

Évaluation de suivi du cursus « Marketing – Commerce extérieur » 2015-2016

RAPPORT D'ÉVALUATION DE SUIVI Haute École Lucia de Brouckère

Comité de suivi :
M. Bart JOURQUIN et Mme Elly THEUNISSEN

15 juin 2016

INTRODUCTION

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2015-2016 à l'évaluation de suivi du cursus « Marketing et Commerce extérieur ». Cette évaluation se situe dans la continuité de l'évaluation précédente de ces cursus, organisée en 2010-2011.

Dans ce cadre, M. Bart JOURQUIN et Mme Elly THEUNISSEN¹, mandatés par l'AEQES et accompagnés par un membre de la Cellule exécutive, s'est rendu le 6 janvier 2016 à la Haute École Lucia de Brouckère pour évaluer le bachelier en Marketing. 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 réalisés *in situ* et de la consultation des documents mis à disposition. Bien que l'objet de la présente évaluation de suivi soit le bachelier en marketing, la visite de suivi (et le rapport qui en découle) ne constitue pas une nouvelle évaluation du programme ; elle vise à mettre en lumière l'état de réalisation du plan d'action établi suite à la visite de 2011² ainsi qu'un ensemble de recommandations en vue de l'amélioration de la culture qualité. En ce sens, le rapport comporte moins des éléments spécifiques au programme que des recommandations plus générales sur la gestion du programme et la démarche qualité qui s'y rapporte.

Le comité de suivi tient à souligner la parfaite coopération de la coordination qualité et des autorités académiques concernées à cette étape du processus d'évaluation. Il désire 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.

PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT

La Haute École Lucia de Brouckère (HELdB) a été créée par décret en 1996 et comprend cinq catégories d'enseignement : agronomique, paramédicale, économique, pédagogique et technique.

La section Marketing relève de la catégorie économique et est organisée, depuis septembre 2011, sur le campus CERIA, à Anderlecht.

Les étudiants inscrits en Marketing dans cette Haute École représentent 4% de la population inscrite dans ce bachelier toutes Hautes Écoles confondues³.

¹ Composition du comité des experts et bref *curriculum vitae* de chacun de ses membres disponibles sur : http://aeqes.be/experts_comites.cfm (consulté le 28 janvier 2016).

² Disponible sur http://aeqes.be/rapports_finaux_synthese_details.cfm?documents_id=142 (consulté le 28 janvier 2016).

³ Donnée issue de la collecte de données SATURN 2014-2015.

PARTIE 1 : PRINCIPALES ÉVOLUTIONS DE CONTEXTE DEPUIS L'ÉVALUATION INITIALE

Depuis la visite du comité d'experts lors de l'évaluation initiale, deux événements majeurs sont intervenus dans la vie de la Haute École et de sa section Marketing : la sortie de la commune d'Ixelles en tant que Pouvoir organisateur de la Haute École et le déménagement de la section marketing, en septembre 2011, de l'implantation d'Ixelles vers le Campus du CERIA, à Anderlecht. Les salles de cours qui accueillent les étudiants ont été réaménagées et équipées avec du matériel récent. Les étudiants bénéficient depuis d'un accès direct à la bibliothèque centrale francophone et à une cantine, également accessible au personnel de la Haute École.

Le calendrier et plan de suivi des recommandations des experts remis à l'AEQES après l'évaluation initiale a été rédigé le 7 décembre 2011. Ce plan de suivi est présenté comme proposant des actions pouvant être mises en place avec les moyens matériels et humains disponibles à cette époque. Ce plan insiste sur les opportunités apportées par le déménagement, et notamment :

- le rapprochement avec la cellule des relations internationales de l'HELdB, qui se trouve sur le Campus du CERIA ;
- le regroupement de tous les services administratifs ;
- une vie estudiantine facilitée ;
- l'accès à une bibliothèque centrale bien fournie et renouvelée constamment, avec salles de lecture et des postes informatiques avec accès à internet ;
- la mise à disposition de salles de cours avec du matériel informatique et multimédia neuf et tableau interactif dans certains cas, ainsi qu'un laboratoire de langues.

Parmi les changements notables, pointons également que, depuis la visite des experts des 5 et 6 octobre 2010, le pilotage de la catégorie a été confiée à deux autres enseignants, la directrice de catégorie actuelle a, quant à elle, pris ses fonctions depuis un peu plus d'un an.

L'adoption du décret « paysage » et les importants changements que cela induit a également nécessité un déploiement important d'énergie au sein de la section et de la Haute Ecole. Notons toutefois que ceci n'est pas une charge spécifique mais que toutes les Hautes Ecoles et les Universités de la Fédération Wallonie-Bruxelles ont dû s'adapter à ce nouveau cadre décréteil.

Lors des différents entretiens organisés dans le cadre de la visite de suivi, il s'est avéré qu'il existe un certain nombre de tensions au sein de l'équipe enseignante. Ce type de tensions ne se résout généralement pas seul, et les conseils ou l'intervention d'un tiers neutre, interne ou externe à l'établissement, spécialisé dans la gestion des conflits est une piste à ne pas négliger.

PARTIE 2 : RÉALISATION DU PLAN D'ACTION INITIAL

Les actions reprises dans le plan d'action remis à l'issue de l'évaluation de 2010-2011 avaient été classées par priorité au sein de trois axes :

1. la visibilité de la section,
2. l'approche des enseignements plus axée sur l'acquisition de compétences,
3. l'amélioration du niveau linguistique des étudiants.

L'ensemble des acteurs ne s'est toutefois pas approprié ces trois chantiers prioritaires. Ils n'ont d'ailleurs, à aucun moment, été spontanément évoqués par les personnes rencontrées lors de la visite de suivi. Nonobstant ce manque d'appropriation, les experts souhaitent formuler les

observations suivantes sur la mise en œuvre des trois axes prioritaires retenus à la suite de l'évaluation initiale.

Axe 1 : Visibilité de la section

Si un certain nombre d'actions concrètes ont été réalisées, elles restent de faible ampleur voire anecdotique (comme la création d'un profil LinkedIn). Il n'existe pas de vision commune sur ce que devraient être le profil, l'identité et les traits distinctifs de l'établissement et de ses diplômés. À titre d'exemple, il existe une discussion sur le niveau du minerval demandé aux étudiants. Certains défendent l'idée qu'un minerval bas est de nature à favoriser l'inscription d'étudiants issus de milieux socio-économiques moins favorisés, encourageant ainsi la mixité sociale. D'autres pensent qu'un coût d'inscription trop bas dévalorise la formation et le diplôme. Si les deux arguments peuvent être entendus, à aucun moment ils ne sont utilisés pour répondre à la question fondamentale suivante : quel est le profil que l'établissement souhaite donner à ses diplômés ? Et plus largement, quelle image l'établissement souhaite-t-il donner de lui-même ?

La direction et les enseignants semblent fonder beaucoup d'espoir dans l'engagement d'un nouveau responsable de la communication au sein de la Haute École. C'est certainement une perspective encourageante, mais le recrutement d'une telle fonction implique d'avoir, au préalable, défini et identifié ce sur quoi l'établissement souhaite communiquer. Les *inputs* de la direction, de l'équipe enseignante, des partenaires externes et des étudiants sont, en l'occurrence, des *musts* incontournables.

Axe 2 : Approche des enseignements plus axée sur l'acquisition de compétences

Le comité de suivi a constaté que la mise en route de cette réflexion a été lente et tardive. Il considère également que, même si le déménagement a sans doute mobilisé beaucoup d'énergie, il ne peut expliquer à lui seul cette lenteur. L'organisation de journées pédagogiques consacrées à ce sujet est une initiative qui va certainement dans le bon sens, surtout si elle est agrémentée par la participation active d'un ou de plusieurs intervenants extérieurs. Ce genre d'initiative ne doit toutefois pas être considéré comme une finalité, mais bien comme une base de réflexion qui doit servir à mettre en place de bonnes pratiques sur le plus long terme.

Ainsi, l'élaboration d'une architecture de cours qui montre les liens entre les différentes compétences acquises, dans une logique de progression, semble indispensable. Le comité n'a pas été en mesure d'identifier les critères utilisés pour composer les unités d'enseignement. Par ailleurs, il n'existe pas de communication systématique vers les étudiants sur les compétences visées et les critères d'évaluation. La progression dans l'apprentissage et dans l'acquisition des compétences n'est donc pas mesurable. Dans certains cas, il existe des discontinuités assez surprenantes dans certaines matières entre le bloc 1 et le bloc 2 (citons l'exemple du cours d'anglais qui fait l'objet d'une étude grammaticale en Bloc 1 et de conversations complexes sur le *management* en Bloc 2). Ces discontinuités sont assez caractéristiques d'un manque de coordination pédagogique. La cohérence interne du programme est potentiellement en danger et nécessite, notamment, une validation dans sa mise en pratique au regard des prescrits décrets.

Cette nécessaire coordination pédagogique, actuellement inexistante ou partiellement organisée de manière informelle, est d'ailleurs évoquée par les parties prenantes. Ce manque se traduit aujourd'hui par une autonomie trop importante laissée à tous et qui est ressentie par les étudiants comme un facteur de déstabilisation.

Axe 3 : Amélioration du niveau linguistique des étudiants

Ce chantier a été présenté initialement comme étant le plus stratégique. Or, il apparaît que c'est précisément l'axe sur lequel la section a le moins progressé.

Il y a bien eu quelques tentatives, comme l'instauration d'un cours de langue obligatoire en 2^e année ou quelques documentaires vidéo en langue étrangère dans certains cours de la spécialité (comme l'économie). Il s'agit là d'initiatives bien légères par rapport à l'enjeu, bien identifié dans l'analyse transversale⁴ rédigée à l'issue de la première évaluation externe. Le comité de suivi constate que, malgré le manque d'ampleur des actions initiées, elles se sont soldées par des échecs, sans qu'un réel travail d'évaluation des mesures prises n'ait été effectué.

Quelques succès encourageants ont toutefois été identifiés, comme le travail transversal que les étudiants ont effectué dans le cadre du salon « *Sea Food* », et qui les a amenés à devoir traduire des questionnaires en néerlandais. Le comité de suivi ne peut qu'encourager de nouvelles initiatives comparables.

Aucun étudiant de la section n'a profité, à ce jour, de programmes de mobilité de type Erasmus et il apparaît que très peu d'informations sont données spontanément par l'établissement sur les possibilités existantes. Les étudiants ne sont donc pas du tout stimulés à participer à ce genre d'expérience. Ce constat vaut également pour les stages à l'étranger. Bien qu'identifiée comme une opportunité intéressante dans le plan d'action remis par l'établissement, la présence de la cellule internationale sur le campus n'est pas suffisante en soi. Elle est peu connue des étudiants, et même des enseignants. Ces derniers devraient, en concertation étroite avec la cellule internationale, motiver les étudiants à partir quelque mois.

PARTIE 3 : RECOMMANDATIONS POUR LE DÉVELOPPEMENT DE LA CULTURE QUALITÉ

Lors de la visite de suivi, et après une concertation sur les éléments apportés dans le dossier d'avancement, le comité de suivi souhaite relever un certain nombre de points, espérant ainsi aider l'établissement à progresser de manière significative dans sa démarche qualité. Il constate en effet que, à ce jour, la section marketing ne s'est pas encore imprégnée d'une véritable « culture » qualité. Il n'a en effet pas identifié de procédures formalisées qui permettent de récolter et d'analyser, de manière systématique, les données nécessaires pour initier une véritable réflexion stratégique et pour mettre en place un *monitoring* efficace et continu.

Les différents acteurs qui ont eu l'occasion de s'entretenir avec le comité de suivi se sont souvent montrés lucides, parfois critiques, par rapport à leur métier et leur environnement. Le contexte est vécu comme étant difficile et nombreux sont les défis à relever. Toutefois, les discours étaient souvent teintés d'espoir et d'optimisme. L'équipe éducative n'est certainement pas démobilisée et souhaite s'inscrire dans une spirale positive.

Les équipes rencontrées ont exprimé un espoir de changement qui pourrait être insufflé par de nouveaux visages qui vont apparaître dans les mois qui viennent à différents échelons de la hiérarchie. Il s'agit toutefois de ne pas attendre trop de changements dont l'initiative viendrait uniquement « d'en-haut ». La visite de suivi et les quelques recommandations formulées dans le présent rapport pourraient être l'occasion de relancer une dynamique. Il est important que certains

⁴ AEQES, *Évaluation des cursus de Marketing et Commerce extérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles : analyse transversale*, Bruxelles : AEQES, 2011, pp. 22, 24 et 26.

projets soient initiés par l'équipe éducative en place, concertés avec la direction de la section et portés vers la hiérarchie. Il s'agit donc de **trouver le juste équilibre entre des approches top down et bottom up**.

Le comité de suivi a constaté que l'analyse SWOT élaborée par l'établissement à l'occasion de cette évaluation de suivi souffre d'un manque de partage et d'appropriation. Il n'est pas anodin de constater que les étudiants n'ont pas été impliqués dans sa rédaction. Dès lors, cette analyse SWOT ne peut pas être considérée, et encore moins utilisée, comme un outil de diagnostic, intégré et transversal.

Or, il est essentiel que l'analyse SWOT et les priorités retenues découlent d'un diagnostic partagé par tous et que, une fois définies, toutes les parties prenantes (y compris les étudiants) travaillent de concert pour atteindre les objectifs fixés. Le comité de suivi est convaincu que, au sein de chaque catégorie de personnel, il existe une conscience des forces et des faiblesses, mais ces « diagnostics informels » arrivent à des conclusions différentes d'une catégorie de personnes à l'autre.

Comme cela a déjà évoqué, depuis l'évaluation initiale, la section a dû faire face à de nombreux changements (localisation, direction, pouvoir organisateur...). À cela s'ajoute un certain nombre de difficultés interpersonnelles au sein de la section. Ces dernières sont perçues comme étant difficiles à vivre, et sont même ressenties par les étudiants. Plus largement, la gestion des ressources humaines se limite essentiellement à son volet administratif, alors que la mise en place proactive d'une politique de formation continue pour les enseignants et la mise à disposition de formations spécifiques pour le personnel de direction sont une nécessité.

Pour résoudre ces difficultés, il conviendrait de **mettre en place une gestion des ressources humaines** qui prenne en compte notamment les tensions interpersonnelles qui existent au sein de la section (au travers d'un *coaching* d'équipe réalisé par une personne neutre, par exemple), mais aussi des besoins en matière de formation continue pour les enseignants et la direction.

Pour ancrer la section dans une culture qualité, il conviendrait dès lors de mettre en place rapidement quelques **procédures formalisées qui permettent de récolter et d'analyser, de manière systématique, les données nécessaires à un monitoring continu**.

Sur ce plan, un point d'attention particulier est lié à l'absence d'évaluation des enseignements. Il apparaît en effet que l'établissement n'organise toujours pas cette forme d'évaluation, alors qu'elle est rendue obligatoire par décret⁵. Son article 5 stipule en effet : « Dès la rentrée académique 2008-2009, les autorités de la Haute École mettent en place un système d'évaluation systématique des enseignements par les étudiants. (...) En aucun cas, les résultats de ces évaluations ne peuvent être utilisés pour justifier des actes administratifs ou décisions pris(es) dans le cadre de la carrière des agents. (...) ». L'évaluation des enseignements est donc un prescrit légal. Plus aucun débat sur cette question n'a lieu d'être, et **la mise en place de ces évaluations doit être une priorité absolue**.

Par ailleurs, le dossier d'avancement et l'analyse SWOT ont été très peu partagés, alors qu'ils devraient être la pierre angulaire de la mise en place de cette culture. **Il serait donc bon de reprendre le travail ensemble sans tarder**, par exemple lors d'une réunion qui serait animée par un externe. De manière générale, **il est important que les étudiants soient impliqués davantage dans la réflexion**.

⁵ Décret du 18 juillet 2008 démocratisant l'enseignement supérieur, œuvrant à la promotion de la réussite des étudiants et créant l'Observatoire de l'enseignement supérieur.

Il est régulièrement apparu lors des différents entretiens que les acteurs tenaient des propos dissonants par rapport à un même sujet, révélateurs d'un manque de coordination à différents niveaux. Il serait utile de **clarifier davantage la coordination qualité et la coordination pédagogique**. Cette dernière devrait être confiée à un **coordinateur de section qui viendrait épauler la direction** de la section économique. Il pourrait s'agir là d'une mission à temps partiel à confier à un enseignant en place. Les personnes en charge de ces missions devraient se voir confier un périmètre de compétences clair et communiqué aux enseignants et aux étudiants. Ces coordinateurs ne pourront fonctionner correctement que s'ils ont la confiance de la direction et une légitimité reconnue par tous. Dans un premier temps, ils pourraient **définir des lieux et des temps de rencontre réguliers pour sortir d'une logique de temporalité guidée par des demandes externes**.

En amont, un travail urgent devrait être mené sur une **définition claire et partagée de l'identité et des spécifications de l'établissement et des diplômés** qu'il met sur le marché de l'emploi. Là aussi, il est important d'impliquer les étudiants dans cette démarche.

Le processus de mise en place d'une approche plus axée sur l'acquisition de compétences a été lent et long. Un travail intéressant a toutefois été réalisé lors d'une journée pédagogique organisée en janvier 2015. Il s'agit là d'une initiative sur laquelle il serait intéressant de capitaliser pour affiner la cohérence du programme, notamment en **formalisant le lien entre compétences visées et unités d'enseignement**. La grille de programme enrichie qui résultera de ce travail devrait être communiquée aux étudiants. Ce serait aussi l'occasion de **clarifier et de faire connaître aux étudiants les critères d'évaluation** qui sont utilisés.

Comme clairement décrit dans l'analyse transversale⁶, la maîtrise des langues (y compris le français) est primordiale dans les métiers auxquels les étudiants de la section se destinent. Sur ce point, la marge de progression de la section reste très importante. Il serait bon de mettre un accent particulier sur ces matières, par exemple au travers d'une **utilisation plus systématique des langues dans les cours généraux ou la promotion de stages en néerlandais ou en anglais**. Dans le même ordre d'idée, il conviendrait de **promouvoir la mobilité internationale**, y compris pour les stages, et de soutenir les étudiants qui se montrent intéressés.

Afin de donner un coup d'accélérateur, source de motivation et catalyseur d'une spirale positive, il serait bon de **mettre en place toute une série de quick wins**. Par exemple, s'il s'avère que les trois axes prioritaires identifiés dans le plan de suivi restent d'actualité :

- Un système d'évaluation continue pourrait être mis en place dans les cours de langue, ce qui pourrait améliorer sensiblement le taux de présence aux cours (annoncé comme particulièrement faible par les intervenants rencontrés lors des entretiens)
- L'abandon de l'usage de l'ancien nom de l'institution dans toute communication (officielle ou informelle) au profit de l'appellation actuelle (« Haute École Lucia de Brouckère ») ne pourrait que renforcer l'identité de l'établissement. Pour la même raison, il serait souhaitable d'utiliser uniquement les canaux de communication officiels (adresses mail institutionnelles, site web, campus numérique) au lieu d'adresses mail personnelles et de pages Facebook « parallèles ».
- L'établissement d'une architecture de cours qui montre les liens entre les différentes compétences acquises augmenterait la lisibilité de la logique du programme.

Enfin, et de manière générale, il est apparu que la direction et les équipes pédagogiques réfléchissent essentiellement en interne, et font rarement appel à de l'aide ou de l'inspiration extérieure. Il existe pourtant beaucoup de **ressources extérieures à solliciter** (autres hautes écoles, intervenants

⁶ *Op. cit.*

extérieurs, analyse transversale AEQES, etc.) **qui permettent de prendre un certain recul par rapport au vécu.**

CONCLUSION

Depuis l'évaluation initiale, l'établissement progresse à pas feutrés dans la mise en œuvre de son plan d'action. L'équipe enseignante reste toutefois mobilisée et son discours est souvent teinté d'espoir et d'optimisme, malgré la subsistance d'un certain nombre de tensions internes, qu'un « *coach* » neutre pourrait aider à aplanir.

Notons que le dossier d'avancement et l'analyse SWOT ont été très peu partagés : il s'agit maintenant de reprendre le travail ensemble sans tarder et d'impliquer davantage les étudiants dans la réflexion.

Il n'existe donc pas encore de véritable culture qualité au sein de l'établissement. En effet, et au-delà d'un véritable esprit d'équipe qu'il reste à instaurer, l'établissement manque encore d'outils de pilotage formalisés pour initier une véritable réflexion stratégique et pour mettre en place un *monitoring* efficace et continu.

Afin de donner un « coup d'accélérateur » à la mise en place d'une spirale positive, il serait bon de mettre en place quelques actions de type *quick wins*.

