

RAPPORT D'ÉVALUATION DU DIPLÔME *MANAGER MODE ET LUXE* DE L'INSTITUT FRANÇAIS DE LA MODE EN VUE DU RENOUVELLEMENT DU VISA

—
2023



Rapport publié le 22/09/2024

PRÉSENTATION DE LA FORMATION

L'Institut français de la mode (IFM) propose des formations préparant à l'ensemble des métiers et des fonctions qui composent l'industrie de la mode et du luxe dans les univers de la création, du savoir-faire de la mode et du management. Il a vocation à favoriser les interactions entre des profils variés, qui doivent dialoguer pour assurer le succès et la pérennité des entreprises du secteur. Les diplômes proposés s'étendent du CAP au master. L'IFM dispose désormais d'un campus de 9 000 m² adapté à ses objectifs de formation.

Le diplôme *Manager mode et luxe* a pour objectif de former au management de la création et au pilotage stratégique des entreprises de mode et de luxe. La formation accueillant une centaine d'étudiants au niveau Bac +5 en 2020-2021 se déroule durant 16 mois à l'IFM à Paris. Elle est proposée en formation initiale classique ou en alternance, et en formation continue. La formation comprend 730 heures étudiant, avec un volume horaire plus restreint pour les alternants, soit 424 heures. Elle est animée par une équipe pédagogique comptant 28 enseignants, dont 12 permanents, auxquels s'ajoute l'intervention de 94 professionnels (en 2020-2021).

1. LA POLITIQUE ET LA CARACTÉRISATION DE LA FORMATION

La formation est en complète adéquation avec la stratégie de l'IFM, qui ambitionne de conjuguer spécialisation et pluridisciplinarité. À vocation pluridisciplinaire, la formation intègre la composante management (stratégie, finance, marketing, etc.) en complément de la création, programme historique de l'IFM. Elle est complémentaire des deux formations de niveau 7 (bac +5) de l'IFM : Mastère en sciences (MSc) International Fashion and Luxury Management centré sur le marketing et s'adressant à un public international ; Master of Arts in Fashion Design conférant le grade de master centré sur l'identité et les valeurs du monde de la mode et du luxe à Paris. Cette complémentarité se traduit aussi à travers des workshops et des enseignements communs avec ces deux formations. La formation *Manager mode et luxe* a développé de façon pertinente de nombreux partenariats académiques à Paris et dans d'autres régions : l'université Paris 1 Panthéon Sorbonne, Sorbonne Université, l'École nationale supérieure des arts et industries textiles (ENSAIT), l'École nationale supérieure de création industrielle (ENSCI-Les Ateliers) et l'École 42. Ces partenariats sont destinés à favoriser l'ouverture à de nouveaux cursus et champs disciplinaires, notamment l'histoire, la sociologie, l'économie et l'esthétique. Les enjeux contemporains du développement durable, qui concernent particulièrement l'industrie de la mode, sont enseignés dans le cadre d'un module dédié, en lien avec la mise en place d'une Chaire de recherche consacrée à cette thématique depuis 2019. L'ensemble des étudiants reçoit un apport théorique et pratique sur le sujet.

La formation, proposée en majorité en alternance, est peu ouverte à l'international, mais un dispositif favorisant l'accueil de professeurs étrangers est envisagé. La formation n'a pas développé une offre spécifique à l'international ni les mobilités pour plusieurs raisons. Cette formation visant une double compétence (management de la création) n'est ouverte qu'aux titulaires d'un diplôme Bac +5 (ou d'un diplôme Bac +4 avec trois années d'expérience professionnelle) et près de la moitié des étudiants la suivent en apprentissage ou en formation continue. L'insertion professionnelle se fait en très grande majorité dans des groupes internationaux français, la France étant l'un des principaux hubs dans le secteur de la mode et du luxe, avec de forts besoins de managers mode et luxe. Cependant, la formation étant positionnée dans un secteur fortement mondialisé, il est préconisé de favoriser les stages à l'international pour les étudiants n'étant pas en alternance. Plus d'une centaine d'heures d'enseignement sont délivrées en anglais, ce qui devrait par ailleurs faciliter le projet d'accueil et d'intégration d'enseignants étrangers dans la formation.

La formation renforce son adossement à la recherche notamment par un accompagnement des enseignants vers le doctorat ou l'habilitation à diriger des recherches. La politique de recrutement d'enseignants-chercheurs (EC) et d'incitation auprès des enseignants à préparer le doctorat ou l'habilitation à diriger des recherches (HDR) produit ses effets. Plus de la moitié (7 sur 12) des enseignants permanents sont désormais titulaires d'un doctorat contre 5 en 2020 (l'objectif est de 10 fin 2024). La plupart des enseignants permanents (8 sur 12) ont une activité de recherche, essentiellement sous forme de communications, de chapitres d'ouvrage et d'articles dans des revues non classées. Plus d'un tiers des enseignements sont par ailleurs dispensés par des EC, chercheurs ou doctorants. L'établissement accueille trois chaires de recherche (« économie des matières créatives pour la mode » soutenue par Première Vision, « développement durable » soutenue par Kering, « savoir-faire de la mode » soutenue par Chanel-Le 19M) et une quatrième est en cours d'élaboration (« mode et création » soutenue par

LVMH). À la formation par et à la recherche (40 h en 2020-21 sur 730 h pour tout le cycle), s'ajoutent de façon classique le mémoire de recherche, le séminaire de méthodologie, la mise à disposition de bases de données, mais aussi la possibilité de participer à des séminaires de recherche organisés par l'IFM et ses chaires, ou encore de l'université Paris 1 Panthéon Sorbonne. Il est prévu pour la rentrée 2023-2024 la mise en œuvre d'un cursus méthodologique plus poussé.

La formation entretient des relations très soutenues avec le monde socio-économique et intègre de façon poussée divers éléments de professionnalisation. Outre l'ouverture de la formation à l'apprentissage, différents dispositifs soutiennent les relations avec le monde socio-économique, le Conseil des affaires académiques de l'IFM et le conseil de perfectionnement de la formation incluant des professionnels. Un nombre important de professionnels (94 en 2020-2021) assurent plus d'un tiers des enseignements (274 h sur 730 h). Cependant, ce nombre important de professionnels peut conduire à un trop fort émiettement des enseignements (10 enseignements de moins de 10 h sur 32 cours, hors méthodologie, études de cas et ateliers). Des formes de regroupements sont possibles qui aideraient les étudiants à appréhender ces savoirs de manière plus intégrée. La professionnalisation est en outre très développée : formation en apprentissage ou stage de longue durée (six mois en mission), rencontres avec des professionnels lors des forums entreprises (trois-quatre par an) et des événements RH (Ressources humaines), ateliers CV et sessions de préparation aux entretiens, module de formation à l'entrepreneuriat. Neuf blocs de connaissances et de compétences sont enfin ouverts à la formation continue.

2. L'ORGANISATION PÉDAGOGIQUE DE LA FORMATION

La formation a impulsé l'approche par compétences, néanmoins complexe à faire évoluer face aux multiples et incessantes mutations des métiers. La formation a défini les référentiels d'activités, de compétences et d'évaluation (modalités et critères). Cependant, elle n'a pas encore structuré sa maquette en blocs de connaissances et de compétences ni n'a mis en œuvre de portfolio de compétences. La formation souligne les difficultés pour intégrer les mutations des métiers et des compétences, qui sont liées à la rapidité croissante des changements dans le monde de la mode et du luxe. Ce type de difficulté ne devrait toutefois pas entraver la réalisation d'un point de référence, au moins d'étapes, dont l'existence est indispensable pour l'amélioration continue de la formation. Les compétences managériales des étudiants sont ainsi plus difficiles à transmettre que les compétences créatives. Elles nécessitent un effort plus appuyé de la part de la formation en vue d'élever le niveau de formation et de recherche des enseignants spécialistes intervenant dans la formation, effort qui, concomitamment, facilitera l'intégration de l'approche par compétences dans toutes ses dimensions. Des compétences comme l'organisation de festival étudiant ou la réalisation de documentaires sont en outre valorisées dans le cursus des étudiants.

La formation diversifie fortement et avec pertinence ses pratiques pédagogiques. Des méthodes pédagogiques spécifiques à chaque champ couvert par la formation sont mises en œuvre afin de faciliter l'appropriation des différentes compétences par les étudiants. Les apprentissages expérientiels et pratiques, cas réels d'entreprises, workshops inter-programmes et inter-écoles, ateliers de créativité, rejoignent les pratiques pédagogiques que l'on a l'habitude de rencontrer dans les écoles d'art et de design, comme dans certaines formations de gestion. Certains enseignements sont proposés en format mixte (présentiel et distanciel) avec des séances en complément des supports digitaux. La formation dispose de salles adaptées pour les savoir-faire techniques, telles que des studios de création ou photo, des ateliers et un FabLab.

Les critères de sélection et les contenus de la formation dispensés en anglais tiennent lieu de dispositifs d'ouverture à l'international en l'absence d'enseignement d'anglais et de dispositif de préparation à la mobilité. Une bonne maîtrise de l'anglais étant requise (niveau C1) pour l'accès à la formation, il n'y a pas de cours d'anglais dispensé dans le cadre de la formation, mais uniquement des cours d'italien non obligatoires. Plus d'une centaine d'heures d'enseignements sont dispensées en anglais qui est la langue de travail pour les collaborations avec les deux autres formations de niveau bac +5, dont la langue d'enseignement est l'anglais. Pour les raisons évoquées précédemment (formation en alternance, insertion en France, etc.), il n'y a pas à proprement parler de dispositif de préparation à la mobilité, à part un responsable mobilité internationale en charge des échanges pour d'autres formations, qui interviendra bientôt aussi pour les formations de niveau bac +5. Comme indiqué précédemment, il est préconisé de favoriser les stages à l'international.

Les contenus et les dispositifs de la formation sont adaptés aux publics de la formation continue et en alternance, mais une réflexion devrait être engagée pour les enseignements non ouverts aux étudiants en alternance. La formation est ouverte à l'apprentissage avec plus de 40 % des effectifs en alternance ; le rythme a été adapté avec une semaine de formation et trois semaines en entreprise. Les alternants reçoivent un nombre d'heures plus restreint que les étudiants en formation initiale : 424 heures au lieu

de 730 heures pour les autres. Comme le précise l'un des comptes rendus des conseils de perfectionnement, les alternants regrettent cette organisation qui les prive à la fois d'un certain nombre de cours et de la mixité avec les autres étudiants. Il est donc recommandé de veiller à ce que ces enseignements auxquels ils ne peuvent pas participer soient de type « mises en situation professionnelle », leurs besoins dans ce domaine étant moindres du fait de leur immersion en entreprise. La formation est aussi ouverte au public de la formation continue avec de faibles effectifs : quelques stagiaires (un à trois) sauf exception (14 en 2019-2020).

3. L'ATTRACTIVITÉ, LA PERFORMANCE ET LA PERTINENCE DE LA FORMATION

La formation développe et suit bien son attractivité, afin d'assurer la diversité des publics. La formation mobilise différents formats classiques de communication : journées portes ouvertes, réseaux sociaux, portraits d'étudiants. Elle suit le nombre et la qualité des candidats afin de s'assurer de la diversité des publics recrutés : écoles de commerce, écoles d'ingénieurs, IFM. Le taux de sélectivité est élevé et constant, de l'ordre de 30 %. Le nombre de candidats est en assez forte croissance sur la période évaluée : il est passé de 205 en 2018 à 296 en 2020. Plus de 40 % des inscrits (hors stagiaires en formation continue ou alternants) sont des étudiants boursiers du CROUS ou de la Fondation IFM. Cette proportion est toutefois en baisse, la part des étudiants boursiers se situant autour de 50 % les années précédentes. Comme l'IFM a, depuis son origine, une politique volontariste visant à faciliter l'accès de publics d'origines sociales différentes, il convient de stabiliser ce taux de boursiers, qui permet, avec l'ouverture à l'apprentissage et à la formation continue, que plus de 60 % des étudiants inscrits soient en fait financés.

La formation suit la réussite de ses étudiants, réussite qui est excellente. Le taux de réussite est supérieur à 95 %. Le suivi des diplômés est assuré dans le cadre du Conseil des affaires académiques et du conseil de perfectionnement, dont la formation est dotée. Les résultats des étudiants sont suivis au niveau de l'unité d'enseignement (UE), ce qui permet un ajustement rapide des contenus. Certains enseignements voient leurs modalités repensées afin de garantir la réussite des étudiants (mise en place de travaux dirigés, accès à des ressources complémentaires, etc.). Des aménagements sont prévus (tiers temps par exemple) pour certains publics spécifiques et pour les étudiants en difficulté.

La formation fait une analyse fine des résultats d'enquête d'insertion professionnelle, qui sont excellents avec un taux d'insertion professionnelle des diplômés à six mois de l'obtention du diplôme proche de 95 %. Les taux de réponse aux enquêtes de suivi de l'insertion professionnelle à six mois sont bons, variant entre 70 et 100 %. Le taux d'insertion professionnelle à six mois est également élevé et en progression, proche de 95 % pour la promotion de 2020-2021, qui est en très grande majorité placée en contrat à durée indéterminée (70 %) avec un salaire annuel moyen de 38,5 k€. Il faut souligner la part significative (proche de 10 %) de diplômés créant leur entreprise dans l'année qui suit. Outre le suivi du type de fonction et de la transformation des stages (ou alternances) en emploi, la formation recense les 10 plus grands recruteurs, dont Louis Vuitton, Hermès, Chanel, Cartier, Saint Laurent, Christian Dior. Ces très bons résultats sont à mettre en relation avec le dynamisme des partenariats socioprofessionnels de la formation, et avec la forte présence de professionnels du secteur au sein de l'équipe pédagogique.

4. LE PILOTAGE ET L'AMÉLIORATION CONTINUE DE LA FORMATION

La formation dispose des moyens nécessaires pour lui permettre d'atteindre ses objectifs, mais des actions supplémentaires sont à prévoir pour développer l'ouverture à l'international. L'équipe pédagogique comprend près de 40 % d'enseignants permanents et 60 % d'enseignants temporaires (hors la centaine de professionnels impliqués dans la formation). L'équipe pédagogique bénéficie d'un soutien au métier d'enseignant. Outre un séminaire sur l'innovation pédagogique ouvert à l'ensemble du corps professoral, un programme de formations est proposé pour la maîtrise de l'anglais, l'utilisation des outils numériques et les pédagogies innovantes ou basées sur des business cases. Afin de développer l'ouverture à l'international, il est prévu de soutenir la mobilité sortante de professeurs permanents grâce au réseau Cumulus rejoint en 2022, et de développer un programme de professeurs invités. Les frais de scolarité sont élevés (près de 15 000 € par étudiant pour la formation à temps plein), mais la soutenabilité de la formation est garantie grâce à la forte prise en charge par les branches professionnelles concernées.

La formation a défini un processus d'évaluation interne efficace pour une démarche d'amélioration continue. Le conseil de perfectionnement comprend notamment trois représentants d'entreprise, trois

EC et deux étudiants. Il se réunit une fois par an et aborde les différents points relatifs au suivi et à l'amélioration continue de la formation : contenu et déroulement de la formation, insertion professionnelle, fonctions et profils des alternants, évolutions (cadre légal, attentes des entreprises). La formation organise l'évaluation des enseignements avec un taux de réponse variant entre 40 % et 70 % selon les enseignements. Le conseil de perfectionnement, la commission paritaire de l'IFM contribuent à une démarche d'amélioration continue des enseignements en mobilisant des éléments plus qualitatifs. Il n'existe toutefois pas d'enquête pour l'évaluation de la formation, qui doit être mise en place et adossée à ces instances.

CONCLUSION

Points forts

- Une pluridisciplinarité de la formation favorisant une double compétence des diplômés ;
- Une excellente insertion professionnelle ;
- Un fort taux de réussite ;
- Une forte ouverture à l'alternance.

Points faibles

- Une ouverture à l'international encore limitée ;
- Une approche par compétences encore peu mise en œuvre ;
- Un déséquilibre du volume d'enseignements théoriques entre les alternants et les autres publics ;
- Une absence d'évaluation de la formation par les étudiants.

Recommandations

- Développer la politique de professeurs invités et de mobilités sortantes pour les professeurs dans une double perspective : renforcer l'ouverture à l'international essentielle dans le monde de la mode et susciter des opportunités de participation à des actions de recherche à l'étranger.
- Engager une réflexion sur les enseignements actuellement non ouverts aux alternants afin de leur garantir les mêmes enseignements théoriques, quitte à alléger les enseignements de type professionnel comme les business cases.
- Mettre en place une évaluation de la formation par les étudiants, en complément de celle des enseignements.
- Renforcer encore l'adossement à la recherche en augmentant le nombre d'enseignants-chercheurs et envisager la création d'un laboratoire de recherche pour une plus forte visibilité.

Avis sur la reconnaissance du diplôme

Avis favorable pour le renouvellement de la reconnaissance du visa.