

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

RAPPORT D'ÉVALUATION DE SUIVI Haute École EPHEC

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

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. Jean TONDEUR et Mme Anne PIRET¹, mandatés par l'AEQES et accompagnés par un membre de la Cellule exécutive, se sont rendus le 14 mars 2016 à la Haute École EPHEC. 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 et le bachelier en commerce extérieur, la visite de suivi (et le rapport qui en découle) ne constitue pas une nouvelle évaluation des programmes ; 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 aux programmes que des recommandations plus générales sur la gestion des programmes 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 entretiens et qui ont témoigné avec franchise et ouverture de leur expérience.

Sauf mention contraire et explicite, les éléments repris dans ce rapport se rapportent aux deux formations évaluées, sans distinction.

PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT

L'École Pratique de Hautes Études Commerciales (EPHEC) a été créée en 1969. Son conseil d'administration agit en tant qu'organe du Pouvoir Organisateur.

La mission de la haute école consiste à organiser des formations diplômantes au niveau supérieur technique et économique de type court. Les deux programmes concernés par cette évaluation de suivi relèvent de la catégorie économique.

Le bachelier en Marketing est organisé sur deux implantations : Woluwé et Louvain-la-Neuve. Le bachelier en Commerce extérieur est, quant à lui, uniquement organisé sur l'implantation de Woluwé.

Les étudiants inscrits en Marketing dans cette Haute École représentent 50,2% de la population inscrite dans ce bachelier toutes Hautes Écoles confondues³.

Les étudiants inscrits en Commerce extérieur dans cette Haute École représentent 50,7% de la population inscrite dans ce bachelier toutes Hautes Écoles confondues⁴.

¹ Composition du comité des experts et bref *curriculum vitae* de chacun de ses membres disponibles sur : http://aeges.be/experts_comites.cfm (consulté le 2 mars 2015).

² Disponible sur http://aeges.be/rapports_finaux_synthese_details.cfm?documents_id=141 (consulté le 3 mai 2016).

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

⁴ Donnée issue de la collecte de données SATURN 2014-2015.

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

D'emblée, le comité d'évaluation de suivi souligne avoir pu travailler sur la base d'un dossier d'avancement transparent, ne masquant pas les obstacles et difficultés rencontrés par l'établissement. Les échanges avec les différentes parties prenantes, complétant la lecture des nombreux documents soumis par l'établissement, se sont déroulés dans le même esprit d'honnêteté intellectuelle.

Le dossier d'avancement rédigé par l'établissement en 2015 présente peu d'éléments de contexte intervenus depuis le plan d'action initial de 2011.

Au plan de la gestion interne, les deux bacheliers concernés ont connu plusieurs remaniements au niveau de leurs organes de direction et de coordination (changements de personne intervenus à la Direction-Présidence, à la Direction de la catégorie économique et à la direction de plusieurs départements).

Au plan pédagogique, comme l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur, la HE EPHEC a mis en œuvre dans ses programmes les dispositions du « décret Paysage⁵ », elle a opté pour une modularisation en unités d'enseignement (UE) de 5 crédits ECTS (ou multiples de 5 crédits ECTS) et privilégié les dimensions entrepreneuriale, éthique et réflexive dans les contenus et modalités d'enseignement ainsi qu'en organisant de manière transversale aux différents bacheliers les enseignements de langues et de statistiques du Bloc 1.

A noter enfin que les deux bacheliers concernés ont connus une croissance significative de leurs effectifs depuis 2011.

PARTIE 2 : RÉALISATION DU PLAN D'ACTION INITIAL

Les paragraphes ci-dessous synthétisent les réflexions issues des lectures et échanges oraux structurées selon les quatre axes du plan d'action de 2011 : l'axe pédagogie ; l'axe gestion des ressources humaines ; l'axe organisation interne et gestion de la qualité ; l'axe relations extérieures et communication externe.

AXE 1 : Pédagogie

- L'adaptation des programmes aux évolutions et nouvelles réalités du domaine économique (comme le marketing digital) apparaît tout-à-fait réussie.
- Dans un contexte de croissance des effectifs, l'établissement assume le maintien d'un fonctionnement de proximité (démultiplication des groupes pour maintenir des groupes à la taille confortable). Toutefois, ce choix est parfois ressenti par les enseignants comme une menace. Le comité des experts, quant à lui, voit dans le dédoublement des UE des possibilités en termes d'organisation, notamment dans la perspective de la flexibilisation des parcours (optimisation des groupes en fonction des parcours des étudiants).
- Lors des échanges avec le comité des experts, les enseignants sont apparus impliqués par rapport à ce qui constitue leur « cœur de métier », ils formulent les enjeux, les évolutions possibles et les améliorations acquises en termes pédagogiques : comment sont pensés les dispositifs de formation, comment sont conçus les apprentissages et comment ils sont régulés.

⁵ Décret du 7 novembre 2013 définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études.

- Plusieurs éléments positifs des programmes et pratiques pédagogiques sont par ailleurs relevés par les experts : un nombre significatif d'UE sont données en anglais, de nombreuses interventions de professionnels, dès le bloc 1 (apparemment surtout dans le bachelier en Marketing), sont intégrées de manière cohérente dans la construction pédagogique des UE.
- En revanche, les experts attirent l'attention de l'établissement sur la mécompréhension de la part des étudiants des objectifs poursuivis par le stage d'observation ainsi qu'un manque de clarté et de cohérence des modalités et de l'évaluation du dispositif.

AXE 2 : Gestion des ressources humaines

Les experts saluent et encouragent la poursuite des efforts en matière d'entretiens périodiques de développement professionnel. Ceux-ci constituent une bonne pratique, à la fois au plan du développement professionnel individuel des enseignants et au plan collectif : ces bilans permettent notamment de structurer les besoins collectifs en matière de formation continue (ces projets de structuration de la formation continue des enseignants sont surtout évoqués en Commerce extérieur mais sont certainement pertinents également en Marketing).

AXE 3 : Organisation interne et gestion de la qualité :

- La direction de l'établissement est actuellement engagée dans la rédaction d'un plan stratégique à l'horizon 2020, intégrant fortement les trois composantes de l'asbl EPHEC (HE EPHEC, EPHEC enseignement de promotion sociale et EPHEC Formation continue). Lors des échanges avec les différentes parties prenantes, le comité des experts a pu observer l'expression d'un sentiment d'appartenance très fort au niveau des départements, moins évident pour les niveaux d'organisation supérieurs (HE, asbl, PO, etc.). Si l'objectif majeur du plan stratégique est une plus grande synergie entre les composantes de l'asbl, c'est une dimension dans laquelle investir prioritairement.
- Le comité des experts souligne un point fort de l'établissement, une culture de la représentation importante dans le chef des étudiants. Les étudiants rencontrés témoignent de nombreuses activités les impliquant dans les organes de représentation mais aussi dans la vie académique et extra-académique de la Haute École. Ce succès est à nuancer d'un petit bémol concernant la gestion de la qualité au quotidien : le comité relève peu de participation des étudiants à la démarche qualité malgré leur investissement dans de nombreuses autres dimensions institutionnelles.
- Les experts félicitent l'établissement pour sa capacité à tenir compte des signaux d'alerte envoyés par l'extérieur (ainsi, par exemple, les évaluations collectives de travaux de groupe signalées comme problématiques dans l'évaluation externe précédente ont fait l'objet d'une grande réflexion et de notables améliorations).
- Les experts attirent l'attention de l'établissement sur son fonctionnement en matière d'information et de communication. Inspirée par un « souci de bien faire », la communication est foisonnante, ... mais peu incisive (on citera en illustration la multiplicité des bilans proposés dans le dossier d'avancement, la surabondance de documentation mise à la disposition des experts, la pléthore de participants aux entretiens, le feu nourri de courriels envoyés aux enseignants, etc.). Le principe de transparence, louable, fait perdre en qualité de synthèse et en force du message. La réflexion sur la communication interne semble avoir porté jusqu'ici davantage sur les outils (mails *versus* communication orale, cellule INFOCOM, Sharepoint, etc.) que sur les enjeux ou les contenus à communiquer.
- Les personnes rencontrées indiquent pouvoir adresser leurs questions et suggestions, mais ne perçoivent pas toujours les lieux où se prennent les décisions.

- Des difficultés à préserver les forces de l'établissement dans un environnement instable (croissance d'effectifs, décret paysage, etc.) sont exprimées par les intervenants. Plusieurs tentatives ont été explorées pour faire face à cette turbulence (*e-Learning*, notamment), mais aucune ne semble avoir été entièrement satisfaisante. Le comité des experts perçoit que l'établissement en pleine « crise de croissance » est encore à la recherche de nouvelles marques.

AXE 4 : Relations extérieures et communication externe

- Comme indiqué par endroits dans le dossier d'avancement, la définition de ce qu'est la formation en Marketing est encore peu claire (cette question peut d'ailleurs dépasser le strict champ de la communication externe). Quel est le positionnement, autre que « généraliste par défaut », de ce bachelier parmi l'offre de formation de la catégorie économique ?
- Les interventions des participants aux entretiens d'évaluation de suivi démontrent des différences de perception sur les points forts de l'établissement. La responsabilité sociétale des entreprises (RSE), l'entrepreneuriat, la réflexivité (via le développement d'un *e-portfolio*, notamment) sont évoqués par les enseignants comme axes forts des cursus. Seul l'entrepreneuriat semble être perçu par les étudiants, en particulier ceux étudiant sur l'implantation de Louvain-la-Neuve. La RSE est faiblement identifiée. La réflexivité, via l'*e-portfolio*, n'apparaît clairement pas comme quelque chose de porteur et caractéristique aux yeux des étudiants. En revanche, au titre d'exemple de point fort non exploité, rien n'est dit dans le dossier d'avancement sur la recherche appliquée, alors que des communications régulières à l'association internationale de pédagogie universitaire (AIPU) notamment sont évoquées lors des entretiens.
- La mobilité étudiante internationale s'est accrue depuis 2011, et l'établissement en paraît satisfait. Toutefois, elle est plutôt perçue comme encore assez modeste par le comité des experts (et les étudiants peu sensibilisés) au vu du caractère international des formations (en particulier pour le Commerce extérieur) et des exigences linguistiques du monde professionnel.
[Droit de réponse de l'établissement](#)
- Depuis 2011, une plus grande attention a été apportée aux relations avec les *alumni*, ces actions sont à poursuivre.
- Le comité des experts note une présence active de l'établissement dans des structures de concertation du paysage de l'enseignement supérieur (ARES, pôles et partenaires).

PARTIE 3 : RECOMMANDATIONS EN SOUTIEN AU DÉVELOPPEMENT DE LA CULTURE QUALITÉ

Les experts recommandent à l'établissement de travailler à la construction d'un véritable positionnement pour la section marketing, qui prenne notamment en compte les dimensions internationales de la discipline.

Les experts suggèrent également, pour l'ensemble des sections, de mener une réflexion visant à décliner leurs atouts respectifs sous forme de « bénéfices-clients » concrets pour les employeurs potentiels et les étudiants.

A titre d'exemple, il pourrait être procédé à un exercice consistant à décliner pour chacun des « 5P » de l'EPHEC (proximité, professionnalisant, pratique, polyvalence et projet de carrière), les bénéfices personnels et pratiques que ces caractéristiques de l'établissement sont susceptibles d'apporter aux publics concernés. Il pourrait en être fait de même pour les principes d'éthique et de RSE chers aux sections. Cet exercice pourrait, le cas échéant, être mené avec les étudiants et servir de cas pratique dans le cadre d'un cours de marketing stratégique et/ou de communication.

Le sentiment d'appartenance très marqué des enseignants au niveau des départements est une force à entretenir. Quelle que soit la teneur du plan stratégique 2020, et surtout si la proximité reste un axe stratégique à défendre, les experts recommandent de veiller à conserver cette dynamique au sein des départements, tout en travaillant au renforcement des synergies entre les différentes branches de l'ASBL.

Les experts proposent de renforcer les processus et les actions d'accompagnement des enseignants dans la mutation de leur métier. Ils recommandent l'implication de chacun dans les différents aspects de cette mutation (coordination des co-titulaires d'une UE, recherche appliquée, démarche qualité, renforcement des partenariats avec le monde socioprofessionnel, formation continuée systématique, mobilité internationale des enseignants, etc.), sans se reposer exclusivement sur la bonne volonté individuelle.

Dans la mesure où de nombreux intervenants se plaignent de difficultés en matière de communication interne, les experts suggèrent de recenser les informations considérées comme manquantes par les différentes parties prenantes et d'en faire un objectif dans le plan d'action actualisé.

Les experts recommandent que l'établissement se définisse des objectifs plus ambitieux en matière de mobilité internationale (étudiants et enseignants).

En ce qui concerne le plan d'actions actualisé, les experts suggèrent :

- d'affiner les priorités, les responsables et les échéances,
- de vérifier, le cas échéant, le réalisme des échéances visées et de reporter si nécessaire certains objectifs au delà de juin 2016,
- s'il y a lieu, de dissocier la responsabilité des porteurs de projet de la responsabilité des porteurs d'actions. Le cahier des charges des porteurs de projets pourrait être décliné en termes de missions, d'horizon, d'objectifs et de moyens pour permettre aux personnes qui le souhaitent de davantage marquer leur intérêt et d'être « visibilisés ». Cette distinction permettrait de ne pas solliciter toujours les mêmes personnes pour mener à bien ces projets.

De manière plus anecdotique, il serait utile, selon les experts, de se poser les questions suivantes :

- Quelle est l'utilité de la prise des présences au cours ? Quel rôle cette prise de présence joue-t-elle dans l'évaluation des acquis ? Quelle est sa finalité ? De quelle communication doit-elle faire l'objet auprès des étudiants ?
- Quelles sont les attentes que l'établissement a envers le stage d'observation ? Quel est le rôle exact de ce stage ?

CONCLUSION

Dans un contexte de forte croissance des effectifs, l'établissement maintient un fonctionnement de proximité, entre autres grâce à des enseignants fortement impliqués dans leur cœur de métier.

Les experts saluent et encouragent la poursuite des efforts en matière d'entretiens périodiques de développement professionnel des enseignants.

Le plan stratégique 2020 devrait fournir à l'établissement l'occasion de renforcer les synergies entre les différentes composantes de l'asbl.

Un effort devra probablement être fourni par l'établissement en matière de communication interne afin de la rendre plus synthétique et incisive.

Le positionnement de la section Marketing est encore flou. Il conviendrait de réfléchir à l'avenir à l'identité de la section, en s'appuyant sur les principaux bénéfices qu'elle pourrait apporter à ses « clients » (employeurs et étudiants).

Enfin, la mobilité internationale, en progression, doit encore pouvoir bénéficier d'une croissance importante dans les années qui viennent.

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

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

Page	Partie	Point ¹	Observation de fond
5	2	Axe4 – 3 ^e §	<p>Un taux de 35% (d'étudiants en marketing) et de 41% (d'étudiants en commerce extérieur) ayant effectué une mobilité de plus de trois mois à l'étranger en 2014-2015 nous parait plutôt satisfaisant car il est bien au-delà des objectifs fixés par la Communauté Européenne (à savoir : 20% d'étudiants en mobilité de ce type pour 2020).</p> <p>Nos étudiants participent également à des mobilités de plus courte durée qui ne sont actuellement pas recensées de manière statistique et n'ont pas été communiquées aux experts. Ces mobilités donnent des taux d'expériences linguistiques et à l'international bien plus élevés. Ces mobilités sont soit liées à des activités d'expérience internationale et interculturelle propre à un département ou alors transversale, comme les Semaines Internationales. Lors de celles-ci des étudiants provenant de différentes institutions et divers pays doivent résoudre une problématique, généralement liée à une entreprise. Ces semaines permettent non seulement d'acquérir de nouvelles connaissances mais également d'acquérir des "soft skills" tels que flexibilité, adaptabilité, confiance en soi Les compétences en anglais s'amélioreront aussi.</p> <p>En ce qui concerne les mobilités de courte durée liées aux départements, on peut y englober par exemple en commerce extérieur la semaine <i>field</i> effectuée par tous les étudiants de 2^e année et qui, dans le cadre du TP Commerce International, a pour but de récolter sur le terrain à l'étranger des informations clés en lien avec le nouveau marché à l'export, et en marketing les diverses</p>

¹ Mentionner le paragraphe ou le n° de la ligne

missions d'études réalisées par les étudiants de 3^e année dans le cadre des cours à choix que nous leur proposons.

Ainsi, en Marketing implantation Bruxelles, est organisé dans les cours à choix communication et vente un échange avec la Haute Ecole Artevelde : cet échange implique une journée sur l'e-commerce, un *speed dating* dans les deux langues et un salon bilingue au cours duquel les étudiants présentent leur projet. En 3^e communication, les étudiants travaillent avec la Haute Ecole HOGESCHOOL GENT sur une campagne de publicité pour une nouvelle bière. Dans le cadre du cours à choix achat de 3^e marketing, des exercices de négociations ont lieu avec les étudiants de notre partenaire de Gand à savoir la HOGENT. En 3^e, cours à choix gestion, les étudiants se rendent à Londres avec deux objectifs : 1) rencontrer des responsables de PME (Jamie Oliver, Village chocolat) 2) présenter devant des experts en entrepreneuriat de l'université East London leur projet d'implantation par groupe de 5 étudiants. Enfin, tous les étudiants de 3^e marketing se rendent également soit au salon Sial soit à l'Anuga et tous doivent réaliser un travail portant sur ce salon. Dans le cadre de ce projet, nous travaillons en partenariat avec la cellule export de l'AWEX.

A Louvain-la-Neuve, un séjour de courte durée a lieu dans chaque cours à choix. Le lieu ainsi que les activités sur place sont liés au projet développé dans chaque cours. Ainsi en 2015-2016, les étudiants de Marketing International se sont rendus à Madrid afin de visiter les entreprises pour lesquelles les projets d'importation sur le marché belge doivent se réaliser. Pour les cours à choix de gestion, les étudiants se sont rendus à Dublin tout comme ceux du cours à choix Communication. Dans ce dernier cours, les étudiants ont aussi réalisé des échanges avec des étudiants néerlandophones dans le cadre du concours The Clash of the Talents.

Les étudiants de 2^e année de l'implantation de Louvain-la-Neuve font des échanges, soit d'une journée, soit d'une semaine, avec les institutions partenaires en Flandre de UCLL et Artesis-Plantijn.

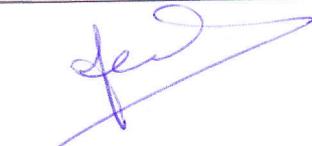
En deuxième année Marketing, tous les étudiants de l'implantation de Woluwé qui suivent le cours de néerlandais participent à une activité intitulée "De drie dolle dagen" : cette activité implique une journée à Gand. Au cours de cette journée, les étudiants doivent réaliser un travail de "city marketing" sur base de la visite effectuée dans cette ville et des enquêtes réalisées au cours de cette journée.

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



Colette MALCORPS
Directrice-présidente

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



Joëlle DANEELS