



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

RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

Cluster Business et Coopération

Bachelier en Marketing

Haute École Lucia de Brouckère
(HELdB)

Chaymae Karmous
Arnold Magdelaine
Alain Piekarek

22 Décembre 2021

Table des matières

Business et Coopération : Haute École Lucia de Brouckère	3
Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation précédente.....	6
Critère A.....	7
Critère B.....	9
Critère C.....	11
Conclusion	13
Droit de réponse de l'établissement.....	14

Business et Coopération : Haute École Lucia de Brouckère

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.

Dans ce cadre, Mme Chaymae KARMOUS, M. Arnold MAGDELAINE et M. Alain PIEKAREK, mandatés par l'AEQES et accompagnés par un membre de la Cellule exécutive, ont procédé à l'évaluation via visioconférence (période Covid-19) le 11 février 2021 à la Haute École Lucia de Brouckère. 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 le bachelier en Marketing, 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
- Alain Piekarek, expert de la profession

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 Lucia de Brouckère (HELdB), créée en 1996, relève du réseau officiel neutre subventionné, du Pôle académique de Bruxelles et du Pôle académique « Louvain ».

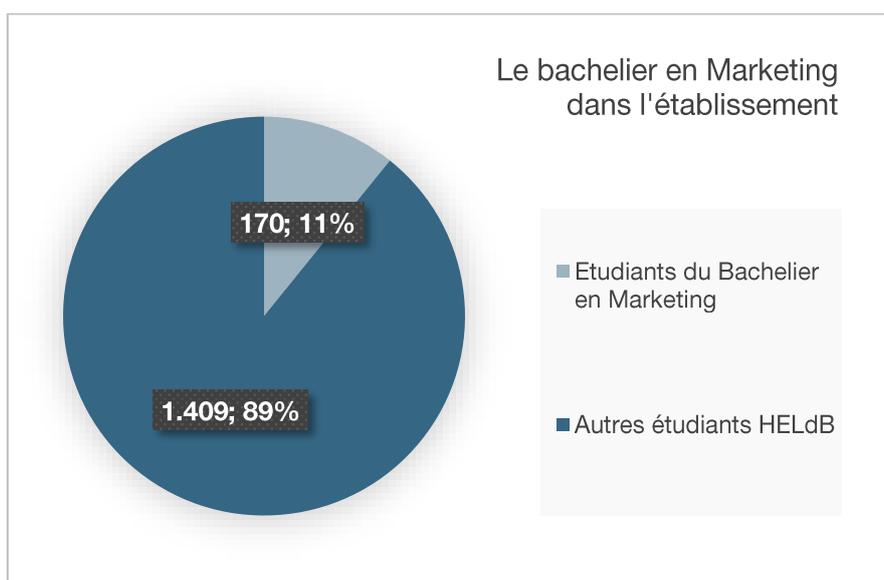
Ses pouvoirs organisateurs sont la Commission Communautaire Française (COCOF) et la Province du Brabant Wallon.

La Haute École comporte trois départements (Sciences économiques et de gestion, Sciences de l'éducation et Sciences et techniques) et dispense 16 formations de type court ou long. Ces dernières sont réparties, selon le département, sur deux implantations (Bruxelles (campus du CERIA) et Jodoigne).

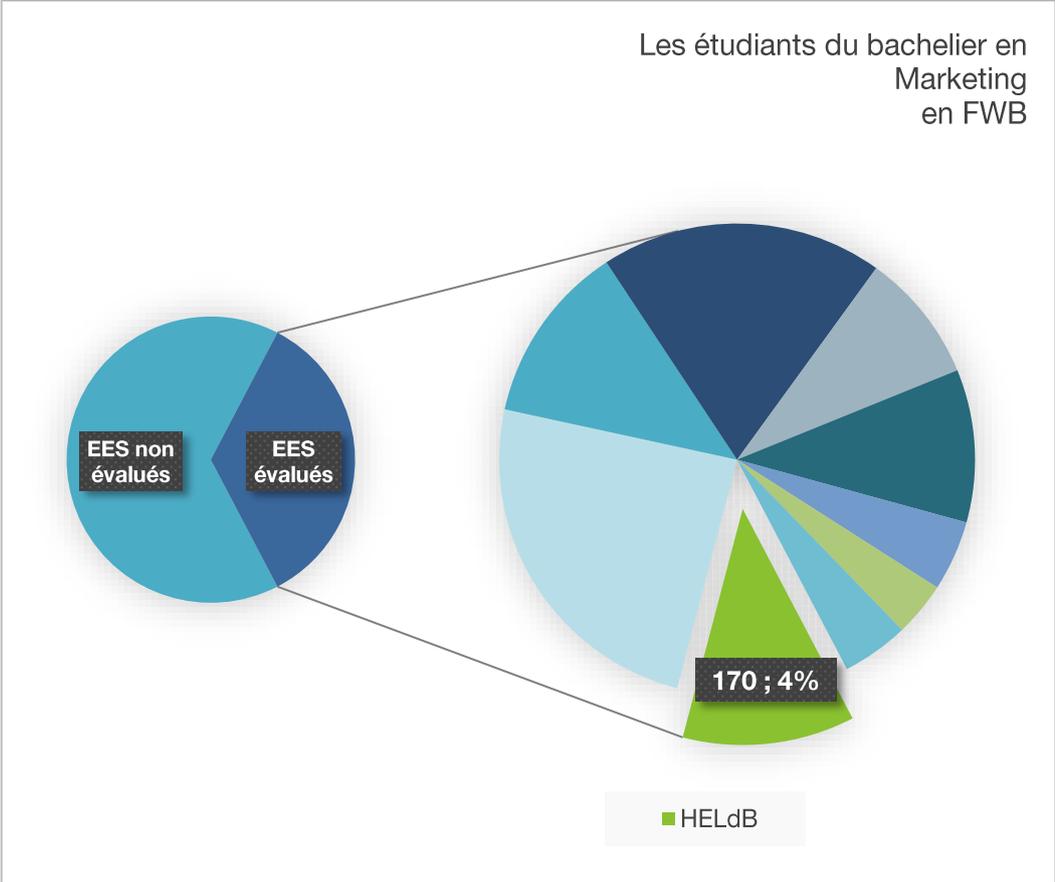
Le département de Sciences économiques et de gestion située sur le campus du CERIA et de Jodoigne organise, outre le bachelier en Marketing, six autres bacheliers (en Assistant de direction, en Comptabilité, en Droit, en Gestion hôtelière, en Relations publiques et en Tourisme).

Le bachelier en Marketing (Bac MA) est organisé sur le campus du CERIA.

En 2018-2019, 170 étudiants sont inscrits au bachelier en Marketing (Bac MA), sur un total de 1579 inscrits à la HELdB, soit 11 % des effectifs. Ces 170 étudiants représentent, par ailleurs, 4 % 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.



Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation précédente

En préambule, il semble opportun de contextualiser la situation institutionnelle de la Haute école Lucia de Brouckère (HELdB). La HELdB est dans l'attente d'une nouvelle direction après une période structurelle, organisationnelle et managériale qui a suscité défiance vis-à-vis de la direction et prise d'autonomie dans la régulation de la vie quotidienne dans le département économique (non doté d'une direction propre actuellement) dont la section Marketing (MA) fait partie.

Aussi, les directions « provisoires » ont joué leur rôle d'apaisement dans les limites qui leur étaient propres. Le comité d'experts tient donc à souligner et valoriser les démarches qualités investies et animées par la cellule qualité mises en place durant cette période de transition et les initiatives lancées dans la section MA avec l'ensemble des acteurs : Évaluation des enseignements par les étudiants (EEE), situations d'apprentissage professionnalisantes dans la section, relation positive entre les enseignants et les étudiants, le travail reconnu du Service d'aide à la réussite (SAR) qui est très présent, la communication des documents (fiches UE, syllabus), la communication transparente de la qualité, etc.

Dans ce contexte, le comité abordera ci-dessous tant les leviers que les freins (techniques, pédagogiques, organisationnels, structurels) qui participent à la durabilité et l'effectivité des actions qualité réalisées, en cours ou à venir au sein de la section MA avec sa communauté (animateurs, enseignants, étudiants, professionnels du secteur impliqués). Une section qui, aujourd'hui, voit ses effectifs étudiants stables avec une augmentation du nombre de diplômés depuis 2017-2018 au sein de la HE.

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 site Internet et le rapport confirment l'existence d'une cellule qualité et d'un temps plein (ETP), coordinateur institutionnel (en 2019-2020, deux personnes mobilisées avec respectivement 40% et 50% de charge chacune). Le site explicite brièvement le rôle et le périmètre d'intervention de la cellule. De plus, le plan d'actions pour le bachelier Marketing (2016) est téléchargeable depuis le site Internet de l'établissement sur la page présentant la démarche qualité.
2. Le plan d'actions de 2016 du Bac MA du département économique est composé d'échéances, de livrables et de degré de priorisation. Cependant, il existe aujourd'hui un substantiel écart entre le plan d'actions projeté et le réalisé en 2020. La situation institutionnelle n'a pas facilité la mise en œuvre, car certaines parties prenantes ne sont plus membres du personnel. Il faut noter en outre que les échéances proposées sont proches ou même dépassées.
3. Plusieurs SWOT ont été créés en réactivité à la nécessaire réponse à l'évaluation AEQES pour la section MA. Cependant, leurs réalisations ne sont pas ritualisées pour la section et la mobilisation des parties prenantes est trop faible pour donner de la légitimité à l'opérationnalisation des résultats. De plus, toujours au regard de l'évaluation AEQES, des enquêtes sont réalisées ainsi que des concertations. Cependant, le sens et la valeur ajoutée quant à participer à ces initiatives « *one shot* » émanant du niveau institutionnel ne sont pas perçues par les parties prenantes rencontrées de la section.
4. Malgré le manque d'indicateurs dans le plan d'action et d'outils pour la collecte des données, plusieurs moyens ont été mis en place : questionnaires en ligne, focus groupe, etc. pour faciliter l'émergence d'une intelligence collective. Au regard de l'existant et des dernières actions qualité mises en œuvre, un système de management de la qualité (SMQ) a été projeté sur le papier d'un point de vue prospectif par la cellule qualité, mais ce dernier n'a pas encore été partagé voire éprouvé avec la communauté.
5. Le comité constate que la communication interne sur l'importance de l'implication des étudiants dans la démarche qualité ou dans leur représentation (délégués, conseil étudiants) est à renforcer. À l'heure actuelle, les étudiants se sentent notamment déconnectés du conseil et ne voient plus d'intérêt de s'impliquer par manque de retour.

RECOMMANDATIONS

1. Le comité recommande d'aligner stratégiquement la démarche qualité avec les fonctions dirigeantes, les passerelles stratégiques de formations et les passerelles pédagogiques attendues (direction de département économique, direction ou coordination de section). Cela faciliterait l'opérationnalisation du plan d'actions de la section MA dans le temps et la durée.
2. Le comité suggère de poursuivre le travail de consolidation de la démarche qualité avec l'ensemble des parties prenantes (direction, cellule qualité, coordinateurs, animateurs de section, enseignants, étudiants, représentants des milieux socio-professionnels) en appliquant et en coordonnant la subsidiarité des responsabilités attendues à tous les niveaux d'interventions de la HELdB. La mise en visibilité du futur SMQ via des méthodes contributives avec les acteurs de la section MA pourrait par exemple être une porte d'entrée.
3. De fait, le comité soutient la responsabilisation de la cellule qualité pour faciliter la mise en œuvre du processus qualité formation au sein de la section MA notamment en associant sa communauté dans des groupes de travail/réunions/commissions ritualisés et dédiés à évaluer en continue l'effectivité du SMQ dans l'organisation, les activités et les pratiques de la section MA (exemple : commission qualité institutionnelle permanente, commission qualité temporaire, réunions de section et de coordination pédagogique MA, etc.)
4. Au niveau du plan d'action, le comité propose de reprendre le plan précédent à actualiser. Il suggère ainsi d'y adosser des priorités réalistes, des indicateurs objectivés et visibles afin de l'opérationnaliser en articulation avec la stratégie de la nouvelle gouvernance.
5. Le comité recommande de renforcer la communication vers les étudiants en mettant en avant l'importance de leur représentation et en les sensibilisant au rôle important qu'ils sont amenés à jouer dans la démarche qualité, sa mise en place et sa diffusion.

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. De par la situation évoquée plus haut, la plupart des recommandations de l'évaluation de suivi précédente n'ont pas été suivies d'effets si ce n'est sur l'EEE où la section MA a été mobilisée durant la phase test. De plus, le comité perçoit un problème de communication et d'équilibre entre les décisions des autorités centrales en reconstruction et l'autonomie de la section acquise de fait au cours des dernières années.
2. Suite à la visite, le comité a pu constater une sur-responsabilité propre à chaque étudiant dans son autonomie (exemple : se tenir au courant de la vie quotidienne de la formation, aller chercher des informations administratives, trouver un stage, etc.). Si cette dernière peut s'avérer professionnalisante et positive de prime abord, elle pourrait également cacher des besoins de guidance, d'accompagnements individualisés latents et des lacunes de certaines structures à se mettre à leur disposition en matière d'offres de services d'aide à la réussite.
3. Sur la gestion de la formation Marketing, le comité constate un manque de cohésion au sein de l'équipe enseignante que ce soit en termes pédagogique via des réunions pédagogiques, ou en termes de coordination de la section via des réunions d'équipe et la pérennisation d'un coordinateur (animateur) de section. Ce manque de cohésion a ainsi laissé la place à des initiatives personnelles (notamment pédagogiques) qui pourraient être partagées. Le comité confirme par ailleurs un manque de « transversalité »/cohérence interne dans le programme, identifié par l'établissement comme faiblesse dans le SWOT, situation liée à cette absence d'« équipe » à proprement parler.
4. Au niveau du programme, les personnes rencontrées en entretien relèvent que la question des *soft skills* n'est sans doute pas suffisamment abordée dans la dynamique d'apprentissage, mais également les questions liées au Marketing digital et à l'e-Commerce. Le comité soutient que ces matières sont désormais essentielles pour garantir la spécificité du programme et son adaptabilité aux exigences du terrain.
5. Au niveau de la communication externe, l'établissement dispose d'un chargé de communication. Le comité constate toutefois qu'à l'heure actuelle, la fonction reste à pérenniser, mais également qu'une étude d'image et une définition d'indicateurs pour la communication externe reste à réaliser. À ce stade, il est dès lors difficile de mener une stratégie de communication efficace. Car en effet, bien que la section recrute de plus en plus d'étudiants, les lacunes de la communication externe peuvent engendrer un manque de fidélisation.
6. Le comité a constaté la grande disponibilité des enseignants pour les étudiants. Ces derniers affirment qu'ils sont très épaulés et accompagnés. Des outils de planification

sont, en outre, mis à la disposition des étudiants ainsi que des tableaux synoptiques des travaux et des échéances afin de permettre une meilleure répartition de la charge de travail.

7. Au niveau des stages, le comité constate, suite aux entretiens, un bon retour de la part du monde professionnel. Les étudiants semblent apprécier les maîtres de stage et sont assez satisfaits du déroulement des stages bien que la courte durée de ces derniers puisse engendrer de la frustration chez certains. Le comité n'a également pu s'empêcher de relever un certain déséquilibre au niveau de l'accompagnement des étudiants pour les stages et le TFE ; la cause principale étant les moyens humains à disposition. De même et ce malgré le travail de révision réalisé en 2019-2020, le comité constate que la sensibilisation au TFE n'est pas toujours optimale et pourrait commencer plus tôt dans le cursus. Enfin, le comité est d'avis que la possibilité de lier le stage au TFE ne peut être que bénéfique pour les étudiants qui le souhaitent.
8. Les liens avec le monde professionnel sont renforcés notamment par divers projets (Young Enterprise Project (YEP), Talents, etc.), des conférences et des séminaires ce qui profite grandement aux étudiants, mais également à l'image de l'établissement.
9. Le SAR (Service d'aide à la réussite) a été pris en charge par une nouvelle équipe depuis la rentrée 2019. La coordination est très bien assurée et le service répond aux demandes des étudiants, assure un bon suivi et propose également des séminaires. Les étudiants de leur côté apprécient le fonctionnement du Service et le considèrent d'une grande utilité.

RECOMMANDATIONS

1. Le comité recommande d'analyser le problème d'équilibre entre les décisions des autorités et l'autonomie de la section. Il existe un réel besoin de reconstruire la confiance. La section est dans l'attente d'un positionnement de la direction et souhaite une certaine autonomie d'action pour pouvoir prendre aussi des décisions.
2. Le comité recommande de réaliser une réflexion sur le profil métier et le profil final de la formation Marketing sur base de la logique « compétences » en situation et des activités pédagogiques à forte valeur professionnalisante. Cela permettra notamment de combler la frustration liée au stage qui ne dure que quatre semaines en bloc 2. En outre, le comité recommande vivement de repenser la possibilité, ouverte à l'étudiant, de lier la problématique du TFE au stage du bloc 3.
3. En ce qui concerne le programme, le comité recommande d'être à l'écoute des étudiants, des *alumni* et du monde professionnel de façon générale afin de répondre à leurs exigences et leurs attentes et de s'assurer de proposer une formation adaptée aux évolutions du secteur. Le comité souligne également l'importance de ne pas négliger la formation des étudiants aux *softs skills*.
4. Du point de vue de la communication externe, le comité suggère de procéder à une étude d'image, dans la mesure où cela permettra de vérifier comment l'établissement et la section sont perçus à l'extérieur afin de définir un positionnement identitaire et ainsi parvenir à identifier le profil des étudiants et de les fidéliser.
5. En ce qui concerne les enseignants, le comité constate qu'il y a un grand nombre d'éléments moteurs, mais qu'il est aujourd'hui nécessaire de les identifier, de reconnaître le travail réalisé et de remettre à plat les tâches de chacun.

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 Suite aux recommandations de 2015-2016, une note en juin 2020 a été communiquée au CA afin de « fournir un état des lieux de la gestion de la qualité au sein de la haute école et d'attirer l'attention du CA sur l'urgence de revoir le fonctionnement au regard des nouvelles procédures d'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur et de l'évolution institutionnelle de la haute école ». Cette note présentée par la cellule qualité expose à la fois les principes « qualité » attendus, l'intérêt de ses usages au quotidien à tous les niveaux d'intervention (macro, meso, micro // institutionnel, département, section // stratégique et politique, organisationnel et systémique, pédagogique et scientifique) et la valeur ajoutée de structurer la démarche avec une organisation et des ressources humaines dédiées. Malgré les différentes initiatives de conscientisation interne de la valeur ajoutée d'une démarche qualité, cette dernière peine à émerger d'un point de vue stratégique, organisationnel et pédagogique pour être effective tant dans les activités que dans les pratiques individuelles et collectives existantes. Comme explicité précédemment, il apparaît que peu de recommandations ont été suivies d'effets depuis la dernière évaluation programmatique.
- 2 La démarche qualité institutionnelle repose sur une personne (un ETP) qui multiplie les casquettes en approche réactive et non anticipative. Il y a un besoin d'une nouvelle structure avec des relais dans les départements et dans les sections et une répartition de tâches avec d'autres services transversaux (conseil pédagogique, cellule communication, SAR, etc.). La qualité est l'affaire de tous. La démarche qualité doit se diffuser dans l'ensemble des niveaux de la HE ; d'un top-down qui facilite le bottom-up.
- 3 Le système de management de la qualité (SMQ) vit ses premières heures d'un point de vue technique, organisationnel et structurel. Pour « impulser l'industrialisation » de la démarche qualité, faciliter le « passage à l'échelle » tant du recueil, du traitement que de l'analyse et garder la trace effective des démarches entreprises à l'échelle de la section MA, il est explicité une demande de moyens supplémentaires.
- 4 Un système EEE a vu le jour mobilisant les différentes parties prenantes depuis les phases de tests jusqu'à son déploiement. Cependant, il apparaît qu'il n'existe pas encore de politique d'EEE en interne. La section MA et ses animateurs ne peuvent donc pas s'y adosser pour renforcer le sens et la valeur ajoutée de ce système auprès des enseignants et des étudiants. En écho, les retours des questionnaires sont faibles et ne permettent pas de légitimer, voire de crédibiliser l'opérationnalisation des évolutions demandées dans le questionnaire.
- 5 La cellule qualité fait partie du réseau QWALIRIS. Cela lui permet ainsi de partager et recueillir des bonnes pratiques en matière de dispositifs EEE, d'usages d'outils au service du pilotage de la qualité, etc.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité recommande fortement d'aligner stratégiquement le projet de l'établissement, sa gouvernance et la démarche qualité afin que la section MA, entre autre, puisse en bénéficier dans une démarche d'amélioration continue de son programme, des compétences de l'équipe pédagogique, des dispositifs d'accompagnement pédagogique et d'évaluation adossés. Tableau de bord, ligne de temps, clarification des interactions dans la gouvernance et entre les services, des missions et périmètres des fonctions de chacun seront des ajustements, de nouveaux, à prioriser pour que la démarche qualité soit effective dans la section.
- 2 Le comité suggère la structuration rapide d'une centralisation technique, voire technologique des données pour traces et mémoires, assurer la pérennité des démarches entreprises par les protagonistes qualités (cellule, coordinateur, animateur de section et à terme direction de départ) afin que la section MA puisse bénéficier d'aide à la décision en matière d'orientation stratégique de la formation.
- 3 Le comité suggère d'institutionnaliser le système d'EEE (du questionnaire à la remédiation des résultats avec les enseignants, voire jusqu'à l'accompagnement à la transformation du dispositif existant) en l'intégrant dans une politique interne qui renforcera le sens et la valeur des données recueillies auprès des parties prenantes. Ainsi, la section MA pourra bénéficier d'aide à la décision grâce au recueil, traitement, analyse des résultats proposés par les coordonnateurs, voire les coordinateurs.
- 4 Le comité suggère de poursuivre la coopération avec le réseau QWALIRIS afin que les deux coordinateurs de la cellule qualité puissent bénéficier de retours d'expériences par exemple en matière d'EEE dans les sections marketing d'autres HE et EPS ou de soutien à la mise en œuvre effective de la démarche qualité notamment dans la section MA.
- 5 Le comité suggère de s'appuyer sur l'expérience méthodologique de travail qualitative et contributive inter-services de réussite aux étudiants pour donner vie au plan d'action actualisé à venir.

Conclusion

Comme nous l'avons explicité, l'environnement institutionnel n'était pas favorable à un développement harmonieux de l'établissement et de sa démarche qualité. L'ensemble des processus adossés à la démarche qualité-formation ont été mis en veille dans l'attente de la nouvelle équipe. Par conséquent, cela a provoqué un fort ralentissement et même dans certains cas un blocage dans la mise en place des actions, étant donné le caractère provisoire de l'administration.

Néanmoins, l'identification de l'importance de la démarche qualité par la nouvelle équipe de direction suscite une réelle attente d'amélioration continue du fonctionnement de l'établissement. Toutefois, la transition directionnelle ne sera pas aisée. Le chantier est immense et il faut rétablir la confiance auprès de l'ensemble des parties prenantes et notamment celles de la section MA. Il conviendra de trouver le juste équilibre entre les décisions centrales et certaines autonomies locales qui se sont développées afin, d'un point de vue supra, « faire équipe ».

La démarche développée par la cellule qualité et sa dynamique doivent trouver un écho favorable à tous les niveaux de l'établissement et notamment au niveau du département économique. Des relais moteurs doivent être identifiés et mis en route de manière pérenne, notamment au sein de la section MA, afin de concrétiser durablement et efficacement l'ensemble des actions définies dans le plan et en y mettant les priorités appropriées.

Droit de réponse de l'établissement



Évaluation
Business et Coopération
2020-2021

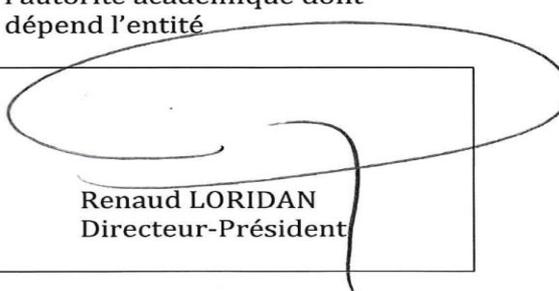
Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

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

Critère / Dimension	Rubrique ¹	Point ²	Observation de fond

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


Renaud LORIDAN
Directeur-Président

Nom et signature du coordonnateur de l'autoévaluation


Catherine MEYFROID

¹ Mentionner la rubrique (« Constats et analyse » ou « Recommandations »).

² Mentionner le numéro précédant le paragraphe.