts à l'entrée directe en M2, ainsi qu'à des étudiants déjà titulaires d'un M2 ou en formation continue, ils sont plutôt tournés vers des secteurs d'activité : le Master de gestion des organisations culturelles, ou celui de management de l'immobilier en sont deux exemples.
- Les MBA : Executive MBA, MBA Ressources humaines, MBA Santé, etc.

Il nous semble que le format de l'évaluation n'est pas pleinement adapté à la prise en compte de cette diversité.

### **Sur le statut des diplômes DGE-DN**

Environ 40 % des formations sont des DGE. La reconnaissance du grade de Master justifie légitimement une évaluation. Néanmoins, alors même que les DGE ont aussi pour fonction d'autoriser des formations spécifiques et innovantes, généralement axées sur des métiers ou des débouchés ciblés, on est en droit de se demander si cette évaluation doit répondre à la même grille d'évaluation que les diplômes nationaux, notamment sur le niveau de sélection (M1 ou M2), la structuration en mention/spécialités, l'intégration M1-M2 quitte à sous-estimer dans l'évaluation générale la qualité de l'encadrement ou l'insertion professionnelle.

### **Sur le rattachement forcé de toute spécialité à une mention**

En imposant le rattachement de tout M2 à une mention comportant un M1, l'AERES exclut de facto les Masters de spécialité sur un an. Il contraint à opérer des rattachements forcés qui pénalisent l'évaluation de la cohérence des mentions. Il a conduit à une appréciation sévère du « projet pédagogique » ou du pilotage des mentions, malgré leur efficacité en termes d'insertion professionnelle.

C'est aussi ce qui a conduit à une notation dégradée et inappropriée de la mention Management et organisation. L'impression de dispersion que peut dégager cette mention au regard de la doctrine a pesé en retour sur l'évaluation de certaines spécialités de cette mention, dont la qualité et l'utilité sont pourtant avérées.

La réalité est que nous offrons des Masters de spécialité au niveau M2, recrutant des étudiants titulaires d'un M1 ou d'un M2, en formation initiale ou continue, attractifs pour les étudiants comme pour les employeurs. Quelle serait la bonne raison d'y renoncer ?

La rigidité de l'approche par Mention est particulièrement inadaptée pour les Masters en formation continue dont les étudiants sont en reprise d'études sur un an.

Plus fondamentalement, cette approche est incohérente avec l'ouverture des M2 à :

- Des étudiants venant de différentes mentions, comme cela semble recommandé. Ainsi, à propos de la spécialité « Management financier de l'entreprise », l'expert note parmi les points faibles : « *spécialité qui n'est actuellement accessible qu'aux étudiants du M1 de la mention* ». Faut-il alors rattacher cette spécialité à plusieurs mentions ?
- Des étudiants internationaux ayant suivi un Bachelor en 4 ans et qui ne reprendront pas un Master en deux ans.

### **Sur l'ouverture des spécialités à des étudiants extérieurs**

La doctrine de la mention est à la source de plusieurs appréciations des experts sur l'insuffisance du nombre d'étudiants en M2 issus du M1 de la mention. Cette appréciation se fonde sur un pourcentage. Or, le caractère de "pyramide inversée" nous permet à la fois d'accueillir en M2 tous nos étudiants de M1 dans leur domaine, même s'ils n'accèdent pas tous à la spécialité ayant leur préférence, et d'accueillir un nombre élevé d'étudiants extérieurs ce qui fait baisser mécaniquement le taux des étudiants issus du M1, sans préjudice pour les étudiants ayant suivi un cursus de Master complet. Un indicateur de type "pourcentage d'étudiants issus de M1 accédant à un M2 de la mention" serait plus pertinent.

Il n'est pas anodin que les textes en vigueur maintiennent une sélection entre le M1 et le M2 et non à l'entrée du M1. Quel en est le sens ?

- Soit il s'agit de fermer la porte du M2 aux « mauvais étudiants » de M1 : ce n'est ni logique de la mention, et ce n'est pas notre choix, ni celle de l'AERES sur laquelle nous sommes évalués.
- Soit il s'agit de laisser ouverte l'entrée des M2 à des candidats extérieurs, et c'est ce que nous pratiquons : cette ouverture est pleinement justifiée par les avantages associés à la constitution d'un public mixte et apprécié par le marché du travail. Mais alors le degré d'ouverture n'est qu'une question de curseur et ne devrait pas être transformé en critère d'évaluation discriminant.

Nous relevons aussi des appréciations paradoxales à ce sujet. Ainsi, pour la spécialité « Economie de la santé », l'expert note parmi les points forts la présence d'un « *effectif et approche pluridisciplinaire* » (donc l'ouverture) et parmi les points faibles l'insuffisance des effectifs en provenance du M1 et de Dauphine. On en déduit qu'il faut « ouvrir », mais pas trop : quelle est la mesure ?

Quant à la spécialité « Economie et gestion des établissements de santé », l'expert se réjouit que *«cette spécialité est la seule à accueillir en majorité des étudiants issus du M1.»*, mais il ajoute que, dans le dossier, *«Il est simplement fait mention que le nombre de candidatures était de 80 lors de la dernière année pour un taux de sélection de 50%. Il est possible de se demander si le vivier d'étudiants est suffisamment important pour une ouverture en formation initiale et par apprentissage.»* D'un côté, on se félicite que le M2 recrute en M1, de l'autre on déplore que le taux de sélectivité ne soit que de 50% : là encore, existe-t-il une jauge ?

Telles sont les observations générales dont nous souhaitons vous faire part.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, mes salutations distinguées.

A handwritten signature in black ink, reading "L Batsch". The signature is written in a cursive, slightly stylized font.

Laurent BATSCH