



HAL
open science

Master Marketing et vente

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un master. Master Marketing et vente. 2012, Université de Lorraine. hceres-02028827

HAL Id: hceres-02028827

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02028827v1>

Submitted on 20 Feb 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



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

Section des Formations et des diplômes

Rapport d'évaluation du master



Marketing et vente

de l'Université de Lorraine

Vague C 2013-2017

Campagne d'évaluation 2011-2012



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 C

Académie : Nancy-Metz

Etablissement déposant : Université de Lorraine

Académie(s) : /

Etablissement(s) co-habilité(s) : /

Mention : Marketing et vente

Domaine : Droit, économie, gestion

Demande n° S3MA130004955

Périmètre de la formation

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

Institut supérieur d'administration et de management - Institut d'administration des entreprises (ISAM-IAE) de Nancy et Etudes supérieures de management - Institut d'administration des entreprises (ESM-IAE) de Metz

- Délocalisation(s) : /

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

Présentation de la mention

La mention réunit les formations spécialisées en marketing des Universités de Nancy 2 et Metz. L'objectif est de former dans le domaine marketing, au niveau Bac +5, en proposant une offre couvrant différents aspects du marketing s'adressant à des publics de différents statuts (formation initiale/continue/par apprentissage). Les débouchés professionnels sont donc constitués par des postes d'encadrement ou d'expertise dans la fonction marketing ou la fonction commerciale. La mention a donc une dominante professionnalisante, mais propose également un parcours recherche.

Le M1 comporte un tronc commun assez fort avec 10 crédits européens attribués aux fondamentaux de la gestion (commun aux M1 de gestion) et 3 autres UE communes aux trois spécialités de marketing (30 crédits). 20 crédits sont dédiés à des enseignements propres aux futures spécialités. La spécialisation se fait toutefois surtout en M2 où les UE spécialisées sont majoritaires (40 crédits contre 20 mutualisés). L'ensemble offre donc un bon équilibre entre cohérence d'ensemble et spécialisation.



Synthèse de l'évaluation

- Appréciation globale :

La mention s'appuie sur l'équipe marketing du CEREFIGE (Centre européen de recherche en économie financière et gestion des entreprises) composée de 12 titulaires dont 1 PU et 7 MCF (2 HDR). L'équipe n'est pas la plus importante du laboratoire, mais semble suffisante pour encadrer une mention avec 3 spécialités.

Le positionnement dans l'offre de formation de l'établissement est clair (la mention rassemble l'ensemble des formations en marketing et est la seule à en proposer). La formation semble répondre aux besoins des entreprises régionales (70 % des stages ont lieu dans la région). En revanche, rien n'est dit sur l'existence d'éventuelles formations concurrentes.

L'adossement aux milieux professionnels est avéré, notamment dans la spécialité *Marketing et gestion commerciale*, en apprentissage. Il existe différents dispositifs impliquant les entreprises de manière occasionnelle ou récurrente (par exemple : partenariats avec des associations professionnelles, comité de perfectionnement, forum entreprises). La dimension internationale (en relation avec l'ouverture des masters) concernant les partenaires professionnels est présente via le partenariat avec des conseillers au commerce extérieur et la dimension internationale de certaines entreprises partenaires (*cf.* lieux de stage). Celle-ci prend aussi la forme d'interventions de professeurs étrangers, la délivrance de certains enseignements en anglais et des échanges Erasmus. Toutefois, ces derniers ne touchent actuellement qu'environ 10 % des étudiants, ce qui reste assez limité.

L'admission en M1 est automatique pour les licences de sciences de gestion. Pour les autres licences ou équivalent, la procédure de sélection suit une voie classique (dossier + entretien), ce qui est logique compte tenu de l'orientation de la formation. Le contenu des formations est également cohérent avec les objectifs, avec une dose non négligeable de mutualisation à l'intérieur de la mention. Notons toutefois qu'un seul stage obligatoire est programmé, en fin de M2, à l'exception de la spécialité *Marketing et gestion commerciale*, qui est proposée en alternance. L'équipe pédagogique est suffisamment développée pour assurer une part prépondérante des enseignements en M1 et une part encore très significative (autour de 50 % en M2). L'encadrement administratif est assuré par quatre personnes.

Le dossier développe assez peu le pilotage de la formation. Un comité de perfectionnement intégrant des professionnels dans chaque diplôme atteste de leur participation et de leur implication dans la formation. Le point de vue des étudiants et des professionnels est mentionné pour justifier certaines évolutions, ce qui semble indiquer une volonté d'amélioration continue fondée sur les dispositifs d'évaluation. Il a été tenu compte des recommandations de l'AERES en matière de professionnalisation, sur l'internationalisation et sur la nécessité d'avoir un responsable HDR compte tenu de l'existence d'un parcours recherche. Néanmoins, il aurait sans doute fallu aller un peu plus loin, certaines de ces remarques restant valables.

Depuis la mise en place du M1 *Marketing et vente*, la majorité des étudiants provient de ce M1. On a peu d'informations sur l'origine des étudiants intégrant directement le M2. Le taux d'insertion oscille entre 80 % et 100 %. Il est de 100 % au cours des deux dernières années (nouvelle maquette). La formation répond donc, semble-t-il, bien à ses objectifs en matière d'insertion professionnelle.

- Points forts :
 - Une bonne insertion professionnelle.
 - Une équipe pédagogique solide.
 - Une offre bien équilibrée entre différentes orientations du marketing.
- Point faible :
 - Une ouverture internationale à conforter dans deux spécialités sur trois.

Recommandations pour l'établissement

Pour appréhender encore plus finement le contenu du dossier, il serait souhaitable de présenter plus précisément le positionnement national de la formation. En outre, la dimension internationale, contribuant à l'insertion professionnelle des étudiants, pourrait être renforcée. L'expérience de la spécialité *Marketing et développement de nouveaux produits* en matière de cursus international pourrait ainsi être étendue aux autres spécialités. Enfin, si le degré global de professionnalisation est satisfaisant, il pourrait tout de même être pertinent de proposer un stage en M1.



Notation

- Note de la mention (A+, A, B ou C) : A

Indicateurs

TABLEAU DES INDICATEURS DE LA MENTION (fourni par l'établissement)					
	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Nombre d'inscrits pédagogiques en M1					
Nombre d'inscrits pédagogiques en M2	39	46	46	61	65
Taux de réussite en M1 (nombre d'inscrits pédagogiques ayant réussi le passage en M2)					
Taux d'inscrits pédagogiques sortant de M1 pour intégrer une autre formation que le M2 correspondant					
Taux d'inscrits pédagogiques entrant en M2 venant d'une autre formation que le M1 correspondant	79%	89%	91%	84%	
Taux d'abandon en M1 (est considéré comme abandon l'absence de note à tous les examens et/ou au contrôle continu)					
Taux de réussite en M2 (nombre d'inscrits pédagogiques ayant obtenu leur diplôme)	79%	83%	78%	84%	
Taux de poursuite en doctorat	0%	0%	0%	0%	
Taux d'insertion professionnelle à 2 ans (taux d'inscrits en M2 ayant obtenu leur diplôme et s'étant insérés dans la vie professionnelle, y compris en doctorat, selon enquête de l'établissement). On indiquera également le taux de réponse à l'enquête.	100%	100%	100%		
	82%	100%	78%		
Taux d'intervenants professionnels extérieurs dans l'équipe pédagogique		40%	44%	37%	
	M1 (2010-2011)		M2 (2010-2011)		
Volume horaire (nombre d'heures de présence d'un étudiant hors stage et projet tuteuré)			356		
Taux des enseignements d'ouverture et de préparation à la vie professionnelle					
Nombre d'enseignants-chercheurs intervenant dans la mention			7		
Nombre global d'heures assurées par ces enseignants-chercheurs			412		
Nombre global d'heures assurées par des intervenants professionnels extérieurs			302		



Appréciation par spécialité

Marketing et gestion commerciale

- Périmètre de la spécialité :

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

Institut supérieur d'administration et de management - Institut d'administration des entreprises (ISAM-IAE) de Nancy et Etudes supérieures de management - Institut d'administration des entreprises (ESM-IAE) de Metz

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

Délocalisation(s) : /

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

- Présentation de la spécialité :

La spécialité vise à former des cadres dans différents métiers de la fonction marketing. Les compétences développées dans le cadre de la formation concernent les techniques du marketing, mais sont aussi de nature organisationnelles (planification des tâches), relationnelles (relations avec les différentes parties prenantes) et de veille (identification et traitement des informations pertinentes).

- Appréciation :

Les UE reprennent donc de manière logique les grandes bases du marketing en M1 et des aspects plus spécialisés en M2 (marketing international, communication, distribution...). La formation se déroule la plupart du temps en M1 et obligatoirement en M2, en alternance (contrats de professionnalisation). L'importance de la partie « entreprise » ne se retrouve toutefois pas dans la répartition des crédits.

Les effectifs en M2 (seuls significatifs sur longue période) oscillent entre 25 et 30 avec une tendance légèrement à la hausse. Les taux de réussite sont de 100 % en M2 et proches de 100 % en M1. Le taux d'insertion professionnelle des étudiants est de 100 % depuis la mise en place de la nouvelle formule, avec un temps de recherche du premier emploi très court et des salaires d'embauches satisfaisants. En revanche, il n'y a pas d'indications qualitatives sur les postes occupés.

En somme, une spécialité qui répond manifestement très bien à de réels besoins sur le marché du travail. Elle combine bien encadrement universitaire et forte professionnalisation ainsi qu'une nette spécialisation en marketing tout en restant généraliste au sein de la fonction.

- Points forts :

- La bonne insertion professionnelle.
- L'équilibre entre polyvalence et spécialisation.
- L'équipe pédagogique aux compétences bien équilibrées.

- Point faible :

- Les insuffisances des dispositifs d'ouverture internationale.

Recommandations pour l'établissement

La lecture du dossier aboutit à proposer des recommandations en phase avec l'autoévaluation. Il s'agit de renforcer ou de mettre en place les dispositifs (dispositifs universitaires et/ou partenariats avec les entreprises) qui incitent les étudiants à une ouverture et à une mobilité internationale. Le développement des relations avec des universités étrangères qui figure parmi les objectifs de la spécialité devrait donc effectivement être mis en œuvre.



Cet aspect de la formation contribuerait à conforter et à pérenniser le niveau d'insertion professionnelle et d'employabilité des étudiants.

Notation

- Note de la spécialité (A+, A, B ou C) : A

Indicateurs

TABLEAU DES INDICATEURS DE LA SPECIALITE (fourni par l'établissement)					
	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Nombre d'inscrits pédagogiques en M1	61	58	51	26	25
Nombre d'inscrits pédagogiques en M2	25	26	28	30	29
Taux de réussite en M1 (nombre d'inscrits pédagogiques ayant réussi le passage en M2)	100,0 %	90,9 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
Taux d'inscrits pédagogiques sortant de M1 pour intégrer une autre formation que le M2 correspondant	36	29	28	2	2
Taux d'inscrits pédagogiques entrant en M2 venant d'une autre formation que le M1 correspondant	52%	61,5%	60,7%	66,7%	32%
Taux d'abandon en M1 (est considéré comme abandon l'absence de note à tous les examens et/ou au contrôle continu)				0%	0%
Taux de réussite en M2 (nombre d'inscrits pédagogiques ayant obtenu leur diplôme)	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Taux de poursuite en doctorat	0,0 %	0,0 %	0,0 %	ND	0,0 %
Taux d'insertion professionnelle à 2 ans (taux d'inscrits en M2 ayant obtenu leur diplôme et s'étant insérés dans la vie professionnelle, y compris en doctorat, selon enquête de l'établissement). On indiquera également le taux de réponse à l'enquête.	80,0 %	86,7 %	82,4 %	100,0 %	100,0 %
Taux d'intervenants professionnels extérieurs dans l'équipe pédagogique			40%	40%	40%
	M1 (2010-2011)		M2 (2010/2011)		
Volume horaire (nombre d'heures de présence d'un étudiant hors stage et projet tuteuré)	424		432		
Taux des enseignements d'ouverture et de préparation à la vie professionnelle	Sans objet pour une formation professionnalisante		Sans objet pour une formation professionnalisante		
Nombre d'enseignants-chercheurs intervenant dans la mention	7		6		
Nombre global d'heures assurées par ces enseignants-chercheurs	280		260		
Nombre global d'heures assurées par des intervenants professionnels extérieurs	144		172		



TABLEAU DES INDICATEURS DE LA SPECIALITE
(fourni par l'établissement)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Nombre d'inscrits en Master 1ère année	56	61	58	51	26	25
Nombre d'inscrits en Master 2ème année	25	25	26	28	30	29
Taux de réussite en Master 1ère année	90,6 %	100,0 %	90,9 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
Nombre d'inscrits sortant de M1 pour intégrer une autre formation que le M2 correspondant	30	36	29	28	2	
Taux d'inscrits sortant de M1 pour intégrer une autre formation que la M2 correspondant	53,6 %	59,0 %	50,0 %	54,9 %	7,7 %	
Taux de réussite en Master 2ème année	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
Taux d'insertion professionnelle	86,7 %	80,0 %	86,7 %	82,4 %	100,0 %	100,0 %
Taux de poursuite en doctorat	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	ND	0,0 %



Marketing et développement des services hôteliers

- Périmètre de la spécialité :

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

Institut supérieur d'administration et de management - Institut d'administration des entreprises (ISAM-IAE) de Nancy et Etudes supérieures de management - Institut d'administration des entreprises (ESM-IAE) de Metz

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

Délocalisation(s) : /

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

- Présentation de la spécialité :

Il s'agit de la transformation d'un parcours qui existait au sein de la mention *Management de l'innovation*. Cette formation a été créée en lien avec la profession et en partenariat avec le lycée hôtelier de Metz. Elle vise à former des cadres pour les entreprises hôtelières avec la particularité d'être orientés vers l'innovation. Le but est de combiner des connaissances en marketing et des connaissances sur les spécificités de fonctionnement des établissements hôteliers pour être en mesure de proposer des offres innovantes. S'y ajoutent des compétences managériales (animation, coordination...).

- Appréciation :

En combinant des compétences de différents champs de la gestion (management d'une entité et marketing), ce positionnement permet à la formation de se distinguer à la fois d'une formation au management et d'une formation aux métiers de l'hôtellerie/restauration *stricto sensu*. Ce faisant, la spécialité présente une attractivité et une lisibilité pour les étudiants comme pour les professionnels et facilite ainsi l'insertion professionnelle dans un secteur qui présente encore des déficits de compétences professionnelles de haut niveau. Les enseignements y sont fortement professionnalisés. Il y a un stage obligatoire, mais il y a peu d'indications sur ce stage. Les étudiants passent une certification professionnelle en analyse de la valeur fonctionnelle et préparent le TOEIC.

Le parcours a ouvert récemment avec un effectif limité (11 en 2010-2011, 18 en 2011-2012), mais le nombre de dossiers reçus (250) à la rentrée 2011 indique qu'il y a un réel potentiel pour un effectif plus important. Le taux de réussite est de 100 %. Il n'y a pas de recul sur l'insertion professionnelle puisqu'il n'y a qu'une seule promotion sur le marché du travail. 10 étudiants sur 11 se sont vus proposer un emploi à l'issue du stage. Il aurait toutefois fallu quelques informations qualitatives complémentaires sur les postes occupés.

En résumé, il s'agit d'une formation tout à fait pertinente au regard des besoins de la profession et de l'évolution du secteur de l'hôtellerie. L'orientation vers l'innovation apparaît comme assez originale dans ce secteur. Compte tenu du caractère international de ce dernier, on se serait attendu à une ouverture vers l'international accentuée.

- Points forts :

- Le positionnement original vers l'innovation.
- La cohérence de l'architecture de la formation.
- La composition de l'équipe et l'implication des professionnels.

- Point faible :

- Le caractère trop limité de l'ouverture vers l'international au regard de son importance dans le domaine de spécialisation.

Recommandations pour l'établissement

Des accords pourraient être trouvés avec des universités étrangères ayant des parcours proches, voire avec des écoles d'hôtellerie internationales pour donner un caractère plus international à la formation.



Notation

- Note de la spécialité (A+, A, B ou C) : A

Indicateurs

TABLEAU DES INDICATEURS DE LA SPECIALITE
(fourni par l'établissement)

	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11
Nombre d'inscrits pédagogiques en M2	39	46	46	61	65
Nombre d'inscrits parcours « hôtellerie »					Dont 11 en parcours Hôtellerie
Taux de réussite complet M2	79%	83%	78%	84%	100%
Taux d'entrant M2 non titulaires du M1 correspond.	79%	89%	91%	84%	
Taux de poursuite en doctorat	0%	0%	0%	0%	
Taux d'insertion professionnelle à 2 ans	100%	100%	100%		
Taux insertion professionnelle parcours « hôtellerie »					10 sur 11 à l'issue du stage
Taux de réponse à l'enquête d'insertion	82%	100%	78%		
Taux d'intervenants professionnels extérieurs		40%	44%	37%	
Volume horaire étudiant hors stage-prj					
Taux UE ouverture et PPP					
Nombre d'enseignants-chercheurs	7				
Nombre d'heures assurées par EC	412				
Nombre d'heures assurées par professionnels ext.	302				



Marketing et développement des produits

- Périmètre de la spécialité :

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

Institut supérieur d'administration et de management - Institut d'administration des entreprises (ISAM-IAE) de Nancy et l'Etudes Supérieures de Management - Institut d'administration des entreprises (ESM-IAE) de Metz

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

Délocalisation(s) : /

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

- Présentation de la spécialité :

Cette spécialité, auparavant rattachée à la mention *Management de l'innovation* a intégré la mention *Marketing et vente* à la suite de la restructuration de l'offre Marketing au sein de l'Université de Lorraine. Le but est de former des cadres à l'interface entre marketing et Recherche et Développement. Les objectifs propres à la spécialité visent l'innovation, le développement de produits pour créer de la valeur et assurer la pérennité de l'entreprise. Il s'agit donc de développer des compétences qui permettront de conduire des projets articulant à recherche/développement et marketing du produit/service.

- Appréciation :

La nature et l'équilibre des UE sont cohérents avec la construction des compétences requises. Les enseignements ont un caractère professionnel marqué. Près de la moitié des enseignements sont assurés par des professionnels. Il est prévu un parcours fortement internationalisé avec un premier semestre en Pologne, un deuxième semestre en Allemagne, un troisième en France et un stage à l'étranger donnant lieu à la délivrance de trois diplômes. Ce cursus a démarré en 2011, mais le nombre d'étudiants concernés n'est pas précisé. Certains cours sont assurés par des professeurs invités étrangers.

Les effectifs sont en progression depuis l'année 2009-2010. Les statistiques comportent un biais (notamment taux d'entrants M1 correspondant) dans la mesure où l'offre a été restructurée cette année. Notons un taux de réussite d'environ 80 %, ce qui n'est pas très élevé pour un M2. Le taux d'insertion est de 100 %, mais il manque des informations qualitatives sur les postes occupés.

Il s'agit d'un programme intéressant permettant à la fois d'occuper des postes dans des fonctions marketing classiques et de développer une compétence plus particulièrement adaptée au développement de nouveaux produits. On peut penser à la vue du programme que ce créneau reste cependant limité au cas où le marketing prédomine sur les autres fonctions concernées (biens de consommation courante, produits « low tech »), car le contenu reste tout de même assez fortement centré sur cette fonction, alors que le développement de nouveaux produits est typiquement un domaine transversal.

- Points forts :

- Le caractère marqué de la professionnalisation.
- L'originalité de l'orientation vers l'innovation.
- La possibilité prévue de suivre un cursus dans trois pays.

- Point faible :

- Le caractère limité des enseignements concernant les aspects organisationnels de l'innovation au regard des objectifs affichés.

Recommandations pour l'établissement

L'objectif d'être à l'interface entre R&D et marketing correspond assez mal au contenu de la formation, sauf quand cette dernière fonction est en fait prépondérante. Il faudrait donc soit afficher des objectifs un peu plus



modestes, soit renforcer les enseignements liés à l'innovation hors marketing (problématiques d'industrialisation, fonctionnement des services de R&D, propriété intellectuelle...).

Notation

- Note de la spécialité (A+, A, B ou C) : A

Indicateurs

TABLEAU DES INDICATEURS DE LA SPECIALITE (fourni par l'établissement)					
	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11
Nombre d'inscrits pédagogiques en M2	39	46	46	61	65
Taux de réussite complet M2	79%	83%	78%	84%	
Taux d'entrant M2 non titulaires du M1 correspond.	79%	89%	91%	84%	
Taux de poursuite en doctorat	0%	0%	0%	0%	
Taux d'insertion professionnelle à 2 ans	100%	100%	100%		
Taux de réponse à l'enquête d'insertion	82%	100%	78%		
Taux d'intervenants professionnels extérieurs		40%	44%	37%	
	M2 (2009-10)				
Volume horaire étudiant hors stage-prj					
Taux UE ouverture et PPP					
Nombre d'enseignants-chercheurs	7				
Nombre d'heures assurées par EC	412				
Nombre d'heures assurées par professionnels ext.	302				



Observations de l'établissement

EVALUATION DES MASTERS DE L'UNIVERSITE DE LORRAINE

REPONSE DE L'ETABLISSEMENT

LE PRESIDENT



Pierre Mutzenhardt

Evaluation des diplômes Masters – Vague C

Réponses au rapport d'évaluation de l'AERES

Académie : Nancy-Metz

Établissement déposant : Université de Lorraine

Mention : Marketing et vente

Domaine : Droit, économie, gestion

Demande n° S3MA130004955

Tout d'abord, nous tenons à remercier vivement les experts de l'AERES pour la qualité de leurs commentaires.

Nous partageons entièrement les points de vue des experts. Nous sommes notamment conscients de la faible dimension internationale du diplôme (cf. notre auto-évaluation) et mettrons progressivement en place des mesures pour pallier cette faiblesse.

Nous vous prions de trouver sur les pages suivantes nos éléments de réponse concernant chaque spécialité.

L'équipe du Master Master Mention Marketing et vente

Björn WALLISER responsable de la formation

Christian DIANOUX co-responsable de la formation et responsable de la spécialité Marketing et développement des produits

Bernard DELOBEL responsable de la spécialité Marketing et développement des services hôteliers

Jean-Pierre MOULINE responsable de la spécialité Marketing et gestion commerciale

Réponse aux points faibles relevés par l'AERES sur la spécialité « marketing et développement des produits »

Dans les recommandations, l'AERES mentionne que « l'objectif d'être à l'interface entre R&D et marketing correspond assez mal au contenu de la formation, sauf quand cette dernière fonction est en fait prépondérante. Il faudrait donc soit afficher des objectifs un peu plus modestes, soit renforcer les enseignements liés à l'innovation hors marketing (problématiques d'industrialisation, fonctionnement des services de R&D, propriété intellectuelle...) ».

Nous sommes très sensibles à la remarque faite, ce qui nous amène d'une part à mieux expliquer et clarifier notre offre, et d'autre part à l'améliorer en suivant les observations transmises.

Dans l'offre présentée à l'évaluation de l'AERES, l'interface R&D et marketing n'a pas été négligée. Cette orientation, qui est en fait l'héritage d'un ancien DESS « marketing de l'innovation » devenu plus tard un master, entraîne la prise en compte dans cette spécialité du processus d'innovation et de l'accompagnement marketing de ce processus. Il subsiste de cette approche de l'innovation un recrutement régulier d'étudiants issus des sciences de l'ingénieur, et un partenariat consolidé au fil des années avec des écoles d'ingénieurs (ENIM, ENSAM, ENSAIA). Il découle de ce choix qu'un certain nombre de modules sont à la croisée des sciences de l'ingénieur et du *marketing management* :

- la **propriété intellectuelle** est abordée dans l'UE103 avec le module « Les aides à l'innovation et la protection des innovations » (24 heures ETD). Le contenu de ce module inclut : les structures d'aides à l'innovation (financières, logistiques, juridiques, administratives...), leurs rôles, et les conditions

d'utilisation – la protection et la valorisation de l'innovation par la propriété intellectuelle – l'élaboration d'une stratégie de propriété intellectuelle.

- les **problématiques d'industrialisation** sont développées dans plusieurs modules :
 - . le module « Relation technologie-marketing : projet tuteuré » (44 heures ETD - UE303) dans lequel est prévu l'élaboration de la partie marketing d'un projet nouveau produit en partenariat avec un industriel ou une école d'ingénieur ; ce projet tuteuré met l'étudiant en situation réelle de recherche, *designing*, positionnement du nouveau produit, dans une configuration où élèves ingénieurs et étudiants du master se côtoient et s'organisent. Le projet élaboré est global, prenant en compte à la fois les contraintes du processus industriel et de la commercialisation du nouveau produit.
 - . le module « Management et analyse de la valeur fonctionnelle » (25 heures ETD - UE401) dans lequel sont abordées l'introduction au management par la valeur et l'approche fonctionnelle du produit. Cette formation initie l'étudiant à une rencontre et un croisement des visions et des compétences autour du produit. Un cas d'amélioration de produit étudié en « commission d'AV » aborde le produit sous tous ses aspects, techniques, industriels, logistiques, organisationnels, financiers..., avec un éclairage essentiel qui est celui de la valeur offerte au client, dans une perspective marketing qui donne du sens à l'action industrielle. Ce module est sanctionné par une certification professionnelle délivrée par l'Association Française d'Analyse de la Valeur (AFAVE).
 - . le module « Management du changement » (25 heures ETD – UE401) dans lequel sont abordées les situations de changement et projets transformateurs, les résistances au changement, et la conduite du changement. Ce module place l'étudiant au cœur des problématiques industrielles actuelles, une pression concurrentielle qui impose un effort incessant d'adaptation, un souci continu de l'amélioration et de l'innovation, la mise en œuvre des démarches du type *lean manufacturing*, avec ses impacts sur les acteurs internes et externes sous traitants, partenaires. Le point focal étant de comprendre les rouages d'une organisation apprenante, dans laquelle les processus d'apprentissage sont devenus essentiels.
 - . le module « Design du nouveau produit » (25 heures ETD - UE303) enfin, ne peut faire l'impasse d'une analyse technique, industrielle, organisationnelle, du processus par lequel on crée ou améliore un produit.
- le **fonctionnement des services de R&D** est par ailleurs appréhendé dans le cadre du module « Le management d'une équipe produit » (25 heures ETD - UE401) dans lequel les problématiques relatives à la constitution et au management d'une équipe autour du projet de développement de l'offre nouvelle permettent d'aborder le fonctionnement des services de R&D. De plus, le projet tuteuré (UE303), déjà évoqué plus haut, permet aux étudiants, à travers un partenariat avec des écoles d'ingénieurs, de vivre une expérience concrète de genèse d'un nouveau produit, au sein d'une équipe nouveau produit où les rôles différents se rencontrent pour finaliser un projet.
- parallèlement et plus globalement encore, deux autres modules permettent de faire comprendre aux étudiants l'articulation entre le marketing et les autres fonctions dans l'entreprise : « L'évaluation financière des projets et le business plan » (25 heures ETD - UE403) ; et « Gestion de la relation CRM-SRM ».

Il était important d'explicitier une relation entre process industriel et vision marketing qui pour nous est naturelle, compte tenu de la thématique de l'innovation qui l'exige, et compte tenu aussi de l'historique du master. Il nous semble qu'au-delà de ces explicitations, nous pouvons aller un peu plus loin, en suivant les recommandations de l'AERES. Nous pouvons offrir facilement la possibilité optionnelle de suivre une unité d'enseignement organisée au sein de la mention « management de l'innovation » qui est contiguë à la nôtre et se déroule sur le même site messin. Articulée autour de 3 spécialités, chaîne logistique, qualité totale, entrepreneuriat et développement d'activités, l'idée serait d'offrir un large choix à l'étudiant en fonction du profil professionnel recherché et aussi en fonction des contraintes de compatibilité des emplois du temps des 2 masters.

Dans le corps du texte, l'AERES observe que le taux de réussite en M2 est un peu faible, autour de 80%

L'explication tient à la différence relative de performance entre le groupe de Metz, et celui accueilli à l'université UNIVERSIAPOLIS d'Agadir au Maroc. Si le groupe de Metz connaît un succès supérieur à 95% (excellent niveau de recrutement avec un taux de sélection entre 1 sur 4 et 1 sur 5, celui du Maroc est moins performant. Pour 3 raisons qui se conjuguent :

- Notre souci de maintenir un fort niveau d'exigences dans les contenus de cours et évaluations ;
- Le public marocain est issu de la formation continue pour 70% de l'effectif. Il s'ensuit que malgré nos efforts de sélection à l'entrée, un certain nombre d'étudiants ont du mal à suivre, et dans ce cas abandonnent le plus souvent en cours d'année ;
- De plus, parmi les cadres d'entreprise recrutés, certains ne terminent pas leur scolarité pour des raisons professionnelles, et se réinscrivent l'année suivante, ce qui revient à faire leur diplôme sur 2 ans. Le taux de réussite de certaines années s'en trouve ainsi diminué.

Réponse aux points faibles relevés par l'AERES sur le master « marketing et développement des services hôteliers »

Point faible relevé : le caractère trop limité de l'ouverture à l'international, au regard de son importance dans le domaine de spécialisation.

Nous adhérons totalement à l'avis de l'expert sur ce point, car l'ouverture à l'international doit être une préoccupation centrale dans notre projet de développement de la spécialité hôtellerie. Si nous avons insuffisamment développé cet aspect dans le dossier, c'est que pour l'instant aucune action concrète ne peut être mise en avant. Toutefois, plusieurs projets actuellement en cours peuvent être présentés.

Sur un plan national d'abord, une convention est en préparation avec le groupe ACCOR, qui a trouvé la démarche, le positionnement, et l'organisation pédagogique de notre master, à la fois originaux et pertinents. Notre idée est d'abord de bien réussir notre entrée sur un secteur national en évolution rapide, en phase avec une profession qui évolue dans ses critères de recrutement de responsables d'établissement. Le parcours de master déjà ouvert est très prometteur à cet égard.

Ce soutien du groupe ACCOR nous pousse également à nous développer à l'international. Pour l'instant, cela se concrétise à travers quelques stages à l'étranger (2 en Chine, un en Australie, au sein d'établissements ouverts récemment par le groupe ACCOR, un au Mexique, un à Saint Domingue, un aux Etats unis), mais la stratégie de développement du groupe dans plusieurs économies émergentes va nous amener dans les années qui viennent à renforcer nos actions dans ce domaine, notamment à travers l'intervention dans la formation de collègues étrangers.

De même, le partenariat que nous avons engagé avec l'université UNIVERSIAPOLIS (groupe ISIAM) depuis plus de 10 ans (notamment avec la délocalisation de l'actuel master marketing de l'innovation) devrait, à terme, nous amener à développer la spécialité hôtellerie dans cette région. En effet, installé à Agadir, le groupe ISIAM possède une Ecole Supérieure de Tourisme sur laquelle il fonde de gros espoirs pour répondre aux besoins de formation très importants dans l'industrie hôtelière de la région et du pays. Plusieurs collègues ont aidé l'Ecole à s'équiper en matériels et mobiliers nécessaires à l'installation et au fonctionnement d'une cuisine pédagogique, qui est opérationnelle depuis un an. Deux collègues vont partir en juillet pour aider l'école à ouvrir au 1er trimestre prochain un restaurant d'application pédagogique ouvert au public. Cet outil est l'aboutissement d'une démarche qui vise à élever le niveau de formation marocain, pour l'amener au plus près de nos standards de qualification. Cette étape franchie, une délocalisation du master pourra ensuite être envisagée, car, si les besoins les plus importants sont actuellement au niveau intermédiaire, il existe également de nombreux besoins pour renforcer les équipes dirigeantes notamment sur le plan marketing.

De plus, d'autres coopérations pourraient aboutir dans les prochaines années grâce à nos contacts avec :

- la Faculty of Economics de Belgrade qui, dans le cadre de deux de ses formations (« marketing management » et « management du tourisme »), nous a dit être très intéressée par une collaboration. Les besoins en hôtellerie restauration se développent dans ce pays où les structures de formation sont encore peu développées. De plus, notre parcours hôtellerie actuel au niveau M2 a beaucoup intéressé nos interlocuteurs, et donné des envies de transfert de savoir-faire. Le premier jalon de cette coopération est déjà posé grâce à Mme Galjina Ognjanov (associate professor dans cette université) que nous invitons depuis maintenant deux ans et qui, outre l'intervention dans un module (M2

marketing de l'innovation) et la réalisation de recherches avec Christian Dianoux (notamment une communication à l'EMAC cette année), nous a ouvert des contacts. Dans ce cadre, l'idée d'une convention portant sur l'échange d'étudiants, de professeurs, et l'envoi de missions d'ingénierie hôtelière a été lancée. Notre partenariat avec le lycée hôtelier de Metz se révèle précieux à cet égard.

- notre collaboration avec l'Université Nationale de Tchernivtsi (Ukraine) avec laquelle nous n'entretenons pour l'instant que des contacts portant sur l'accueil d'étudiants, est amenée à se développer (convention de partenariat signée avec l'Université de Metz en 1998). En effet, la responsable de la chaire marketing et management, Madame Budnikovich, souhaite nous rencontrer pour envisager la mise en place d'un partenariat plus poussé avec l'ESM, notamment dans le secteur de l'hôtellerie restauration. Le besoin de développer l'offre hôtelière appelle la structuration d'une filière de formation capable assez rapidement de fournir des cadres compétents. Une rencontre est prévue en octobre lors de laquelle nous évoquerons les pistes de ce partenariat.

Enfin, le projet de convention avec le groupe ACCOR, nous amènera à étudier les partenariats existants entre écoles-universités-Accor, l'idée de Fabrice Teissier qui est le responsable chez ACCOR des relations Ecoles et universités, étant de nous aider à nouer des contacts avec des partenaires étrangers.

Réponse aux points faibles relevés par l'AERES sur la spécialité « marketing et gestion commerciale »

Dans les recommandations, l'AERES mentionne que « la dimension internationale contribuant à l'insertion professionnelle des étudiants, pourrait être renforcée. L'expérience de la spécialité Marketing et développement de nouveaux produits en matière de cursus international pourrait ainsi être étendue aux autres spécialités ».

Au delà des mesures déjà annoncées dans notre demande d'habilitation, nous renforcerons dès le recrutement de la promotion 2012/2013 (de l'actuel Master Marketing et vente) l'importance de la maîtrise de l'anglais par les candidats comme critère de sélection. Ceci nous permettra non seulement d'enseigner dans des meilleures conditions certains modules en langue anglaise, mais facilitera également l'organisation d'un séminaire dans un pays anglophone (prévu pour avril / mai 2013). De même, dès cette promotion, un effort particulier sera fourni en termes de recrutement d'étudiants étrangers, en accompagnement du renforcement de l'opération Campus France dans l'Université de Lorraine.

Par ailleurs, nous étudierons avec beaucoup d'attention la possibilité d'étendre à cette spécialité l'expérience de la spécialité *Marketing et développement de nouveaux produits* dans l'organisation de parcours intégrés avec des partenaires étrangers.

Commentaires sur le stage en entreprise en M1

Recommandation de l'AERES : « il pourrait tout de même être pertinent de proposer un stage en M1 »

Bien que les différentes formations en sciences de gestion comportent toutes de nombreux stages du L1 au M2 :

- en DUT : 1 mois en première année et deux mois en deuxième année
- en licence de gestion : 4 mois à l'étranger
- en M2 : 6 mois,

il peut être pertinent en effet, pour des étudiants intégrant le M1 après une formation sans aucune expérience professionnelle, de prévoir pour ceux-ci uniquement, la possibilité de faire un stage optionnel durant les vacances d'été. L'objectif serait de leur permettre d'acquérir une première expérience professionnelle. L'évaluation de ce stage pourrait être prise en compte de façon complémentaire dans le cadre du projet tuteuré réalisé en M1.