



**HAL**  
open science

## Master Marketing

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un master. Master Marketing. 2016, Université d'Auvergne - UDA. hceres-02041701

**HAL Id: hceres-02041701**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02041701>**

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.

# HCERES

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

Formations

## Rapport d'évaluation

### Master Marketing

- Université d'Auvergne - UdA

Campagne d'évaluation 2015-2016 (Vague B)

# HCERES

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

Formations

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

Michel Cosnard, président

---

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

<sup>1</sup> Le président du HCERES "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5)

Évaluation réalisée en 2015-2016

## Présentation de la formation

Champ(s) de formation : Droit, économie, gestion (DEG)

Établissement déposant : Université d'Auvergne - Uda

Établissement(s) cohabilité(s) : /

Le master mention *Marketing* a été ouvert en septembre 2012, après avoir été une spécialité d'un master *Développement et management des entreprises* lors du contrat quadriennal 2008-2011. Il fait partie de l'offre de formation de l'École Universitaire de Management - IAE de Clermont Ferrand. Il s'adresse à des étudiants disposant d'une formation généraliste à Bac+3. Il forme des cadres de haut niveau pour les fonctions communication et marketing des entreprises. Cette mention offre également la possibilité de se former à la recherche, permettant par la suite un accès au doctorat. Plus précisément elle forme à ces métiers dans trois spécialités : *Marketing et communication commerciale (MCC)*, *Carrières commerciales de la banque et de l'assurance (CCBA)* et *Management des activités culturelles et audiovisuelles (MACA)*. Les modalités de formation varient entre les spécialités : en plus de la procédure de Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) et de la formation initiale, deux d'entre elles (MCC, CCBA) permettent une formation en alternance.

## Synthèse de l'évaluation

Le dossier relatif à cette mention présente une autoévaluation sans concession, synthétisant les points forts et les points faibles de chacune des trois spécialités. Il ouvre en cela des pistes nombreuses d'amélioration du fonctionnement de chacune d'entre elles. Il souffre cependant d'une présentation parfois incomplète des éléments nécessaires, et parfois même des qualités qu'on devine de ce master, et surtout d'un manque sérieux de mise en cohérence des spécialités en une mention commune.

Les atouts de cette mention sont en effet nombreux. Elle occupe une place prépondérante au niveau régional. Cela facilite vraisemblablement le recrutement des étudiants dans les trois spécialités, au moins au niveau régional, de même que les liens avec l'environnement socioprofessionnel local, quelle que soit la spécialité et donc les secteurs concernés (culture, banque, industrie). L'alternance est présente dans deux des trois spécialités (MCC et CCBA), ce qui indique la place importante accordée à la professionnalisation dans cette mention, de même que le projet Electric Palace en MACA ou que le livret de l'étudiant permettant un recensement des compétences acquises. Au final, les résultats obtenus sont satisfaisants tant en termes d'effectifs d'un bon niveau (une cinquantaine en première année de master (M1), entre 25 et 30 en deuxième année de master (M2) MCC, entre 20 et 25 en MACA, aux alentours de 25 en CCBA), que de taux de réussite, plutôt élevé (proche de 100 % toutes les années dans toutes les spécialités).

Cependant, ce dossier est insuffisant sur de nombreux aspects. Ainsi les dispositifs mis en œuvre en termes de suivi des diplômés, d'aide à la réussite, de place du numérique, de modalités de recrutement ou de suivi des stagiaires ne sont que trop peu présentés. Cela pourrait donner en l'état l'impression que ces points ne sont pas suffisamment pris en compte à l'heure actuelle. En particulier, les chiffres de l'insertion sont peu développés ou commentés, voire différents de ceux présents en annexes. De plus, les liens avec les organismes professionnels ne sont pas assez structurés et formalisés. Bien que cela soit important, ceux-ci ne peuvent se limiter à une participation aux enseignements, qui est le seul point mis en avant. De la même manière, la qualité des intervenants doit être mieux justifiée (métier actuel, règles de recrutement, etc.). De même, la place accordée à l'international repose uniquement sur des échanges étudiants et des stages en très faible quantité.

En outre, le dossier reflète un certain manque de liens entre les spécialités de la mention. Il est certes fait état de principes communs et de cours mutualisés, mais cela reste insuffisant. Cela se ressent dès la présentation des objectifs de la mention, qui reste vague et doit être complétée. Ce problème revient ensuite sur chaque item (par exemple seul une des trois spécialités décrit son équipe pédagogique). La gouvernance de la mention n'apparaît pas très clairement alors que les comités de perfectionnement interviennent par spécialités.

Afin d'expliquer en partie ces difficultés, il est invoqué qu'aucun professeur des universités n'est actuellement investi dans cette mention, ce qui, en effet, apparaît très regrettable. En découle des problèmes importants. La place de la recherche est actuellement quasi inexistante, en dehors des aspects *a minima* (et peu développés dans le dossier) du mémoire qui suppose une problématisation, de l'intervention d'enseignants-chercheurs et de la possibilité de poursuivre en thèse de doctorat. De même, le portage de la mention ne semble pas clair.

#### Points forts :

- Autoévaluation sans concession qui démontre que les auteurs sont bien conscients des difficultés rencontrées et de la nécessité d'y remédier.
- Place de la professionnalisation importante, notamment grâce à l'alternance en CCA et MCC, et au projet de Electric Palace en MACA.
- Liens forts avec l'environnement socio-professionnel, bien que peu formalisés *a priori*.
- Flux d'étudiants satisfaisants sur les trois spécialités.
- Taux de réussite élevé.

#### Points faibles :

- Vision globale de la mention trop faible.
- Dossier lacunaire sur un certain nombre de points.
- Place de la recherche quasi inexistante.
- Equipe pédagogique insuffisante en termes d'enseignants-chercheurs.
- Taux d'insertion inégaux, voire contradictoires.
- Qualité des intervenants professionnels non précisée (métiers actuels, procédure de recrutement etc.).
- Dimension internationale très faible.

#### Recommandations :

Les recommandations que l'on peut faire correspondent aux points faibles relevés précédemment. Elles découlent sans doute en grande partie des importantes difficultés que cette mention a manifestement rencontrées dans un passé récent, par exemple en termes d'évolution de l'équipe pédagogique. Ces difficultés touchent des aspects essentiels d'un master universitaire : pilotage, place de la recherche et dimension internationale à améliorer, liens avec les secteurs professionnels à mieux structurer, dispositifs vers les étudiants. Elles doivent impérativement et rapidement être corrigées. Les pistes d'amélioration d'ores et déjà envisagées semblent adaptées. Elles reflètent la prise en main du problème par l'équipe pédagogique à partir d'analyses pertinentes. Le recrutement d'un professeur des universités pour consolider ces efforts est urgent. Celui-ci devra piloter et animer cette mention, et sans doute en reconfigurer l'orientation et le périmètre. Il devra également s'impliquer dans l'animation de la recherche en marketing sur le site, afin de participer à une plus grande visibilité des recherches (publications, colloques) en marketing des autres membres de l'équipe.

## Analyse

Adéquation du cursus aux objectifs	<p>Même si le dossier souffre d'imprécisions, l'adéquation du cursus aux objectifs semble assez bonne. La répartition des cours permet une spécialisation fine en M2 en assurant une bonne adéquation entre les enseignements visés et la forte spécialisation vers des métiers identifiés.</p> <p>Les objectifs professionnels sont décrits de manière assez sommaire, les objectifs scientifiques ne sont pas précisés. Par contre les compétences professionnelles attendues sont présentées de manière claire et assez précise, sauf pour la spécialité MACA où les compétences attendues restent floues. Les débouchés en termes de métiers sont bien établis.</p>
Environnement de la formation	<p>En dehors du positionnement par rapport aux structures de recherche, le positionnement est présenté par spécialités. Le niveau de l'argumentation diffère entre elles. L'ensemble reflète cependant un adossement aux structures importantes du bassin (exemple Coopérative de Mai dans le domaine culturel, Centre de Formation de la Profession Bancaire), qui gagnerait parfois à être mieux argumenté (types de partenariat, implication réelle des partenaires, type de participation aux formations).</p> <p>De même, est avancée une relative absence de concurrence avec des formations équivalentes sur le bassin considéré ou une importance du secteur concerné (exemple culture) sans justification. Le positionnement face au master <i>Pilotage des organisations</i> porté par l'établissement doit être mieux présenté.</p> <p>Enfin, l'adossement au laboratoire, le Centre de Recherche Clermontois en Gestion et Management (CRCGM) n'est que trop peu développé. Ainsi on ne connaît pas les thèmes de ce laboratoire et la relation qu'il peut y avoir entre ces thèmes et les spécialités de la mention.</p>
Equipe pédagogique	<p>Le dossier est assez lacunaire, notamment sur le rôle respectif des différentes instances de pilotage et sur le pilotage global de la mention.</p> <p>La répartition entre enseignants-chercheurs et professionnels est globalement correcte, mais très inégale (plus de 80 % de professionnels en CCBA, moins de 20 % en M1). Aucun professeur des universités n'intervient au sein de cette mention, ce qui est une faiblesse importante. En outre, le dossier ne permet pas de savoir quelle est la qualité des intervenants professionnels, leur profession ou les critères qui président à leur recrutement.</p> <p>Dans la spécialité CCBA il est manifeste que la présentation de l'équipe pédagogique est incomplète. Il est surprenant que tous les enseignants ne soient pas identifiés. La part des enseignants-chercheurs doit être renforcée dans cette spécialité.</p>
Effectifs et résultats	<p>Les effectifs et les taux de réussite sont bons et relativement stables. Les effectifs sont disponibles sur cinq années, ils sont autour de 50 en M1 et supérieurs à 20 pour chaque spécialité de M2. Les taux de réussite sont excellents, toujours supérieurs à 90 %.</p> <p>Il est difficile d'estimer l'origine des étudiants, les taux de sélection et la qualité de l'insertion. Notamment, les tableaux présents en annexe sur l'origine des étudiants ne sont pas commentés et sont difficilement compréhensibles. La situation est la même sur l'insertion, avec de fortes disparités de présentation entre spécialités : rien de précisé pour la spécialité CCBA, nombreuses lacunes pour les autres (fonctions et métiers occupés, statut de l'emploi, des différences entre les chiffres du dossier et ceux des annexes...).</p>

<p>Place de la recherche</p>	<p>La place accordée à la recherche est pour l’instant très insuffisante puisque limitée à un cours en semestre 1 lors du M1, auquel il convient d’ajouter des cours seulement optionnels cours qui ne sont, du reste, pas présentés clairement. De fait, il semble y avoir confusion entre formation à la recherche (vers le doctorat) et place de la recherche dans une formation professionnalisante, qui est le propre d’une formation universitaire de niveau master.</p> <p>Les rédacteurs évoquent plusieurs actions en réaction (recrutement d’enseignants, mise en place de cours orientés recherche, construction d’axes de recherche en relation avec la mention au niveau du laboratoire). On ne trouve même pas les éléments classiques que sont le mémoire professionnel conçu comme un premier travail de recherche, ou les enseignants-chercheurs qui intègrent leur recherche à leur enseignement.</p> <p>Les rédacteurs signalent que la recherche en marketing est faible dans le laboratoire d’appui et que l’enseignant responsable, professeur des universités, a quitté l’Ecole de management. La volonté de réagir est cependant claire et différents projets sont en cours de développement pour relancer l’activité de l’équipe suite au départ de la porteuse de mention et directrice du laboratoire.</p>
<p>Place de la professionnalisation</p>	<p>La place de la professionnalisation dans cette mention est bonne, mais pourrait être mieux valorisée dans le dossier. Les rédacteurs expliquent en effet en préambule que les liens avec les organismes professionnels sont « encore insuffisants », mais présentent différentes actions ou dispositifs intéressants tels le module insertion en M1, la qualité des contrats de professionnalisation en MCC, les séminaires de préparation aux entretiens de recrutement en CCBA, le projet Electric Palace, lieu culturel géré par les étudiants, l’équipe pédagogique et des professionnels, avec un budget de 200 000 euros en MACA. Tous ces éléments auraient pu être mieux mis en valeur.</p> <p>La présence des professionnels est relativement importante dans les enseignements en M2, mais quasi inexistante en M1. En M2 aucun dispositif ou principe commun n’est présenté pour l’ensemble de la mention et la place des professionnels dans le pilotage des spécialités doit être mieux explicitée.</p> <p>Les fiches RNCP sont de bonne qualité.</p>
<p>Place des projets et stages</p>	<p>La place des stages est satisfaisante, celle des projets semble plus en retrait sauf pour la spécialité MACA (avec l’Electric Palace, projet particulièrement ambitieux et formateur).</p> <p>Au-delà, les modalités de suivi et d’évaluation sont insuffisamment détaillées voire absentes du dossier. Par ailleurs les crédits européens (ECTS) accordés aux stages et aux projets sont relativement faibles ce qui réduit leur importance réelle. Les crédits pourraient de surcroît être homogénéisés et clarifiés (par exemple en M2 spécialité CCBA, pour les étudiants en alternance la période d’alternance représente 12 crédits, pour les autres les projets et le stage représentent aussi 12 crédits sans que l’on sache comment ceux-ci sont répartis entre le stage et les projets).</p>
<p>Place de l’international</p>	<p>La place accordée à l’international apparaît faible. Elle repose assez classiquement sur les échanges étudiants et les stages, avec un flux entrant ou sortant des étudiants de quelques unités par année. Ce choix doit être justifié au risque d’apparaître comme une faiblesse. La dimension internationale pourrait en ce sens être développée, notamment par l’intermédiaire de partenariats internationaux et d’une volonté de certification en langues systématique dans toutes les spécialités.</p> <p>Il est cependant fait part d’une volonté à l’avenir de développer une offre de formation en anglais pour accroître l’attractivité du diplôme auprès des étudiants internationaux.</p>
<p>Recrutement, passerelles et dispositifs d’aide à la réussite</p>	<p>Bien que la situation ne semble pas problématique, il convient de noter l’absence de passerelles (hors celles évoquée des formations de lettres vers la spécialité CCBA) et de dispositif d’aide à la réussite présentés. Il n’y a par exemple pas de dispositif de mise à niveau quand bien même la mention est spécialisée dès l’entrée en M1. De même, les prérequis pour</p>

	<p>l'entrée dans les spécialités de M2 ne sont pas présentés.</p> <p>Par ailleurs, ne figure dans le dossier qu'une description plutôt sommaire des modalités de recrutement.</p>
Modalités d'enseignement et place du numérique	<p>Cette mention de master reprend les dispositifs classiques désormais courants sans éléments distinctifs, que ce soit pour les modalités d'enseignement ou pour le numérique.</p> <p>Cependant, la spécialité MACA n'est pas ouverte en alternance, de même que le M1. Aucun dispositif propre à la formation continue autre que l'alternance n'est indiqué, l'organisation de la VAE n'est pas précisée.</p> <p>L'usage du numérique ne dépasse pas la mise à disposition d'un Espace Numérique de Travail (ENT) et d'une plate-forme numérique d'aide à la recherche de stage, UdAPRo, qui n'est de surcroît que peu décrite. On note cependant pour la spécialité MCC un usage plus intensif avec notamment la maîtrise d'un certain nombre de logiciels à l'issue de la formation.</p> <p>Il semble qu'en M2 tous les enseignements soient en Cours Magistral (CM), assorti le cas échéant de travaux dirigés (TD). La répartition entre TD et CM ne répond toutefois à aucune logique affichée ou apparente.</p>
Evaluation des étudiants	<p>Les modalités d'évaluation sont classiques, elles mixent le contrôle continu et l'examen terminal. Les ECTS sont, à quelques nuances près, proportionnels aux volumes horaires. Les ECTS accordés aux stages et aux projets sont relativement faibles. Seul le master 2 MCC précise ses modalités d'évaluation, sans d'ailleurs qu'on comprenne pourquoi elles diffèrent d'une UE à l'autre.</p>
Suivi de l'acquisition des compétences	<p>Les compétences attendues sont définies de manière incomplète, car réduites aux compétences principales des métiers visés en M2. Le suivi de l'acquisition des compétences est assuré grâce à une généralisation du contrôle continu et à un livret de l'étudiant dont tout ce que l'on sait est qu'il est « très détaillé ».</p>
Suivi des diplômés	<p>L'utilisation des outils existants est à améliorer pour plus de finesse du suivi. Sa restitution s'arrête actuellement en 2012-2013 sur la seule base des enquêtes à 30 mois de l'Observatoire de l'Insertion Professionnelle et de la Vie Etudiante de l'Université d'Auvergne et les données sont très incomplètes. Une enquête complémentaire pourrait être envisagée pour compenser cette lacune importante.</p>
Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation	<p>L'ensemble apparaît d'assez bon niveau, mais pourrait être explicité.</p> <p>Ainsi, alors que des conseils de perfectionnement et des modalités d'évaluation des enseignements par les étudiants ont été mis en place, on ne sait rien des modalités de fonctionnement de ces dispositifs, à part le rappel de la composition du conseil (classiquement enseignants, praticiens et étudiants) et leur fréquence (semestrielle). Ceux-ci ne font l'objet d'aucun développement dans le dossier pour les spécialités MACA et CCBA. De même, aucun exemple du questionnaire d'évaluation des enseignements n'est fourni. Cependant deux documents fournis en annexe présentent de manière claire et détaillées les modifications faites suite aux conseils de perfectionnement du seul M1 pour les années 2012-2013 et 2013-2014.</p> <p>De plus, ces dispositifs ne paraissent, ici encore, concerner que les spécialités et non la mention en son entier.</p> <p>Tout au long du dossier l'identification de points forts et faibles témoigne de la réalité de l'autoévaluation. Les rédacteurs du dossier sont bien conscients des importantes difficultés rencontrées par cette mention et disposent de pistes pour y remédier dont certaines sont en cours de réalisation.</p>



# Observations de l'établissement

## Observations sur le rapport d'évaluation de la formation

### MASTER

### MARKETING

Numéro de rapport : S3MA170012661

Nous vous remercions pour vos observations et vous proposons ci-dessous des retours qui font suite aux commentaires présents dans le rapport d'évaluation.

La mention marketing sera fortement réorganisée à la rentrée 2017 ; cette réorganisation va dans le sens de la plupart des préconisations et remarques du rapport d'évaluation.

La nouvelle offre s'oriente ainsi :

- 3 parcours renouvelés et/ou innovants :
  - o Marketing Opérationnel et Digital (ex-parcours MCC),
  - o Direction Commerciale (nouveau)
  - o International Business & Marketing (reprise-transformation d'un parcours existant à actuellement à l'UFR Langues Appliquées, Commerce et Communication de l'Université Blaise Pascal, avec laquelle nous devons fusionner au 1<sup>er</sup> janvier 2017)
- Les parcours MACA et Bancassurance rejoignent une autre mention, dite « sectorielle »,
- Plus de numérique (un parcours digital ; nombreuses innovations incluant des approches mixtes)
- Plus d'international (un parcours M2 tout en anglais ; renforcement des enseignements en anglais dans les 2 autres),
- Insertion plus forte de la recherche (insertions de projets dans les enseignements ; apport d'un(e) nouveau professeur des universités)

Clermont-Ferrand, le 20/05/2016

Le Président de l'Université d'Auvergne – Clermont I



Professeur Alain ESCHALIER