

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

RAPPORT D'ÉVALUATION DE SUIVI Haute École Namur-Liège-Luxembourg (Hénallux)

Comité de suivi :
M. Jean TONDEUR et Mme Anne PIRET

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, Mme Anne PIRET et M. Jean TONDEUR¹, mandatés par l'AEQES et accompagnés par un membre de la Cellule exécutive, se sont rendus le 5 février 2016 à l'Hénallux 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 et des observations réalisées *in situ*. 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 d'évaluation 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 Namur-Liège-Luxembourg (Hénallux) résulte de la fusion, en 2011, de deux Hautes Écoles (la Haute École de Namur et la Haute École Blaise Pascal). Elle organise 31 formations (bacheliers, masters et spécialisations), réparties sur cinq catégories (économique, paramédicale, pédagogique, sociale et technique) et situées sur dix implantations.

Le bachelier en Marketing est offert sur une implantation située à Namur. Il relève de la catégorie économique.

Les étudiants inscrits en Marketing dans cette Haute École représentent près de 15% de la population inscrite dans ce bachelier, toutes Hautes Écoles confondues.

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 2 mars 2016).

² Disponible sur http://aeqes.be/rapports_finaux_synthese_details.cfm?documents_id=145 (consulté le 2 mars 2016).

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

Le dossier d'avancement rédigé par l'établissement en 2015 présente différents éléments de contexte qui mettent en perspective la réalisation des actions annoncées dans le plan de suivi de 2011.

Outre la mise en œuvre du « décret Paysage », commune à l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur et mobilisant beaucoup de ressources internes, le rapport revient également sur la fusion entre la Haute École de Namur et la Haute École Blaise Pascal. Le Collège de direction de la nouvelle entité, Hénallux, projette son développement à l'horizon 2021 au travers d'un plan stratégique qui, au moment de la visite de suivi, étant en cours de présentation auprès des personnels.

Ce plan stratégique prévoit, notamment, des adaptations de la gouvernance et de l'ancrage de la démarche qualité dans ce nouveau contexte institutionnel.

Quantitativement, la section n'a pas connu de variation significative de ses effectifs étudiants au cours des dernières années. La population ainsi que les taux de réussite sont stables, voire en légère augmentation.

PARTIE 2 : RÉALISATION DU PLAN D'ACTION INITIAL

a) Plan d'action initial et réalisation des objectifs poursuivis par la section

Le plan d'action de 2011 prévoyait des actions autour de trois axes :

- 1 La réorganisation du programme en fonction de la logique « compétence ». L'Hénallux déclare cette approche complètement intégrée par l'ensemble de l'équipe professorale et reconnaît qu'elle n'est toutefois pas encore effective au niveau de l'évaluation des acquis d'apprentissage des étudiants. Le projet d'examen général du programme à la lumière de la profession n'a pu être complètement mené à bien.
- 2 Le renforcement de l'ouverture internationale de la formation. Cet axe s'est opérationnalisé au travers de plusieurs actions très concrètes : l'objectivation du niveau de langues atteint par les étudiants (au moyen du recours au Cadre européen commun de référence pour les langues - CECR), l'ouverture d'un cours d'espagnol en substitution du néerlandais pour certains étudiants, l'augmentation de cours de spécialité donnés en anglais.
- 3 L'amélioration de la maîtrise de la langue française. Plusieurs actions, différentes de celles prévues en 2011, mais équivalentes dans leurs objectifs, ont été menées, dont une vigilance accrue à la forme des TFE et l'organisation des « Olympiades d'orthographe ».

Les échanges entre les experts et les différentes parties prenantes rencontrées permettent de compléter l'état d'avancement des actions entreprises :

La culture de la coordination de cette catégorie est fermement ancrée, matérialisée notamment dans une fonction dédiée, avec une charge reconnue, malgré les turbulences que la section a connues (fonction temporairement vacante). Cette volonté de coordination se traduit également par des avancées manifestes en matière d'ajustements mutuels, de projets communs, d'orientation des cours généraux vers le domaine de spécialité.

L'effet des efforts d'investissement dans la démarche par compétence sont visibles dans la nouvelle architecture du programme, favorisant des unités d'enseignement transversales mêlant cours

généraux et cours de la spécialité. Les « fiches UE », disponibles sur le site web, sont très claires et complètes. Toutefois, de l'avis même des enseignants et des étudiants, des améliorations pédagogiques significatives peuvent encore être apportées, par exemple dans l'appropriation concrète, pratique des apports théoriques de la formation et dans une évaluation plus intégrée des compétences acquises.

Le comité d'évaluation de suivi constate la mise en place d'enseignements en anglais et le soutien apporté aux enseignants qui s'engagent dans cette voie. Dans cette même perspective d'internationalisation de la formation, les experts saluent la référence au CECR qui permet d'attester des niveaux atteints par les étudiants.

Le développement d'un plan stratégique pour l'établissement représente également un atout pour la section, si sa mise en œuvre s'accompagne d'une véritable appropriation de la part des acteurs.

b) Regard rétrospectif sur le mode de fonctionnement de la section en termes de démarche qualité

La visite de suivi a mis en évidence la difficulté, rencontrée par la section, à maintenir un engagement durable au-delà de la période de l'élaboration du dossier d'autoévaluation. Les hypothèses explicatives avancées touchent à la représentation de la démarche qualité dans le corps enseignant, à la focalisation sur l'opérationnalisation des contraintes du « Décret Paysage » et à la difficulté à définir et mettre en œuvre des rôles coordonnés entre relai qualité, directeur de catégorie et coordinateur de section.

c) Regard prospectif sur les axes prioritaires retenus par la section

Les axes prioritaires retenus par la section pour la période à venir sont :

- 1 Le rapprochement du monde professionnel,
- 2 L'amélioration de la communication interne,
- 3 La poursuite du développement du caractère international de la formation.

Le comité soumet aussi à la réflexion de l'équipe pédagogique quelques points d'attention.

Ni en 2011, ni en 2015, la section n'a retenu comme axe d'action prioritaire l'implication des étudiants dans l'ensemble de la démarche qualité et les organes de gestion, ni le développement d'une « vie étudiante » extra-académique, alors que ces aspects avaient été pointés par les experts lors de la première évaluation externe. Cela est d'autant plus regrettable que cette implication étudiante pourrait avoir de nombreux bénéfices sur la qualité de la formation, le développement de qualités managériales chez les étudiants impliqués, le rayonnement de la formation, etc.

Si la section « se porte bien », force est de constater que son bon fonctionnement repose en grande partie sur l'initiative individuelle des enseignants de la section : communication avec les étudiants, évaluation des enseignements, formation continuée, projets, visites, voyages, etc. relèvent du bon vouloir de chacun. Cette absence de structuration mène à une double conséquence négative : d'une part le manque de reconnaissance de la bonne volonté des enseignants qui s'y engagent (et leur éventuelle frustration), d'autre part le manque d'affirmation que ces aspects font partie intégrante du métier pour tout enseignant.

Ces initiatives gagneraient aussi à s'articuler autour de choix stratégiques, de fils conducteurs en termes de différenciation, que la section peine à dégager et à énoncer. La « bonne santé » de la section apporte un confort appréciable, mais pourrait laisser supposer, à tort selon les experts, qu'il ne s'agit pas d'une priorité. Ne serait-il pas regrettable d'attendre l'urgence et un éventuel climat moins serein pour aborder une telle réflexion ?

Enfin, les « usagers de la formation », enseignants et étudiants, font état d'insatisfactions persistantes par rapport aux services logistiques et administratifs qui leur sont proposés (accueil, qualité de la communication, délais de maintenance, formation aux nouveaux équipements, etc.).

PARTIE 3 : RECOMMANDATIONS POUR LE DÉVELOPPEMENT DE LA CULTURE QUALITÉ

Les recommandations du comité de suivi s'articulent autour de trois axes : la stratégie ; la démarche qualité ; les relations avec le monde extérieur et la pédagogie.

a) La stratégie

Les experts notent que, de l'avis général, la Haute École d'une part, et la section marketing d'autre part, bénéficient d'une image positive dans leur zone d'influence. Ils proposent d'opérer un choix stratégique consistant à construire un véritable positionnement différenciateur pour la section marketing.

Ce positionnement devrait constituer un projet collectif conférant une cohérence à la communication de la section. Il permettrait de mobiliser et de fédérer les forces vives de la section sous une « bannière » inspirante.

Cet exercice démontrerait de surcroît la professionnalité de l'équipe dans les domaines du marketing stratégique et opérationnel. Les pistes de positionnement différenciateur ne semblent pas manquer ; à titre d'exemple, les avantages compétitifs forts de la section comme l'accent mis sur l'entrepreneuriat ou les langues pourraient constituer (entre autres) la « *unique selling proposition* » de la section.

Les « bénéfiques-clients » que les diplômés et leurs futurs employeurs retirent de ces domaines d'excellence pourraient alors être utilisés comme le fil rouge de la communication de la section marketing.

Les experts proposent en outre que le management de la section marketing veille à construire une bonne appropriation de la gouvernance institutionnelle par ses parties prenantes (enseignants et étudiants en particulier), notamment à travers l'articulation explicite entre les projets de la section et les axes stratégiques institutionnels. Le positionnement de la section auquel il est fait allusion ci-dessus devrait idéalement être construit en relation avec le plan stratégique de la Haute École, afin que les deux discours soient en résonance et se renforcent mutuellement.

b) La démarche qualité

Les experts suggèrent que l'accent soit mis sur la clarification du rôle et du périmètre d'action des fonctions de direction et de support : direction de catégorie, relai/coordination qualité, coordination de section et, bientôt, directeur d'implantation et *project leader(s)*. Cette clarification devrait notamment porter sur les missions de chacun et sur les circuits de communication et d'information.

La culture de la coordination, utile et acquise au sein de la section devrait, selon les experts, se compléter idéalement par à une culture de gestion par projets. La future prise de fonction du (des) *project leader(s)* pourrait constituer une opportunité à cet égard.

Les experts suggèrent au management de la section de prendre en charge la dynamisation de la participation des étudiants à la vie de l'école.

Cette dynamisation de la participation étudiante pourrait, entre autres, être stimulée par une consultation régulière des étudiants à propos de leurs besoins, notamment en matière de services administratifs et logistiques.

Les experts recommandent également d'interroger régulièrement les enseignants et les personnels de support sur les mêmes thématiques.

En ce qui concerne le personnel enseignant, les experts proposent au management de la section d'identifier et de reconnaître de manière systématique, éventuellement au travers de rapports d'activités, tout ce que les enseignants font dans le cadre de leur métier d'enseignant, en particulier lorsque ces activités se produisent en dehors de leur stricte présence en classe.

Ces diverses activités devraient, selon les experts, être explicitement considérées par la section comme faisant partie intégrante de la mission d'enseignant.

Dans le même ordre d'idées, le comité de suivi conseille d'identifier régulièrement les ressources mises à la disposition des enseignants en termes d'accompagnement pédagogique.

Ces mesures devraient contribuer à revitaliser le sentiment d'appartenance et l'enthousiasme au sein du corps enseignant.

Les experts recommandent également de procéder aux recrutements des futurs enseignants sur la base des choix stratégiques effectués pour la section (voir plus haut).

Enfin, les experts recommandent qu'un audit soit mis en place par le management afin d'évaluer les prestations fournies par les services administratifs en charge, notamment, du secrétariat.

c) Les relations avec le monde extérieur et la pédagogie

Les experts suggèrent de prendre toutes les mesures susceptibles d'accélérer et d'approfondir les relations entre la section et le monde de l'entreprise, notamment en faisant intervenir le plus souvent possible des praticiens dans les cours spécialisés (comme c'est déjà le cas en *e-marketing*, par exemple).

Entreprendre avec l'ensemble des parties prenantes et avec des praticiens la conception et la mise en place de projets communs pourrait donner naissance à de fructueux échanges. A titre d'exemple, pourquoi ne pas construire un « *business case* » portant sur la stratégie et le marketing de la section, en collaboration avec le monde économique. Cette initiative permettrait de faire converger les préoccupations pédagogiques avec le développement de la section marketing.

Les experts proposent au management de l'école de permettre aux enseignants de la section de suivre des formations continuées, de favoriser les carrières mixtes, mais aussi d'encourager les

échanges avec d'autres établissements, et de systématiser les retours de ces expériences vers l'équipe pédagogique afin de capitaliser les investissements consentis.

Sur le plan plus strictement pédagogique, les experts pensent que la section aurait avantage à trancher la question de la tension entre la taille des groupes et le temps alloué à de la gestion de projets transversaux : soit la politique de la section consiste à maintenir les petits groupes-classes en diminuant alors la part allouée aux cours *ex cathedra* au profit de l'interaction entre étudiants et enseignants dans le cadre d'une pédagogie plus participative, soit elle maintient de plus grands groupes-classes, ce qui permet de dégager du temps disponible pour les enseignants au bénéfice de la coordination de projets et de la stratégie choisie pour la section.

Enfin, selon les experts, il serait opportun d'évaluer le rapport coûts/bénéfices du stage linguistique obligatoire pour les étudiants. Si celui-ci est maintenu en ce qu'il répond aux objectifs poursuivis, il conviendrait alors d'améliorer l'accompagnement des étudiants dans la préparation de ce stage linguistique (sélection du stage, financement, finalités).

CONCLUSION

Le succès avéré de la section marketing, attesté par le grand nombre d'inscriptions et de diplômés, récompense la qualité de l'enseignement du marketing de l'Hénallux. Cette situation favorable doit inciter la section à réfléchir à son positionnement stratégique, au développement de ses relations avec le monde socioéconomique, à la dynamisation de la participation étudiante à la vie de la section et à l'optimisation des pratiques pédagogiques et de gouvernance.



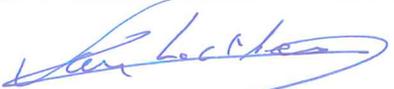
Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

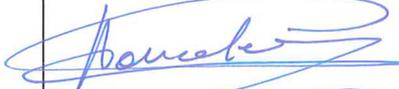
X L'établissement ne souhaite pas formuler d'observations de fond

Page	Partie	Point ¹	Observation de fond

Nom, fonction et signature
de la direction de l'établissement


Christian VAN LAETHEM
Directeur catégorie économique

Nom et signature du (de la) coordonnateur(-trice)
qualité


Jean-Marie Penabaz



Daniel CHAVÉE
Directeur-président

¹ Mentionner le paragraphe ou le n° de la ligne