



Agence pour l'Évaluation de
la Qualité de l'Enseignement Supérieur

RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

Cluster Business et Coopération

Bachelier en Commerce extérieur
Bachelier en e-Business
Bachelier en Marketing

Haute école de la Province de Liège
(HEPL)

Chaymae Karmous
Arnold Magdelaine
Jean Tondeur

22 Décembre 2021

Table des matières

Business et Coopération : Haute école de la Province de Liège	3
Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale.....	8
Critère A.....	9
Critère B.....	11
Critère C.....	14
Conclusion	16
Droit de réponse de l'établissement.....	17

Business et Coopération : Haute école de la Province de Liège

Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2020-2021 à l'évaluation continue du *cluster* « Business et Coopération ». Cette évaluation se situe dans la continuité de l'évaluation précédente de ce *cluster* (Marketing et Commerce extérieur), organisée en 2010-2011 et 2015-2016. L'évaluation du bachelier en E-business se situe, quant à elle, dans la continuité de l'évaluation de 2011-2012 et 2016-2017, périodes durant lesquelles le bachelier relevait du *cluster* Informatique.

Dans ce cadre, Mme Chaymae KARMOUS, M. Arnold MAGDELAINE et M. Jean TONDEUR, mandatés par l'AEQES et accompagnés par un membre de la Cellule exécutive, ont procédé à l'évaluation via visioconférence (période Covid-19) le 10 novembre 2020 à la Haute École de la Province de Liège. Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture du dossier d'avancement remis par l'entité et à l'issue des entretiens, des observations réalisées *in situ* et de la consultation des documents mis à disposition. Bien que l'objet de la présente évaluation continue soit les bacheliers en Marketing, en Commerce extérieur et en E-Business, la visite (et le rapport qui en découle) ne constitue pas une nouvelle évaluation complète du programme ; elle vise à mettre en lumière l'état de réalisation du plan d'action établi suite à la visite de 2016 ainsi qu'un ensemble de recommandations en vue de l'amélioration de la culture qualité. En ce sens, le rapport comporte des éléments spécifiques au programme ainsi que des recommandations plus générales sur la gestion du programme, la démarche qualité qui s'y rapporte et la culture qualité.

Le comité des experts tient à souligner la parfaite coopération de la coordination qualité et des autorités académiques concernées à cette étape du processus d'évaluation. Ils désirent aussi remercier les membres de la direction, les membres du personnel enseignant et les étudiants qui ont participé aux entrevues et qui ont témoigné avec franchise et ouverture de leur expérience.

Composition du comité¹

- Chaymae Karmous, experte étudiante
- Arnold Magdelaine, expert de l'éducation
- Jean Tondeur, expert pair

¹ Un résumé du *curriculum vitae* des experts est disponible sur le site internet de l'AEQES : http://aeqes.be/experts_comites.cfm

Présentation de l'établissement et du programme évalué

La Haute École de la Province de Liège (HEPL) résulte de la fusion en 2007 de trois hautes écoles (la Haute École Rennequin Sualem, la Haute École Léon-Éli Troclet et la Haute École André Vésale). Elle relève du réseau officiel organisé et subventionné par la Province de Liège.

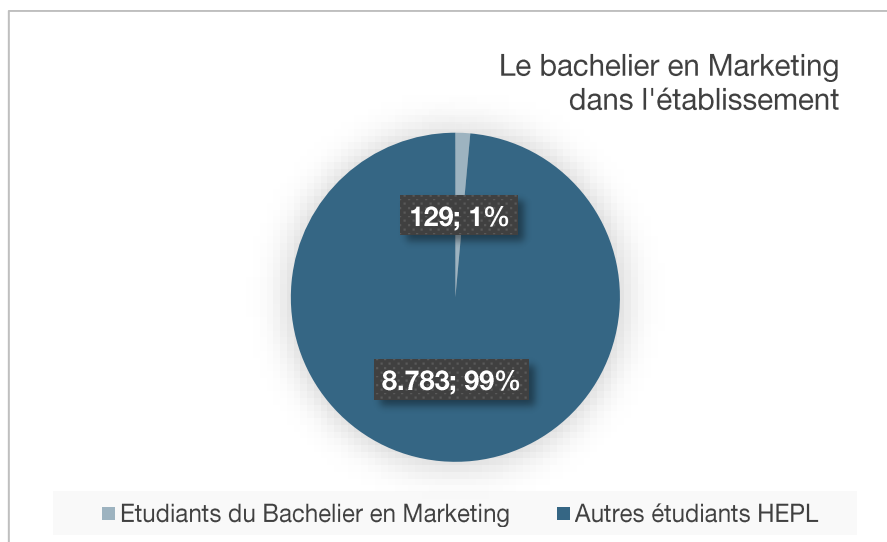
Son pouvoir organisateur est la Province de Liège.

La Haute École comporte sept départements (agronomique, économique et juridique, de la santé, psychologique et de l'éducation, sociale et communication, de la motricité et technique) et dispense 52 formations de type court ou long et 15 spécialisations. Ces dernières sont réparties, selon le département sur onze implantations.

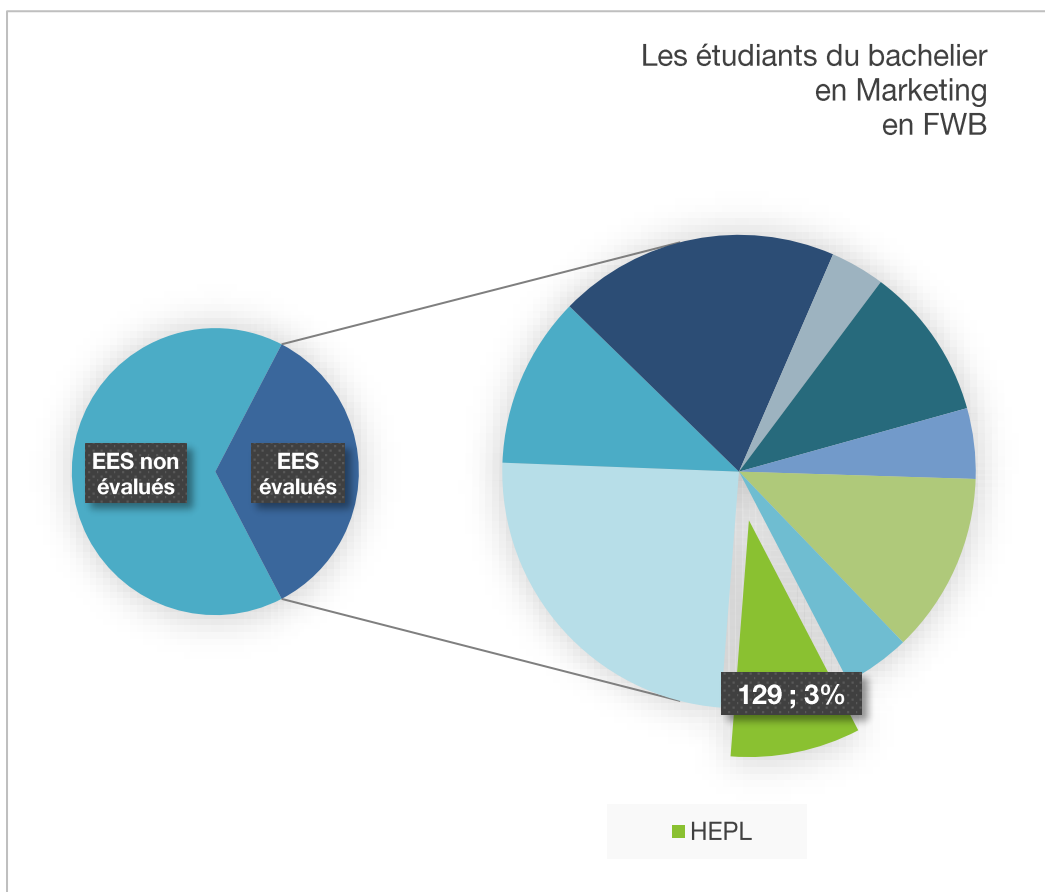
Le département économique et juridique situé sur l'implantation de Jemeppe organise, outre les bacheliers en Marketing, en Commerce extérieur et en E-Business, quatre autres bacheliers (en Comptabilité, en Coopération internationale, en Droit et Management de la logistique), trois masters (en Facility Management, en Gestion publique et en Sales Management) et une spécialisation en Management de la distribution – Retail Management.

Les bacheliers en Marketing (Bac MA), en Commerce extérieur (Bac ComEx) et en E-Business (Bac E-Bu) sont organisés sur l'implantation de Jemeppe.

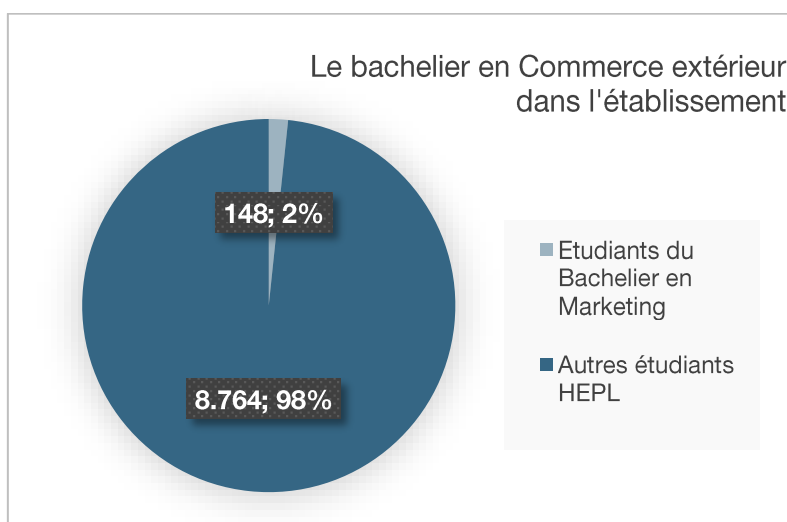
En 2018-2019, 129 étudiants sont inscrits au bachelier en Marketing, sur un total de 8912 inscrits à la HEPL, soit 1 % des effectifs. Ces 129 étudiants représentent, par ailleurs, 3 % des étudiants inscrits à ce même bachelier sur un total de 4185 étudiants pour l'ensemble de la Fédération Wallonie-Bruxelles².



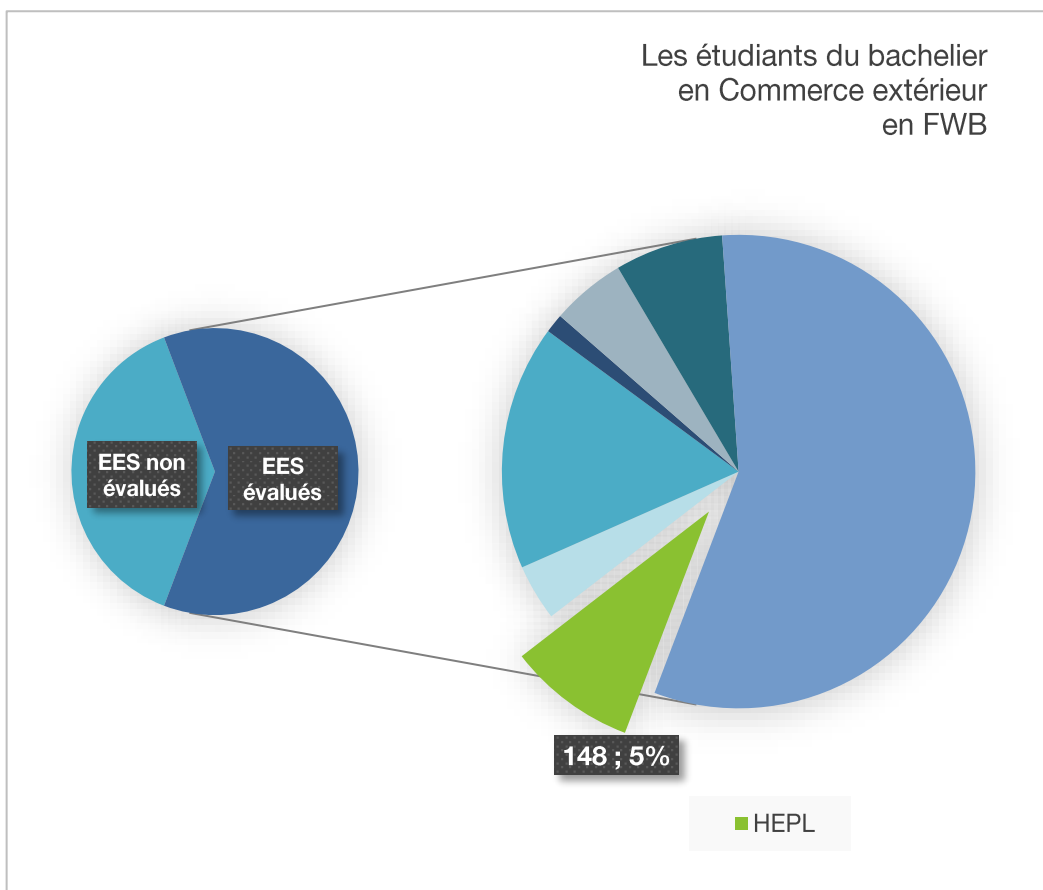
² Source : base de données SATURNE, année de référence 2018-2019. Le graphique « Les étudiants du bachelier en Marketing en FWB » fait la distinction entre les établissements dispensés d'évaluation dans le cadre de la phase pilote de l'AEQES et les établissements évalués en 2020-2021.



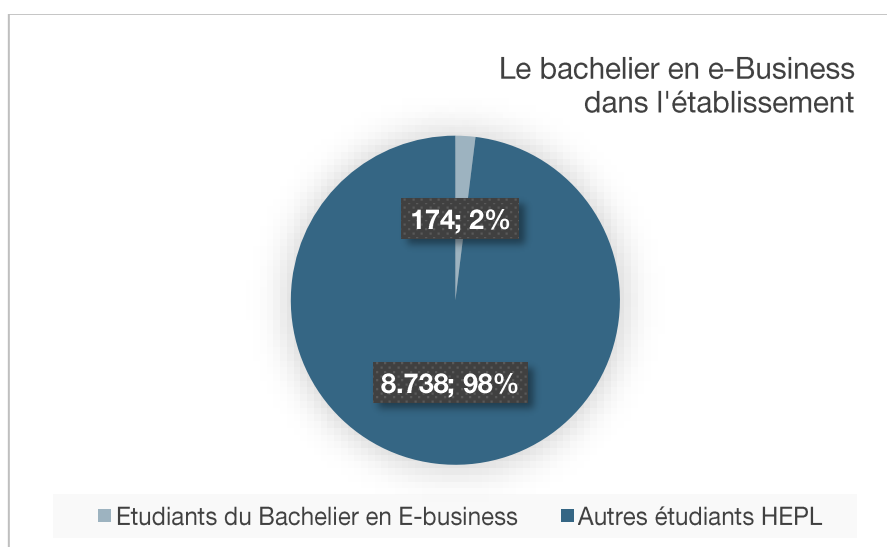
En 2018-2019, 148 étudiants sont inscrits au bachelier en Commerce extérieur, sur un total de 8912 inscrits à la HEPL, soit 2 % des effectifs. Ces 148 étudiants représentent, par ailleurs, 5 % des étudiants inscrits à ce même bachelier sur un total de 2747 étudiants pour l'ensemble de la Fédération Wallonie-Bruxelles³.



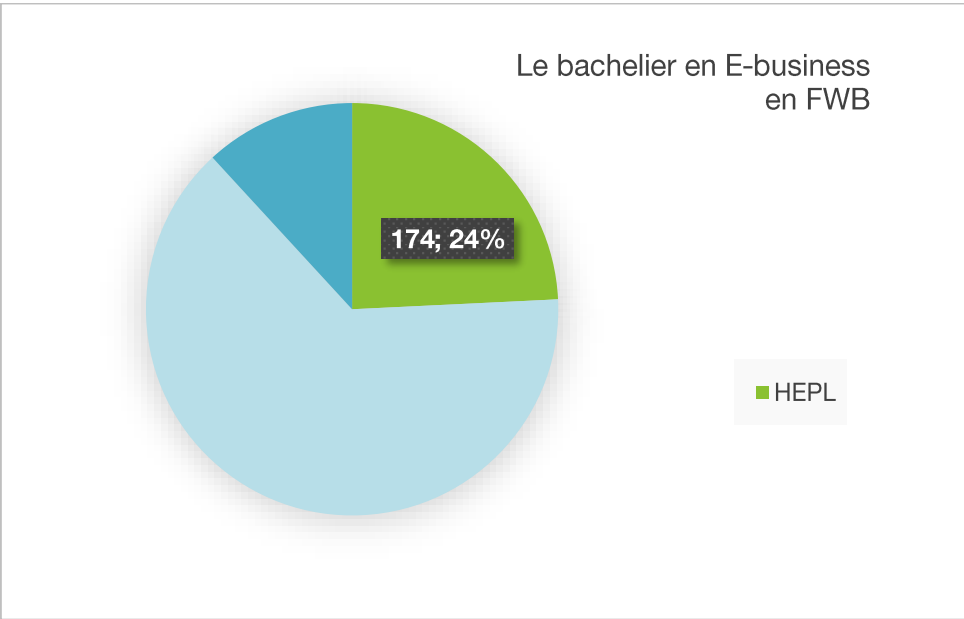
³ Source : base de données SATURNE, année de référence 2018-2019. Le graphique « Les étudiants du bachelier en Commerce extérieur en FWB » fait la distinction entre les établissements dispensés d'évaluation dans le cadre de la phase pilote de l'AEQES et les établissements évalués en 2020-2021.



En 2018-2019, 174 étudiants sont inscrits au bachelier en e-Business, sur un total de 8912 inscrits à la HEPL, soit 2 % des effectifs. Ces 174 étudiants représentent, par ailleurs, 24 % des étudiants inscrits à ce même bachelier sur un total de 718 étudiants pour l'ensemble de la Fédération Wallonie-Bruxelles⁴.



⁴ Source : base de données SATURNE, année de référence 2018-2019.



Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation précédente

Depuis l'évaluation de 2016 (pour la section Marketing et Commerce extérieur) et de 2017 (pour la section E-business), la HEPL a connu plusieurs évolutions au niveau de sa gouvernance avec notamment une nomination en janvier 2019 et une entrée en fonction en mars 2019 d'une nouvelle directrice-présidente. Parallèlement, le département des Sciences économiques et juridiques a également changé de direction avec l'élection d'une nouvelle directrice en novembre 2017.

Au niveau des sections évaluées, nous pouvons également noter la formalisation via une fiche de poste des fonctions de coordination pédagogique durant l'année académique 2016-2017. Cette coordination pédagogique collabore en outre avec une coordination qualité qui envisage son action de façon collective et transversale.

Faisant écho aux rapports d'évaluation précédents⁵, la population estudiantine a fortement évolué au cours des cinq dernières années. Le dossier d'avancement de l'établissement présente ainsi des données statistiques témoignant d'une augmentation de près de 110 % à l'échelle du cluster. Cependant, à côté de cette importante croissance, les données présentent un taux de déperdition également en forte croissance entre les blocs, et de manière significative entre le bloc 1 et le bloc 2 quel que soit le cursus. Conjointement, le taux de diplomation chute de manière importante en bloc 3 sur les cinq dernières années, particulièrement pour les sections Marketing et Commerce extérieur.

Enfin sur la question du personnel, le dossier d'avancement présente une relative stabilité. On notera toutefois l'évolution du taux d'encadrement avec un nombre d'étudiants par enseignant à temps plein en augmentation.

⁵ Rapport d'évaluation de suivi Marketing – Commerce extérieur 2016 : <http://www.aeqes.be/documents/HEPLMKT CERESOK.pdf> et Rapport d'évaluation de suivi Informatique 2017 : <http://www.aeqes.be/documents/20170619rapportsuiviHEPLinformatique.pdf>

Critère A

L'établissement/l'entité s'est engagé(e) dans une démarche d'amélioration continue adaptée à ses objectifs et s'appuyant sur des choix motivés, notamment en regard des recommandations de l'évaluation externe. Cette démarche est explicite et se fait avec la participation des parties prenantes, internes et externes à l'établissement/l'entité.

CONSTATS ET ANALYSES

1. Le comité constate une réelle institutionnalisation et professionnalisation de la démarche qualité, par la formation des coordonnateurs et des directions notamment. La HE dispose d'une cellule de management de la qualité institutionnelle (Cellule Qualité-Compétences HEPL) avec la mise en place progressive de relais qualité dans les sections Marketing (MA), Commerce Extérieur (ComEx) et e-Business (E-BU). Ces derniers ont été formés et bénéficient d'espaces d'échanges de bonnes pratiques et d'expériences.
2. Cependant, la professionnalisation à la démarche qualité à tous les niveaux d'intervention de l'établissement est à développer pour agir en cohérence aux échelles macro (stratégiques), meso (systèmes), micro (dispositifs), voire individuelles. Durant les rencontres, il a été confirmé au comité que l'établissement entend passer à une autre phase en passant à l'appropriation de la qualité au niveau des directions.
3. Les données sont collectées à plusieurs reprises via différents canaux et les différentes parties prenantes (étudiants, enseignants, le Collège de Direction, les partenaires et le monde professionnel) sont sollicitées de manière formelle notamment pour la révision des programmes par le biais d'analyses SWOT, par exemple. Les actions sont ainsi priorisées et celles à travailler sont ensuite déterminées. Le point de vigilance principal reste l'exploitation de ces données qui pourrait être approfondi et suivie de faits de manière plus systématique, mais également le degré d'implication de certaines parties prenantes (voir critère C).
4. Afin d'assurer la professionnalisation et la rationalisation de la qualité à l'échelle de la haute école et de l'incorporer dans une vision stratégique, l'établissement a fait appel à une société externe dans le but de déterminer les différents axes stratégiques. Plusieurs axes ont été déterminés, l'idée étant de les prioriser afin d'implémenter des actions plus précises.
5. L'appropriation de la qualité au niveau des directions est un point sur lequel l'établissement travaille, cela va permettre une implication à la base des départements et un travail plus approfondi sur le terrain. Il y a également un accompagnement pour une meilleure implémentation de la démarche.

RECOMMANDATIONS

1. Le comité appuie cette nouvelle phase d'acculturation au niveau des directions dans le cadre du plan stratégique.
2. Le comité recommande une meilleure exploitation des données recueillies afin d'expliquer certains phénomènes nécessitant une action urgente et d'y apporter les solutions adéquates, notamment sur la question du faible nombre de diplômés ou encore l'implication de certaines parties prenantes dans la démarche qualité.
3. Le comité recommande de poursuivre les actions entreprises sur le plan stratégique dans un but de définition des différents axes et de l'implémentation d'actions précises notamment en termes d'implication des étudiants dans la démarche qualité et la gouvernance, mais également l'implication de l'ensemble des enseignants dans le processus qualité.

Critère B

Les évolutions apportées par l'établissement/l'entité contribuent à la dynamique d'amélioration du programme/cluster, en particulier au regard de sa pertinence, de sa cohérence interne, de son efficacité et de son équité. La communication de l'établissement/l'entité est actualisée en conséquence.

CONSTATS ET ANALYSES

1. Les programmes ont évolué significativement, tant en termes de contenus que d'approche pédagogique, en termes d'adéquation au monde professionnel, de lisibilité des études et enfin dans l'amélioration de l'encadrement des étudiants du bloc 1. En ce qui concerne les modifications des programmes en adéquation avec le monde professionnel, les grilles ont été revues bachelier par bachelier sur base des recommandations des experts de 2016 et 2017.
2. Cependant, on constate à la lecture du rapport que, si le nombre d'inscrits est en augmentation dans les trois sections, le nombre de diplômés reste très faible. Un certain nombre d'hypothèses ont été évoquées lors des entretiens pour expliquer cette situation (abandons, difficulté pour boucler le stage final et le TFE, méconnaissance des caractéristiques et des difficultés du programme lors de l'inscription, etc.).
3. Les langues ont été significativement renforcées, en particulier dans la section ComEx, où certaines UE telles que *Business English* ou *Overseas exports* se donnent en Anglais. C'est également le cas dans la section MA avec l'UE *Financial management*. Un travail de sensibilisation à l'importance des langues nationales a été entamé dans le cadre du Bac MA. Dans le cadre du Bac ComEx, l'offre des langues a été complétée par l'ajout d'une troisième langue étrangère. En Bac E-BU, un cours de néerlandais des affaires a été ajouté dans les blocs 2 et 3. L'établissement constate néanmoins une faible sensibilisation d'un nombre significatif d'étudiants vis-à-vis de la deuxième langue nationale.
4. En ce qui concerne l'avènement du digital, les programmes de cours ont sensiblement évolué et l'enseignement du web marketing est abordé dès le bloc 1 en Bac MA et ComEx et en bloc 2 en Bac E-Bu, pour se poursuivre en blocs 2 et 3. Pour ce qui concerne le Bac MA, l'établissement a décidé d'inclure dans chacun des blocs des éléments relatifs au digital et a créé un séminaire portant sur le marketing digital dès le bloc 1 en poursuivant avec une activité d'apprentissage en Marketing digital en Bloc 3. Le Bac E-BU a également évolué vers le digital avec la création des activités d'apprentissage « Communication web » et « Ergonomie du web » afin d'augmenter les compétences en e-commerce et en réseaux sociaux.
5. Les contacts avec le monde économique ont été créés ou renforcés par le biais de l'introduction dans le programme d'activités telles que le « Young Enterprise Project (YEP) », les « Négociales », le « Cap emploi », les missions économiques de l'AWEX. Ces activités témoignent de la volonté de l'établissement de se rapprocher des employeurs potentiels, également sollicités dans le cadre des stages et des TFE.

6. A propos de la formation des enseignants, les experts ont constaté l'existence d'un système de gestion de la formation continuée des enseignants, en interne ou en externe. Néanmoins, les incitants à la formation continuée font défaut en l'absence notamment d'un catalogue de formations mis à jour régulièrement.
7. L'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE) existe mais reste à la discrétion de chaque enseignant, ce qui pose un problème de suivi et de centralisation de l'information. De plus ces EEE portent sur les UE, mais pas sur les activités d'apprentissage. Ces informations très partielles risquent de ne pas permettre d'identifier les problèmes éventuels avec une subtilité suffisante.
8. Le comité soutient l'initiative prise par l'établissement de définir des « profils-métiers » pour chacune des 3 sections concernées, apportant ainsi une plus grande clarté quant aux débouchés professionnels auxquels les candidats-étudiants peuvent s'attendre. Il appuie la systématisation de la journée d'accueil à l'intention des nouveaux inscrits récemment mise sur pied. Cela contribue *a priori* à optimiser l'accueil, l'intégration, le sentiment d'appartenance participant ainsi dès le départ à créer les premières conditions de persévérance et d'engagement des étudiants dans le cursus choisi.
9. Il n'existe actuellement pas de dispositif « passerelle » qui pourrait faciliter l'accès à une double diplomation. L'introduction d'un tel mécanisme serait susceptible, pour les étudiants qui le souhaitent, d'améliorer leur employabilité.

RECOMMANDATIONS

1. Selon le comité, objectiver les raisons du faible nombre de diplômés permettrait d'en détecter les causes exactes afin de pouvoir y remédier efficacement, collectivement et de manière pérenne. L'école pourrait réaliser dans cette optique des entretiens qualitatifs auprès des étudiants ayant abandonné leurs études afin de mieux comprendre les mécanismes qui conduisent à l'abandon des études, afin de pouvoir prendre des mesures correctrices. De même, des entretiens auprès des diplômés permettraient de mieux identifier les facteurs/conditions clés de succès en matière d'obtention du diplôme.
2. Le comité suggère à la HEPL de créer un outil d'auto-évaluation « avant inscription » qui permettrait aux étudiants qui souhaiteraient s'engager dans une des 3 sections de mieux se situer par rapport aux compétences et aptitudes nécessaires à un parcours « réussi » en son sein d'un point de vu académique (positionnement au regard de la typologie de formation et d'évaluation) et social (positionnement au regard de la typologie d'accompagnement et de services d'appui à la gestion de parcours individualisés offerts).
3. Le comité préconise, pour le cursus Marketing, un effort significatif à accomplir dans le cadre de la sensibilisation des étudiants à la nécessité de l'étude du néerlandais.
4. Il invite à poursuivre de manière récurrente les initiatives régulières des équipes pédagogiques en section à créer ou rénover les programmes pour une meilleure adaptation au marché de l'emploi, par exemple : cours « d'3event », techniques d'expression orale et écrite, etc. Pour ce faire, il conseille d'exploiter les enseignements tirés des EEE, mais également d'organiser des entretiens qualitatifs avec des responsables d'entreprises et avec des alumni.
5. Afin de susciter une plus grande participation du personnel à des formations indispensables dans un domaine commercial en perpétuelle évolution, les experts

recommandent de concevoir et mettre en place un programme d'incitation à la formation, notamment via un catalogue renouvelé.

6. Le comité des experts recommandent de systématiser les EEE pour chaque activité d'apprentissage avec un suivi des résultats et des plans d'actions associés (Voir également critère C).
7. Le comité recommandent de lancer une réflexion sur la faisabilité et la conception d'éventuelles passerelles pouvant mener à une double diplomation (Marketing-Commerce extérieur ou Marketing-E.business ou enfin E-business-Commerce extérieur) qui pourrait amener les diplômés à une employabilité encore accrue, en particulier dans le tissu des PME qui n'ont pas toujours les moyens de « se payer » deux spécialistes.

Critère C

La culture qualité de l'entité, au service de l'amélioration continue de son (ses) programme(s), s'appuie tant sur l'engagement individuel et collectif de toutes les parties prenantes que sur des procédures et des outils identifiés.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 L'investissement de la Cellule Qualité à promouvoir l'existant (dispositifs, avancées, documents cadres, etc.) sur l'École Virtuelle (EV) est réel. Il tend à faciliter les échanges d'expériences de « coordination qualité » en inter-section. Cependant, le comité constate que cela ne suffit pas à gérer collectivement le système de suivi des actions envisagées par la Politique et Démarche Qualité et le traitement de leurs résultats/effets dans le développement des programmes de formation existant. L'opérationnalisation du plan d'action propre aux sections MA, ComEx et E-BU est donc plurielle à la lecture des documents de suivi.
- 2 Il est confirmé lors des rencontres que la démarche qualité est envisagée comme faisant partie intégrante du nouveau plan stratégique en cours de finalisation et soutenue dans sa réalisation par un tiers externe. Cela confirme que la démarche qualité au sein de l'établissement est à la fois instituée (donne des repères d'action) et instituant (participe à son développement continu). Cependant, l'implication du personnel enseignant et administratif des sections demeure variable.
- 3 À la lumière des entretiens, un travail reste à faire au niveau de la contribution des étudiants et des diplômés de ces deux sections. Cette dernière catégorie fait partie du plan d'action. Le but étant de renforcer le réseau d' alumni qui permettrait aux parties prenantes de profiter de leur expérience.
- 4 Enfin, le comité a bien identifié un système d'enquêtes de satisfaction périodiques qui semble dessiner les prémises d'un dispositif d'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE). Cependant, le comité a constaté que les méthodes de recueil, de traitement et d'analyse d'information sont à la discrétion de chacun des responsables d'UE. Il n'y a pas à ce jour de dispositif EEE harmonisé à l'échelle du département pour les 3 sections concernées. Les données recueillies ne peuvent donc être utilisées soit pour ajuster collectivement le dispositif de formation existant à l'échelle de l'UE soit pour contribuer de manière accompagnée au développement professionnel pédagogique de l'enseignant concerné.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité suggère de poursuivre le travail d'acculturation auprès des enseignants et du personnel administratif afin de rendre plus effective l'acceptabilité sociale (perception d'une valeur ajoutée dans l'activité originelle notamment) de la démarche qualité dans l'organisation existante et en devenir. Cela contribuerait fortement selon lui à l'animation territoriale d'une démarche globale d'assurance qualité effective et

efficente. Le comité recommande ainsi à la Cellule qualité de poursuivre de façon contributive la démarche d'animation de la démarche qualité au niveau *infra* et *supra* (structure d'appui, direction, coordonnateurs, etc.). De plus, Le comité suggère à la Direction et au coordinateur qualité de communiquer quant aux effets positifs du processus depuis le dépôt en 2019. Il encourage les personnes relais-qualité à poursuivre cette dynamique contributive en matière d'assurance qualité au-delà du périmètre de l'évaluation AEQES notamment par l'opérationnalisation des fiches-actions.

- 2 Le comité recommande également de poursuivre et d'accentuer les efforts entrepris au niveau de l'implication et de la contribution des étudiants (participation plus directe) ainsi que d'aller vers les alumni qui représentent un axe stratégique non-négligeable. Ces processus contributifs participeraient selon le comité à renforcer le caractère identitaire et le sentiment d'appartenance, leviers d'attractivité (futurs prospects) et de fidélisation (notamment public de formation continuée).
- 3 Le comité soutient la poursuite d'actions (événements intra, enquêtes SWOT, etc.) recueillant le point de vue qualitatif et quantitatif des étudiants, des équipes pédagogiques et du milieu professionnel dans le but de développer ou de consolider les programmes Bac MA, Bac ComEx et Bac E-BU. Pour cela, banaliser par exemple des journées « qualité formation/pédagogiques » mêlant retours d'expériences inter-sections, partage de « repères d'actions », d'usages d'outils, avec la présence des parties prenantes pourrait être un premier levier d'essaimage plus effectif.
- 4 Le comité invite à poursuivre le travail d'articulation entre les enquêtes qui accordent notamment une place à l'analyse de la satisfaction auprès de l'étudiant interrogé et les questionnements sur la perception d'efficacité de l'enseignement-apprentissage par ce dernier. S'agissant spécifiquement de l'EEE, les difficultés identifiées et explicitées peuvent servir de point de départ aux négociations réalisées dans des espaces de concertation et de contribution au développement du processus EEE avec l'ensemble des parties prenantes. Le comité appuie d'ores et déjà la nécessité collective, avec les parties prenantes et/ou leurs représentants, de créer une vision partagée de l'EEE, de définir les modalités de collecte des données, de définir le traitement des données, d'analyser des données et actions à suivre, etc. L'EEE et l'ensemble des objets associés est l'affaire de tous. Le comité appuie donc l'utilité d'institutionnaliser de manière contributive l'ensemble du système d'EEE avec la CPN, la cellule Qualité, les Directions du département et le collège de Direction tant dans la création des questionnaires, le recueil et le traitement que dans la distribution des résultats, l'activité de remédiation et leurs usages auprès des publics concernés (enseignants et étudiants).

Conclusion

La Haute École de la Province de Liège (HEPL), notamment par l'intermédiaire des équipes administratives et pédagogiques des 3 bacheliers en Marketing, en Commerce extérieur et en E-Business de son département des Sciences économiques et juridiques, démontre un mouvement continu des usages de la démarche qualité au service du développement continu des programmes de formation, des dispositifs d'accompagnement et de soutien à la réussite des étudiants et des dispositifs d'évaluation existants. Tout cela s'inscrivant dans son projet stratégique global et s'opérationnalisant tant que possible de manière contributive.

Il conviendra, notamment pour les trois sections au sein du même département économique et juridique, de prioriser les éléments ci-dessous :

- l'animation territoriale et contributive d'une démarche globale d'assurance qualité effective et efficiente à tous les niveaux d'intervention de l'organisation (macro, meso, micro) avec l'ensemble des parties prenantes des trois sections,
- l'animation d'une réflexion sur la faisabilité et la conception d'éventuelles passerelles pouvant mener à une double diplomation (et de nouveaux publics) entre les trois bacheliers organisés en approche par compétence,
- l'institutionnalisation du dispositif d'EEE comme outils au service à la fois du SMQ global de l'HEPL, du développement professionnel continu des enseignants des trois sections et de la relation étudiant-enseignant qui participe à la persévérance/l'engagement des promotions des trois bacheliers.

Droit de réponse de l'établissement



Évaluation
Business et
Coopération
2020-2021

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

L'établissement ne souhaite pas formuler d'observations de fond

Critère / Dimension	Rubrique ⁶	Point ⁷	Observation de fond

Nom, fonction et signature
de l'autorité académique
dont dépend l'entité

Anne-Françoise GEHLEN
Directrice du département
économique et juridique

Nom et signature du coordonnateur
de l'autoévaluation

Cécile Bock
Coordinatrice Qualité E-Business

Pascale Caps
Coordinatrice Qualité E-Business

Morgane Lamoureux
Coordinatrice Qualité Commerce
Extérieur

Séverine Mélot,
Coordinatrice Qualité Marketing

⁶ Mentionner la rubrique (« Constats et analyse » ou « Recommandations »).

⁷ Mentionner le numéro précédant le paragraphe.