

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE ABOU BAKR BELKADIM - TLEMCEM
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES COMMERCIALES ET DE GESTION

MEMOIRE DE MAGISTER

Option : MARKETING

MAG 688 & 25/03

THEME :

**LE MARKETING DES ETABLISSEMENTS
UNIVERSITAIRES**

Présenté par :
Mme DIDOUH Karimane

Sous la direction du :
Pr. BENHABIB Abderezzak

Membres du jury :

Président	Mr : BEN BOUZIANE Mohamed	Maître de conférences - Université de Tlemcen
Encadreur	Mr : BENHABIB Abderezzak	Professeur - Université de Tlemcen
Examineur	Mr : BOUNOUA CHAIB	Professeur - Université de Tlemcen
Examineur	Mr : BENDI Abdellah Abdesslam	Professeur - Université de Tlemcen
Examineur	Mr : MALIKI Samir Bahaa Eddine	Maître de conférences - Université de Tlemcen

ANNEE UNIVERSITAIRE 20

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier vivement, tous ceux qui ont, de près ou de loin contribué à la réalisation de ce travail :

- *Le professeur : Abderezzak BENCHABIB, pour sa disponibilité, son suivi ainsi que pour les précieux conseils qu'il m'a fournis tout au long de son élaboration,*
- *Au corps enseignants qui nous a encadré durant notre formation post graduée,*
- *A toute l'équipe travaillant à l'Université de Bourgogne : Mme Jacqueline JEANDEL, Mr Bruno JEANNELLE, Mme Kathy PERRET.*
- *Ma plus profonde gratitude s'adresse aussi à Monsieur le Recteur de l'Université de Saida, en l'occurrence Monsieur BELGOUMENE Berrezoug qui m'a sans cesse, encouragé, soutenu et aidé durant toute la durée de la formation,*
- *A mes collègues de promotion de l'Université de Tlemcen,*

Karimane DIDOUH

DEDICACES

- *A mon époux, qui fut et reste mon confident et appui,*
- *A mes chers parents qui, sans eux, tous ce que j'ai réalisé ne serait pas possible. J'espère juste avoir été à la hauteur de leurs espérances et confiance,*
- *A mes sœurs, frère et beau frère,*
- *A ceux qui m'ont grand ouvert les portes de leurs cœur et foyer, ma deuxième famille : la famille SFENDJI . Nulle expression de remerciements ne saura exprimer ma profonde gratitude envers eux,*

Je n'ai pas cité de noms, car, les noms de tous ces gens là resteront, à tout jamais gravés dans mon âme et esprit.

Karimane DIDOUH

SOMMAIRE

Introduction générale

Première Partie: La planification stratégique du marketing universitaire.

Introduction de la première partie

Chapitre 1: Identifier et analyser les données environnementales.

- I- Comprendre le macro environnement de l'établissement universitaire
- II- Evaluer les ressources et la direction de l'établissement
- III- Formuler les buts et objectifs de l'établissement universitaire

Chapitre 2 : L'analyse des activités, du marché et du comportement du consommateur.

- I- L'analyse des activités académiques
- II- Comprendre le marché
- III- Le comportement du consommateur « étudiant »

Conclusion de la première partie

Deuxième Partie : La mise en place du marketing des établissements universitaires

Introduction de la deuxième partie

Chapitre 1 : concevoir un programme marketing

- I- Les étapes de conception d'un nouveau programme
- II- Ajouter ou modifier d'autres services

Chapitre 2 : La promotion du programme marketing de l'établissement universitaire

- I- Les étapes de la planification d'une campagne de communication
- II- Les relations publiques
- III- La publicité

Conclusion générale.

Introduction générale :

Etablir une comparaison directe entre l'université et l'entreprise aurait été, quelques années auparavant impensables voir, choquant. En effet, les établissements universitaires, comme toute institution dédiée à la formation prend en charge une mission noble qui est de diffuser la connaissance et les habilités qui pourront améliorer la qualité de vie de ceux qui en bénéficient ainsi que les opportunités de travail offertes à eux. L'entreprise, quant à elle, a comme principal objectif de réaliser des profits et bénéfices dans un contexte purement économique et financier¹.

Or, les universités qui- auparavant se contentaient de fournir aux futurs gestionnaires les outils théoriques essentiels à leurs succès, tout en étant à l'écart de ces concepts et méthodes et sans jamais en bénéficier- ont actuellement recours à des outils adoptés dans le monde de l'entreprise. En effet, le vocabulaire communément utilisés dans le monde de l'entreprise a fait son apparition dans les couloirs de l'université, l'on entend à présent parler de management des ressources humaines, du développement du professionnalisme, de la planification stratégique et aussi du marketing de la recherche ainsi que de la segmentation du marché de la formation².

Il s'agit à présent de : comprendre, planifier et manager l'échange. Les gestionnaires du milieu de la formation universitaire adopte une logique visant à rechercher et comprendre les besoins de l'autre partie, pour concevoir sur sa base des offres valorisantes répondant à ces besoins, et communiquer ces offres de manière efficace, et le faire au moment et milieu opportuns³.

Il faudra souligner que le marketing, n'est pas une activité nouvelles pour les établissements de formation. Scott Cultip⁴, donne l'exemple des universités américaines,

¹ DEST. (June 2000). Corporate Universities, Higher Education and the Future: Emerging Policy Issues, Presentation by Head of the Higher Education Division, Gallagher, M. p131.

² Bok, D. (2003) Universities in the Marketplace. Princeton: Princeton University Press, pp 49-50.

³ Arpan, L. M., Zivnuska, A. A. and Zivnuska, S. (2003) A cognitive approach to understanding university image, Corporate Communication: an International Journal, 8(2): 97-113.

⁴ Scott M. Cultip, « Advertinsing Higher Education : The Early Years of College Public Relation », College and University Journal, Part I, no.4, 1998, pp 25-33.

publiques et privés, qui ont adoptés la publicité, la promotion, le lobbying et les activités d'inscription des étudiants dans la moitié du siècle précédent, cette évolution de l'intégration du marketing dans le contexte universitaire est selon lui, passée par les stages suivants :

1- le marketing universitaire n'est pas nécessaire :

Plusieurs établissements universitaires, étant convaincus que la valeur de l'éducation est indispensable, c'était à ceux qui la valorisent de s'adresser aux universités afin de s'y inscrire. Cette logique est, celle adoptée traditionnellement et depuis des décennies. Les étudiants s'inscrivaient dans ces établissements parce que : soit ils recherchaient exactement les programmes offerts par ces établissements, soit, parce qu'ils avaient pas d'autres alternatives. Il y'avait donc aucun besoin de faire du marketing. Cependant, les universités les plus reconnues ont mis en place des procédures de sélection pour les étudiants potentiels¹.

2- Le marketing universitaire est la promotion :

S'étant rendu compte qu'elle n'attiraient pas assez d'étudiants ou bien autant d'étudiants avec un bon potentiel qu'elle envisageaient d'inscrire qu'elle espéraient avoir, par cause de manque de communication de leur part ou bien de la motivation, de la part de ces étudiants. Ces universités ont alors procédé à la mise e place d'une fonction « inscription » (parfois des commuté de facultés), qui est devenu par la suite, un bureau d'admission, dont les tâches sont assimilables à celles du département « ventes » dans les entreprises. Ce bureau prenait en charge d'effectuer des appels, concevoir et envoyer des catalogues et brochures...etc².

3- Le marketing est la segmentation et la recherche marketing :

Les universités leaders, ayant réalisé que les ressources allouées au bureau d'admission, pouvaient être mieux utilisées et plus pertinentes s'ils étaient orientés vers

¹ Bok, D. (2003) *Universities in the Marketplace*. Princeton: Princeton University Press, pp 13-21.

² Coates, D. (1998) *Marketing of further and higher education: an equal opportunities perspective*, *Journal of Further and Higher Education*, 22(2): 135-42.

les prospects les plus susceptibles de devenir des futurs étudiants. En effet, en étudiant les caractéristiques des étudiants actuels- déjà inscrits au sein de l'établissement -, le staff du bureau d'admission concentrerait ses efforts sur les étudiants ayant les mêmes caractéristiques. Aussi, si ce staff comprenait le processus du choix de l'université, ils pourraient fournir les bonnes informations au bon moment¹.

Pour se faire, ce bureau développait ses habilités de recherche, travaillait en commun avec la direction de recherche de l'établissement s'il en existait un ou bien, faisait appel à un bureau de consultation externe à l'établissement, afin de conduire, analyser et mettre en place les recherches marketing dans ce sens.

4- Le marketing universitaire est le positionnement :

Plus les universités intensifiaient leurs activités de promotion et d'inscription et les amélioraient avec des recherches, les règles et bases de la compétition s'installaient. Quelques universités réalisèrent alors, l'importance d'atteindre la différenciation dans l'esprit des prospects et aussi, qu'elles ne pouvaient pas disperser tous les types de programme tout en étant la meilleure université pour tous les étudiants. Ces universités décidèrent alors, de réexaminer leurs histoires, leurs caractéristiques distinctives, les opportunités qu'elles ont, et, de se « trouver une place » dans l'univers des établissements universitaires².

Le positionnement allait donc, au delà de la construction d'image et recherchait, la distinction dans une dimension qui permettait aux prospects de reconnaître la vraie différence que le choix d'un établissement représentait afin de pouvoir choisir, celui qui répond aux mieux à leurs attentes³.

¹ Clayson, D. E. and Haley, D. A. (2005) *Marketing models in education: Students as customers, products or partners*, *Marketing Education Review*, 15(1): 1-10.

² Positionnement : fr.wikipedia.org/wiki/Positionnement

³ Stratégies positionnement : www.marketingstrategique.com/Positionnement.htm .

5- Le marketing universitaire est la planification stratégique :

Quelques universités n'ont été influencées, non seulement par la compétition mais aussi par, le contexte économique, démographique, des valeurs en plus d'autres facteurs qu'elle ne pouvait pas contrôler. Ces universités ont alors réalisé l'impact de ses mutations externes sur leurs images, positionnement, programmes et bien d'autres aspects incluant leur attractivité et capacité de servir les étudiants. Elles ont ainsi élargit leurs efforts de planification afin d'identifier les changements et, pouvoir y répondre aux mieux. Les universités ont donc révisé leurs programmes, procédures et autres activités¹.

5- Le marketing universitaire est le management de l'intégration :

Quelques universités ont réalisé, que malgré l'efficacité du bureau d'admission, il ne reflétait « qu'une partie de l'image ». En effet, en plus d'attirer des étudiants, suivre leur inscription, il était temps de penser à « l'expérience des étudiants au sein de l'université »².

La réponse fut, de concevoir chaque admission d'un étudiant comme étant le début d'une relation avec l'université qui continuera tout au long de sa période d'inscription au sein de l'établissement et, s'élargira à travers plusieurs années afin d'e faire un étudiant satisfait qui pourra devenir un donateur, supporter de l'université.

Traiter chaque étudiant comme un partenaire valorisé dans une relation appelée à apporter des changements significatifs dans les politiques, procédures et services. La collaboration entre le bureau d'admission et le service des services des œuvres universitaire devient indispensable. En effet, les vices recteurs chargés du management de l'intégration étant désignés pour superviser la coordination entre les procédures d'admission, les aides financières, l'inscription, les conseils pédagogiques, la vie en résidence universitaire et le développement de la carrière aussi. Cela permet d'avoir des

¹ Bridges, D. (2006) *The Practice of Higher Education: In pursuit of excellence and of equity*, *Educational Theory*, 56(4): 37.

² Clayton, D. E. and Haley, D. A. (2005). *Op.ct*, p367.

réponses aux préoccupations des étudiants et leurs questionnements et de faire face aux problèmes rencontrés¹.

Le présent mémoire vise à rappeler l'existence du marketing universitaire et sa nécessité dans un marché de formation, devenu à travers le temps de plus en plus complexe, et où, l'étudiant prospect devrait être considéré comme un consommateur d'un produit indispensable et ayant un très grand degré d'implication qui est, le savoir. L'intégration d'outil de planification et de marketing stratégiques, des modèles du comportement du consommateur pour parvenir à une conception bien pensée des programmes et services offerts aux étudiants est, désormais devenue une nécessité, puisqu'il s'agit à présent, de faire face à des offres de ce type de prestations sur l'échelle mondiale.

L'étude de ces éléments peut être entreprise à partir de la réponse à la principale question qui est :

- **Comment le marketing peut-il être planifié et mis en place dans un établissement de l'enseignement supérieur ?**

Dés lors, d'autres questions sont susceptibles d'être posées en soutenant la réponse à la question principale :

- Comment identifier les problèmes marketing auxquels fait face une université ?
- Comment définir les opportunités marketing offertes à une université ?
- Comment concevoir un plan marketing pour une université ?
- Quel sont les caractéristiques du comportement du consommateur -étudiant- lors du choix de l'université ?
- Quels sont les méthodes et outils permettant de concevoir des programmes de formations répondant au contexte marketing de l'établissement universitaire ?
- Comment opérer à une promotion des offres de l'établissement universitaire ?

¹ Coates, D. (1998) *Marketing of further and higher education: an equal opportunities perspective*, *Journal of Further and Higher Education*, 22(2): 135.

Cette problématique, vise à fournir un cadre théorique traitant des étapes et méthodes permettant de préparer et, de mettre en place une campagne marketing spécialement conçue pour l'université.

La première partie, traite de la planification stratégique dans un contexte marketing appliqué aux universités, le processus selon lequel ces dernières développent des plans stratégiques et opérationnel sera analysé. En effet, pour planifier avec succès, l'université a besoin de comprendre son environnement interne et externe, évaluer ses ressources tangibles et intangibles, et, formuler avec précision ses missions, buts et objectifs. Ces étapes, précédant la conception de la stratégie, la détermination où l'établissement universitaire devrait concentrer ses efforts et quels changements organisationnels seront nécessaires pour appuyer cette démarche.

Dans la deuxième partie, l'on tentera de comprendre le marché de la formation, décrire les méthodes selon lesquelles les responsables marketing déterminent la taille du marché actuel et potentiel, diviser les marchés en segments, et sélectionner ceux que l'établissement peut mieux servir. L'on tentera aussi, de comprendre le comportement du consommateur étudiant, qui inclut le processus de décision et, d'analyser les différentes étapes par lesquelles il passe, avant d'opérer le choix final de son établissement de formation universitaire.

PREMIERE PARTIE :
LA PLANIFICATION STRATEGIQUE DU MARKETING
UNIVERSITAIRE

❖ **CHAPITRE 1 : IDENTIFIER ET ANALYSER LES DONNEES ENVIRONNEMENTALES.**

- Comprendre le macro environnement de l'établissement universitaire.
- Evaluer les ressources et la direction de l'établissement .
- Formuler les buts et objectifs de l'établissement universitaire.

❖ **CHAPITRE 2 : L'ANALYSE DES ACTIVITES, DU MARCHÉ ET DU COMPORTEMENT
DES CONSOMMATEURS.**

- L'analyse des activités académiques
- Comprendre le marché
- Comprendre le comportement du consommateur « étudiant »

INTRODUCTION:

La planification stratégique est le processus de développement et de maintien de la concordance entre les buts de l'institution, ses capacités et les opportunités changeantes. Elle repose sur le développement d'une mission institutionnelle claire, prenant en compte les buts et objectifs, une stratégie étudiée et une implémentation appropriée.

« Planifier, c'est concevoir un futur désiré et les moyens d'y parvenir »¹

Cette définition, fait appel aux étapes que l'établissement universitaire doit suivre, afin d'améliorer son efficacité et qui seront présentées dans le schéma suivant:

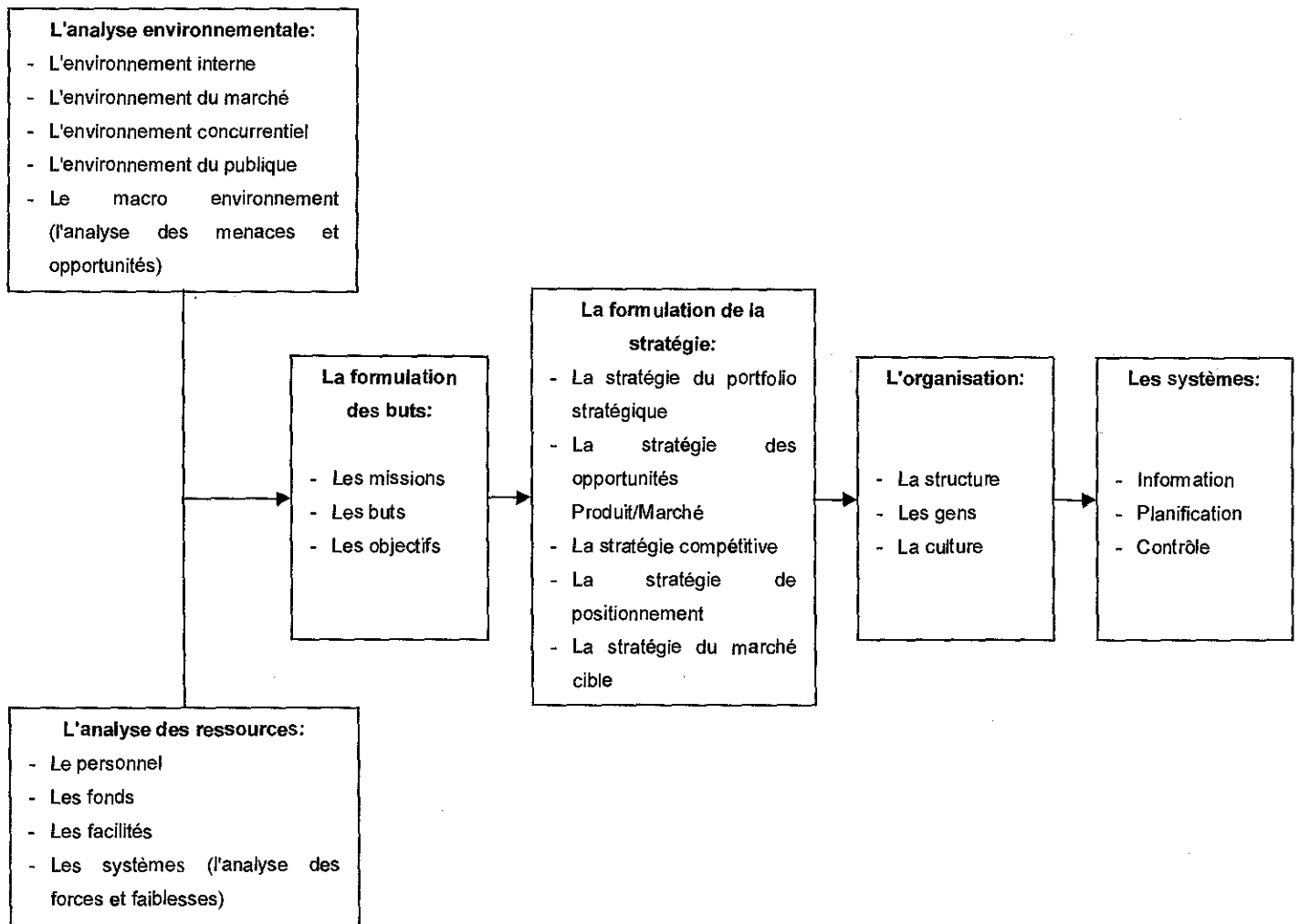


Figure 01: Le modèle du processus de la planification stratégique²

¹ J.-P. Helfer, M. Kalika, J. Orsoni, « Management – Stratégie et Organisation- », P 8. Vuibert, novembre 1997

² Philip Kotler et Karen F.A. Fox, (1995) « Strategic Marketing For Educational Institutions », Prentice Hall, P96

Pour ce faire, l'établissement doit, en premier lieu, analyser son environnement présent et même futur ; deuxièmement, la planification stratégique revoit ses principales ressources afin de pouvoir prévoir ce qu'elle peut accomplir avec. Troisièmement, l'établissement établit une liste des objectifs globaux et ceux, spécifiques. Elle revoit ses missions et sélectionne celles, avec le meilleur rapport coût/efficacité lui permettant d'atteindre ses objectifs. En quatrième lieu, vient la mise en place de cette stratégie nécessitant des changements dans la structure, du système d'information, de la planification et du contrôle et ce, afin d'atteindre la performance.

❖ **CHAPITRE 1 : IDENTIFIER ET ANALYSER LES DONNEES ENVIRONNEMENTALES.**

- Comprendre le macro environnement de l'établissement universitaire.
- Evaluer les ressources et la direction de l'établissement .
- Formuler les buts et objectifs de l'établissement universitaire.

CHAPITRE 1: IDENTIFIER ET ANALYSER LES DONNEES ENVIRONNEMENTALES

La première étape du processus de la planification stratégique est l'analyse de l'environnement parce que, les changements environnementaux induisent de nouvelles stratégies institutionnelles¹. L'audit environnemental quant à lui, apporte une réponse à trois questions essentielles:

- Quelles sont les tendances majeures de l'environnement ?
- Quelles sont les implications de ces tendances sur l'établissement ?
- Quelles sont les principales opportunités et menaces ?²

Ces questions doivent être examinées dans tous les aspects environnementaux de l'établissement: son espace interne, ses marchés, ses publics, la compétition ainsi que, le macro environnement. L'objectif de l'analyse environnementale est aussi, de produire une image claire sur les principales mutations environnementales que l'établissement universitaire doit prendre en considération, dans la formulation de ses objectifs futurs, ses stratégies, ses structures et ses systèmes³. Les méthodes de l'étude de l'environnement et sa prévision sont présentées dans les paragraphes de la section suivante dans lesquels l'on étudiera:

- 1- la nature du macro environnement,
- 2- l'analyse systématique de l'environnement de l'établissement universitaire,
- 3- l'identification des principales opportunités et menaces environnementales,
- 4- l'adaptation intelligente à l'environnement.

¹ Pfeffer, J. and G. R. Salancik (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper and Row.

² Zinkevičiūtė, V. 2006. *Methods' Combination for Strategic Decisions Evaluation*, in *Proceedings of the 14th International Scientific Conference "Enterprise Management: Diagnosis, Strategy, Efficiency"*, 237-239

³ Fleisher, C. S. 2003. *Strategic and competitive analysis: methods and techniques for analyzing business competition*. New Jersey: Prentice Hall. 457 p.

I- Comprendre le macro environnement de l'établissement universitaire :

Toute organisation est consciente de l'existence d'un environnement physique: un Etat, une région, une ville ou un lieu qui ont de l'influence et apporte des opportunités et des menaces¹. Une université située dans une ville côtière par exemple, peut offrir des formations en biologie marine, une autre située dans une zone à activité sismique, doit prendre cela en considération lors de la construction de ses infrastructures, et, une autre université implantée dans une région froide ou chaude, doit nécessairement prévoir un budget pour le chauffage ou la climatisation.

Le macro environnement consiste en des forces appartenant aux catégories suivantes: démographique, économique, écologique, technologique, politico-légal et socioculturel.²

Les caractéristiques de cet environnement sont particulièrement importantes puisque, ce dernier est:

- Constamment en changement: Les années 1980 par exemple, sont marquées durant différentes périodes par l'inflation, les forts taux de chômage, l'expansion économique, les déficits budgétaires et les changements rapides des technologies de l'informatique. Toutes ces forces, constituaient des problèmes et des opportunités pour les établissements universitaires.³

Les changements de l'environnement macro sont hors du contrôle et de l'influence des établissements universitaires ; cela ne veut pas dire qu'ils n'ont aucune influence mais leurs effets, s'ils existent, ne se manifestent qu'à long terme plutôt qu'à court terme. Les recherches menées au sein de l'Université Stanford ont mené à l'invention du transistor qui a eu des impacts importants, à long terme sur plusieurs aspects du macro environnement.⁴

¹ Verdu, J. A.; Gomez-Gras, J. M. 2006. *Managers environmental perceptions: an institutional perspective*, *International Journal of Business Environment* 1(1): 5-23.

² Kotler, Ph. 2003. *Marketing management. Eleventh edition*. New Jersey: Pearson Education, Inc. p 706.

³ Walsh, P. R. 2005. *Dealing with the uncertainties of environmental change by adding scenario planning to the strategy reformulation equation*, *Management Decisions* 43(1): 113-122.

⁴ Verdu, J. A.; Gomez-Gras, J. M. 2006. *Op.cit.* 5-23.

Puisque, l'influence directe des universités sur le macro environnement est très limitée par rapport à l'influence de ces dernières sur elles, Les universités doivent s'identifier et s'adapter à ces données. La performance de l'université dépend en fait du degré d'alignement entre ses opportunités, objectifs, stratégies marketing, sa structure organisationnelle et son système de management. Le cas idéal serait selon Kotler¹:

Environnement → *Objectif* → *Stratégie* → *Structure* → *Système*

L'institution étudie donc en premier lieu, l'environnement dans lequel elle opère et spécialement ses opportunités et menaces ; elle développe ensuite, une liste d'objectifs qu'elle vise à réaliser dans cet environnement. Elle formule aussi, une stratégie institutionnelle qui lui permet d'atteindre ses objectifs, et par la suite, elle conçoit une structure organisationnelle capable de prendre en charge cette stratégie. Enfin, elle met en place des systèmes variés d'analyse, de planification et de contrôle pour supporter de manière effective l'implémentation de la stratégie².

En pratique, cet alignement optimal est dur à réaliser selon Kotler, parce que les différents composants changent à des degrés différents. Une institution universitaire peut opérer selon Kotler toujours³, de la manière suivante:

Environnement → *Objectif* → *Stratégie* → *Structure* → *Système*
 1995 1990 1986 1982 1980

L'établissement opère dans l'environnement de l'an 1995 mais, avec des objectifs établis pour l'an 1990 et répondant à l'environnement de cette année là. Sa stratégie est encore plus en retard, puisqu'elle date de l'année 1986 et son organisation structurelle datant de 1982, n'est pas en mesure de prendre en charge cette stratégie. Enfin, ces systèmes sont plus anciens et n'ont pas été ajustés aux nouvelles conditions parmi lesquelles l'informatisation, l'intégration des réseaux et les nouvelles technologies de télécommunication.

Généralement les institutions opèrent en fait selon une logique inversée:

Structure et systèmes → *Objectifs et stratégies* → *Environnement*

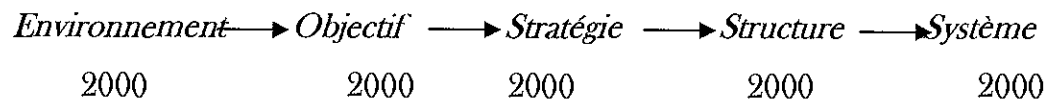
¹ Philip Kotler et Karen A. Fox (1993), *Strategic Marketing for Educational Institutions*, Prentice Hall, p122.

² Zapounidis, C.; Doumpos, M. 2002 a. Multicriteria classification and sorting methods: A literature review, *European Journal of Operational Research* 138(2): 229-246.

³ Philip Kotler et Karen A. Fox (1993), *op.cit*, p123.

L'institution, croyant en l'importance primordiale de ses structures et systèmes ayant été pertinents durant les années de succès; elle choisit donc, les objectifs et stratégies y afférents. Elle analyse par la suite, l'environnement afin d'y trouver des opportunités en concordance avec ses objectifs et stratégies¹.

L'approche optimale serait donc, de projeter comment l'environnement sera dans les années à venir. Selon ces prévisions, les dirigeants fixent des objectifs à atteindre d'ici là. Par la suite, ils formulent une stratégie leur permettant d'atteindre ces objectifs dans une période de 5 à 10 ans. Ils commenceront donc, à modifier la structure et les systèmes afin qu'ils répondent aux nouvelles stratégies au lieu, d'appesantir leur accomplissement. Cela, peut être démontré comme suit:



L'établissement universitaire, est tenu de travailler conjointement sur chacune de ces zones afin, d'assurer l'alignement optimal dans les délais.

1-1 Analyser l'environnement :

L'analyse de l'environnement vise principalement à définir les forces du macro environnement ayant un impact sur les stratégies futures. Ces forces, peuvent être classées soit, en étant des menaces ou des opportunités pour l'institution:

a- Les menaces environnementales:

« Une menace environnementale est un challenge résultant d'une tendance ou une instabilité spécifique dans l'environnement qui, mènera dans le cas de l'absence d'une action utile contre la stagnation ou le retour en arrière de l'institution ou, de l'un de ses programmes. »²

Une menace majeure est celle qui peut:

- causer un dommage substantiel dans l'habilité de fonctionnement de l'établissement ou de l'un de ses programmes,
- arriver ou arrivera sûrement³.

¹ Hair, J. F.; Bush, R. P.; Ortinau, O. J. 2003. *Marketing research: within a changing information environment*. Mc Graw – Hill, Higher Education. 720 p.

² Philip Kotler et Karen A. Fox, *op.cit*, p 124.

³ Walsh, P. R. 2005. *Op.cit*, p113.

Aucun établissement n'est épargné de telles menaces, et, chaque gestionnaire doit être en mesure de les identifier. Par exemple, une université peut se retrouver face aux menaces suivantes:

- Une baisse sur les demandes d'inscription dans les filières de sciences exactes,
- Un nombre croissant d'étudiants ayant besoin de la chambre universitaire
- Une réduction dans les budgets alloués à l'établissement.

Un établissement qui fait face à diverses menaces environnementales est très vulnérable et se doit, de préparer des plans contingents et profiter au mieux de ses opportunités¹.

b- Les opportunités environnementales:

« L'opportunité environnementale est une zone attractive, propice pour une action marketing à l'issue de laquelle, une institution particulière peut jouir d'un avantage concurrentiel² ».

Une opportunité majeure est celle qui a:

- une forte capacité pour contribuer à renforcer le potentiel financier et la réputation de l'institution;

une possibilité modérée ou forte de contribuer au succès de l'institution³

Une université peut avoir les opportunités suivantes:

- l'ouverture d'une nouvelle spécialité enseignée seulement dans cette université,
- le lancement d'une formation continue,
- compter, une personnalité prééminente parmi les membres de son corps professoral.

¹ Hao, Ma. 2000. Competitive advantage and firm performance, *Competitiveness Review* 10(2): 16-20.

² Kotler, Ph. 2003. Op.cit, p145.

³ Kirp, D. (2003). Shakespeare, Einstein, and the Bottom Line: The Marketing of Higher Education. Cambridge, MA: Harvard University Press.

I-1-1 Les outils d'analyse et d'identification des menaces et opportunités :

Les gestionnaires d'une université doivent identifier périodiquement les opportunités, les menaces majeures auxquelles fait face l'établissement et, chacune de ses composantes (les instituts, départements, directions...etc.). Cela doit se faire dans le cadre de l'élaboration du plan annuel ou celui, du long terme (pluri annuel). Un nombre doit être attribué à chaque menace ou opportunité qui sera par la suite, évaluée selon ses effets probables et sa possibilité d'intervenir¹. Les menaces et opportunités peuvent être par la suite classées dans les matrices d'opportunités et de menaces suivantes:

I-1-1.1 La matrice des menaces:

		La probabilité de survenir	
		Haute	Basse
Haute	1	2	3
	4		6
		Basse	
			5 7

Figure 02: Matrice des menaces²

Elle comporte 7 menaces identifiables. Le manager doit accorder une très grande importance aux menaces 1 et 2 parce qu'elles pourront avoir un très grand effet sur l'institution et ont, une très grande possibilité d'y arriver. La menace 3 peut, elle aussi affecter l'établissement substantiellement, mais a, par contre, une faible possibilité d'y arriver. Quant à la menace 4, elle ne pourra pas trop affecter l'établissement mais, pas contre a de fortes chances d'y arriver. Le manager peut ignorer les menaces 5,6 et 7 quant à elles.

¹ Scott, R. W. (2001). *Institutions and Organizations*, 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

²Kozlinskis, V.; Guseva, K. 2006. Evaluation of some business macro environment forecasting methods, *Journal of Business Economics and Management* 7(3): 111-117.

I-1-1.2 La matrice d'opportunités:

		La probabilité de succès	
		Haute	Basse
Le niveau d'opportunité	Haute	8	9
	Basse	10 11	12 13

Figure 03: La Matrice d'opportunités¹

Elle comporte 6 opportunités. La meilleure d'entre elles est la 8, qui peut avoir un grand effet positif si, l'établissement réussit à la développer ; ce qui lui permettra de réussir. L'opportunité 9 est quant à elle attractive, mais la chance que l'université puisse la mettre en avant, est faible. Les opportunités 10 et 11 ont des effets mineurs. Les 12 et 13, peuvent être ignorées.

I-1-1.3 La matrices opportunités / menaces :

		Le niveau de menace	
		Haute	Basse
Le niveau d'opportunité	Haute	La position Idéale	La position spéculative
	Basse	La position Mature	La position trouble

Figure 04: Matrice opportunités / menaces²

Quatre résultats sont possibles selon cette analyse, démontrée dans cette matrice opportunités/menaces:

- Une position idéale est celle où, il existe plus d'opportunités majeures et, où les menaces sont absentes ou bien évitées.
- Une position spéculative contient à la fois les opportunités et menaces majeures.
- Une position trouble est pauvre en opportunités et où, les menaces sont hautes³.

¹ Kozlinskis, V.; Guseva, K. 2006. Op.cit,111-117.

² Aaker, D. A. (1998) Strategic Market Management. New York: Wiley Adams.

³ Scott, R. W. (2001). Op,cit p126.

Le tableau suivant, démontre un exemple concret d'une matrice opportunités/menaces établie par une université:

Domaines de force particulière	Domaines de forces à maintenir
<ul style="list-style-type: none"> • Compréhension des besoins réels de la communauté universitaire • Engagement dans la formation graduée • Des enseignants et/ staff exceptionnel • La qualité des facilités offertes au campus • Des étudiants avec un sens de compétition et du sérieux • Une histoire forte • Efficacité, et efficience prouvées • Existante de sponsors importants 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité des enseignements • Qualité du système d'accompagnement des étudiants • La relation entre les différents acteurs de l'université ; étudiants, enseignants, staff • La qualité des résultats dans plusieurs programmes académiques • La qualité du cadre général de la vie des étudiants • La qualité générale des services offerts à la résidence • Une image émergente
Domaines à améliorer	Forces : pouvant être renforcées
<ul style="list-style-type: none"> • Facilités égales à la demande : salles de cours, bibliothèque, organisations estudiantines et sportives... • Des programmes ou services pour attirer un plus grand nombre d' « étudiants qualifiés » • Les aides aux étudiants • La planification de carrière et des stages • Des services d'inscriptions compétitives ou non traditionnelles • Des ressources destinées aux enseignants ou staff égales à la demande pour les cours et services 	<ul style="list-style-type: none"> • Les initiatives d'amélioration des services et des programmes initiées par les étudiants • Le service de support académique • La variété de services d'aides aux étudiants • Les méthodes traditionnelles d'inscription des étudiants • Amélioration qualitative et quantitative des capacités d'inscription et de contrôle des étudiants • Les services offerts à la communauté et à la région

Tableau 01 : Cas pratique de matrice opportunités/menaces

Source : Thomas J. Wonders and James F. Guyure, " A Marketing Information for Enrollement System", American Marketing Association, p149.

Chaque établissement doit, chercher la meilleure façon de se rapprocher de ses opportunités en s'éloignant des contraintes et menaces. Selon Théodore Levitt:

« Il peut y avoir un besoin, mais pas de marché, ou bien un marché mais pas de consommateurs, ou bien un consommateur mais pas de vendeurs. Par exemple: il existe un marché des nouvelles technologies en éducation mais, pas de consommateurs assez grands pour acheter le produit. Les prévisionnistes du marché qui ne réussissent pas à comprendre ces concepts ont sous estimé les opportunités apparentes dans ces deux domaines. »¹

¹ Theodore Levitt, "The New Markets- Think Before You Loop", Harvard Business Review (Mai-Juin 1996), P 53-54

I-2 La nature de la prévision de l'environnement :

Les décisions d'expansion, des programmes et de recrutement dépendent du jugement de l'environnement futur. Prendre ces décisions serait plus pertinent si, l'établissement arrive à anticiper correctement le caractère futur. Prendre ces décisions serait plus pertinent si, l'établissement anticipe correctement le caractère de cet environnement. Pour parvenir à cela, les universités ont recours à la prévision environnementale. En effet, il ne s'agit plus de répondre à la question: Que se passe-t-il? Mais de prédire: Que se passera-t-il ...?¹

La prévision environnementale implique l'identification des tendances et des événements et par la suite, asseoir chacun d'entre eux selon son rapport avec l'établissement, son ampleur et sa probabilité d'y arriver².

1-2.1 Les méthodes d'identification des tendances et des événements :

Le processus de la prévision de l'environnement débute par, l'établissement d'une liste de tendances et des événements possibles. Les composantes de cette liste peuvent être établies selon plusieurs méthodes et sources :

I-2-1.1 Le système d'information marketing:

Il est l'un des principales sources de données, et, qui peut être illustré comme suit:

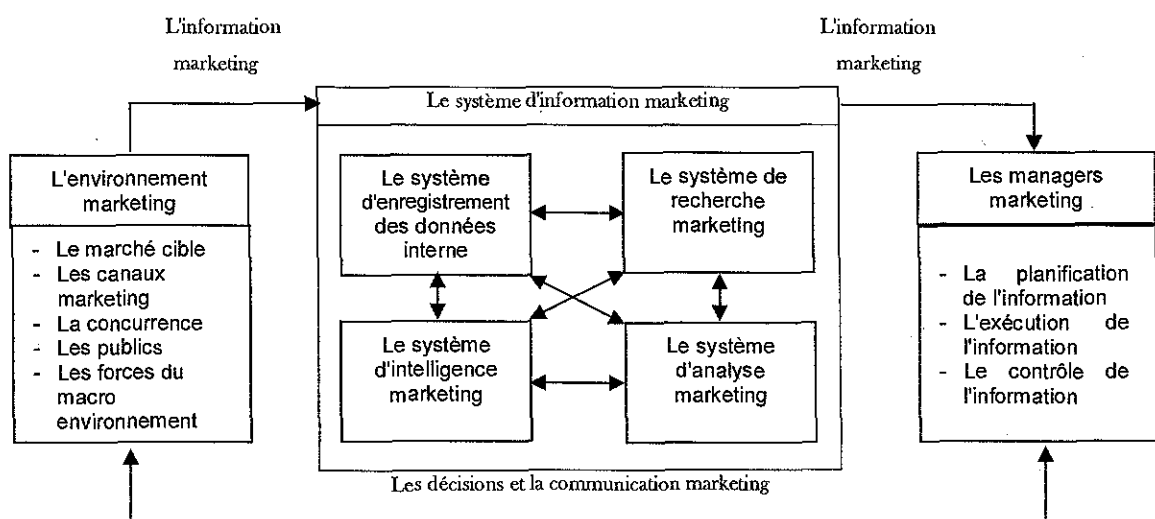


Figure 05 : Composantes du système d'information marketing³

¹ Hayes, T. (1991). *New Strategies in Higher Education Marketing*. Binghamton: Haworth, p 154.

² Goldgehn, L. (1990). Are U.S. Colleges and Universities Applying Marketing Techniques Properly and Within the Context of an Overall Marketing Plan?. *Journal of Marketing for Higher Education*, 3: 5-27.

³ Philip Kotler et Karen A. Fox, op.cit, p67.

L'environnement marketing est présent dans ce schéma puisqu'il est pris en considération dans l'étude du marché cible, les canaux marketing, la compétition, les publics et tendances externes. En utilisant les données de l'établissement en plus d'autres sources d'information et, en conduisant de nouvelles études, l'établissement développe une analyse lui permettant de prendre les décisions appropriées.

Ces informations sont présentées aux gestionnaires afin de décider, mettre en place et contrôler. Les décisions résultantes ainsi que la communication, sont à nouveau introduites comme étant de nouvelles données dans l'environnement marketing.

I-2-1.2 Le brainstorming:

En plus de la méthode "formelle" basée sur les données et présentée auparavant, les événements et tendances sont générés par des groupes en utilisant le "brainstorming". Cette technique, a été développée par Alex Osborn, afin de stimuler la créativité du groupe. Ce dernier, est généralement composé de 6 à 10 personnes et, la session de brainstorming dure généralement, une heure. La question étudiée doit être spécifique. Par exemple, le Président peut la formuler ainsi: "Pensez aux événements et tendances économiques qui peuvent avoir une influence sur notre université. Souvenez vous, on veut le plus d'idées possibles et rappelez vous aussi, qu'il n'y aura pas d'évaluation." Les idées commenceront à surgir. Une idée génère une autre et au bout d'une heure, plusieurs événements et tendances seront enregistrés.

Afin que la session de brainstorming soit fructueuse, Osborn propose quatre conditions:

- 1- les critiques ne sont pas acceptées: les commentaires négatifs sur les idées doivent être reportés à plus tard.
- 2- La quantité est encouragée: plus on a d'idées, plus on a de la chance pour qu'il y'ait des idées pertinentes.
- 3- Combiner et améliorer les idées est encourageant: les participants doivent suggérer comment les idées citées peuvent générer de nouvelles idées¹.

¹ Alex Osborn, "Applied Imagination", 3rd ed. New York Scribner's, 1993, pp 286-287.

I-3 Evaluer les tendances et les événements :

Une fois identifiés, ces événements et tendances doivent être évalués sur la base de trois dimensions: leur relation avec l'établissement, leur importance et leur chance d'y arriver. Des méthodes de consensus ont été élaborées permettant de joindre les suggestions et les idées des individus à des actions tangibles, permettant de les mettre en place¹.

I-3-1 La Technique Delphi:

C'est une méthode structurée permettant d'obtenir et de combiner les opinions des individus avec une expertise particulière sur le sujet en main, sans que les experts ne soient en contact direct afin d'éviter le rapport de domination que peuvent exercer les membres prééminents. Selon son développeur, Olaf Helmer, cette méthode peut être définie ainsi:

« Delphi...opéré selon le principe que plusieurs têtes sont meilleures qu'une seule faisant des conjectures subjectives sur le futur, et que les experts...feront des conjectures sur le futur basées sur un jugement rationnel et une information partagée plutôt que des suppositions, et qu'elles sépareront les espérances, des prévisions sur le processus. »²

Les tendances Spécifiques et les impacts potentiels

Le monde dans lequel l'université opère se développe rapidement. Les tendances clés sont:

L'émergence d'usine, de transport, de finances, de firmes de services multinationales;

Des communications instantanées et fréquentes autour du globe;

Une importante augmentation des investissements internationaux;

Une grande compétition économique entre les nations et les groupes de nations avec des économies avancées;

Un développement économique rapide dans quelques pays du tiers monde;

Des changements structurels importants, dans ces actions, qui étaient auparavant, incapables de concurrencer dans le contexte d'une économie globale.

Les réponses nécessaires de la part de l'université

Pour qu'une université maintienne et renforce sa position compétitive, elle aura besoin de:

- Assumer la position de leadership dans la préparation de la population qu'elle sert pour une participation effective dans l'économie globale et la société;
- Réduire toute barrière administrative s'opposant à l'expansion d'une activité internationale;
- Offrir des cours et des programmes académiques spécifiques qui prépareront les diplômés à fonctionner effectivement dans une économie et société globale;
- Une expansion significative des horizons géographiques des programmes en cours et des opérations pour inclure des programmes de coopération avec des institutions étrangères;
- Intégrer l'information sur les langues étrangères, les cultures, les processus....etc, à des CURRICULA; créer et/ou élargir l'habileté de concurrencer pour obtenir des contacts et des bourses de l'étranger.

Tableau 02: Analyse des tendances majeures: Une économie et société globale

Source : MGT of America, Inc, "University Strategies for the 21st Century", Tallahassee, p 6.

¹ Le brainstorming: www.iaat.org/telechargement/guide_methodo/2_1_brainstorming.pdf.

² Olaf Helmer, "Analysis of the Future: The Delphi Method, Santa Monica, CA: Rand Corporation, 1967, pp.24-30.

Lorsque les experts sont distants, ils reçoivent les questions par courrier à retourner au coordinateur. Ces questions peuvent concerner les prévisions sur les événements futurs ou bien, où ils auront lieu. Le coordinateur, synthétise les opinions et les envoie à tous les participants pour des commentaires supplémentaires spécialement sur les opinions sur lesquels il y'a divergences. Sans une troisième étape, les participants sont invités à revoir leurs jugements et les modifier¹. La technique Delphi offre quatre avantages:

- 1- Un exercice Delphi réunit un groupe d'experts qui, même en n'arrivant pas à un consensus, limiteront les points sur lesquels les efforts seront concentrés. Cette délimitation résulte d'un débat anonyme qui est établi tout au long des étapes de l'exercice, fournissant à chacun des participants, des motifs lui permettant de changer ses opinions.
- 2- Le processus Delphi met la lumière sur les zones de divergences.
- 3- Les participants au Delphi ne connaissent pas l'identité des autres participants, donc, les résultats ne sont pas biaisés par l'identité des participants, leur réputation et leur talent de débats.
- 4- La technique Delphi est facile à administrer et coûte relativement moins chère que l'organisation et, la conduite d'un meeting².

I-3-2 La Technique du Groupe Nominatif:

Tout comme la technique Delphi, celle du groupe nominatif (Nominal Group Technique - GNT) compte sur des individus indépendants générant des idées. Mais, elle réunit tous les participants dans un meeting direct dans lequel, les participants décrivent leurs idées. La deuxième étape, chacun des participants lit ses idées qu'il a écrites et qu'on enregistre sur un tableau. Le groupe discute ensuite, clarifie verbalement et évalue chacune des idées de cette liste. Finalement, les idées sont classées selon leur importance afin d'arriver à un consensus³.

¹ Technique Delphi : en.wikipedia.org/wiki/Delphi_method.

² Conditions technique Delphi: is.njit.edu/pubs/delphibook/.

³ Andre L.Delbecq, Andrew H.Van de Van, et David H.Gustafson, « Group Techniques for Program Planing : A Guide to Nominal Group and Delphi Process », Middleton, WI : Green Briar Press, 1986.

I-4 Le résultat de l'analyse et la prévision de l'environnement :

Cinq types de diagrammes peuvent être développés à partir de l'analyse et la prévision de l'environnement. Les matrices de menaces et d'opportunités ayant été développées auparavant, les quatre autres seront expliquées dans les paragraphes suivants:

I-4-1 L'audit de l'environnement macro :

L'analyse et la prévision de l'environnement fournissent les bases pour:

- 1- produire une liste de tendances en développement et les événements pouvant affecter l'établissement,
- 2- déterminer les menaces et les opportunités plausibles, leur chance d'y arriver et leur sévérité potentielle¹.

Les forces majeures de l'environnement macro sont: la démographie, l'économie, l'écologie, les ressources naturelles et les changements socio- culturels.

Une analyse macro environnementale peut contenir les catégories sus citées et leurs sous catégories. Au dessous de chacune d'elles, doivent être listées les tendances significatives et les événements possibles en relation avec les activités de l'établissement et de son succès, suivies par les implications spécifiques sur l'établissement. Le rapport final est diffusé afin de recevoir des commentaires avant d'élaborer la version finale qui, doit être actualisée chaque année².

Le tableau suivant, démontre comment les tendances et événements contenus dans le tableau du schéma peuvent être traduits en initiatives.

¹ Résultats audit environnemental : www.fcx.com/envir/pdf/policies/Envirn/EnvirAud_FR.pdf.

² Hayes, T. (1991). *New Strategies in Higher Education Marketing*. Binghamton: Haworth, p345.

Notre institution devrait répondre aux initiatives suivantes :

1. Programme

1. établir des cours sélectifs sur les cultures étrangères pour préparer les étudiants à fonctionner effectivement dans une société globale.
2. conduire des séminaires concernant l'intégration de cultures étrangères, processus...etc. à des cours.
3. élargir les opportunités d'échange de programmes de formation à l'étranger.
4. établir des programmes d'échanges d'enseignants avec des universités étrangères.

2. Organisationnel

1. changer la position du directeur actuel des programmes internationaux à un vice Président relevant directement du vice président des affaires académiques.
2. élargir les responsabilités du bureau chargé des programmes internationaux pour y inclure la coordination et la promotion de l'intégration des langues et cultures étrangères...à des cours et programmes destinés aux étudiants.

3. Opérationnel

1. établir un conseil de coordination de programme international pour coordonner tous les programmes internationaux.

4. Budget

1. éliminer la position actuelle de l'assistant des affaires de communauté et sa secrétaire pour transférer le budget qui leur est alloué à élargir le bureau du programme international. Les SAVINGS annuels: 82.000 dollars.

5. Les études / projets spéciaux

1. Conduire des études efficaces sur l'administration pédagogique et les opérations de support pour déterminer si des économies en dépenses peuvent être faites (pour supporter d'autres programmes internationaux) à travers un travail plus efficace. Le coût estimatif: 75.000 Dollars.

Tableau 03: Exemple de traduction des tendances en initiatives

Source : MGT of America, Inc, A workbook ; "University Strategies for the 21st Century", p 37.

Sur la base de l'analyse macro environnementale complète, l'établissement liste les risques et les opportunités dans une matrice. L'analyse macro environnementale et les matrices deviennent ensuite, une partie du processus de la planification stratégique. Conjointement avec l'analyse des ressources, elles fourniront à l'établissement une base lui permettant de formuler ses missions, buts et objectifs¹.

I-4-2 L'audit de vulnérabilité:

L'audit de vulnérabilité de l'établissement est recommandé par James Morisson et George Keller, qui le définissent comme étant:

« Une forme d'un examen environnemental, qui consomme moins de temps, moins de travail intensif et qui est moins coûteuse ; une, qui est spécifique à l'institution et qui a plus de chance de donner lieu à des décisions et échanges constructifs, et une, qui implique les leaders du corps enseignant. »²

¹ Blomstrom, R. (1983). *Strategic Marketing Planning in the Hospitality Industry*. Michigan, Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, p 254.

² James Morisson et George Keller, "Newest Tool: The Institutional Vulnerability Audit", p 28.

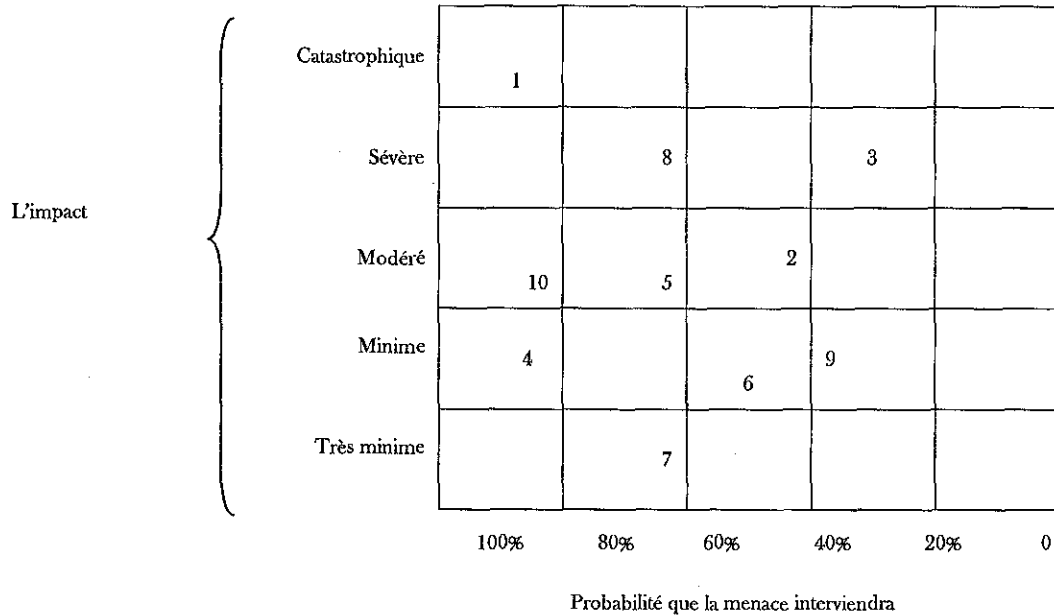
L'audit institutionnel de vulnérabilité se concentre sur les aspects de l'environnement macro qui affectent directement l'université qui conduit cette forme d'audit. En réduisant l'étendue de l'audit, ce processus réduit le temps et l'effort. En même temps, en se concentrant sur la vulnérabilité, les tendances et les événements négatifs aideront à assurer la survie de l'établissement¹. Cette démarche d'audit consiste en cinq étapes:

- 1- identifier les "atouts environnementaux" de l'établissement. Ce sont les ressources tangibles et intangibles de l'environnement extérieur sur lequel dépendent la stabilité et la continuité de l'établissement. Par exemple: un établissement universitaire qui offre des études religieuses dépend de l'estime de ses membres et attire des étudiants ayant des prédispositions pour suivre ce genre de formation. La liste de "environnemental footings" peut être élaborée à l'aide de la technique du Groupe Nominatif suivie d'un brainstorming permettant d'ajouter ceux qui furent ignorés².
- 2- Identifier les forces, changements, tendances et événements qui peuvent affecter ou affaiblir l'établissement en attaquant les "environnemental footings" identifiés dans la précédente étape. Cette étape requiert de l'imagination puisque le groupe, vise à aller au delà des possibilités prosaïques³.
- 3- L'équipe de l'audit de vulnérabilité institutionnelle passe à la technique Delphi pour établir les probabilités ainsi que, les menaces identifiées surviennent. Un exemple de la formulation de ces menaces serait: les bourses étatiques peuvent être réduites de 50% en l'espace de 5 ans. En utilisant un graphique tel que celui démontré dans le schéma suivant, chaque membre de l'équipe indique une probabilité de survenir pour chaque menace à laquelle un nombre est attribué. Les probabilités individuelles de chaque menace sont ensuite transmises au groupe entier afin d'arriver à un consensus. Quant à leur probabilité d'y arriver, ce qui permettra d'établir, une grille finale de probabilité/ impact démontrée dans le modèle suivant :

¹ Audit de vulnérabilité: www.pnae.mg/ee/ref/outils/guide_audit.pdf.

² Keller, G. (1991). *Management Revolution in American Higher Education*. Baltimore John Hopkins University Press, p 232.

³ Technique Groupe Nominatif: www.inserviceinstitute.com/Content/PDFS/Multivoting.pdf.



Source: James Morisson et George Keller, « Newest Tool: The Institutional Vulnerability Audit », Planning for higher Education, 21(Winter 1992-93),30.

L'équipe, révisé ensuite le schéma entier et discute de chaque menace. Elle se concentrera sur les menaces contenues dans l'encadré I. Ces menaces imminentes requièrent une attention immédiate. Les encadrés II et III sont eux aussi importants, et l'équipe peut, rechercher plus d'informations et de conseils auprès des experts afin de minimiser la possibilité de surévaluation de ces menaces.

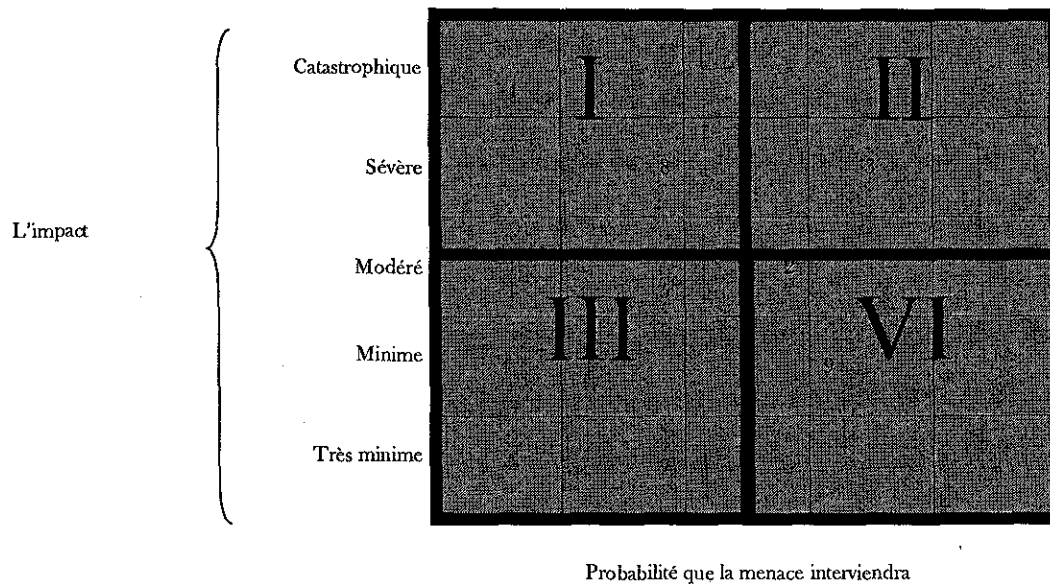


Figure 06 : Grille de probabilité / Impact contenant 15 menaces

Source: James Morisson et George Keller, « Newest Tool: The Institutional Vulnerability Audit », Planning for higher Education, 21(Winter 1992-93),30.

- 4- L'équipe élabore ensuite, des réponses permettant de faire face aux menaces les plus importantes.

1-4-3 La matrice pluri impacts :

Cette matrice va au delà d'une extrapolation des tendances et des méthodes de consensus et recherche, l'interrelation entre ces tendances. Si un événement particulier survient, il peut empêcher un autre d'y arriver ou bien, réduire ou augmenter ses effets.

L'analyse pluri impacts implique de juger les événements et tendances; on parlera de cross impacts, lorsque la probabilité qu'un événement arrive varie positivement ou négativement selon l'intervention ou pas, d'un autre événement. Plusieurs modèles de simulations informatiques ont été développés afin d'analyser les jugements d'experts et déterminer les valeurs de la matrice. Mais de tels modèles, ne sont pas essentiels selon Kotler. La pertinence de cette méthode dépend, d'une part d'une identification pensée des tendances et d'autre part des événements et de l'évaluation des effets prévus sur une situation ou un problème déterminé. Les membres du groupe sont ensuite conviés, à étudier les événements en couples d'événements et indiquer si, le cross impact sera positif, neutre ou négatif¹. Les taux résultants sont affichés dans une matrice cross impact, les participants peuvent discuter de la configuration des impacts et planifier les réponses institutionnelles appropriées².

1-4-5 Les scénarios de décision :

La planification des scénarios implique l'identification des zones d'incertitudes de l'environnement futur qui pourront avoir le plus grand impact sur les marchés de l'établissement, son fonctionnement et ensuite, déterminer un nombre limité de scénarios de décisions. Le meilleur scénario organise les informations de tous les aspects du macro environnement (économique, démographique, technologique, politique, légal et réglementaire) et, traduit ces informations à des motifs aidant les décideurs à planifier et préparer une action.³

¹ F.Frederich Neubauer et Norman B.Solomon, « A Managerial Approach to Environmental Assesment », Long Range Planning (Avril 1977), P 1-8

² Marginson, S. & Considine. (2000). The enterprise university. Power, governance and reinvention in Australia. Cambridge, UK: Cambridge University Press, p 278.

³ Pierre Wack, "Scenarios: Shooting the Rapids", Harvard Business Review (Novembre-Décembre 1985), P 146

Les scénarios de décisions sont différents des trois précédentes approches dans plusieurs aspects qui font de cette approche, plus valable surtout dans un environnement trouble, tandis que, l'extrapolation des tendances est, plus efficace lorsque l'environnement et ses tendances sont stables.

Deuxièmement, les scénarios sont le résultat d'un travail intensif et coordonné, élaboré par un groupe de planificateurs et non pas, un raffinement des opinions d'experts indépendants¹.

Troisièmement, les scénarios visent à décrire "différents mondes, non seulement différents résultats dans le même monde".

II- Evaluer les ressources et la direction de l'établissement :

II-1 Evaluer les ressources institutionnelles :

Tout établissement universitaire a deux types de ressources ; les ressources intangibles telles qu'une bonne réputation, une longue histoire, des traditions et des ressources tangibles tels que des facilités, le staff et les dotations. Ces deux types de ressources assurent le succès de l'établissement dans le marché.

Une université qui s'engage donc dans le processus de planification, a besoin de prendre en considération 4 types de ressources :

- 1- Son environnement et son caractère institutionnel,
- 2- Son stage de cycle de vie institutionnelle,
- 3- Son potentiel d'adaptation,
- 4- Ses ressources tangibles et son actif marketing².

L'on discutera, de chacun de ces types de ressources dans les paragraphes suivants :

¹ Hayes, T. (1991) . op,cit, p 203.

² Kotler, P. (1996). Op,cit, p 128.

II-1-1 L'environnement institutionnel :

Chaque université a un environnement, un caractère ; ce dernier résulte, non seulement de sa raison de création, mais aussi de sa situation géographique, son climat et sa taille aussi. Le secret de la réussite d'une université, réside en effet du degré de concordance entre les offres de l'établissement et son marché¹.

Une université peut beaucoup apprendre de son histoire. Quelles sont les forces en matière de formation, des facteurs économiques du contexte social ainsi que les autres forces qui lui ont permis de subsister ? Ont elle changé ? Quel est le caractère distinctif de l'établissement ? À t'il changé ? Vers le mieux ? A-t-on omis une chose qui devrait être réintégrée ?

Ces questions peuvent paraître loin du champ de l'application du marketing mais, elles ne le sont pas en réalité. En effet, l'établissement universitaire qui connaît et reflète au mieux son caractère et ses valeurs est, celui, qui attirera les étudiants et des partisans.

L'établissement, doit aussi déterminer comment il est perçu par les étudiants, les enseignants, le staff, les anciens étudiants et d'autres publics en relation avec l'université parce que cette information, peut révéler à quel point l'université reflète son caractère. Cela lui permet aussi, d'identifier les aspects de son caractère actuel qui ne répondent pas à son marché et à son environnement en général.

Ces recherches, peuvent être initiées par une unité de recherche au sein même de l'université. Des études de ce genre se sont référées à l'échelle de l'environnement de l'université, qui fournit une méthode systémique permettant de déterminer les caractéristiques environnementales d'une institution de l'enseignement supérieur. Les étudiants répondent à une série de 150 questions sur la vie universitaire, incluant :

*« Les fonctions et les facilités du campus, les règles et régulations, les programmes fournis par chaque enseignant, les examens et contrôles, la vie étudiante, les organisations en plus d'autres aspects qui, aident à définir le climat intellectuel, social et culturel au sein de l'université, tel que les étudiants le perçoivent ».*²

¹ Les attentes des étudiants (student expectations) : <http://ideas.repec.org/p/wpa/wwwphz/0511005.html> .

² C.Robert Pace, CUES: College and University Environment Scales, Preliminary Technical Manual (Princeton, NJ: Educationnal Testing Service, 1962, P 3.

Les étudiants répondent par « vrai » ou « faux » à des énoncés tels que :

- C'est facile d'assimiler la plupart des cours, sans fournir de grands efforts ;
- La plupart des cours sont un vrai challenge culturel ;
- Il y'a très peu de possibilités pour étudier durant le week-end.

A travers la combinaison des jugements d'un échantillon d'étudiants, l'on obtient, une mesure de l'environnement de l'établissement à cinq dimensions :

- la praticabilité : Le degré d'alignement entre les bénéfices personnels et les facilités offertes.

- La communauté : Le degré de cohésion et d'orientation du campus vers le groupe.

- la sensibilisation : A quel degré y'a-t-il un intérêt axé vers la compréhension de soi, d'interaction et de recherche des valeurs de soi ?

- La propriété : Le degré auquel la politesse et la considération sont mis en évidence.

- Les bourses : A quel niveau l'intérêt est porté vers l'obtention d'une bourse, ainsi que la compétition pour atteindre des distinctions académiques ?¹

Diverses méthodes de mesure du climat général au sein de l'établissement ont été développées. Par exemple : L'Echelle de l'environnement des résidences universitaires, qui peut être utilisée pour évaluer le climat social de la vie des groupes d'étudiants incluant la vision des étudiants de la vie en groupe, leur conception de la vie idéale en groupe et celle, qu'ils avaient avant d'intégrer l'université.²

II-1-2 Le cycle de vie institutionnel et son renouvellement :

Toute organisation a tendance à passer par des stages de cycle de vie. En examinant ses ressources tangibles, une université devrait considérer son stage actuel du cycle de vie et son potentiel d'adaptation continue, puisque, l'adaptabilité peut aider à prolonger chaque stage et produire de nouveaux cycles de vie³.

Le schéma suivant, démontre les quatre principaux stages de vie d'un établissement universitaire type. L'établissement est fondé et se développe a une vitesse réduite (le stage de l'introduction), S'il réussit, une période de croissance s'en suit (le

¹ Patricia J.Gumport, "The Contested Terrain of Academic Program Reduction", Journal of Higher Education, 1993, pp283-311.

² Rudolf H..Moos "University Residence Environment Scale Manual" , 2nd ed. (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1988), P 4

³ Le cycle de vie du produit : en.wikipedia.org/wiki/Product_life_cycle_management .

stage de croissance). Cette croissance se réduit et l'établissement entame le stage de maturité. S'il échoue à s'adapter aux nouvelles conditions de rétablir sa direction, il entrera dans l'étape du déclin, jusqu'à ce qu'il retrouve de nouvelles missions, des ressources pour réorienter ses activités.

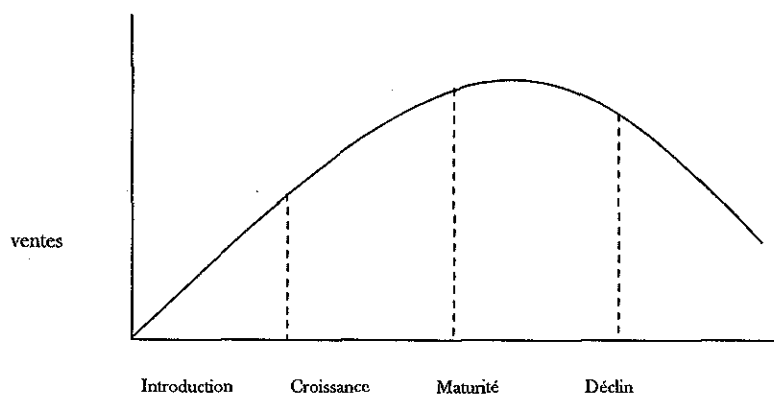


Figure 07 : Cycle de vie type¹

Il n'est pas inévitable de passer à la phase de déclin après la maturité. Plusieurs universités jouissent d'une maturité respectée, mais, ces établissements doivent continuer à balayer leur environnement macro et rester en contact avec leurs marchés respectifs, continuer aussi de s'adapter aux nouvelles pressions et opportunités.

Par contre, les universités qui passent de la maturité au déclin sont généralement celles, inaptées de s'adapter aux circonstances en changement. La capacité de le faire, est l'une des ressources intangibles les plus importantes. Il est clair que, si une université ne peut pas identifier un marché et le servir de manière satisfaisante, elle fermera probablement ses portes et une autre, sachant bien le faire, la remplacera.²

L'une des plus grandes contributions de l'analyse marketing est d'identifier les nouvelles opportunités grâce auxquelles, l'établissement peut retourner à une période de croissance positive ou, profiter d'une phase de maturité plus longue³. Un établissement adaptatif est, celui qui met en place un système lui permettant d'observer et d'interpréter les changements environnementaux importants et, qui montre une

¹ Cycle de vie de produit : billyfire.com/images/ProductLifeCycle.gif.

² Norbert J.Hruby, "A Survival Kit for Invisible Colleges", 2ème édition. (Boulder, CO: National Center for Higher Education Management Systems, 1980).

³ Etapes cycle de vie produit: www.quickmba.com/marketing/product/lifecycle/.

disponibilité à revoir ses missions, buts, stratégies, organisation et systèmes pour qu'il soit aligné au maximum avec ses opportunités.

II-1-3 Préparer une analyse des ressources :

L'objectif d'une analyse des ressources est d'identifier les forces et les faiblesses de l'établissement, qui doit poursuivre des buts, opportunités et des stratégies congruentes avec ses forces et éviter celles où, ses ressources sont faibles.

Le tableau suivant, démontre une liste d'analyse des ressources applicables à un établissement de taille moyenne. Les principales ressources sont : le public, les fonds, les facilités, les systèmes et les actifs du marché. Le fond de chacun de ces domaines devrait être étudié. En se basant sur cette étude, l'établissement définit ses forces, (haute, moyenne, basse), s'il est neutre ou s'il a des faiblesses (hautes, moyennes, basses). Les raisons de cette évaluation doivent être ensuite indiquées, la liste finale constitue une partie de l'analyse des ressources.¹

RESSOURCES

	H	M	B	N	B	M	H
Les gens							
1. Un nombre adéquat ?							
2. Qualifiés ?	X						
3. Enthousiaste ?	X						
4. Loyale ?							
5. Esprit de service ?							
Les revenus et dotations							
1. Adéquat ?							
2. Flexible ?							
Les facilités							
1. Adéquat ?	X		X				
2. Flexible ?	X				X		
3. La qualité de l'emplacement ?	X						
Les système							
1. La qualité du système d'information					X		
2. La qualité du système de planification						X	
3. La qualité du système						X	
Les actifs du marché							
1. Base d'étudiants ?		X					
2. Les anciens étudiants et autres donateurs ?		X					
3. La qualité des enseignants ?	X						
4. La réputation ?		X					

(H - Haut ; M : Moyenne ; B - Bas ; N : neutre)

Tableau 04: Exemple d'analyse des ressources de l'établissement²

¹ Ellen Earle Chaffe, "Successful Strategic Management in Small Private Colleges, *Journal of Higher Education*, 55, no.4 (Mars-Avril 1984), P 212-241.

² Mise en place du marketing: www.marketing.com/news/assess.html

Dans l'exemple présenté, l'évaluation des ressources de l'établissement universitaire en question, démontre qu'il compte un bon nombre de personnes qualifiées mais qui, ne sont malheureusement pas motivées, ou n'ont pas l'éthique du service public¹.

Les fonds alloués à l'établissement sont eux aussi suffisants pour la gestion des affaires courantes, mais ne sont pas par contre, flexibles pour entreprendre de nouveaux projets. Les facilités de l'université sont adéquates mais sous exploitées, le système de management de l'information, de la planification et du contrôle est faible. Enfin, cet établissement jouit d'une bonne position auprès de ses étudiants, ses anciens étudiants, et les sponsors. Il dispose aussi d'excellents enseignants et, d'une bonne réputation particulière à ses compétences distinctives. Aussi, ces compétences sont, ses ressources et capacités dans lesquelles l'établissement détient une position particulièrement forte.

Dans l'évaluation des forces et faiblesses, l'université ne doit pas se baser seulement sur sa propre perception, elle doit aussi mener une enquête sur son image afin de connaître, comment elle est perçue par son public.

III- Formuler les buts et objectifs de l'établissement universitaire:

L'analyse de l'environnement et des ressources fournissent un contexte général et stimule pour penser, aux buts et objectifs basiques de l'environnement. Au fur et à mesure que l'environnement change, les managers doivent redéfinir les missions basiques de l'établissement, ses objectifs et buts.

La formulation des objectifs nécessite d'établir, premièrement, la mission de l'établissement ; deuxièmement, les buts à long et court terme et, en troisième lieu, les objectifs spécifiques².

¹ Simkin, Lyndon. (2002). *Barriers impeding effective implementation of marketing plans – a training agenda*, *The Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol.17, No.1, pp8-24.

² Goldgehn, L. (1990). *Are U.S. Colleges and Universities Applying Marketing Techniques Properly and Within the Context of an Overall Marketing Plan?*. *Journal of Marketing for Higher Education*, 3: 5-27.

III-1 La définition de la mission de l'établissement :

Une université existe afin d'accomplir certaines missions. Une manière efficace de les examiner est de, répondre aux questions suivantes:

- Quelle est notre fonction dans la société?
- Qu'offrons nous? Qui servons-nous?
- Que devons nous offrir?

La mission est définie selon Kotler comme suit:

« L'objectif de base de l'institution, qui est, ce qu'elle essaie d'accomplir. »¹

L'organisation, peut être définie comme une collectivité humaine structurée afin de réaliser une mission spécifique à travers l'utilisation des moyens rationnels. Sa mission spécifique doit être claire mais, peut changer ; c'est pour cela, qu'elle doit être examinée de temps en temps en répondant à la question suivante: "Quel est notre business?"

Les universités se bornent à lister les cours ou programmes qu'elles offrent en pensant que, c'est la même chose qu'une définition des missions. Or, une université devrait identifier les besoins qu'elle essaie de servir.

L'approche suivante, aide à établir l'étendue de l'établissement à travers trois dimensions:

- Définir exactement le groupe de consommateurs qui doivent être servis et satisfaits,
- Définir les besoins des consommateurs,
- Définir les technologies, comment ces besoins définis vont-ils être satisfaits?²

La mission de l'établissement, doit prendre en compte cinq éléments clés:

1- l'histoire de l'institution: chaque institution a en effet une histoire, politiques et réalisations. En étendant ses missions et en créant de nouvelles, elle doit faire référence aux caractéristiques de son passé¹.

¹Philip Kotler et Karen A. Fox ,op.cit, p193

² Les objectifs marketing: www.gestiondesarts.com/index.php?id=1198 .

2-les préférences de ses principaux constituants: le staff administratif, le corps enseignant, les étudiants et autres. Cela ne veut pas dire satisfaire tout le monde mais, constituer un support solide pour l'accomplissement de ses missions.

3- l'établissement doit être prêt à adapter ses missions en réponse à son environnement.

4- les ressources allouées à l'établissement: elles doivent être prise en compte puisque certaines missions sont réalisables et possible, d'autres pas.

5- Les compétences distinctives doivent être la base du choix des missions. En effet, même si elle peut accomplir plusieurs missions, elle doit choisir ce qu'elle peut mieux faire².

Le choix de la mission de l'université a une influence dans tous ses aspects. C'est la mission qui décide du type d'étudiants, du corps enseignant, et aussi, des valeurs inculquées aux étudiants. Une université dans laquelle l'enseignement des beaux arts est dispensé, attirera des étudiants ayant les prés requis pour étudier cette forme d'art. Plusieurs démarches seront entreprises afin de motiver les enseignants et les étudiants: une bibliothèque riche en ressources bibliographiques, des ateliers adéquats et des événements culturels et artistiques organisés au sein du campus.

L'établissement, doit opter pour une mission qui soit : *possible, motivante et distincte* et éviter, les "missions impossibles". De plus, la mission doit motiver ceux qui travaillent dessus et même ceux, à qui les services de l'établissement sont destinés afin de se sentir partie intégrante dans la réalisation de ses missions.

L'université étant dédiée à l'excellence académique et servir la société, inspirera plus de motivation en servant les missions qui lui sont attribuées. La mission doit donc être perçue, comme un enrichissement significatif de la vie des individus³.

La mission est plus efficace lorsqu'elle est distincte, les individus sont fiers lorsqu'ils travaillent, étudient ou enseignent dans une université qui fait les choses différemment ou bien, les fait mieux⁴.

¹ Elaboration de stratégie marketing: www.mercator-publicitor.fr/IMG/pdf/16.pdf .

² Urde, Mats. (1994). Brand Orientation, The Journal of Consumer Marketing, Vol.11, No.3, pp.18-32.

³ Keller, Kevin L. (March 2003). Brand Synthesis, The Journal of Consumer Research, Vol.29, No.4, pp.595-600.

⁴ Définitions missions de l'organisation: www.objet-publicitaire.info/articles/objectifs-du-marketingobjet.html .

Un nombre croissant d'universités ont préparé ou bien, réviser leur liste de missions pour les rendre plus claires. En effet, une liste bien établie des missions permet à chaque membre de l'établissement d'avoir une vision partagée de la direction, une signification et des réalisations. La déclaration de la mission agit comme un guide des activités, une étape très importante dans la prise de décision surtout dans les situations difficiles.

Rédiger une liste de missions est un travail difficile. Un comité de haut niveau peut organiser plusieurs réunions et sonder plusieurs personnes avant de pouvoir établir une liste consistante de missions. La liste finale doit être claire et facile à comprendre, puisqu'elle paraîtra dans les brochures, sites Internet, rapports annuels...etc de l'établissement. Elle doit aussi être valable pour plusieurs années même si, les missions vont devoir être révisées afin de savoir si elles ne sont plus optimales pour l'établissement de les conserver. Le tableau suivant présente, un ensemble de grandes lignes permettant d'examiner la déclaration des missions d'une université.¹

¹ R.Duane Ireland et Michael A.Hitt, « Mission Statements : Importance, Challenge, and Recommendations for Development », *Business Horizons*, 35, no.3 (Mai-Juin 1992), P 34-42.

LA LISTE DE MISSIONS Est ce que l'établissement a clairement identifié ses objectifs ?	
LES QUESTIONS DE L'AUDIT	LES INDICATIONS DE PERFORMANCE
Les missions institutionnelles sont elles définies ? y'a-t-il une liste de missions ?	Une liste d'objectifs et missions établie et publiée
Qui a été impliqué dans l'établissement de la liste d'objectifs ? ex : gouvernement, recteurs, managers seniors, enseignants, staff, des agences externes, étudiants, communauté locale	Enregistrement du processus d'évolution de la liste d'objectifs et missions Une documentation sur les activités des agences participant à l'établissement de la liste
L'influence des agences participantes s'est elle reflétée dans l'établissement de la liste d'objectifs et des missions ?	Enregistrement des débats et recommandations des agences participantes
La liste d'objectifs et de missions est elle largement comprise ? ex : gouvernement, les managers seniors, les enseignants, le staff, étudiants, parents, employeurs, agences externes, communauté locale	Questionnaires, recueil pour staff, recueil pour étudiants, prospectus
La fonction de cette liste d'objectifs et missions est elle adoptée par ces publics là ?	Questionnaires, enregistrement des réunions, documentation publicitaire
Comment cette liste a-t-elle été validée : - Validation interne ? - Validation externe ?	Etablissement de procédures en relation avec l'évaluation interne et externe et existence de documentation
Combien de fois cette liste de missions et objectifs a-t-elle été révisée : - Annuellement - Chaque une à trois années - Chaque 3 à dix ans	Enregistrement des révisions et évaluation de la liste des objectifs et missions
Y'a-t-il un mécanisme de renforcement des performance en relation avec les missions et objectifs ?	L'existence d'un mécanismes approprié de renforcement des performances et son enregistrement dans un but de contrôle managérial et la prise de décision, incluant la relation des missions et objectifs avec le budget / ressources
Quels sont les aspects majeurs pris en considération dans la liste d'objectifs et missions ? ex : éducation, stage, communauté, emploi, accès, l'égalité de chances, générer des revenus, les relations extérieures	Les détails de la liste d'objectifs et missions
Les considérations majeures soulignées dans cette liste, sont elle priorisées ?	Les détails de la liste d'objectifs et missions

Tableau 05 : Grandes lignes de l'examen de la liste des missions

Source: Adaptation de « Toward an Educational Audit (London, England : Further Education Unit, 1989), pp. 33-40.

III-2 La définition des buts de l'établissement :

Les missions de l'établissement décrivent sa raison d'être et, qui servent t'elles ? Mais afin de guider ses efforts, tout établissement a besoin de développer ses buts principaux et ses objectifs, allant dans le même sens.

Le but peut être défini comme étant :

« Une variable majeure que l'établissement universitaire doit souligner, tels que la profitabilité, l'inscription, la réputation et le partage du marché. »¹

Une technique de définition des buts consiste, en leur inscription dans une liste qui sera par la suite réexaminée et commentée par les différents acteurs de l'université. Une liste extensive qui pourra, par la suite, être classée par ordre de priorités. Les buts peuvent être évalués en utilisant une analyse importance/performance, selon laquelle, chaque but est classé selon son importance et les performances actuelles de l'établissement lui permettant de réaliser ce but. La moyenne des réponses de chaque groupe d'acteurs peut être, représentée par des graphiques pour déterminer les divergences intra groupes.

Alternativement, l'établissement peut demander à ses acteurs de classer chaque but selon son importance actuelle et celle du futur, selon lui. Le résultat partiel d'une étude similaire est démontré dans le tableau suivant:

¹ Philip Kotler et Karen A. Fox, *op.cit*, p194.

Aide destinée aux enseignants et l'équipe	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
43. conduire des recherches basiques ou appliquées dans les disciplines académiques.				
46. Les opportunités pour le développement professionnel Continu au profit des enseignants et staff.				
49. Autoriser les enseignants et le staff à assister à des meetings professionnels.				
53. Fournir les opportunités de développement du Campus.				
La formation continue	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
54. Aider les seniors à continuer leur formation				
57. Fournir des opportunités de développement académique, social, et professionnel pour les anciens étudiants				
60. Inscire les seniors qualifiés, indifféremment de l'âge dans les programmes ouverts.				
63. Coopérer avec les employeurs locaux pour fournir des opportunités de stages				
La gouvernance et l'indépendance	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
55. Les étudiants, les enseignants, et staff peuvent être impliqués de façon significative dans la gouvernance au campus.				
58. Assurer que chacun peut participer ou représenté dans la prise de décision le concernant.				
61. protéger le droit des enseignants et étudiants de présenter des idées controversées ou non connus dans les salles de cours.				
64. Respecter les libertés individuelles dans les questions de comportement personnel.				
La communauté du campus	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
56. Maintenir un climat d'engagement des enseignants dans les buts et le bien être de l'établissement.				
59. Maintenir un climat de confiance, de respect mutuels, et d'intérêt pour les étudiants, enseignants et l'équipe.				
62. Maintenir un climat dans lequel les différences d'opinion peuvent être exprimées ouvertement et de façon amicale.				
65. un climat dans lequel la communication partout dans les structures de l'organisation soit ouverte.				

—: note du cas actuel

..... : Avis sur ce qui devrait être

1 - n'a pas d'importance / inapplicable

2- d'une importance basse

3 - d'une importance moyenne.

Tableau 06 : Exemple de buts disperses de 4 sous groupes d'établissements

Source: Goals and Climate : A Manual for using the Small College Goal Inventory (Washington, DC : Council for the Advancement of Small Colleges, 1979), p. 40.

III-3 La définition des objectifs de l'établissement :

L'établissement, peut choisir des buts qui seront reformulés sous forme opérationnelle et mesurable dénommée *objectifs*.

L'objectif peut être défini comme étant :

« un but spécifique de l'institution établi en respectant la variation, le temps et les responsabilités. »¹

Par exemple, le but d'augmenter le nombre des inscrits au sein de l'établissement peut être formulé comme suit: une hausse de 15% dans les inscriptions dans notre établissement. Un objectif ainsi défini permet à l'établissement de penser à la planification, la programmation, et le contrôle des activités que requiert la réalisation de cet objectif. Plusieurs questions sont ainsi posées:

- l'augmentation de 15% est elle réalisable? Quelle stratégie devrait être utilisée? quelles ressources consommera t'elle?
- Quelles activités doivent accompagner cette action? qui sera responsable de la réalisation de ce taux?

Toutes ces questions, doivent être résolues lors de la prise de la décision d'adoption de l'objectif.

L'établissement, aura sûrement à évaluer plusieurs objectifs en même temps, examiner leur consistance et pourra peut être, découvrir qu'il ne pourra pas les réaliser simultanément. Dans ce cas là, le responsable devra opérer à des ajustements sur les taux visés ou même, fusionner, supprimer des objectifs afin d'arriver à une liste d'objectifs importants et réalisables. Une fois les objectifs établis, l'établissement sera donc à passer à la formulation de la stratégie².

¹ Philip Kotler et Karen A. Fox , op.cit, p198.

² Formulation stratégie : www.1000ventures.com/business_guide/strategy_formulation.html.

❖ CHAPITRE 2 : L'ANALYSE DES ACTIVITES, DU MARCHE ET DU COMPORTEMENT
DES CONSOMMATEURS « ETUDIANTS ».

- L'analyse des activités académiques
- Comprendre le marché
- Comprendre le comportement du consommateur « étudiant »

CHAPITRE 2 : L'ANALYSE DES ACTIVITES, DU MARCHE ET DU COMPORTEMENT DES CONSOMMATEURS « ETUDIANT ».

La formulation d'une stratégie institutionnelle impose que l'institution établit un bilan interne sur ses activités, un autre, sur l'espace sur lequel il sera appliqué et finalement sur ceux, au profit desquels ils sont destinés, puisqu'il s'agira de prendre des décisions sur :

- Les programmes actuels, soit les maintenir ou bien les supprimer ;
- Les programmes futurs et les opportunités du marché ;
- l'analyse de la concurrence ;
- Positionner l'établissement dans sa relation avec ses concurrents¹ ;

Ce chapitre, abordera la méthode d'établissement de chacune de ces décisions.

I- L'analyse des activités académiques :

I-1 Les outils d'analyse du portefeuille académique :

La sélection des programmes que l'université va offrir n'est pas tâche aisée, puisqu'il y'aura lieu à des révisions qui, donneront lieu aux choix d'activités correspondantes au mieux aux missions de l'établissement, ses disponibilités financières. Des programmes, qui renforceront le capital qualité de l'université et répondront au mieux aux exigences du marché cible². Cette révision et évaluation des programmes appliqués dans le domaine de la formation est appelée, le portefeuille académique. Deux méthodes utilisées pour sa mise en place seront présentées dans les paragraphes suivants :

¹Simkin, Lyndon. (2002). *Barriers impeding effective implementation of marketing plans-- a training agenda*, *The Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol.17, No.1, pp8-24.

² Kotler, P.; Armstrong, G., 2006, "Principles of Marketing", Eleventh Edition, Pearson, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, p. 430.

I-1-1 L'approche du Boston Consulting group (La matrice BCG) :

Le Boston Consulting Group, propose une analyse appliquée dans le domaine des entreprises dans lesquelles, chacune des lignes de produits est évaluée sur la base de deux dimensions :

- a- La croissance du marché : c'est le taux de croissance annuel du marché, un indicateur important de son attrait. En effet, plus il est important, plus le marché est jugé porteur.
- b- La part de marché relative : désigne la position concurrentielle de chaque ligne de produit, donc, sa position en termes de leadership. Elle désigne aussi la part du marché que détient l'entreprise par rapport au marché total, d'où sa position par rapport à ses concurrents¹.

Chaque ligne de produit est ensuite placée dans l'encadré correspondant dans une matrice appelée, la matrice du Boston Consulting Group.

		La part de marché relative	
20%	Haut	Stars	Dilemmes
10%	Bas	vaches à lait	Les poids morts
0%			

Figure 08 : La matrice BCG²

Cette approche de portefeuille d'activités peut être adoptée pour l'université où, chaque domaine académique ou programme peut être considéré comme étant une ligne de production qui peut être classée dans la matrice BCG sur la base des deux critères :

- a- Le taux de croissance du marché, désignera la croissance du nombre d'étudiants à plein temps dans le domaine d'études durant les cinq dernières années.

¹La matrice du BCG: www.marketing-strategique.com/Matrice-BCG.htm .

²Matrice BCG : fr.wikipedia.org/wiki/Matrice_BCG .

b- La part de marché, quant à elle, désignera la dominance dans le partage du marché, le ratio des étudiants à plein temps de ce domaine par rapport à celui de l'université la plus concurrente dans le domaine d'études pour lequel l'analyse est faite.

La part de marché relative

		<u>Stars :</u>		<u>Dilemmes</u>
Taux de Croissance Du marché	Haut	Art	Education physique	Business
		Musique	Audiologie	Chimie
		Géologie	Langues étrangères	Economie
		Architecture	Géographie	
		<u>Vaches à lait</u>		<u>Poids morts</u>
		Education	Administration publique	Ingéniorat
		Anglais	Journalisme	Biologie
		Philosophie	Bibliothéconomie	Histoire
		Sociologie		Physique
	Bas			Sciences politiques
				Economie
				Psychologie
				Maths

Figure 09 : Matrice BCG pour tout les programme Masters d'une université

Source : D. Newbould, « Product Portfolio diagnosis for U.S Universities », Akron Business and Economic Review, (Spring 1980), p.44.

Cette matrice BCG présentant les programmes de Master offert par une université américaine, a été établie par Gerald D. Newbould¹ qui définit les quadrants comme suit :

- 1- Les stars : Ce sont des programmes appartenant à des domaines à haut taux de croissance, dans lequel l'établissement universitaire a une dominance sur le marché en termes de nombre relatif d'étudiants. Les programmes stars s'accroissent rapidement et requièrent en général des investissements lourds en ressources : pour agrandir le nombre d'enseignants, élargir les collections de bibliothèque qui leur sont destinées, acquérir les équipements, et ainsi de suite. Si, l'investissement nécessaire est fait et que le domaine prouve un intérêt durable, le programme star deviendra une vache à lait et générera des bénéfices au lieu des dépenses dans le futur.

¹ Gerald D. Newbould, "Product Portfolio Dianosis for U.S Universities", Akron Business and Economic Review, 1980, p 70.

- 2- Les vaches à lait : Ce sont des programmes appartenant à des domaines à taux de croissance ralenti qui attirent une part élevée du marché. Ils produisent des revenus qui peuvent être utilisés pour supporter les programmes à haut taux de croissance et soutenir ceux, ayant des difficultés.
- 3- Les dilemmes : ce sont des programmes appartenant à des domaines à haut taux de croissance mais où, l'établissement a, une part de marché réduite. L'établissement, fait face à la décision d'augmenter ses investissements dans le programme, en espérant augmenter sa part du marché, en faire une star, ou réduire ou réorienter ses investissements vers des domaines plus pertinents.
- 4- Les poids morts : Ce sont des programmes qui ont une petite part du marché, appartenants à un domaine à taux lent de croissance ou un domaine en déclin. Les poids morts génèrent peu ou pas de profits et, font même perdre de l'argent pour l'établissement qui pourrait les retirer.

L'approche du Boston Consulting Group doit être adaptée à l'exploitation pour la prise des décisions sur les offres de formation, puisque la plupart des établissements universitaires ne sont pas capables ou ne veulent pas, réorienter leurs ressources vers de nouveaux programmes qui pourraient être attractifs pour des périodes courtes. Ainsi, quelques universités se spécialisent dans les offres de formations émergentes et n'ont pas assez de flexibilité pour acquérir les facilités et les enseignants. Pour de tels établissements, l'approche BCG peut être d'une grande utilité pour trouver une façon de mettre l'accent sur quelques programmes et rediriger son intérêt de ceux qui, ne sont plus satisfaisants.

I-1-2 Le modèle de Robert Cope :

UNIVERSITE	CRITERES
Illinois	Qualité
	Centralité
	Valeurs de la société
	Potentiel
Washington	Qualité
	Réponses aux besoins
	Inscription
	Services
Michigan	Qualité
	Centralité
Ohio	Qualité
	Valeurs
	Allocation des ressources
SUNY Albany	Qualité
	Réponses aux besoins
	Coûts

Figure 10 : Critères d'évaluation de programmes dans cinq universités

Source : Robert Cope et George Delaney, « Academic Program Review : A Market Strategy Perspectives », Manuel de Conférence, 1989 Symposium for the marketing of Higher Education (Chicago, American Marketing Association, 1989), p. 140.

Robert Cope, propose un processus conçu spécialement pour les universités comportant deux étapes pour la vérification des programmes. La première étape vise à décider quels programmes devraient être maintenus, réorganisés ou bien minimisés. A ce stade, les évaluateurs évaluent chaque programme selon la centralité de ses missions et sa qualité, et décident si le programme doit être maintenu¹.

a- La centralité des missions de ce programme:

Elle désigne à quel point le programme est en relation avec les missions adoptées par l'établissement universitaire, en général. Par exemple : Le stage pratique est central dans une université offrant une formation en médecine mais, peut ne pas l'être, autant pour une université qui offre des formations en sciences juridiques.

¹ Robert Cope et George Delaney, « Academic Program Review : A Market Strategy Perspectives », Manuel de Conférence, 1989 Symposium for the marketing of Higher Education (Chicago, American Marketing Association, 1989), p. 140.

b- La qualité :

Il s'agit de la mesure des fonctions du programme y compris son importance académique et rigueur ainsi que, la qualité des enseignements qui y sont dispensés. La qualité dans ce cas là peut être mesurée par le classement national (inapplicable pour les petites universités qui ne peuvent pas participer à ce classement) ; ces dernières se réfèrent à leur propre jugement qu'elles se font à partir d'une comparaison avec d'autres universités qu'elles considèrent comme concurrentes, ou bien, avec l'aide de consultants externes à l'établissement¹.

En évoquant la qualité dans l'enseignement, le concept de prestige est souvent très évoqué. Même si, son impact direct sur la qualité des enseignements n'a pas été prouvé selon William Massy :

« La compétition effrénée pour le prestige, au moins tel qu'il est traditionnellement défini par les chercheurs - mène à un fluage des missions ou l'institution cherche à élargir ses missions...augmente le coût par étudiant...et prive les étudiants et enseignants du temps consacré à la qualité, et qui pouvait être exploité autrement : dans la modernisation des buts de formation, la conception de nouveaux programmes et méthodes d'enseignement, et l'enseignement lui-même »²

Si la décision est favorable pour le maintien, les évaluateurs passent à la deuxième étape qui est, celle de décider des ressources qui devront être allouées à chacun des programmes maintenus. Dans cette étape, les évaluateurs, évaluent la demande du marché sur le dit programme. Si ces derniers sont clairs et que la demande est haute, l'établissement peut décider de s'investir plus dans ce programme. Si par contre, les avantages sont faibles, l'université peut décider de le maintenir dans son niveau actuel et ne pas l'élargir. Le paragraphe suivant présente le terme de *viabilité du marché*.

c- La viabilité du marché :

C'est la mesure de la demande actuelle et future sur la formation dans ce programme. Ce dernier, peut être de qualité supérieure et central dans les missions de

¹Qualité dans l'enseignement supérieur.

www.eua.be/fileadmin/user_upload/files/Publications/EUA_QA_Forum_publication.pdf.

² Robert Zemsky, William F. Massy, " On Reversing the Ratchet", pp 56-62.

l'université, mais, s'il n'y a pas d'étudiants qui s'y intéressent, il ne pourra pas survivre sauf, si l'université décide de le maintenir.

Déterminer la viabilité du marché, nécessite l'examen des expériences antécédentes en se référant aux données (les inscriptions durant les années passées). Aussi, l'étude des tendances de l'environnement peut, même requérir des études marketing pour détecter les défaillances menant à la désertion de ce domaine d'études¹.

Le schéma suivant, présentant un modèle de portefeuille académique présente une université ayant de fortes traditions dans les domaines de psychologie et de philosophie, jugés hautement centralisés par rapport aux principales missions de l'université. Or, la qualité des enseignements offerts dans la spécialité de philosophie ainsi que la viabilité de ses marchés sont bas. La taille de ce département devra donc être réduite et, la qualité devra être donc renforcée.

	Haute	Centralité Moyenne	Basse
Haute	<u>Psychologie</u> Décision : - Augmenter la taille - Augmenter la qualité		<u>Sciences économiques</u> Décision : - Augmenter la taille - Augmenter la qualité
Moyenne		<u>Géographie</u> Décision : - Renforcer la taille - Renforcer la qualité	
Basse	<u>Philosophie</u> Décision : - Réduire la taille - Augmenter la qualité		<u>Les langues anciennes</u> Décision : - Réduire la taille ou bien l'arrêter

Figure 11 : Modèle de portefeuille académique²

Source : Philip Kotler et Karen A. Fox, « Strategic Marketing for Educational Institutions », Prentice Hall, 1993, p165.

¹ Viabilité du marché de l'enseignement supérieur: people.math.jussieu.fr/~brugalle/Info/Autonomie.pdf

² Philip Kotler et Karen A. Fox, « Strategic Marketing for Educational Institutions », Prentice Hall, 1993, p165.

Par contre, même si sa centralité est basse par rapport aux activités de l'établissement, le département de sciences économiques détient une formation de haute qualité et son marché est, à son tour viable. Une stratégie plausible, serait de maintenir cette qualité tout en augmentant la taille de ce département.

Les langues anciennes sont classées en bas sur toutes les échelles ; le département devra être réduit ou même supprimé, à moins que l'université restructure cette formation, ou bien, intègre bon nombre de ces cours dans d'autres spécialités.

Si la décision est favorable pour le maintien, les évaluateurs passent à la deuxième étape qui est, celle de décider des ressources qui devront être allouées à chacun des programmes maintenus. Dans cette étape, les évaluateurs, évaluent la demande du marché sur le dit programme ainsi que ses avantages comparatifs. Si ces derniers sont clairs et que la demande est haute, l'établissement peut décider de s'investir de plus dans ce programme. Si par contre, les avantages sont faibles, l'université peut décider de le maintenir dans son niveau actuel et ne pas l'élargir.

L'on a présenté deux approches de portefeuille pour évaluer les programmes existants, la méthode BCG et celle de Robert Cope, qui est un modèle de portefeuille. L'usage d'une méthode de portefeuille offre plus d'avantages que l'évaluation individuelle de chaque programme puisqu'elle étudie, le programme académique comme un ensemble en interrelation. Les décisions sur l'augmentation ou la baisse des investissements dans un programme particulier, sont basées sur les ressources de l'établissement universitaire, les besoins et contributions relatives de chacun de ces programmes¹.

I-2 L'identification des opportunités à partir du portefeuille académique :

Après avoir examiné le portefeuille des programmes actuels, l'établissement universitaire peut découvrir des lacunes dans ses offres. Il peut y avoir peu de Stars ou de Vaches à lait, la demande du marché peut ne pas mettre en valeur les forces de l'établissement, qui doit, renforcer ses offres ou bien rechercher de nouveaux programmes et marchés. De tels établissements, ont besoin d'une approche

¹ Portefeuille activités: www.affi2009-brest.com/PDF/AFFI2009_291.pdf.

systématique de l'identification des opportunités. La matrice des opportunités/marché est un cadre général utile pour entreprendre cette tâche. Le schéma suivant, démontre une matrice programmes/marchés pour une université intéressée par l'augmentation du nombre d'étudiants inscrits. A partir de neuf colonnes, le groupe de planificateurs prend en considération les offres actuelles et celles résultantes des idées générées par le Brainstorming qui pourront correspondre à chacune des colonnes. La matrice encourage les planificateurs à réfléchir simultanément en termes de programmes et de marchés.

PROGRAMMES

<p><u>1. Pénétration du marché :</u> Intensifier la promotion, et l'intégration des programmes existants dans des marchés existants</p>	<p><u>4. modification du programme :</u> - Nouveau emploi du temps (week-end, après midi) - Amélioration des facilités</p>	<p><u>7. Innovation de programmes :</u> - Développer de nouveaux programmes, diplômes, cours.</p>
<p><u>2. Expansion géographique :</u> Ouvrir une annexe ou un autre site pour offrir le même type de programme</p>	<p><u>5. Modification des marchés dispersés :</u> D'autres programmes dans des endroits éloignés, ex : à l'étranger</p>	<p><u>8. Innovation géographique :</u> - Trouver des manières de servir, ex : formation à distance (télé enseignement)</p>
<p><u>3. Développement du marché :</u> Appréhender de nouveaux marchés avec des programmes existants. Ex : les seniors, entreprises locales.</p>	<p><u>6. Modification des services pour de nouveaux marchés :</u> Des cours spéciaux pour de nouveaux marchés.</p>	<p><u>9. Innovation totale :</u> De nouveaux programmes pour de nouveaux marchés. Ex : des universités virtuelles.</p>

Figure 12 : Matrice de programmes/marchés

Source : Philip Kotler et Karen A. Fox, « Strategic Marketing for Educational Institutions », Prentice Hall, 1993, p171.

Chaque cellule du tableau, porte un nom d'une stratégie à mettre en place selon les caractéristiques :

- 1- La pénétration du marché : elle relève la question du maintien ou l'élargissement des inscriptions en approfondissant la stratégie de pénétration de l'université dans des marchés existants et avec des programmes existants. Cette stratégie n'est effective que si, les dits marchés ne sont pas saturés.
- 2- L'expansion géographique : elle relève la question de savoir si, l'université doit s'intéresser à s'élargir sur de nouveaux marchés géographiques avec ses

programmes existants. Si, l'université doit ouvrir une annexe dans une autre partie de la ville, dans une nouvelle ville ou même dans un autre pays.

- 3- Le développement du marché: Les planificateurs étudient ensuite, la possibilité d'offrir les programmes existants dans de nouveaux marchés individuels ou institutionnels. Quelques universités réussissent par exemple à attirer les étudiants seniors, les employés des entreprises ou des administrations publiques.
- 4- La modification des programmes: les planificateurs considèrent que si l'université doit modifier ses programmes existants afin d'attirer plus de marchés existants (colonnes 4), l'université peut trouver que l'intérêt pour l'inscription augmentera lorsqu'elle améliorera la qualité des services de la résidence, ou bien, si elle met le point sur les possibilités de carrières de ses étudiants ou bien encore, adopte de nouveaux emplois du temps plus attrayants et souples.
- 5- La modification pour les marchés dispersés: L'université de Maryland aux Etats Unis offre par exemple des formations pour les forces armées des U.S.A et même d'autres pays. L'université de Pittsburgh quant à elle, est leader dans la mise en place d'écoles de commerce en Europe centrale, pour entraîner les managers européens engagés par les compagnies internationales recherchant des managers locaux.
- 6- La modification pour de nouveaux marchés (colonne 6): elle peut être considérée comme une opportunité de développement réaliste pour la plupart des universités. Par exemple : une université peut décider d'offrir des services aux seniors en fournissant des cours spéciaux avec un planning approprié.
- 7- L'innovation de programmes: elle veut dire développer de nouveaux cours, créer de nouveaux départements ou programmes. Cela est applicable même pour les universités qui ne cherchent pas à augmenter leur taille. L'actualisation des programmes et le renouvellement lui permettront de maintenir la qualité de leurs enseignements et d'attirer plus d'étudiants.
- 8- L'innovation géographique (colonne 8): elle impose de trouver de nouvelles méthodes pour servir de nouvelles zones géographiques. Par exemple ; avec le e-enseignement, l'enseignant peut dispenser un cours dans deux villes distantes, et

ce, en temps réel. L'innovation et l'interactivité qu'offre la technologie renforcera les opportunités à en tirer.

- 9- *l'innovation totale (colonne 9)* : C'est d'offrir de nouveaux programmes à de nouveaux marchés. Plusieurs « universités virtuelles » ont été créées, plusieurs d'entre elles s'agrandissent en développant plus de programmes de formation, ou bien des programmes durant les week-end, des formations continues...etc.

Passer de la cellule 1 à la cellule 9 est une progression des risques réduits / retour réduit aux risques élevés/ retour élevé, or que, la plupart des universités préfèrent ne pas prendre de risques préférant se contenter des activités et programmes qui leur sont familiers. La matrice programme/marché peut aider les planificateurs à imaginer de nouvelles options de façon systématique. Les opportunités identifiées doivent être évaluées selon leur centralité, la viabilité du marché, les coûts aussi et autres fonctions.

I-3 Analyser la concurrence dans l'activité académique :

Toute université fait face à la compétition, durant plusieurs années. Il était impossible de parler de compétition dans le domaine de la formation. Mais actuellement, les gestionnaires de ce secteur ne peuvent plus ignorer le fait qu'elle existe :

- *Pour les étudiants* : les universités prestigieuses entrent dans une concurrence acharnée pour attirer les étudiants les plus qualifiés, tandis que les établissements les moins compétitifs font beaucoup moins.
- *Pour les enseignants* : Dans certains domaines académiques connaissant un manque, les universités doivent entrer en concurrence d'une part entre elles et, de l'autre, avec le secteur de l'industrie et du business pour capter ces talents.
- *Pour les sources de financement* : il faut savoir susciter l'intérêt des donateurs et sponsors afin de les inciter à financer les activités de l'université.

Pour l'opinion favorable du public : avec des dizaines d'établissements sur le marché de la formation, se construire un public, conscient de l'existence de l'université et de ses points forts, ne doit pas être laissé au hasard¹.

¹Philip Kotler et Karen A. Fox. Op.cit, p173.

La compétition pour les étudiants, enseignants, fonds et l'image de l'établissement peut en fait être considérée comme bénéfique pour les étudiants, les enseignants et les donateurs potentiels. En effet, l'existence de plusieurs alternatives de formation encourage les universités à offrir des programmes plus attrayants, avec la meilleure qualité possible, et, dans certains cas, se spécialiser afin de tirer le plus grand profit des forces et circonstances uniques résultant de cette spécialisation¹.

La section suivante, présente des méthodes d'analyse des concurrents dans l'activité académique. L'on examinera, les types de rôles dans la compétition que l'université peut jouer, la relation qu'ont ces rôles avec l'expansion de l'établissement :

1-3-1 Analyser les concurrents :

Afin d'analyser la concurrence, les réponses à plusieurs questions doivent être trouvées par les gestionnaires de l'établissement universitaire. Ces questions fournissent, en effet, des données concrètes sur la compétition :

- Avec quel établissement sommes-nous en concurrence directe pour les étudiants, et à quel degré réussissons-nous à le faire ?
- Quels programmes fournissons-nous ? et, combien d'établissements fournissent les mêmes programmes que nous ?
- Quels sont les critères d'admission de ces programmes dans d'autres universités ?
- Quelles est la tendance générale des étudiants inscrits dans ces programmes ?
- Quelles sont les opportunités et menaces auxquelles fait face notre établissement ?
- Quelles sont les forces et les faiblesses ?
- Comment notre stratégie compétitive, doit-elle être conçue ?²

D'autres questions sur l'analyse de la compétition, peuvent trouver des réponses dans des données existantes. Par exemple : Les catalogues des universités concurrentes, fournissent des informations sur les programmes, les enseignants, les coûts, les conditions et critères d'admission. La qualité des enseignants, quant à elle, peut être jugée par les diplômes et grades qu'ils détiennent, et de leur renommée aussi³.

¹ Concurrence marketing : www.marketing-etudiant.fr/cours/c/concurrence.php .

²Analyse de la concurrence: marketing.thus.ch/loader.php?page=Piton-VI .

Si les concurrents sont nationaux, le programme académique peut être classé selon des sondages. Les développements et améliorations qu'ont connus les formations peuvent quant à eux, être établis en se basant sur les catalogues de formations de plusieurs années consécutives. A partir de ces sources et d'autres, tels que : la presse, les rapports annuels des concurrents, ainsi que d'autres publications, l'établissement peut se construire une image claire de chacun d'eux. L'établissement pourra ainsi construire une assez bonne approximation des menaces, opportunités, forces et faiblesses de chacun des concurrents sur la base de laquelle, elle pourra définir le rôle compétitif qu'elle joue réellement par rapport à la concurrence¹.

I-3-2 Les rôles compétitifs que peut jouer une université :

Une analyse d'un établissement concurrent ou d'un programme en particulier, révèle souvent les rôles compétitifs que peut jouer une université. Cette dernière peut être : leader, challenger, suiveur et le nicheur. La sélection d'un rôle particulier dépend de la taille des programmes qu'offre l'établissement, son statut, ses ressources aussi bien que ceux des concurrents.

- 1- *Les leaders*: c'est l'établissement ou le programme reconnu, dominant dans une région géographique, discipline ou marché particulier. Bien que le leadership peut aussi refléter la taille et/ou la qualité aussi, le leader s'efforce généralement de maintenir sa première position en augmentant l'étendue des inscrits afin d'augmenter la qualité des étudiants admis, et, en engageant les meilleurs enseignants. Le leader peut aussi, profiter des avantages qu'offrent ses forces pour augmenter la taille du programme ou de l'établissement lui-même.
- 2- *Les challengers* : ce sont les établissements ou les programmes qui aspirent à atteindre ou dépasser le leader. Ils peuvent s'efforcer à améliorer leur réputation en mettant en place des programmes plus prestigieux ou, en engageant les enseignants en allouant d'autres ressources pour améliorer celles existantes. Un établissement, peut entrer en compétition en introduisant des programmes innovants, augmenter le nombre de sites ou des programmes offerts, ou en intensifiant les publicités sur ces programmes.

¹La qualité dans l'enseignement supérieur: <http://www.oecd.org/dataoecd/37/24/41895081.pdf>.

- 3- *Les suiveurs* : ils s'efforcent à maintenir leurs marchés actuels pour être autant que possible comme, les leaders. Les suiveurs du marché peuvent, affiner les marchés actuels pour répondre aux besoins leurs marchés cibles mais qui, ne sont pas typiquement innovants.
- 4- *Les nicheurs* : Ce sont les établissements qui visent à trouver et remplir une ou plusieurs niches qui ne sont pas bien servies par d'autres universités. Les nicheurs, peuvent se spécialiser en servant un type de marché (les adultes de plus de 65 ans), en offrant des programmes uniques (masters en anglais des affaires), en offrant des programmes personnalisés (des séminaires au profit des entreprises), ou bien, en offrant un système unique de livraison (le télé enseignement). Pour réussir, les nicheurs doivent trouver des niches suffisamment grandes, ayant un grand potentiel de développement qui leur permet d'être attrayantes, qui ne sont pas servies par d'autres universités et que cette université, peut, effectivement servir¹.

Enfin, Les établissement nicheurs peuvent découvrir une fois qu'ils réussissent dans une niche particulière, qu'ils attireront d'autres universités comme concurrentes. Ces dernières, offriront des programmes similaires dès qu'elles trouveront que cela fournit un intérêt. Les nicheurs qui initient les programmes peuvent souvent, maintenir un rôle dominant en plus d'un avantage différentiel sur les concurrents.

¹ Robert Lay et John Maguire, "Identifying the Competition in Higher Education - Two Approaches", *College and University*, 1980, pp 53-65.

II- Comprendre le marché :

Lorsqu'un établissement universitaire veut lancer un nouveau programme, estimer la demande future pour plus de facilité dans la gestion ou déterminer ses différents objectifs et appliquer sa stratégie marketing, la question de l'estimation de la demande du marché se pose. La mesure du marché et le prévoir peut être utilisée par les universités pour répondre aux questions suivantes :

- 1- Quel est notre marché ? Définir qui est 'dans le marché' aide à déterminer la taille du marché ainsi que, dans la conception et la promotion des programmes pour eux.
- 2- Quelle est la taille actuelle du marché ? Mesurer la demande actuelle du marché pour un programme ou un service, aide l'établissement à faire des prévisions réalistes sur les inscriptions ou la participation dans un programme.
- 3- Quelle pourrait être la taille du marché futur ? La prévision du marché, permet à l'établissement de concevoir un plan approprié permettant de faire face aux circonstances futures¹.

Ces trois questions, seront examinées dans les paragraphes suivants :

II-1 Définir le marché :

Chaque établissement fait face à la tâche de définir « qui est dans son marché », ce dernier dépend ce qu'elle a à offrir. Il faut préciser que, plus l'offre est définie avec précision, plus la détermination de la taille et des limites, est explicite.

Le marché peut être défini selon Kotler comme étant :

« L'ensemble de gens, qui ont un intérêt actuel ou potentiel pour un produit ou service et les ressources pour l'acquérir. »²

Le consommateur, dans le cas de l'université, peut être un étudiant, enseignant, donateur, ou toute autre catégorie ayant des besoins à rechercher en son sein. Le terme de l'offre du marché représente quant à lui, un service, programme, idée, produit, ou toute autre chose qui pourrait être offerte au marché de l'université.

¹ Cocurrence et marché de l'enseignement supérieur:

www.words.co.uk/pdf/validate.asp?j=pfie&vol=2&issue=2&year=2004&article=2_Marginson_PFIE_2_2_web.

² Philip Kotler et Karen A. Fox, *op.cit*, p195.

Lorsqu'on dit que des individus sont « dans le marché » pour quelque chose, cela veut dire qu'ils sont intéressés à acquérir un bien ou un service et, qu'ils ont les moyens et peuvent accéder à ce marché. Ces trois caractéristiques, à savoir : l'intérêt, les moyens et l'accès, définissent : qui est dans le marché ?

Pour illustrer cette définition, l'on prendra l'exemple de l'université Northwestern, qui voulait établir un programme de formation au profit des femmes de plus de 25 ans, voulant obtenir une licence. L'université, visait par cette détermination, de savoir s'il existait assez d'étudiantes pour justifier l'ouverture d'un tel programme. La question posée est donc : Qui sont les femmes de plus de 25 ans qui constituent un marché pour un diplôme de graduation à l'université Northwestern ?

Deux études de marché ont été menées pour répondre à cette question :

- 1- Une estimation du marché potentiel à partir des données disponibles ;
- 2- Un sondage auprès des organisations féminines agissant dans la région pour déterminer : les caractéristiques, les préférences, et les exigences d'un tel groupe, qui examinera l'inscription à un programme complet de graduation au sein de l'université Northwestern¹.

Afin d'illustrer les différents types de marchés, l'on se basera sur les résultats de ces études.

La première tâche de l'étude, est, l'estimation du marché potentiel total. La première estimation de la taille de ce marché, définit le nombre de femmes de plus de 25 ans ayant un intérêt potentiel pour terminer leurs études. Le marché potentiel peut donc être défini comme étant :

« L'ensemble de consommateurs qui ont un certain degré d'intérêt pour une offre de marché définit. »²

L'intérêt tout seul, n'est pas suffisant pour définir le marché. Les consommateurs potentiels doivent en effet, disposer de moyens nécessaires pour s'offrir un tel service. De plus, plus le programme nécessite des ressources et une disponibilité, moins de gens resteront sur le marché. La taille totale du marché est de plus en plus réduite s'il y'a des barrières qui, empêchent les prospects de tirer un avantage de cette

¹Etudes et publications de l'université de Northwestern: www.northwestern.edu/ipr/publications/papers/2006/wp0605.pdf .

²Philip Kotler et Karen A. Fox, op.cit, p195.

opportunité. Par exemple : un sondage conduit auprès des femmes intéressées pour la poursuite de leurs études à l'université Northwestern, a révélé que le fait d'assister à une formation de graduation durant le jour, constituait un problème pour 77% des femmes sondées ; pour 42%, la navette pour le campus était un problème. Ces problèmes d'accès réduiront encore le marché, celui restant est appelé : le marché disponible qui peut être défini comme suit :

« Le marché disponible est l'ensemble des consommateurs qui ont l'intérêt ; le revenu ; et l'accès pour une offre particulière du marché. »¹

Dans certains cas, l'établissement peut établir des restrictions sur ceux qu'il sert. Dans le cas de l'université de Northwestern, attirer les femmes de plus de 25 ans avec un fort potentiel académique, ces femmes là, constituent le marché disponible qualifié de cette université.

« Le marché disponible qualifié est l'ensemble des consommateurs qui ont l'intérêt, le revenu, et l'accès et, les qualifications pour une offre particulière du marché. »²

A présent, l'université a le choix, entre suivre le marché disponible qualifié ou bien, concentrer ses efforts sur certains segments. Le marché servi est donc :

« Le marché servi est la part du marché disponible qualifié sur lequel l'institution déploie ses efforts pour attirer et servir. »

Supposons que l'université a une petite résidence, des ressources limitées et qu'elle voudra, de ce fait, attirer les femmes qui ne vivent pas loin du campus et n'ont pas besoin d'aides financières.

En conséquence, elle pourrait choisir de promouvoir son programme à travers les organisations féminines dont les membres appartiennent à la classe moyenne et celle, supérieure. Dans cet exemple, le marché servi est donc plus petit que le marché disponible qualifié.

Après que le programme ait été établi, il a attiré un nombre réel de femmes, qui représentent la part du marché servi. Celles, qui se sont effectivement inscrites sont appelées le marché pénétré défini comme étant :

« L'ensemble des consommateurs qui consomment réellement l'offre du marché. »

¹Philip Kotler et Karen A. Fox, *op.cit*, p195.

²Philip Kotler et Karen A. FOX, *Ibid*, p195.

Le schéma suivant présente tous les concepts définis auparavant. Le diagramme à gauche, illustre le ratio du marché potentiel (toutes les personnes intéressées) par rapport à la population totale. La barre à droite, démontre quant à elle, les différentes parts du marché potentiel. Sur ce diagramme, le marché disponible (celles qui sont intéressées, ayant le revenu et l'accès représentent 40% des consommatrices potentielles) ; le marché disponible qualifié (celles qui répondront aux conditions d'admissions, représentent 20% du marché potentiel ou 50% du marché disponible). Supposons, que l'université ne veut attirer que leur moitié, elles seront donc de l'ordre de 10% du marché potentiel. Finalement, ce schéma démontre que l'université inscrit effectivement 5% du marché potentiel seulement.

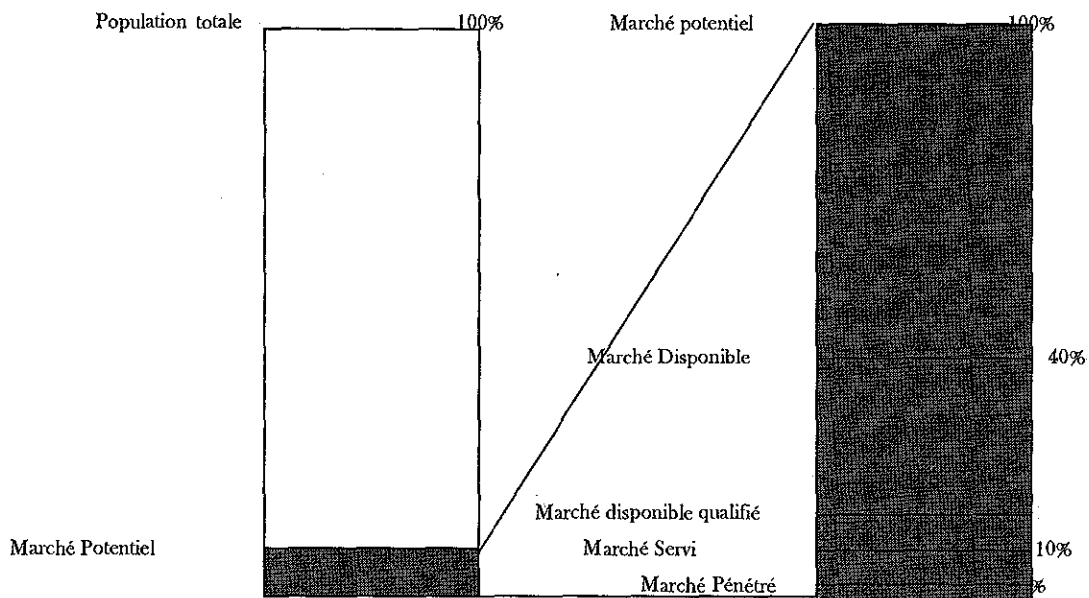
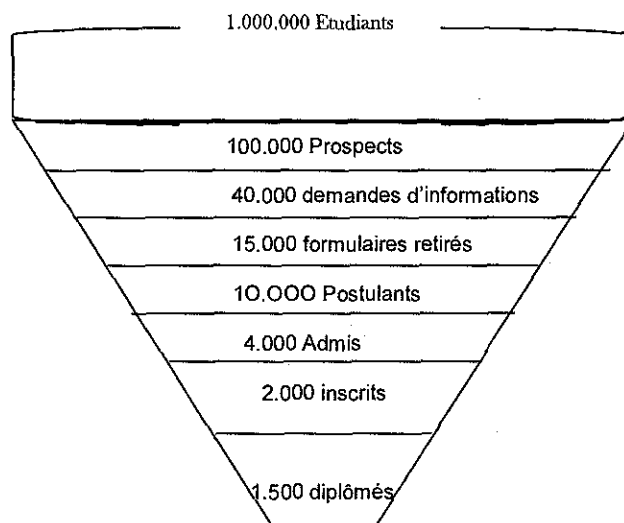


Figure 13 : Niveaux de marché

Source : Karen F.A Fox, « Attracting a New Market to Northwestern Undergraduate Programs », 1979, P131.

Ces concepts, sont comparables à l'entonnoir d'admission démontré dans le schéma suivant, qui illustre le fait que, l'université a un grand nombre de prospects intéressés par le fait de s'y inscrire ; parmi ce groupe là, un petit nombre seulement est admis.



Ces définitions, sont très importantes dans la planification marketing. Si, l'université n'est pas satisfaite de la taille de son marché pénétré, elle peut examiner plusieurs actions. Elle pourrait en premier lieu, tenter d'attirer un plus grand pourcentage de gens appartenant à son marché servi ; si cela ne marche pas, l'université pourrait chercher à élargir son marché servi en promouvant le programme dans d'autres communautés de proximité (une expansion géographique). Quelques établissements peuvent, décider d'assouplir les conditions d'admission pour élargir le marché disponible qualifié.

La deuxième étape, serait d'examiner l'élargissement du marché disponible en réduisant les frais d'inscription, ou en donnant plus d'aides financières, améliorer les commodités ainsi que les emplois du temps des cours, faire autre chose pour réduire les coûts et, rendre le programme plus accessible.

II-2 Mesurer la demande actuelle du marché

Après avoir introduit des concepts importants sur le marché, l'on examinera les méthodes permettant d'estimer la demande actuelle du marché. Trois types d'estimations sont applicables dans le cas de l'université, à savoir : la demande totale du marché, la demande du marché de la zone et, le partage du marché de la formation universitaire.

1- L'estimation de la demande totale du marché:

La demande totale du marché est définie comme suit :

« La demande du marché pour un produit donné, un programme ou service, est le volume total des achats par un groupe défini de consommateurs dans un lieu géographique défini, dans une période de temps définie, dans un environnement marketing défini, sous un programme marketing défini. »¹

Notons que, la demande totale du marché n'est pas un nombre fixe mais, dépend de ce qui est offert, à qui, où, et durant quelle période. Un changement dans l'une de ces données pourrait changer la demande.

Le programme marketing de l'établissement peut, lui aussi, influencer la demande. Ce programme marketing comporte les programmes et services offerts, les aides financières, les dépenses de promotion en plus d'autres facteurs. Dans la plupart

¹ Philip Kotler et Karen A. Fox, *op.cit*, p198.

des cas, augmenter les dépenses promotionnelles peut générer un haut niveau de demande ; cette dernière aura, au début, un fort taux qui baissera par la suite. Au delà d'un certain niveau, augmenter les coûts promotionnels ne stimulera plus la demande qui a comme limite supérieure, le marché potentiel.

1- Estimer la demande dans une zone géographique :

Le marché d'un programme ou service particulier variera d'une zone géographique à une autre. Dans l'exemple présenté auparavant, les femmes qui vivent dans un périmètre proche de l'université Northwestern, seront plus intéressées d'assister à ce programme. Par contre, celles qui auront à se déplacer, pourront décider de s'inscrire dans une université mitoyenne à leur lieu de résidence.

La plupart des établissements veulent déterminer quelles zones géographiques méritent le plus d'attention, généralement, celles avec la plus grande demande du marché.

Il existe plusieurs méthodes permettant de mesurer l'attractivité relative de différentes zones géographiques. Quatre d'entre elles seront décrites, dans les paragraphes suivants ¹:

a- L'analyse des inscriptions actuelles :

Une approche courante se base sur l'étude des zones géographiques dont les étudiant actuels sont originaires, et ce, à l'aide d'une carte contenant les principales zones. Il peut s'avérer, qu'une zone soit un meilleur marché qu'une autre et que, les efforts marketing doivent, de ce fait, être concentrés sur elle.

b- Estimer la part du marché de l'établissement :

L'établissement peut, au moins mesurer trois différents marchés dont il fait partie. Idéalement, il devrait déterminer sa part du marché total, sa part du marché servi et sa part du marché par rapport aux deux ou premier concurrents leaders de ce marché. Chacun de ces types de marchés fournit d'importantes informations sur la performance de l'établissement au sein du marché ainsi que ses potentiels². Les données et statistiques d'inscriptions fournissent des estimations pour la mesure du premier type de part de marché (la part totale), les deux autres peuvent être déterminés

¹ Karen F.A. Fox, "Attracting a New Market to Northwestern's Undergraduate Programs", Evanston, 1979.

² Part de marché: www.marketing-etudiant.fr/definitions/p/part-de-marche.php .

à partir des statistiques publiés par les autres établissements ainsi que les questionnaires auxquels répondent les étudiants actuels de l'établissement ainsi que ceux des établissements concurrents.

c- Prévoir la demande future du marché :

Après avoir étudié les méthodes d'estimation du marché, l'on examinera le problème de prévisions de la demande future. La facilité d'établir des prévisions varie considérablement d'un service ou programme à un autre¹.

Le processus de prévision commence avec la préparation d'une liste de tout facteur qui peut avoir des effets sur la demande future, de prévoir quel facteur aura un effet sur la demande future. Trois principales catégories sont :

- 1- Les facteurs environnementaux non contrôlables : tels que l'état de l'économie, les nouvelles technologies et les modifications de la réglementation.
- 2- Les facteurs compétitifs : tel que de nouveaux programmes offerts par une autre université, la qualité d'enseignement...etc.
- 3- Les facteurs institutionnels : tels que les programmes offerts par l'université elle-même, la qualité des enseignants....etc.

Une prévision de la demande future est toujours une approximation qui peut être basée sur ce que les gens disent, ce qu'ils font ou ce qu'ils ont fait au passé.

- Déterminer ce que les gens disent, induit de conduire un sondage, ou obtenir des estimations de gens qui pourraient avoir des connaissances sur les tendances du marché (estimations intermédiaires)
- Construire une prévision sur ce que les gens veulent, implique de tester le marché, promouvoir l'établissement ou le programme et mesurer la réponse.
- Déterminer ce que les gens ont fait, implique l'utilisation d'outils statistiques pour analyser les résultats du comportement d'achats antérieurs en utilisant soit, une analyse de série temporelle ou bien, une analyse statistique de la demande. Ces cinq méthodes sont expliquées ci-dessous :

A- Sonder les consommateurs sur leurs plans :

La demande peut être estimée en demandant à un échantillon de consommateurs prospects (étudiants, parents, donateurs...etc) de décrire, leurs plans¹.

¹ Estimation part de marché : www.dsm-technologies.fr/marketing/actualites.html?idpage=7&art=55 .

Poser des questions sur ces plans peut être conçu de différentes manières. Des questions ayant comme réponse le « oui » ou le « non » et qui requièrent une réponse précise. Quelques chercheurs préfèrent donner une série de réponses :

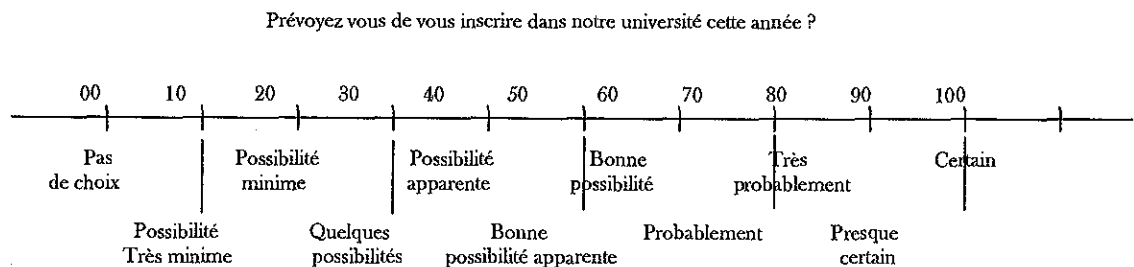
« Allez vous :

- a- Vous inscrire sûrement
- b- Vous inscrire probablement
- c- Ne pas vous inscrire probablement
- d- Ne pas vous inscrire sûrement

Au cours de l'année prochaine ? » .

Selon ces chercheurs, « s'inscrire sûrement » serait l'estimation minimale, et quelques fractions de « probablement s'inscrire » pourraient être ajoutées pour parvenir à une prévision approximative².

Plus récemment, quelques chercheurs ont recommandé une échelle contenant toutes les probabilités :



Différentes fractions sont utilisées pour ceux qui répondent positivement afin de constituer une estimation de la demande totale. Par la suite, les prévisions d'inscription devraient être comparées à l'inscription actuelle pour déterminer à quel point, les prévisions étaient justes et savoir si, ces méthodes sont pertinentes pour les utiliser les années qui suivent.

B- Sonder l'entourage de l'étudiant :

Une prévision peut être développée en demandant aux gens qui sont proches du consommateur ce que ce dernier pourrait faire, cette méthode est appelée « grass

¹ Andersen, Poul H. (2001). Relationship development and marketing communication, The Journal of Business and Industrial Marketing, Vol.16, No.3, pp.167-174.

² Yvonne Johns, "A survey of older Women as Candidates for re-entry at Northwestern University", Evanston, 1970.

roots forecasting ». Les gens qui appliquent cette méthode doivent établir une liste d'hypothèses basiques sur l'année à venir. Ce qui permettra à ces planificateurs, de formuler leurs propres hypothèses sur les modifications de la demande.

C- Tester le marché :

Un test direct du marché peut aider à prévoir l'attractivité d'un nouveau programme ou service, ou celle, probable d'un programme déjà offert et qui sera offert sous une nouvelle forme ou dans une zone géographique différente. Le test du marché, consiste à mettre en place un nouveau programme sur une échelle réduite (dans quelques départements seulement par exemple, ou dans une zone géographique et pas une autre). Tel un test de faisabilité du programme et de son attractivité avant d'élargir l'échelle de son application ou le généraliser. Les tests du marché sont efficaces lorsque, le sondage des projets des étudiants, les estimations intermédiaires sont peu fiables.

4- Prévoir la demande future à partir du comportement passé de l'étudiant.¹

C- L'analyse des séries temporelles :

Au lieu des sondages ou tests du marché, quelques établissements prévoient la demande du marché en utilisant l'analyse des séries temporelles. Cette approche, utilise une analyse statique des données d'une période antérieures pour révéler les tendances permettant de prévoir la demande future.

¹ Organisation de sondage « market research » : www.marketing-etudiant.fr/forum/cours-et-exercices-sur-les-parts-de-marche-vt2382.html.

II-3 Segmenter, sélectionner et interpeller le marché :

Pour choisir la meilleure stratégie marketing possible, l'établissement universitaire doit passer par trois étapes importantes, démontrées au schéma ci-dessous. La première étape étant *la segmentation du marché*, l'identification et la constitution d'un profil des groupes de consommateurs significatifs distincts qui peuvent requérir ou préférer un mix marketing approprié.

La deuxième étape est le *ciblage marketing*: il s'agit là de sélectionner un ou plus de segments de marché à servir.

La troisième étape est le *positionnement marketing*, qui est l'acte de mettre en place et communiquer les bénéfices clés de ces composantes variées. Les paragraphes suivants décrivent les concepts et les outils de la segmentation, le ciblage et le positionnement¹.

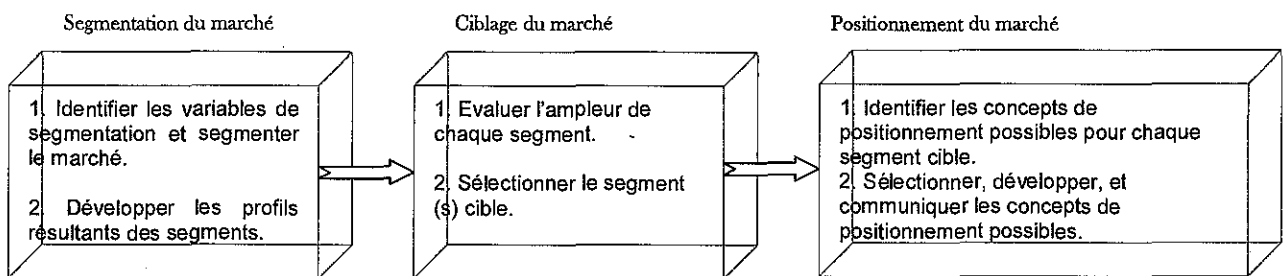


Figure 14 : Etapes de la segmentation, le ciblage, et du positionnement du marché²

II-3-1 Segmenter le marché :

Les universités segmentent leurs marchés, souvent sans réflexion consciencieuse. Les marchés d'une université comportent généralement les étudiants actuels, les donateurs, le corps professoral et le public, que l'établissement universitaire espère ajouter à ces catégories³.

Les gens diffèrent dans l'âge, le revenu, les préférences, les compétences académiques, le lieu géographique où ils sont installés en plus, d'autres caractéristiques. La segmentation du marché devient significative lorsqu'elle permet d'identifier les intérêts communs des membres du segment et par la suite, répondre avec des manières

¹ Leister, D. (1991). *Identifying Institutional Clientele*. *Journal of Higher Education*, 46: 381-399.

² P. Kotler (2003). *Op.cit*, p131.

³ Segmentation du marché: www.cibleus.com/marche-analyse/segmentation.html.

valorisantes aux groupes identifiés. Les universités segmentent déjà les étudiants selon leur centre d'intérêt académique ou domaine de formation, et les enseignants aussi le sont, puisqu'ils sont répartis sur des départements et domaines de spécialisation.

Supposons qu'une université voudrait étudier les préférences des étudiants sur la base de deux attributs, qui sont : la rigueur académique, et les activités estudiantines au sein de l'établissement. Pour identifier les segments de préférences, trois modèles, démontrés dans le schéma suivant peuvent émerger¹ :

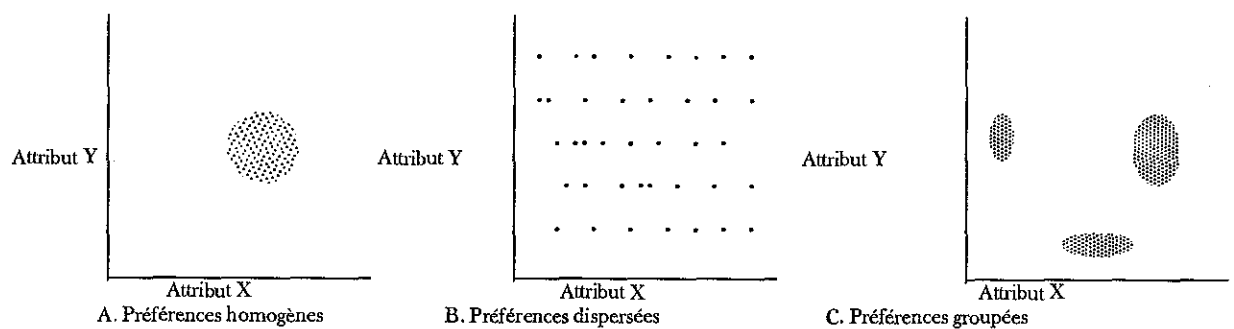


Figure 15 : Exemple de modèles de préférences du marché

- Les préférences homogènes (partagées) : le schéma A représente le cas où tous les étudiants ont presque les mêmes préférences. Le marché ne contient pas de segments naturels, au moins pour les deux attributs sus cités. On peut supposer que du moment que les étudiants ont les mêmes préférences, les universités, dans ce cas de figure, offriront les mêmes services et programmes et se ressembleront puisqu'elles auront à satisfaire le même type d'étudiants.
- Les préférences dispersées (diffusées) : à l'autre extrémité, les préférences individuelles des étudiants peuvent être tellement différentes et sans zones de concentration (la figure B). Ici, l'on suppose que plusieurs types d'établissements universitaires et de formation sont nécessaires pour satisfaire les marchés divers des étudiants.
- Les préférences groupées : Une possibilité intermédiaire est le groupement de préférences distinctes (Figure C), nommés les segments naturels du marché.

¹ Wilma E Goodnow, "Benefit Segmentation : A Technique for Developing Program and Promotion Strategies », Northern Illinois University, 1980, p6.

Dans ce cas, l'on peut prévoir que trois groupes de types d'universités ou de programmes vont répondre aux trois types d'étudiants.

Un marché peut être segmenté sur la base de différentes variables, utilisées indépendamment ou, en les combinant, afin d'identifier celles avec les plus grandes opportunités du marché et qui répondent au mieux aux objectifs prévu par l'établissement ainsi que des types de segments qu'il voudrait obtenir.

II-3-2 Cibler les segments choisis :

1- Identifier les segments les plus attrayants :

Le succès de la stratégie marketing choisie dépend en premier lieu de la pertinence du choix du segment ; ce dernier jugé « intéressant » s'il remplit les critères suivants :

- 1- Il est attractif par ses propres caractéristiques.
- 2- L'établissement universitaire possède les facteurs lui permettant de réussir à servir ce segment¹.

Plusieurs facteurs contribuent généralement à rendre un segment intéressant, indépendamment de l'établissement qui essaye de le servir :

- La taille du marché : les grands marchés sont plus attrayants que ceux plus petits.
- Le taux de croissance du marché : les marchés à fort taux de croissance sont plus attirants que ceux à taux de croissance réduit.
- L'intensité de la compétition : Les marchés servis par peu de concurrents ou avec, ayant plusieurs services de substitution, sont plus attractifs que ceux servis par plusieurs concurrents ou par des concurrents forts.
- La viabilité du marché : le marché fluctuant en matière de taille est moins attractif que celui à croissance stable.
- Les économies d'échelle : les marchés pouvant être servis avec des coûts d'unités décroissants avec l'augmentation de la taille sont plus attractifs que les marchés à coûts constants².

¹ Ciblage marché : www.cibleus.com/marche-analyse/ciblage.html .

² Economie d'échelle: fr.wikipedia.org/wiki/Économies_d'échelles .

- La courbe d'expérience : Les marchés sont plus attirants lorsque l'établissement qui les serve, réduit les coûts d'unité par l'expérience puisque, l'établissement gagne plus d'expérience en servant les besoins de ses marchés que là où elle n'a pas d'expérience¹.

2- Le ciblage :

La segmentation révèle les opportunités du marché pour l'établissement universitaire, qui devra par la suite, choisir entre trois stratégies pour couvrir le marché, démontrées dans la figure suivante :

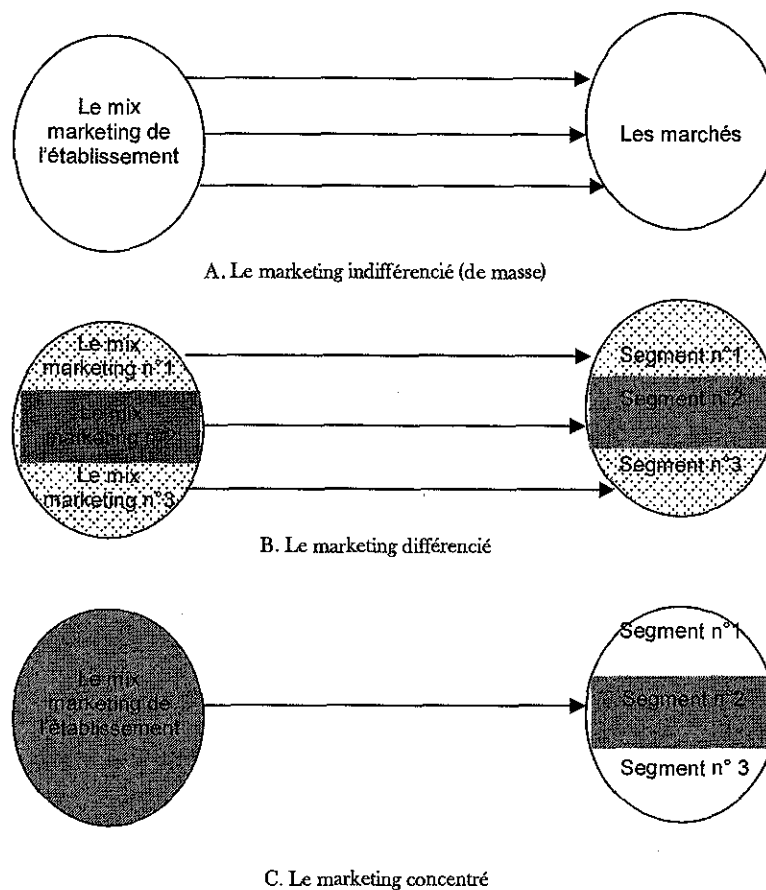


Figure 16 : Stratégies de couverture des marchés²

Au lieu d'essayer de servir « tout le monde », L'université doit identifier la part de son attractivité du marché qu'elle peut effectivement servir. Trois types de stratégies marketing peuvent être, selon le cas, appliquées par l'université¹ :

¹ www.12manage.com/methods_experience_curve_effects_fr.html.

² P. Kotler (2003); *op.cit*, P 456.

- 1- Le marketing indifférencié (One fits all) : Une université peut offrir un programme académique et essayer de convaincre tous les étudiants potentiels que ce programme, est le meilleur. C'est un exemple de marketing de masse, où l'établissement universitaire produit et distribue une offre de marché et tente d'attirer toute personne éligible à s'y inscrire. En optant pour cette stratégie, l'université accorde peu ou pas d'importance aux différences potentielles dans les préférences des étudiants, tout en assumant qu'ils ne sont pas tous les mêmes².
- 2- Le marketing différencié : Une université qui opte pour une différenciation marketing des programmes offerts, offre deux ou plus de programmes et invite les gens à choisir celui qui, répondent le mieux à leurs préférences. Le programme peut différer en termes de qualité, de contenu ou autres caractéristiques. En effet, la plupart des universités utilisent une différenciation marketing en offrant divers domaines de formation. Une université avec un programme différencié aspire à ce que, chaque consommateur potentiel, trouve quelque chose qui lui est convenable parmi les offres variées³.
- 3- Le marketing concentré : c'est l'approche la plus adaptée pour satisfaire un marché. Il s'agit de concentrer les efforts de l'établissement sur l'identification et la servitude d'un marché cible. L'établissement universitaire, distingue les différents segments qui constituent le marché, choisit un ou plus de ces segments sur lesquels les efforts seront déployés et développe des offres de marché spéciaux pour répondre au mieux, aux besoins du marché cible. L'université peut, par exemple, pour un programme spécial adressé aux jeunes musiciens talentueux, mettre l'accent sur leurs dons et performances⁴.

Les besoins et préférences de formation sont tellement variés que l'université adopte généralement, le marketing de masse ou la différenciation des programmes, mais, les responsables de formation doivent accorder une très grande importance au choix de la cible marketing, sur la base de laquelle la stratégie marketing la plus appropriée est appliquée.

Le ciblage marketing a, au moins quatre avantages :

¹ Wilma E Goodnow, *op.cit*, p13.

² Ciblage indifférencié: www.marketing-etudiant.fr/definitions/c/ciblage-indifferencie.php.

³ Marketing différencié: www.e-marketing.fr/xml/Definition.Glossaire/5778/Marketing-differencie/.

⁴ Marketing concentré: www.e-marketing.fr/xml/Definition.Glossaire/5775/Marketing-concentre/.

- 1- L'établissement peut, placer les différentes offres du marché lorsqu'il connaît les différents segments et leurs besoins. Par le suivi de ces segments, l'université peut identifier ceux, dont les besoins ne sont pas satisfaits par les offres existantes.
- 2- L'établissement universitaire peut, opérer à un ajustement plus fin de ses programmes pour répondre aux désirs du marché. Il peut interviewer les membres du marché cible pour déterminer leurs besoins et désirs spécifiques et, comment les programmes existants peuvent être modifiés pour mieux y répondre.
- 3- L'établissement peut aussi opérer à des ajustements sur ses droits d'inscription, les canaux de distribution ainsi que son mix promotionnel. Au lieu d'essayer d'atteindre tous les consommateurs potentiels avec une approche unique, l'université, peut créer des programmes marketing séparés destinés à chaque marché cible distinct.

II-4 Développer et mettre en place une stratégie de positionnement :

L'établissement universitaire doit, accorder une très grande importance à la façon avec laquelle il interpellera le segment choisi, en particulier, comment il pourrait se distinguer des autres universités.

Une université doit, en effet, s'efforcer d'avoir une image et une identité mémorable, cette situation est atteinte en faisant attention au positionnement :

« Le positionnement est le processus d'établir et de maintenir une position distinctive, en terme d'image et d'offre, de telle façon que l'établissement (ou le programme) occupe une place distinguée et valorisée dans l'esprit des consommateurs cibles. »¹

Pour plusieurs établissements, il s'agit plus de repositionner l'université ou le programme que de le positionner. Le positionnement est plus facile à réaliser lorsqu'il s'agit, d'un nouveau programme ou service, mais, les principes sont les mêmes dans les deux cas. Ces principes sont :

- 1- Déterminer l'image portée par les marchés clés de l'établissement aussi bien que leur public. Comment les composantes « clés » positionnent l'université par

¹ Philip Kotler et Karen F.A Fox, op.cit, p230.

rapport aux autres établissements concurrents. Notons que, les différentes composantes / segments peuvent avoir des images différentes.

- 2- Sélectionner la position réalisable, désirée par l'établissement ; cette position peut varier selon les segments. Par exemple, l'établissement peut vouloir positionner ses diplômes de graduation en sciences de gestion comme étant un centre de croissance culturelle, son programme de Master comme préparant la carrière de futurs dirigeants et ses cours du soir, comme un lien où la communauté locale améliore ses compétences.
- 3- Effectuer des actions choisies pour atteindre la position désirée.
- 4- Evaluer et observer l'efficacité de ces efforts de positionnement : les stratégies de positionnement et de repositionnement requièrent une observation constante, puisque de nouvelles composantes (étudiants, enseignants, donateurs...etc.) sont émergentes et leurs préférences en changement. D'autres universités concurrentes ont ou, pourraient changer avec le temps, donc, leur positionnement et attractivité respectifs changeront aussi¹.

II-5 l'image de l'établissement universitaire :

Toute université a, un intérêt vital à tirer de la connaissance des diverses images sur les marchés et d'avoir la certitude que, ces images reflètent l'état de façon précise et favorable. Selon David Garvin :

« Une qualité réelle de l'établissement est souvent moins importante que son prestige, ou la réputation de qualité, parce que, c'est l'excellence perçue qui, en effet, guide les décisions des étudiants et universitaires prospectives qui examinent les offres d'emplois et de bourses d'études »²

Une image actuelle de l'établissement est généralement basée sur ses résultats antécédents. Donc, une université ne peut pas changer ces derniers à travers un changement rapide de sa stratégie envers le publique. Son image, est une fonction de ses besoins et ses communications. Une forte image favorable est générée lorsque l'université réalise de bons résultats et, génère une satisfaction réelle, laisse les autres, par la suite, connaître son succès.

¹ Gronroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing, Management Decision, Vol.32, No.2, pp.4-20.

² David Garvin, "Economics for University Behavior", Academic Press, 1980.

L'université doit connaître les données suivantes sur son image :

- Qu'est ce que l'image ?
- Comment est elle mesurée ?
- Comment peut-elle être changée ? et,
- La relation entre l'image et le comportement des personnes vis à vis de l'université .

1 Définir l'image :

Le terme « image » est devenu populaire durant les années 1950 ; il est actuellement utilisé dans différents contextes : celui de l'image institutionnelle, l'image nationale, l'image publique, l'image de l'entreprise, l'image de soi, l'image de marque...etc. Sa vaste utilisation a tendance à brouiller son sens. La définition de l'image selon Kotler est la suivante :

« Une image est la somme de convictions, idées, et impressions qu'une personne a sur un objet. »

Cette définition, nous permet de distinguer l'image des concepts similaires tels que les convictions, attitudes et stéréotypes.

L'image est en effet, plus qu'une simple conviction. La conviction qu'il est difficile d'être admis à l'université de Harvard, ne serait qu'un élément d'une image plus large qui pourrait être portée sur l'université de Harvard. Une image est l'ensemble des convictions portées sur une chose.

D'autre part, l'image des gens sur un objet ne révèle pas nécessairement leurs attitudes vis-à-vis de cet objet. Deux personnes peuvent avoir la même image sur Harvard mais, avoir deux attitudes totalement différentes par rapport à cette université. Une attitude, est une disposition envers un objet qui inclut des composantes cognitives, affectives et comportementales.

Comment, une image se différencie t'elle d'un stéréotype ? Le stéréotype, suggère une image largement répandue, hautement déformée, simpliste et qui porte une attitude favorable ou non favorable envers l'objet. Une image, par contre, est une perception plus personnelle sur un objet et qui varie grandement d'une personne à une autre².

¹ Philip Kotler, Karen F.A Fox, *op.cit*, p231.

² Gronroos, C. (1994). *Op.cit*, p 326.

2- La mesure de l'image :

Plusieurs méthodes ont été proposées pour mesurer l'image. L'on décrira une approche à deux étapes :

- a- Mesurer la familiarité et la favorabilité de l'image.
- b- Mesurer la place de l'image de l'établissement par rapport aux différentes dimensions (appelée sémantique différentielle)¹

La première étape est d'établir, à quel point, chacun des publics ou segments étudiés se sent familier et favorable par rapport à l'établissement. Pour déterminer le niveau de familiarité, chaque membre sondé doit indiquer s'il a :

Jamais entendu parler	Entendu parler	Connaît assez	connaît très bien
-----------------------	----------------	---------------	-------------------

Le résultat indique si, le public est conscient de l'existence de l'établissement. Mais, si la plupart des répondants optent pour la réponse 2 ou 3, l'établissement a donc un problème de sensibilisation.

Les répondants, qui ont une certaine familiarité avec l'établissement, doivent ensuite décrire à quel point, ils ont une opinion favorable envers lui, et ce, en indiquant s'ils sont :

Très défavorables	peu défavorables	indifférents	peu favorables	très favorables
-------------------	------------------	--------------	----------------	-----------------

Si, la plupart des répondants choisissent les deux ou trois premières réponses, l'établissement a un sérieux problème d'image.

Pour illustrer ces échelles d'évaluation, l'on suppose que les étudiants sont invités à classer quatre universités : A, B, C et D. Les moyennes de leurs réponses sont disposées dans le graphique suivant :

¹ Sémantique différentielle : christophe.benavent.free.fr/IMG/pdf/CGM_17_Intelligence_Marketing.pdf.

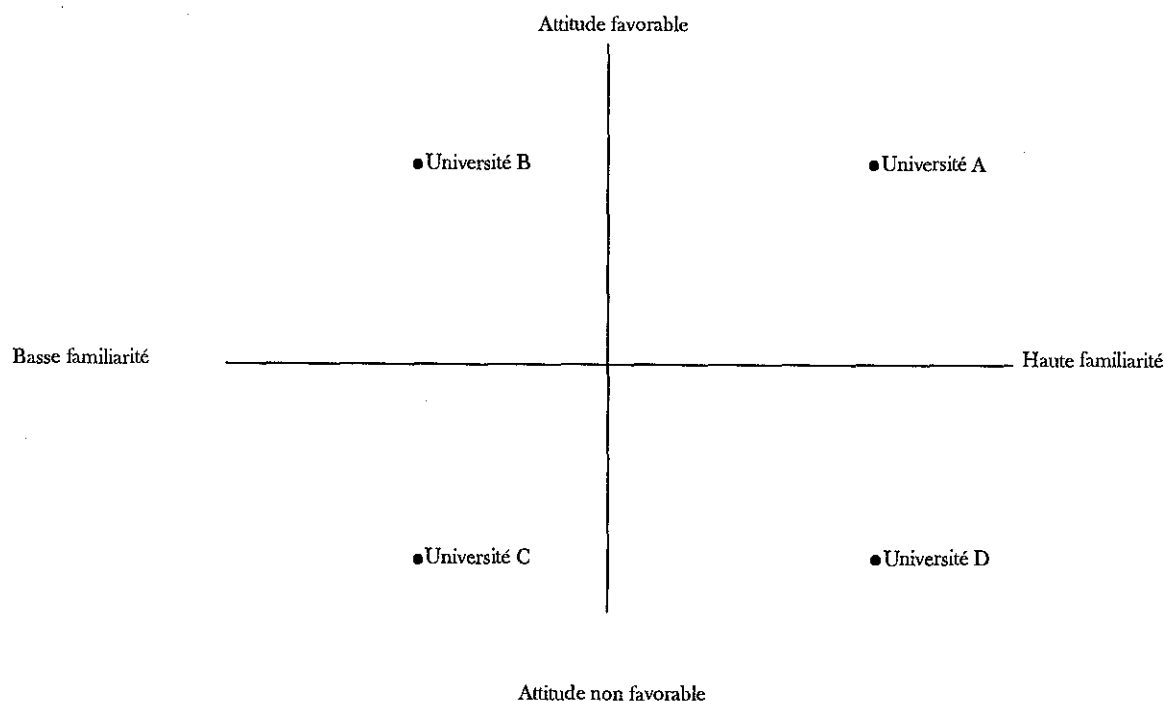


Figure 17 : Analyse de familiarité / Favorabilité¹

L'université A, détient l'image la plus avantageuse : la plupart des étudiants sondés la connaissent et l'apprécient. L'université B quant à elle, est moins familière pour la plupart des gens, mais, ceux qui la connaissent l'aiment. L'université C, est négativement perçue par les gens qui la connaissent, et qui, heureusement, ne sont pas nombreux. L'université D est dans la position la plus faible, elle est perçue comme une université faible et la plupart des gens la connaissent.

Il est clair que, chacune de ces universités a des tâches différentes. L'université A, doit veiller à garder sa bonne réputation et sa connaissance auprès de la communauté. L'université B, quant à elle, doit attirer plus d'attention puisque ceux qui la connaissent, trouvent que c'est une bonne université. L'université C, doit connaître pourquoi les gens qui la connaissent ne l'apprécient pas et faire des progrès pour s'améliorer. Quant à l'université D, elle doit essayer de réduire sa popularité (éviter les journaux et médias...etc), et, prendre des mesures sérieuses pour s'améliorer et lorsqu'elle réussit, diffuser sa nouvelle image auprès du public

¹ Philip Kotler et Karen A. Fox (2003). *Op.cit*, p398.

2- La sémantique différentielle :

Toute université, doit approfondir ses études sur son image et rechercher son contenu. L'un des outils les plus utilisés pour y parvenir est, la sémantique différentielle. Elle est composée des étapes suivantes :

- développer un ensemble de dimensions pertinentes: la recherche identifie en premier lieu, les dimensions que les gens utilisent communément pour refléter un objet. Ces dimensions, peuvent être identifiées en posant la question suivante au public : « A quoi pensez vous, lorsque vous évaluez une université ? », s'il y'en a qui répondent que c'est la qualité des enseignants, cela pourrait être traduit, en une échelle bipolaire, Sur l'une de ses extrémités seront disposés « les enseignants de qualité inférieure » et, sur l'autre, « les enseignants de qualité supérieure ». Cette échelle, peut être subdivisée en sept points, tel que démontré dans le schéma suivant¹ :

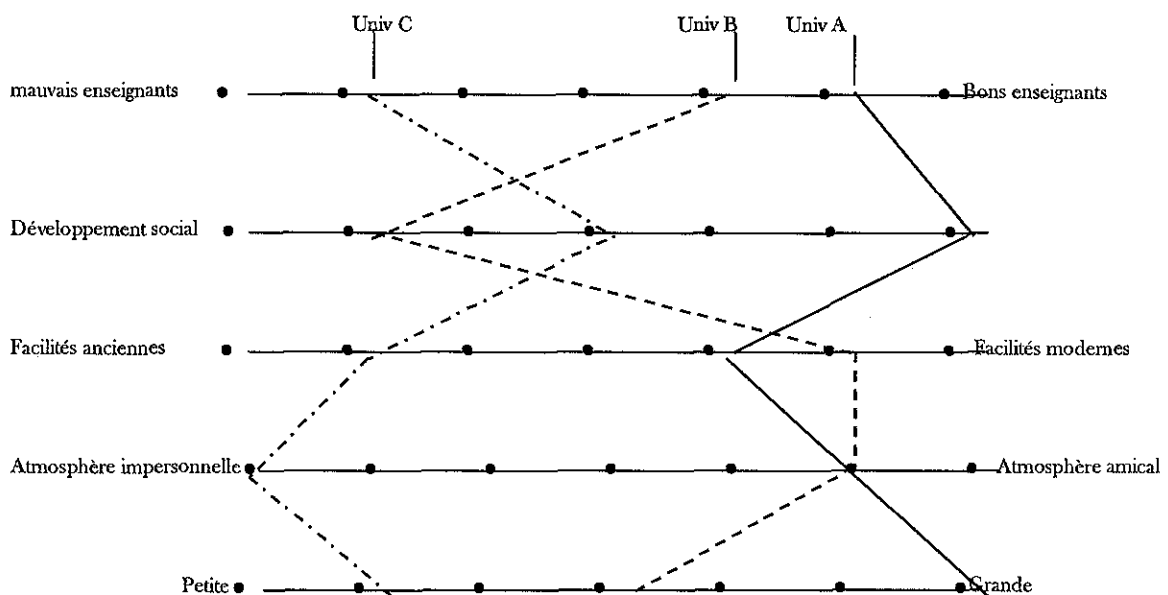


Figure 18 : Image de trois universités (sémantique différentielle)

- réduire l'échelle des dimensions pertinentes : Le nombre de dimensions doit être modéré afin que, les gens sondés ne se fatiguent ou ne s'ennuient pas. Selon Osgood Suci et Tannenbaum, il existe trois types d'échelles² :

¹ C.E.Osgood, GJ. Suci et Tannenbaum, "The Measurement of Meaning, university of Illinois Press, p321.

² C.E.Osgood, GJ. Suci et Tannenbaum, op.cit, p324.

- Les échelles d'évaluation (bonne - mauvaise qualité)
- Les échelles de puissance (forte / faible qualité)
- Les échelles d'activité (qualités actives / passives)

En utilisant ces échelles comme référence, ou, en pratiquant une analyse des facteurs sur ces dimensions, le chercheur peut omettre les dimensions qui ne sont pas utiles.

- 1- Administrer cet instrument à un échantillon de répondants : Les répondants sont invités à classer l'établissement à un moment donné. Les adjectifs bipolaires, doivent être arrangés de façon à ce que ceux, négatifs ne soient pas tous du même côté.
- 2- Mesurer la moyenne des résultats : La figure 17 démontre la moyenne des réponses sur les universités A, B, C ; chacune d'elles, est représentée par une « ligne de moyenne » verticale qui synthétise comment les répondants voient, en moyenne, cet établissement. L'université « A », est conçue comme étant une grande université, moderne, et de qualité. L'université « C », par contre, est vue comme une petite université indifférenciée, et de qualité basse.
- 3- Vérifier les variations de l'image : Puisque, chaque profil d'image est une ligne de moyennes ; elle ne relève pas des variations réelles de cette image. S'il y'a 100 répondants, ont t'ils par exemple, tous vu l'université de la même façon ou, y'avait t'il des variations considérables ? Dans le premier cas, l'on pourrait dire que l'image est hautement spécifique et dans le deuxième, l'image est hautement diffusée. Un établissement universitaire peut, ne pas vouloir d'une image très spécifique. Quelques établissements préfèrent une image par contre diffusée pour que, différents groupes projettent leurs besoins dans cet établissement.
- 4- La sémantique différentielle est un outil flexible de mesure d'image, qui peut, fournir les informations utiles suivantes :
 - a- L'établissement peut découvrir, comment un public donné le voit par rapport à ses principaux concurrents : il faut apprendre, les forces et faiblesses de son image par rapport à celles de ses concurrents et, prendre des mesures correctives.

- c- L'établissement universitaire peut aussi, découvrir comment les différents publics et segments le voient : supposons que le schéma 17 représente l'image d'une seule université vue par différents publics (au lieu de trois différentes universités vues par un seul public). L'université peut donc prendre des mesures visant à améliorer son image au sein de ces publics qui en ont une mauvaise idée ou, parmi ses publics dont l'image, a le plus grand impact sur l'université.
- d- L'établissement universitaire, peut observer les changements que subit son image à travers le temps : en répétant cette étude d'image périodiquement, l'établissement peut détecter, toute détérioration ou amélioration possible de son image. De plus, vérifier la relation entre ces changements d'image et les mesures prises par l'université.

3-La modification de l'image :

Les gestionnaires de l'université sont souvent surpris, même dérangés par les résultats de la mesure de l'image. C'est le cas de ceux de l'université C qui le seront sûrement, du fait que le public voit que l'université, fournit des prestations de qualité basse. La réaction directe pourrait de remettre en cause les résultats en prétendant que, l'échantillon est trop petit ou bien, non représentatif, mais, il devrait plutôt songer à ce qui, devrait être fait pour remédier à ce problème d'image. Les étapes citées ci-après et démontrées dans le schéma suivant, peuvent être suivies pour arriver à cette modification d'image:

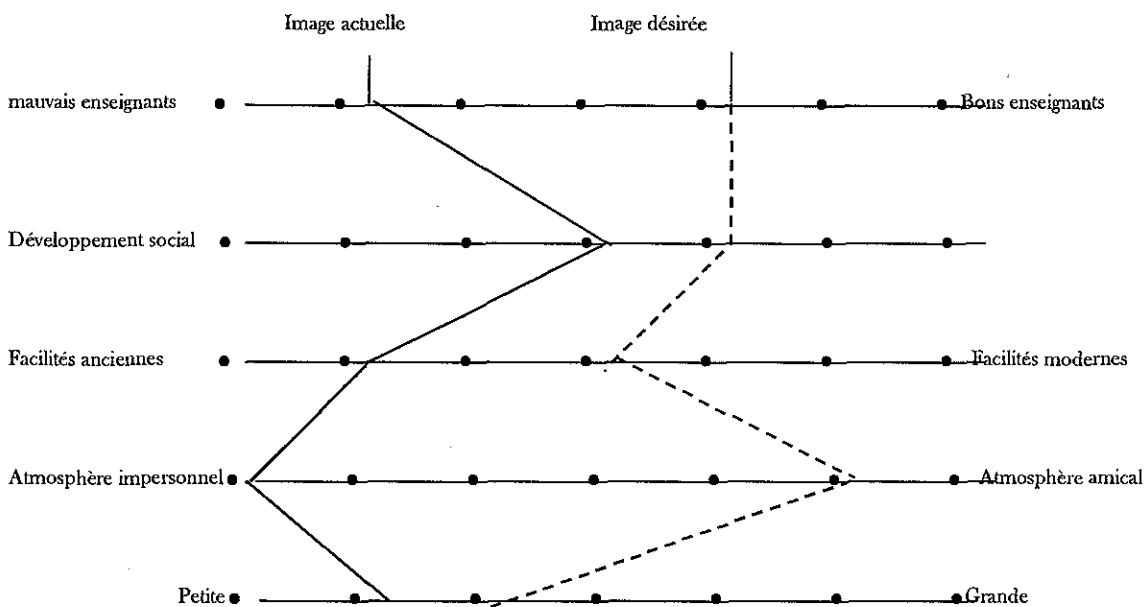


Figure 19 : Image actuelle et désirée de l'université « C »

La première étape est, pour les gestionnaires et le staff, de développer une vision de l'image désirée, celle qu'ils veulent avoir dans l'esprit du public, contrairement à l'image actuelle. Supposons que l'université C voudrait que, le public ait un point de vue favorable de la qualité des enseignants, des facilités offertes aux étudiants....etc. Cela ne veut pas dire que l'université recherche « la perfection », l'image désirée doit donc, être réalisable et doit aussi, tenir compte des qualités actuelles de l'établissement et de ses ressources.

La deuxième étape pour l'université, est de décider quel est l'écart dans l'image que l'université voudrait combler. Les décisions relatives à ce changement d'image, peuvent être prises sur la base des réponses données aux questions suivantes :

- 1- Quelle serait la contribution de l'amélioration de cet écart d'image dans l'image globale de l'université ?
- 2- Quelle stratégie sera utilisée pour contrer cet écart d'image ?
- 3- Quels seront les coûts engendrés par cette démarche ?
- 4- Combien de temps ce changement nécessitera t'il ?

Par exemple, l'université peut décider que ça serait plus effectif et moins coûteux d'améliorer son image de sociabilité que, celle des moyens physiques déployés. Un plan global de modification de l'image engage une planification des étapes séquentielles que l'université devra suivre pour passer de son image actuelle à celle désirée.

Un établissement qui vise le changement de son image, doit avoir une grande patience. L'image,, qu'elle soit négative ou positive tend à durer même, après que, la campagne de changement ait été menée. La qualité des enseignements fournis dans une université reconnue, le public, continuera quand même à en garder une très bonne image.

La persistance de l'image peut être expliquée par le fait qu'une fois les gens ont une certaine image sur un objet, ils tendent à sélectionner les données supplémentaires, et ne prendre en considération que, celles en concordance avec leurs idées reçues. Leurs perceptions sont donc orientées et ils ne voient que ce qu'ils veulent voir. Cela nécessiterait un stimuli contraire pour effacer les doutes et, ouvrir l'esprit de ces gens à de nouvelles informations.

4- La relation entre l'image et le comportement :

Les établissements universitaires sont intéressés par la mesure et la modification de l'image parce qu'ils admettent, qu'il existe une relation étroite entre l'image que le public a de l'établissement et, le comportement de ce dernier envers lui. De ce fait, l'université peut avoir une meilleure réponse de la part du public en possédant une meilleure image.

Cependant, la relation entre l'image et le comportement n'est pas aussi directe que plusieurs établissements le pensent. L'image, n'est en effet qu'une composante de l'attitude. Deux personnes, peuvent voir une université de la même façon et avoir deux attitudes complètement différentes à son égard. De plus, la relation entre les attitudes et le comportement est, elle aussi faible. Les parents, peuvent préférer une ^petite université mais, finissent pas encourager leurs enfants de s'inscrire dans une grande université, juste, parce qu'elle est proche de chez eux ou que, leur entourage le leur a conseillé.

Néanmoins, la mesure et la modification de l'image ne doivent pas être ignorées juste à cause de la difficulté de changer l'image ou, ses effets sur le comportement ne sont pas clairs. Bien au contraire, mesurer l'image de l'université est une étape très utile pour comprendre ce qui se passe à l'université et, mettre le point sur les changements désirés. De plus, même si, la relation image/comportement n'est pas forte, elle existe. La relation ne doit être donc, ni surestimée, ni sous estimée de la part des gestionnaires de l'université qui doivent tenter de réaliser un investissement en développant la meilleure image qu'elle soit, pour en tirer tous, les avantages possibles.

5- La différenciation ¹:

C'est le processus de concevoir un ensemble de différences significatives pour distinguer, les offres de l'établissement universitaire de celles des autres universités. Une université, peut se différencier de plusieurs façons. Ceci, en est une liste exhaustive :

- par le choix d'une région ou zone spécifique,
- par la qualité, le nombre et le type d'enseignants,
- par la nature du programme, « quelque chose pour tout le monde », ou se concentrer sur un choix spécifique de programmes,

¹ La différenciation: fr.wikipedia.org/wiki/Différenciation .

- par des fonctions spéciales, un programme de coopération, ou des formations accélérées et en même temps de qualité, par exemple,
- par la qualité de la performance,
- par les réalisations des diplômés,
- par les techniques utilisées ou celles dont elle dispose,
- par les conditions d'inscription aux programmes,
- par l'atmosphère et le climat général au sein du campus,
- par l'attention, qu'accordent le staff et les enseignants aux étudiants.

Notons que, ces facteurs de différenciation sont les résultats des actions et actifs de l'université, non pas, une conséquence de la publicité. Ce sont des facteurs qui interpellent plus, quelques étudiants par rapport à d'autres. Ces étudiants, choisiront cette université parce qu'elle est différente et qu'elle répond à leur goût et préférence.

Sur la base de quelles fonctions spécifiques, l'université devrait-elle se différencier ? quelques valeurs seront plus appréciées par les publics, et seront aussi faciles à mettre en place avec succès. Les fonctions sélectionnées, doivent répondre aux critères suivants :

- Important : Les différences fournissent un bénéfice hautement valorisant pour un nombre suffisant d'étudiants, d'enseignants et de donateurs et sponsors...etc.
- Spécifique : La différence ne doit pas être offerte par plusieurs universités. Elle doit l'être de façon plus distinctive et, par cette université.
- Supérieure : La différence est supérieure aux autres façons permettant d'atteindre le même objectif ou bénéfice.
- Communicable : La différence, est celle que l'université peut démontrer, communiquer au public.
- Préemptive : La différence ne peut pas être - idéalement copiée par d'autres universités, au moins sur le court terme.
- Abordable : L'université, est en mesure de fournir cette différence aux étudiants.
- Profitable : L'université, peut obtenir un support financier suffisant pour implémenter la différence¹.

¹Stratégie différenciation: www.cours-comptabilite.com/article.5627110.html.

III- Comprendre le comportement du consommateur « étudiant » :

Le choix est au cœur du marketing dont les responsables s'efforcent à comprendre le processus que les consommateurs utilisent pour décider, que et quoi choisir.

La connaissance du consommateur, est quant à elle, la base d'un développement effectif des programmes ainsi que d'autres activités marketing. Il n'est, en effet, pas étrange que plusieurs services chargés des inscriptions et fournisseurs de fonds souhaiteraient avoir une vision plus claire sur ce qui influence la décision d'inscription et de présence dans un programme ou université.

L'on discutera dans ce chapitre, des consommateurs étudiants, et, l'on cherchera à comprendre comment leur choix se fait ainsi que le processus de décision.

III-1 Le comportement du consommateur « étudiant » : le processus du choix de l'université :

Le choix de l'université au sein de laquelle, s'inscrire, est souvent considéré comme l'une des décisions les plus importantes que les jeunes gens et leurs familles font. Le processus commence souvent plusieurs années avant l'inscription, démontré dans le tableau suivant. Dans cette section, l'on essaiera de fournir des réponses aux questions suivantes relatives à ce processus :

- Pourquoi le processus du choix de l'université est il difficile ?
- Quelle est l'interrelation entre le processus de choix pour l'université et les prospects ?
- Quelles sont les étapes du processus hautement complexe de prise de décision ?
- Quelles sont les façons avec lesquelles les étudiants délimitent leurs choix et mesurent leurs alternatives pour arriver à une décision?
- quels sont les facteurs qui entrent en jeu après que la décision ait été prise ?

L'école primaire : Selon les recherches, dans la majorité des cas, la décision de l'école primaire dans laquelle l'enfant sera inscrit est faite lorsque l'enfant atteint l'âge de trois ans et demi. De plus, et selon les recherches toujours, cette décision est prise par la maman de l'enfant. La plus grande influence sur la maman vient surtout de la part de :

1. Amis, voisins, d'autres mamans
2. La grande mère de l'enfant, ses sœurs, et/ ou les autres membres de sa famille
3. Les instituteurs de l'école surtout s' ils font partie des connaissances de la famille
4. les autres gens travaillant dans l'école

Cette recherche a conclu que, si l'école pourrait concevoir et mettre en place des plans pour atteindre les mamans d'enfants de deux ans, l'inscription lors de la rentrée pourrait être améliorée. De tels plans pourraient inclure d'améliorer les contacts avec les instituteurs et travailleurs de l'école et les faciliter.

Les écoles secondaires : dans la majorité des cas, la décision de quel lycée choisir est prise par les futurs lycéens eux même, la plus grande influence dans cette décision comporte :

1. Les amis d'enfance
2. les parents, avec un plus grand rôle joué par le père par rapport à la décision de l'école primaire
3. les instituteurs de l'école primaire
4. les enseignants du lycée
4. l'existence d'activité programmée et aussi en dehors des programmes

Attirer ces élèves pourrait être amélioré en invitant ceux en dernière année primaire à assister et prendre part dans les activités organisées au lycée, et en invitant aussi les instituteurs de l'école primaire

L'enseignement supérieur : Les élèves planifient et recherche les universités les plus compétitives durant leur dernière année au lycée.

Plusieurs étudiants, ne connaissant pas les alternatives offertes par l'enseignement supérieur, d'autres ne préparent pas leurs procédures d'admissions correctement ou ne le font pas à temps.

Pour accroître le nombre de prospects, les lycées pourraient, avec la concurrence des universités préparer les étudiants à l'étape d'inscription à l'université, augmenter leur confiance en soi, leur motivation, et en leur donnant une idée sur l'université.

Tableau 07: Phases de décisions d'inscriptions

Source : Cornfield Lane, «Information on the timing of elementary and high schools decisions comes from », Catholic School Management Letter, XII, n°4 (Fevrier 1991).

III-1-1 le rôle de l'implication et de l'expérience dans la prise de décision :

Le niveau de l'implication individuelle et les expériences antécédentes sur lesquelles la personne se base dans la prise de décision, a une influence sur le niveau de complexité et, le temps que prend la prise de décision dont le tableau suivant démontre, une typologie de trois approches : routinière, simplifiée et extensive¹.

¹ Peelen, Ed, 2005, "Customer Relationship Management", Pearson Education, Prentice Hall, Financial Times, p. 26.

EXPERIENCE	DEGRE D'IMPLICATION PERSONNELLE	
	HAUT	BAS
Pas d'expérience	Prise de décision extensive	Prise de décision extensive
Peu d'expérience	Prise de décision simplifiée	Prise de décision non observable
Beaucoup d'expérience	Prise de décision routinière	Prise de décision non observable

Figure 20 : Taxonomie des approches de prise de décision

Source : Philip Kotler, Karen F.A.Fox, op.cit, p247.

Les gens prennent des décisions chaque jour, mais, la plupart de ces choix sont à basse implication. Quelle marque de céréales, de lait ou de pain choisir, sont généralement un choix trivial, à prendre en quelques secondes. Ces décisions à basse implication sont celles qui ont une faible importance ou pertinence. Les achats courants, les biens à bas coûts appartiennent à cette catégorie.

Plusieurs décisions sur les choix de formation sont par contre des décisions à forte, même très forte implication. Cette dernière existe, lorsque les conditions suivantes sont remplies :

- 1- La décision du consommateur reflète son image de soi et pourrait avoir des conséquences à long terme.
- 2- Le coût à supporter à prendre cette décision, implique de grands sacrifices personnels.
- 3- Il existe, une pression considérable de la part du groupe de référence pour prendre un choix particulier ou agir d'une certaine manière, et, le consommateur cible est fortement motivé pour répondre aux attentes de ce groupe de référence¹.

La décision de quelle université choisir, est un processus, qui commence bien avant la décision finale d'inscription et, peut avoir des conséquences sur le long terme. L'université que la personne choisit peut affecter l'avenir, la carrière, les amitiés, le choix du partenaire, le lieu de la résidence future et la satisfaction aussi. De plus, sur la base du lieu de résidence de l'étudiant prospective, le degré de sa

¹ Kotler, P.; Armstrong, G., 2006, "Principles of Marketing", Eleventh Edition, Pearson, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, p. 430.

mobilité, et le type d'universités déjà visitées, le nombre d'options à considérer, peut aussi être extensif rendant le processus de tri plus impliquant encore.

III-1-2 Le processus parallèle de décision :

Généralement, les étudiants et les universités ont tous les deux l'opportunité de choisir. Dans le chapitre précédent, l'on a introduit le concept d'entonnoir, semblablement, l'étudiant délimite sa sélection tout comme l'université, le fait pour les étudiants. La décision de l'étudiant est par contre plus difficile à prendre puisque, l'éventuelle décision est de s'inscrire dans une université spécifique, tandis qu'en sélectionnant un mix de différents étudiants, parmi lesquels quelques uns peuvent s'avérer moins attractifs que l'université voudrait et d'autres, répondront à ses attentes.

Cette distinction, peut être décrite avec des termes utilisés dans l'investissement, « l'étudiant prospect investit dans un « stock » unique, tandis que l'université investit dans un « fond diversifié » et donc moins risqué ».

Le schéma suivant démontre deux entonnoirs, sur la gauche est celui typique de l'inscription qui démontre le processus de délimitation de choix par lequel passe une université pour sélectionner. Sur la droite, c'est un entonnoir hypothétique de décision d'étudiant pour sélectionner une université. Ces deux processus ont une influence mutuelle l'un sur l'autre, les chargés de marketing doivent donc examiner et comprendre les deux processus.

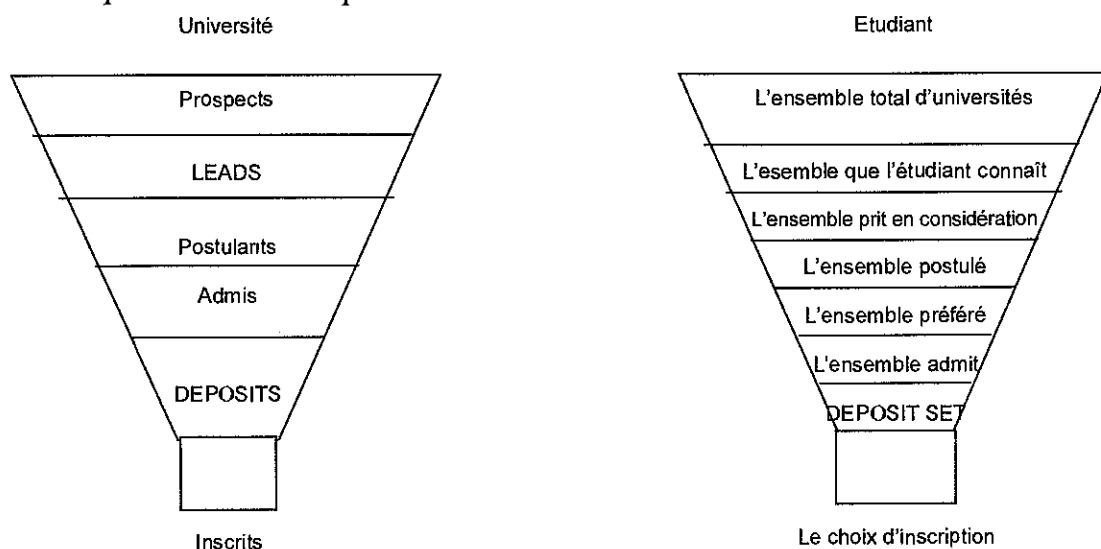


Figure 21 : Entonnoir de décision de l'université et de l'étudiant¹

¹ Philip Kotler, Karen A. Fox (2003). Op.cit, p 298.

L'université ne peut inscrire que les étudiants qui postulent, et, les étudiants ne le font qu'auprès de l'université dont, ils entendent parler. L'université, doit être sûre d'atteindre les étudiants les plus attractifs, les rendre conscients de l'existence de cet établissement et, leur fournir assez d'informations sur ses offres.

L'université vise de ce fait, à attirer des postulants, pour qu'ensuite, elle applique un processus de dépistage et de sélection pour déterminer quels sont les étudiants les plus forts, qui répondent aux besoins et formations offertes. Quelques universités ou programmes n'ont pas de processus de sélection, ou de décision, et inscrivent par contre tous ceux qui y postulent, celles là ne sont pas concernées par cette analyse.

La plupart des universités et programmes peuvent appliquer des critères de sélection. Ce dont ils ont besoin, est de formuler un cadre et une philosophie pour guider le processus de décision. Thomas Vance Sturegon propose les étapes suivantes¹ :

- 1- Définir les postulants idéals : l'université devrait être capable d'expliquer pourquoi elle sélectionne un étudiant particulier, et pourquoi un autre étudiant n'a pas été admis.
- 2- Etablir une philosophie d'admission : Comment l'université déterminera quels postulants sont mieux adaptés pour réussir académiquement ? comment l'université établira des critères pour prévoir le succès,
- 3- Déterminer les variables de classement à utiliser et les classer par ordre de priorité : tels que la moyenne générale, les examens oraux, les recommandations...etc. qui doivent être classés par ordre de priorité selon leur importance dans le processus de décision.
- 4- Appliquer un cadre de sélection pour préparer un profil de chaque postulant, et ensuite, sélectionner les étudiants dont les profils répondent à celui du postulant idéal pour l'université.

¹ Thomas Vance Sturegon, "Creating a Standardized, Systematic, and Testable Rating Framework for Competitive Admission », *journal of college admission*, pp6-13.

III-2 Les étapes du processus hautement complexe de prise de décision :

Les professionnels d'admission sont convaincus qu'il existe, pour chaque étudiant, plusieurs universités prospectives dans lesquelles il sera bien servi et satisfait. Mais, plusieurs étudiants et parents pensent le contraire. Selon Fred Zuker :

« Choisir la bonne université est devenu un processus hautement chargé d'anxiété pour les étudiants et leurs familles...Les étudiants placent des charges démesurées sur eux-mêmes pour intégrer la bonne université. Les parents d'étudiants optent directement pour les universités prestigieuses...quelques parents vivent indirectement à travers le triomphe de l'étudiant dans le « jeu » d'admission....de tels parents sont fixés sur l'admission dans une université qui aura le plus haut taux d'approbation auprès du cercle social, ou de telles choses sont conçues comme une mesure du succès parental.' »

Le schéma suivant démontre les étapes du processus hautement complexe de prise de décision, retrace, les étapes démontrées dans l'entonnoir de décision présentés auparavant (figure n°20). Le cœur du processus implique de réduire la gamme de choix en identifiant les alternatives, déterminer les critères d'évaluation et ensuite, appliquer les critères de choix sur les alternatives.

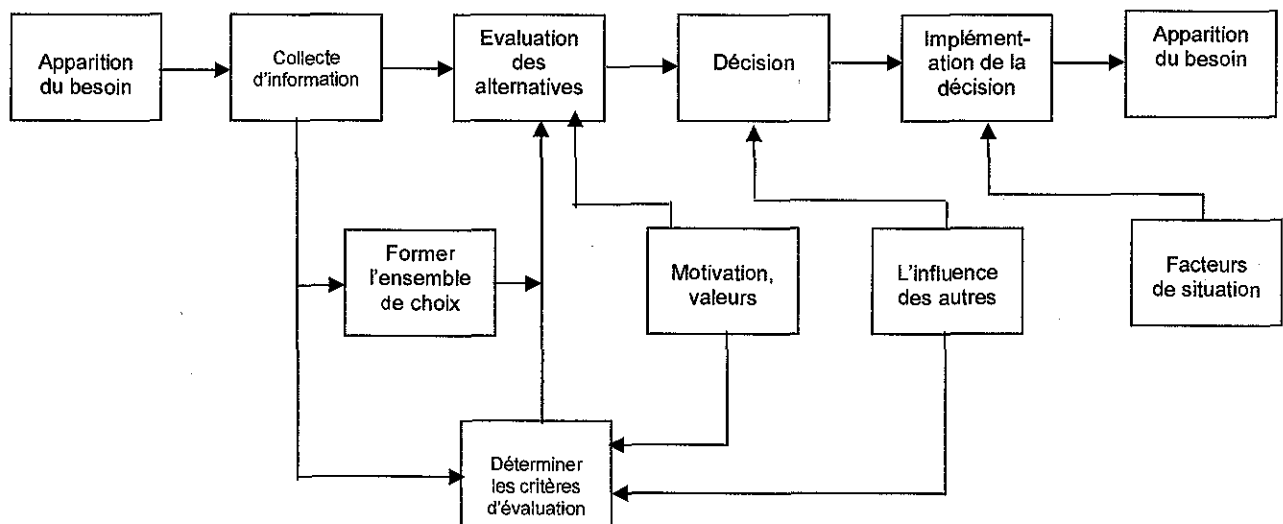


Figure 22 : Etapes de la prise de décision hautement complexe

Source : Philip Kotler et Karen F.A. Fox, op.cit, p251.

III-2-1 Constituer l'ensemble de choix :

Le schéma suivant, démontre l'exemple d'un ensemble d'établissements universitaires de la région ouest classées du haut au bas de l'entonnoir de décision. Cet ensemble est divisé entre :

¹ www.umass.edu/ne165/ne165%20termination%20report%201996-2002.pdf.

- l'ensemble, dont l'étudiant est conscient : l'université de laquelle il a entendu parler et,
- l'ensemble, dont l'étudiant n'est pas conscient: ce dernier ne sera pris en considération que, s'il trouve une façon d'atteindre le premier ensemble.

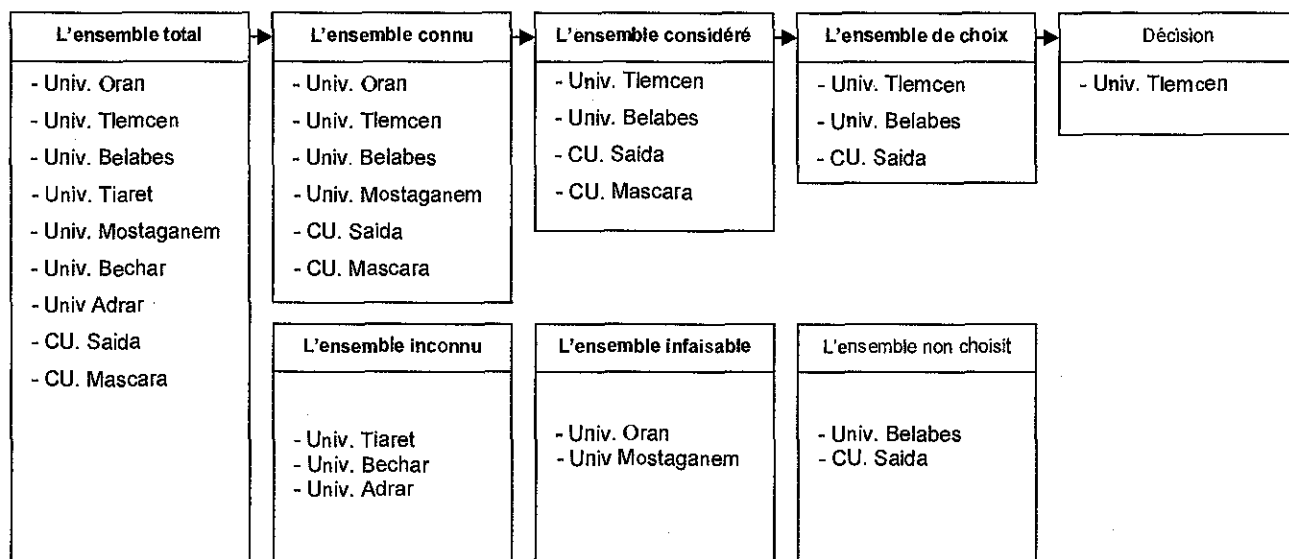


Figure 23 : Ensembles successifs de la prise de décision

Parmi les universités dont l'étudiant est conscient de l'existence, l'étudiant délimite la liste d'établissements qu'il prendra en considération, et qui sont, dans cet exemple constitués de huit universités. Trois d'entre elles, ne sont pas possible pour cet étudiant, soit, parce qu'il sait que ses résultats ne sont pas assez bons, soit, parce qu'elles n'offrent pas la formation qu'il souhaite ou bien, pour d'autres raisons. L'étudiant examinera ensuite, en détail les cinq universités restantes pour décider où postuler, quelques universités restent plus attirantes que d'autres, elles deviendront l'ensemble d'universités où l'étudiant va soumettre sa demande d'inscription.

III-2-2 La collecte d'informations :

Les étudiants intéressés par l'université entreprennent des degrés variables de collecte d'information, qui dépendent de leur niveau de besoin d'information. Les chargés du service d'inscription devraient, à ce stade, répondre aux deux questions suivantes :

¹ Collecte d'informations: www.marketingpdf.com/privacy.html .

- Combien d'informations les étudiants pourraient réunir avant de prendre une décision ? (le besoin d'information)
- Quelles sources d'informations les consommateurs utiliseront t'ils, et quelle sera leur influence relative ?

- Le besoin d'information :

Quelques étudiants prennent directement une décision, tandis que d'autres, prennent des mois pour le faire, et pèsent chaque information. On peut distinguer deux niveaux de collecte d'informations :

- L'attention accrue, qui est le fait d'être attentif aux informations relatives à l'université, suivre les nouveautés sur elle ou bien, s'intéresser aux opinions des autres dessus.
- La recherche active de l'information : il s'agit de chercher des livres sur le sujet, demander des catalogues, assister aux journées d'informations et, entrer en contact avec des gens qui y travaillent.

La profondeur des recherches entreprises sur l'université dépendent du niveau de motivation, la qualité d'informations acquises, la facilité d'en obtenir d'autres ; l'importance accordée à l'obtention d'informations supplémentaires et la satisfaction que l'étudiant a, aux termes du processus de recherche d'information.

- Établir des critères de choix : Tout au long du processus de délimitation du choix, l'étudiant applique des critères qu'il cherche à rendre explicites du fait qu'il aura, à prendre des décisions difficiles lorsqu'il formulera son choix et suivra la procédure d'inscription.

Pour l'aider à délimiter ses choix, l'étudiant choisit des facteurs qui lui paraissent importants et qui constitueront des critères sur la base desquels, chaque université, sera évaluée lors de la prise de décision. Une typologie très utilisée dans ce sens est la hiérarchie des besoins selon Maslow démontrée dans le schéma suivant, selon lequel les gens tentent de satisfaire leurs besoins inférieurement classés dans cette pyramide avant de passer à ceux classés plus haut.

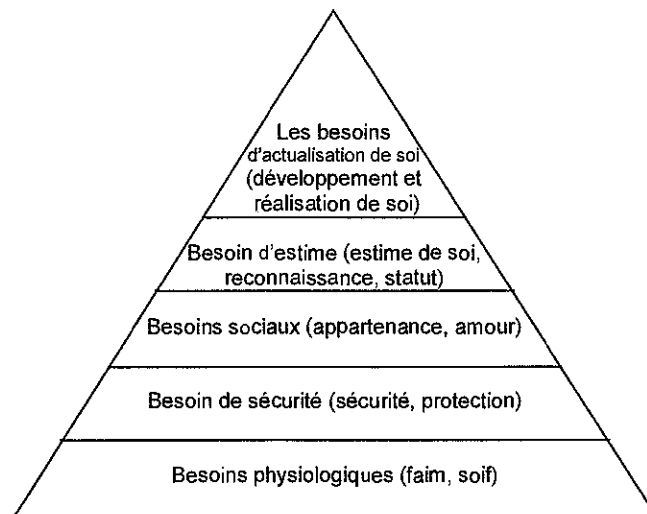


Figure 24 : Hiérarchie des besoins selon Maslow

Source : Abraham.H.Maslow, « Motivation and Personality », Harper & Row,1954, p80.

Un homme mourant de faim par exemple, consacrera son énergie, en premier lieu, à trouver de la nourriture. Si ce besoin basique est satisfait, il pourra songer à sa sécurité, lorsqu'il y parviendra, il prendra le temps de se chercher des amitiés et des relations sociales. Par la suite, il développera son estime pour soi et pour les autres. Une fois ce besoin satisfait, il est libre d'actualiser son potentiel de diverses façons. Dès que le besoin inférieur est satisfait, il cesse d'être un motivateur, et le besoin supérieur devient plus important dans la motivation des choix et actions de la personne.

L'on pourra se demander, quels besoins basiques suscitent l'intérêt pour l'université. Quelques unes d'entre elles, pourront, en effet, être intéressées par le fait d'offrir des réponses adéquates à des besoins basiques (restauration, hébergement) tout en offrant une formation intéressante. D'autres, seront intéressées par le niveau de sécurité au sein du campus, le climat général, l'estime ou bien l'actualisation de soi. Ces besoins ne pourront pas tous être réalisés. L'on trouve par exemple de universités qui répondent en premier lieu, au besoin d'appartenance (de petites universités avec des petites classes, des enseignants et staff attentionnés et une bonne vie sociale), d'autres visent le besoin d'estime de l'étudiant, ou bien, valoriseront le besoin d'actualisation de soi (les universités explorent les valeurs de l'étudiant).

Les étudiants de leur part, veulent souvent satisfaire des besoins conflictuels en prenant une seule décision. Or, l'étudiant peut vouloir réussir et en même temps,

appartenir à un groupe. Cela pourrait créer un conflit interne, que la personne pourrait essayer de gérer en considérant qu'un besoin est plus important qu'un autre, ou, en répondant à ses besoins dans deux périodes différentes. Résoudre ce conflit est le rôle des valeurs personnelles, le principe que la personne emploie pour mesurer les conséquences variées qui peuvent résulter d'un choix particulier.

III-3-3L'évaluation des alternatives :

A travers le processus de collecte d'informations, le consommateur établit une image plus claire des choix disponibles les plus importants. Il élimine certaines alternatives et va, vers le choix d'une alternative parmi celles restantes.

A présent, la question qui se pose est : Comment l'étudiant fait -il le choix parmi les universités que contient l'ensemble des choix ? La réponse est simplement qu'il forme un ensemble de préférences à l'aide de quelques processus et choisit celle classée en premier, en espérant qu'il y sera admis.

Dans l'exemple suivant, l'on expliquera le processus par lequel l'étudiant formule ses préférences.

Supposons que l'ensemble de choix pour un étudiant comporte trois universités (A, B, C), l'on suppose aussi que, cet étudiant a réunit les informations démontrées dans le schéma .

		Attributs			
		Qualité académique	Vie sociale	Emplacement	Coût
Université	A	10	8	6	4
	B	8	9	8	3
	C	6	8	7	5

Figure 25 : Idées des étudiants sur 3 universités

N.B : Dix représente le plus haut score de l'attribut. Dans le cas des frais d'inscription, un haut score veut dire des frais plus bas, ce qui augmente l'attractivité de l'université.

Six concepts sont nécessaires pour analyser le processus d'évaluation :

- 1- L'ensemble des choix, déjà décrit comme étant constitué des universités A, B et C.
- 2- Les attributs de l'université : l'approche par laquelle les attributs qui constituent l'université sont définis et, de demander aux étudiants de citer les facteurs qu'ils prennent en considération lorsqu'ils songent à s'inscrire dans une université.
Dans notre exemple, quatre attributs ont été considérés comme étant les plus importants: la qualité académique, la vie au sein du campus, son emplacement et les coûts.
- 3- L'étudiant a un ensemble de perceptions sur chacune des universités sur la base des attributs. Cet ensemble d'attributs sur une université particulière est, son image. Chaque ligne du schéma de l'exemple représente l'image de l'université correspondante. Une échelle d'évaluation de 1 à 10 est attribuée pour désigner à quel point chacune de ces universités possède cet attribut.
- 4- L'étudiant, comme tout consommateur, a une fonction d'utilité pour chacun des attributs. Cette fonction décrit le niveau varié de satisfaction résultant de chacun des attributs. Dans cet exemple, l'étudiant considère que sa satisfaction augmentera avec la qualité académique et la vie au sein du campus.
- 5- L'étudiant valorise quelques attributs de l'université plus que d'autres, en attachant différents degrés d'importance aux attributs variés. L'importance relative de chacun de ces attributs est spécifique pour chaque étudiant.

Un étudiant peut considérer les quatre attributs comme étant importants : la qualité académique, la vie au sein du campus, son emplacement et les coûts. Un autre étudiant, pourrait les considérer comme étant à importance égale.

La mesure de l'importance du consommateur peut être établie de quatre manières au moins :

- 1- Les attributs peuvent être classés par ordre d'importance par le consommateur étudiant (la méthode de classement)
- 2- Cent points sont répartis sur les attributs par l'étudiant afin d'indiquer leurs importances relatives (la méthode de somme constante)
- 3- Les attributs, sont classés dans une échelle de 0 à 10 (la méthode de classement)

- 4- L'étudiant arrive à se faire une préférence parmi ces universités, en utilisant d'autres méthodes d'évaluation.

Il n'existe donc pas, une méthode unique d'évaluation utilisée par tous les étudiants et dans toutes les situations. Le tableau suivant, présente les modèles de décisions les plus importantes.

1. Le model de sauts au dessus des obstacles « JUMP THE HURDLES » : Dans ce modèle l'étudiant opte pour des niveaux minimums d'attributs qu'ils prendra en considération, et omettra les universités qui ne disposent pas assez de l'un des attributs. Dans l'exemple précédent, l'étudiant pourrait décider qu'il optera pour l'université ayant une qualité académique supérieure à 7 et une qualité de vie sociale supérieure à 8. L'université B seulement le satisfera dans ce cas là.

2. Le modèle de sois/ Ou : Ici le consommateur va considérer les universités qui répondent au moins au minimum à un niveau d'attributs. L'étudiant dans l'exemple, pourrait décider de prendre en considération les universités avec une qualité académique supérieure à 7 ou une vie sociale supérieure à 8, ici, les universités A ou B resteront dans l'ensemble des choix.

3. Le Model de rupture « TIE BREAKING » : Dans ce modèle l'étudiant va classer les attributs selon leur importance. L'étudiant va comparer toutes les universités sur la base de l'attribut le plus important et choisir les universités supérieures. Si, deux d'entre elles sont TIED, l'étudiant répètera le processus avec le second attribut. L'étudiant, pourrait décider que la qualité académique est l'attribut le plus important. Dans ce cas, il choisira l'université A.

4. Le model du COSUMER REPORTS : Ici l'étudiant soulignera l'alternative la plus importante, classe chaque alternative de la plus haute à la plus basse, multiplie chaque classement d'attribut sur un coefficient, et sélectionne ensuite l'alternative qui a le plus grand total de classement. Le principe de la décision est que l'étudiant recherche « la meilleure affaire » comme si il achetait un produit, service, ou une expérience universitaire qui lui offrira la plus haute valeur.

Cette approche de prise de décision est appelée le model de valeur prévu parce qu'il vise à identifier le choix qui va assurer l'existence de la plus haute valeur attendue.

Supposons que notre étudiant a attribué les niveaux respectifs d'importance aux quatre attributs cités dans l'exemple : 0.4, 0.3, 0.2, 0.1. en d'autres termes, 40% de l'importance est accordée à la qualité académique, 30% à la qualité de vie au sein du campus, 20% à l'emplacement et 10% aux frais engendrés par ce choix. Afin de retrouver la valeur de la prévision de chaque attribut, ces pourcentages sont multipliés par les perceptions sur chaque université. Le résultat, est la valeur de prévisions de chacune des universités :

$$\text{- Université A} = 0.4(10) + 0.3(8) + 0.2(6) + 0.1(4) = 8$$

$$\text{- Université B} = 0.4(8) + 0.3(9) + 0.2(8) + 0.1(3) = 7.8$$

$$\text{- Université C} = 0.4(6) + 0.3(8) + 0.2(7) + 0.1(5) = 6.7$$

On pourrait prévoir que l'étudiant favorisera l'université A, puisque cette dernière a, la plus grande valeur de prévision (8). Notons qu'il n'y a pas une grande différence entre les universités A et B sur la valeur de prévision totale. Avec ce résultat, les consommateurs pourront revoir les composantes du model - le classement des attributs et le coefficient d'importance afin de savoir, s'ils pourront être révisés.

5. Le model de « mon idéal » : Ici le consommateur décide du niveau idéal de chacun des attributs. Supposons que l'étudiant préférerait une université avec des niveaux atteignant 9, 9, 10 et 4 pour les attributs respectifs. Plus l'université est loin de ces niveaux, plus il y'a de chance pour qu'elle soit rejetée par l'étudiant. Si l'on répartit les mêmes coefficients utilisés dans le model précédent aux attributs, l'on multiplie ces coefficients par la différence entre le niveau réel et, celui idéal et en déduire la somme. Plus le résultat est bas, plus l'université est proche de l'idéal de l'étudiant. Dans notre exemple, les résultats se présenteront comme suit :

$$\text{- Université A} = 0.4(10-9) + 0.3(9-8) + 0.2(10-6) + 0.1(4-4) = 1.5$$

$$\text{- Université B} = 0.4(9-8) + 0.3(9-9) + 0.2(10-8) + 0.1(4-3) = 0.9$$

$$\text{- Université C} = 0.4(9-6) + 0.3(9-8) + 0.2(10-7) + 0.1(5-4) = 2.2$$

Selon ces résultats, l'on pourrait prévoir que l'étudiant favorisera l'université B, puisqu'elle a le niveau de différence le plus bas.

Tableau 08 : Différentes méthodes de prise de décision¹

¹ Dolence, Michael G. (1998). *Strategic Enrollment Management*. In Swann, Claire C. and Henderson, Stanley E. (Eds), *Handbook For The College Admissions Profession*, Westport, Ct: Greenwood Press, pp.71-91, 108-125.

III-4 Les facteurs influençant le processus de décision :

Plusieurs personnes ont une influence sur la décision du choix de l'université. Les chargés de marketing au sein de l'université doivent être intéressés par les principales sources d'information auxquelles se réfèrent les étudiants prospectives et l'influence relative qu'ils auront.

L'étude du rôle de l'influence personnelle de l'entourage dans le processus de décision est très importante dans ce sens. L'on peut, en effet identifier cinq types de rôles :

- 1- L'initiateur : C'est la personne qui pense ou suggère l'idée d'intégrer une université ou, en choisir une de particulier.
- 2- L'influenceur : C'est la personne dont les points de vue où les conseils ont une influence sur une décision finale et qui exprime, son opinion ou présente des informations.
- 3- Le décideur : C'est la personne qui prend la décision finale pour chaque étape : le fait de s'inscrire, ou s'inscrire et quand le faire.
- 4- L'acheteur (Purchaser) : C'est celui qui paie les frais engendrés par la décision.
- 5- L'utilisateur : C'est la personne qui s'inscrit au sein de l'université (l'étudiant)¹ ;

William Ihlanfeldt a identifié les principaux facteurs d'influence sur la décision du choix de l'université, démontrés dans le schéma suivant. L'influence relative de ces sources peut être définie en demandant aux étudiants prospectives de décrire le type et l'ampleur de l'influence que les différentes personnes qui les entourent ont dans leur prise de décision².

¹ Processus de décision: fr.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9cision.

² William Ihlanfeldt, « Achieving Optimal Enrollements and Tuition Revenues », San Francisco : Jossey Bass, 1980, p 129.

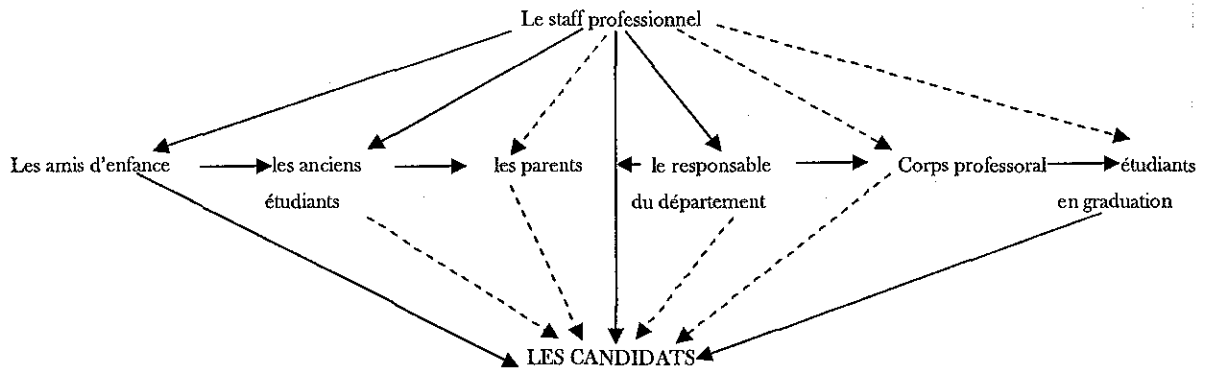


Figure 26 : Influence de l'entourage

N.B : Les lignes désignent une influence directe sur le processus de choix de l'université ; les pointillés désignent une influence indirecte.

Source : William Ihlantfeldt, « Achieving Optimal Enrollments and Tuition Revenues », San Francisco : Jossey Bass, 1980, p 129.

Supposons que, le responsable des inscriptions découvre que les étudiants prospectives formulent leurs préférences en comparant leur université, à l'université idéale pour eux. L'université doit donc, renforcer leur chance d'être choisie par les étudiants et, dans ce cas , six stratégies alternatives sont possibles :

- 1- Modifier l'université : L'université peut modifier ses attributs pour les rendre plus proches de ceux de l'université idéale. Par exemple, l'université A dans cet exemple pourrait améliorer la qualité de vie des étudiants au sein de sa résidence en espérant que, cela la valorisera. Cette stratégie est aussi appelée : *le repositionnement réel*.
- 2- modifier les perceptions sur l'université : L'université pourrait tenter de changer les perceptions des étudiants par rapport à sa situation actuelle surtout, dans les attributs clés. Cela est appelé *le repositionnement psychologique*.
- 3- changer les perceptions sur d'autres universités : L'université pourrait tenter de modifier les perceptions des étudiants sur la position réelle d'un concurrent leader dans différents attributs. Cette stratégie est appelée : *le repositionnement compétitif*, ce dernier est considéré, même dans le domaine du business, comme contraire aux principes d'éthique.
- 4- modifier le degré d'importance des attributs : L'université pourrait encourager les étudiants à attacher plus d'importance aux attributs que l'université détient. Par exemple : l'université A tenterait de persuader les étudiants que la qualité académique est l'aspect le plus important en n'importe quelle université, et qu'il

est plus important que la vie, au sein du campus ou résidence, les activités sportives.....etc.

- 5- Attirer l'attention vers des attributs négligés : L'université pourrait encourager les étudiants à accorder de l'attention à un attribut dont ils ne sont pas conscients ou vis-à-vis duquel, ils sont indifférents.
- 6- Déplacer l'université idéale : l'université pourrait tenter de persuader les étudiants de changer leur niveau idéal d'un ou plusieurs attributs.

L'université, aurait besoin d'évaluer soigneusement ces stratégies alternatives selon leurs importance, possibilité de mettre en place, et coût. La difficulté d'implémentation de chaque stratégie, telle que repositionner l'université ou réduire le niveau d'importance, ne devrait pas être minimisée. Si, une université voudrait se présenter comme étant technologiquement développée, elle devrait par exemple, faciliter l'accès aux ordinateurs et à Internet pour tous les étudiants au sein du campus autant que, dans les résidences universitaires, fournir des catalogues, des livres disponibles en format électronique. Cela engendrerait, des coûts importants d'équipement, d'installation et support.

III-5 Passer de la décision à l'action :

Le stage d'évaluation mène le consommateur à former un ensemble de préférences classées par ordre d'importance parmi les alternatives que présente l'ensemble des choix d'universités. Normalement, le consommateur passera à l'étape d'inscription dans l'université qu'il préfère et suivra, les procédures que cela nécessitera. Cependant, d'autres facteurs peuvent surgir entre former l'intention de s'inscrire et le faire. Ces facteurs sont démontrés dans la figure suivante¹ :

¹ Jagdish N.Seth : « An Investigation of Relationship among Evaluative Belief, Affect, Behavioral Intention and Behavior ». Edition Winston Rind, pp 89-114.

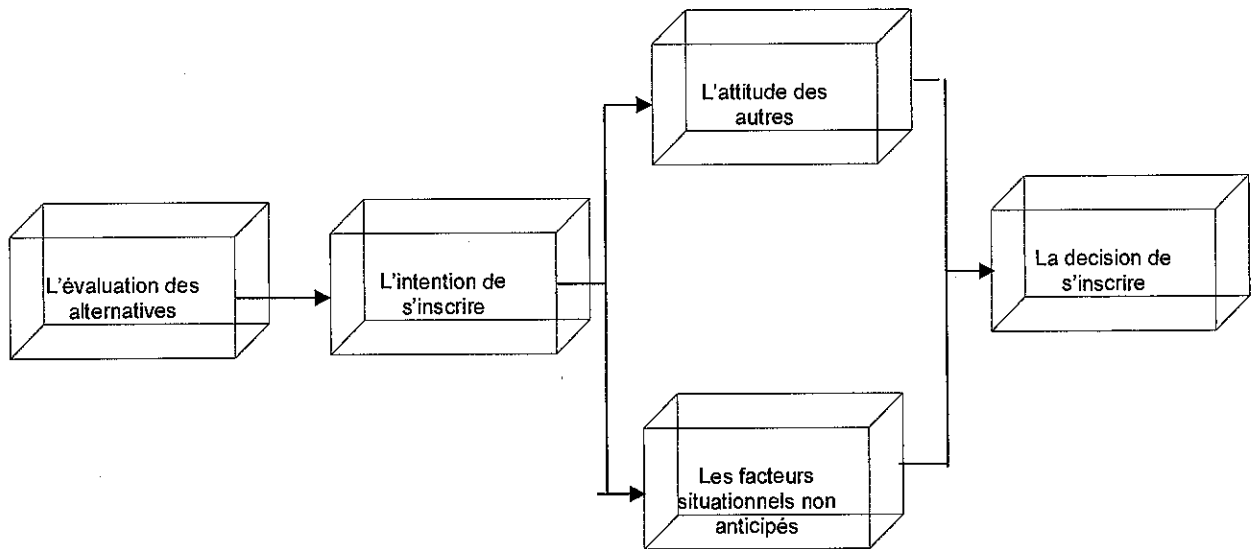


Figure 27 : Facteurs situationnels qui affectent la décision

- L'attitude des autres : Supposons que l'étudiant opte pour l'université A, mais que, ses parents préfèrent l'université B parce que cela coûtera moins. De ce fait, la probabilité de l'étudiant dans l'université A va se réduire. La probabilité que l'étudiant va passer à un autre choix dépendra de deux choses : l'intensité de l'attitude négative des autres envers le choix préféré de l'étudiant et, la motivation de l'étudiant de répondre aux souhaits des autres. Plus le négativisme des autres est intense, et plus, l'étudiant est proche de ces personnes, plus, il révisera son intention d'inscription.

Deux autres facteurs, jouent bien sûr, un rôle dans le cas de la décision d'inscription : Premièrement, c'est l'étudiant qui va s'inscrire à l'université, mais c'est leurs parents qui assumeront les coûts y afférants. « La force de sac » va au delà d'une simple différence d'opinions. Deuxièmement, « une formation », est une compilation d'une multitude d'autres services et d'expériences, ce qui rend difficile, la détermination de l'impact de la qualité académique ou même, la vie sociale dans la qualité attendue.

- Les facteurs situationnels : L'étudiant pourrait décider de formuler une demande d'inscription sur la base de différents facteurs tels que : le revenu familial, le coût total qu'engendrera la formation, et, les bénéfices attendus de cette inscription. Mais, lorsque l'étudiant décide d'agir, quelque chose pourrait intervenir et pourrait l'en empêcher. Le père pourrait avoir perdu son travail et être incapable de contribuer dans son inscription. L'étudiant pourrait donc ne pas apprécier le campus lorsqu'il le visite.

Or, les préférences ou même les intentions d'inscription ne sont pas les seuls facteurs permettant de prévoir le comportement. Ils donnent des idées sur les tendances mais, ne prennent pas en considération les facteurs additionnels qui peuvent intervenir.

Lorsqu'une personne modifie, retarde, ou évite de prendre une décision, elle pourrait considérer que cette décision implique un risque considérable, *le risque perçu* en terminologie marketing¹¹. Le consommateur, ne peut pas être certain des performances et conséquences psychologiques de leur décision, cela, les rend inquiets. L'ampleur du risque varie selon la quantité d'argent engagée, le degré d'incertitude sur les attributs de l'université et leur importance ainsi que, le degré de confiance en soi de l'étudiant. Les consommateurs ont souvent des « procédés » pour réduire les risques, tels que : la procrastination, demander des informations de la part d'amis, et, sélectionner une institution connue. Les chargés de marketing doivent comprendre les facteurs qui provoquent un sentiment de risque chez le consommateur et, doivent tenter de fournir des informations et un support qui aiderai à réduire ce risque afin d'aider le consommateur à prendre une décision.

¹¹ James Taylor, "The Role of Risk in Consumer Behavior ", *Journal of marketing*, 1974, pp54-60.

Conclusion :

La planification stratégique consiste en différentes étapes qui peuvent être menés par l'établissement en entier ou par ses unités. La première de ces étapes est l'analyse environnementale, dans laquelle l'établissement examine son environnement interne, ses marchés, ses publics, concurrents ainsi que son macro environnement. Les menaces et les opportunités sont identifiées afin que les gestionnaires de l'établissement universitaire puissent préparer des plans contingents et superviser les tendances. Par la suite, ses forces et faiblesses sont eux aussi analysés. Les objectifs sont par la suite formulés après révision des missions basiques et la définition des buts majeurs ainsi que les objectifs spécifiques quantifiés.

Enfin, la formulation de la stratégie, nécessite aussi l'analyse du portfolio des programmes actuels pour déterminer ceux qui doivent être réorganisés, maintenus ou supprimés. La stratégie résultante comporte des décisions sur les programmes et marchés actuels et futurs de l'université et sur les changements nécessaires dans la structure, les compétences et la culture.

DEUXIEME PARTIE :
LA MISE EN PLACE DU MARKETING DES
ETABLISSEMENTS UNIVERSITAIRES

❖ **CHAPITRE 1 :** CONCEVOIR UN PROGRAMME MARKETING

- Les étapes de conception d'un nouveau programme.
- Ajouter ou modifier d'autres services

❖ **CHAPITRE 2 :** LA PROMOTION DU PROGRAMME MARKETING DE L'UNIVERSITE.

- Les étapes de la planification de la campagne de communication.
- Les relations publiques .
- La publicité .
- La sélection du média.

❖ CHAPITRE 1 : CONCEVOIR UN PROGRAMME MARKETING

- Les étapes de conception d'un nouveau programme.
- Ajouter ou modifier d'autres services

CHAPITRE 1 : CONCEVOIR UN PROGRAMME MARKETING

La plupart des établissements universitaires trouvent que la planification et la conception de nouveaux programmes doit être entrepris de manière exceptionnelle en raison du manque de ressources financières pour ce faire et le temps que, la préparation d'un bon programme nécessite. Bien au contraire, et, en raison justement du manque de ressources, les universités ne doivent pas les gaspiller sur des programmes non performants.

La figure suivante démontre le processus de développement de nouveaux programmes et services. *L'identification de l'opportunité* implique la sélection, les meilleurs domaines, générer des idées et les évaluer pour identifier les meilleures d'entre elles et, les transformer en nouveaux programmes. *La conception* comporte, elle, plusieurs activités. L'étude du consommateur suppose elle aussi, l'étude du processus de prise de décision de l'étudiant sur ces types de programmes, quels aspects du programme les attireront, et, quelles sont les alternatives qu'ils connaissent.

Le développement du concept comporte quant à lui, la préparation d'une description des aspects du programme. Ce qui reste de la phase de conception, est la mise en place d'une stratégie marketing à utiliser. Si, le concept résultant paraît prometteur, la *phase de test* commence par l'essai du programme ou du cours, son potentiel de marché, son attraction chez le consommateur, et, la stratégie marketing proposée. Ce n'est qu'après cela que, le programme est introduit. Après *l'introduction*, le nouveau programme doit être observé afin de s'assurer qu'il continue à être triomphant.

Ce Chapitre, décrit chacune de ces étapes, démontrées dans la figure suivante :

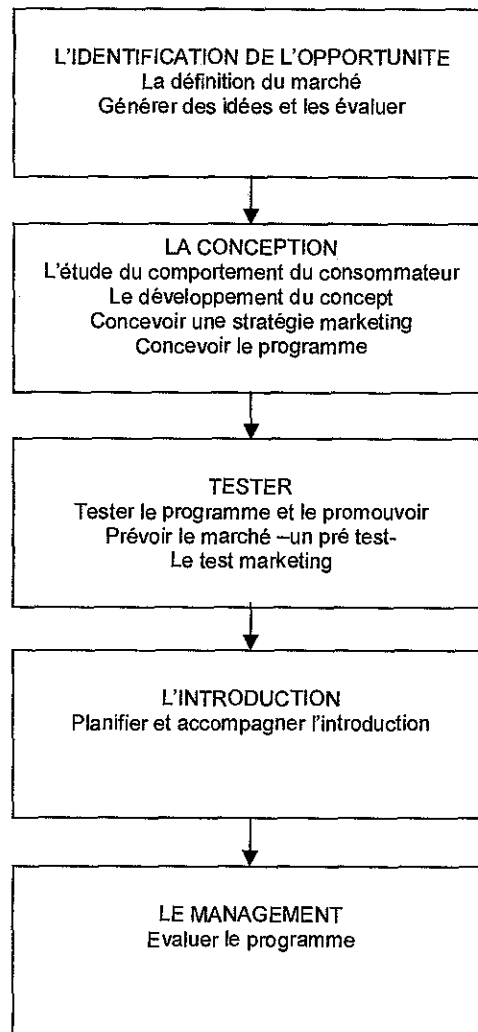


Figure 28 : Processus de développement d'un nouveau programme / service

Source : adapté de Glen. K Urban et John R. Hauser, « Design and Marketing of New product », Prentice Hall, 1980, p33.

I- Les étapes de conception d'un nouveau programme:

I-1 L'identification de l'opportunité:

Lorsque, l'université tente d'élargir ses offres de formation, elle devrait déterminer, quel type de programmes paraissent être plus prometteurs et, quelles idées spécifiques méritent plus de considération¹.

I- 1-1 La définition du marché :

Puisque l'université offre déjà des programmes de formation, et, en recherche de nouveaux qu'elle pourrait fournir. Elle recherchera des besoins qui ne sont pas servis et, déterminera si elle dispose, de ressources pour les offrir.

Les chargés de planification identifieront des domaines de formation qui suscitent de l'intérêt, tels que : des études féministes, des études culturelles, la chirurgie dentaire, les cours du soir, les formations offertes durant les week-end, les études linguistiques et culturelles. Puisque, l'université ne dispose pas des ressources nécessaires pour offrir tous ces programmes en même temps, elle devrait donc en choisir, les plus attractifs. Une opportunité attractive devrait l'être en soi et, dans sa relation avec l'établissement. Le tableau suivant, liste les facteurs à prendre en considération dans chaque étape. L'université, peut évaluer les cinq domaines de formation sus-cités en termes de la taille du marché, le taux de croissance de la demande, l'absence de compétition, et d'autres caractéristiques. Le groupe de planification saura ensuite, considérer à quel niveau chacun de ces programmes, répond aux capacités de l'université².

A ce stage, l'établissement doit aussi décider quel type de consommateurs il voudrait attirer parce que cela aura une influence, quel programme sera choisi à la fin et, comment ce programme là, sera-t-il conçu ainsi que sa campagne de promotion. Les

¹ Coccari, R.; Javalgi, R. (1995) - "Analysis of students' needs in selecting a college or university in a changing environment", Journal of Marketing for Higher Education, Vol. 6, N° 2, pp. 27-39.

² Smith, L.; Cavusgil, T. (1984) - "Marketing planning for colleges and universities", Long Range Planning, Vol. 17, N° 6, pp. 104-117.

planificateurs ont besoin de segmenter les marchés du consommateur pour chacun des programmes et identifier, les segments qui ont le plus de potentiel en matière de taille et d'intérêt. Ici, les planificateurs peuvent utiliser les outils de mesure du marché présentés auparavant¹.

Le résultat, sera une évaluation des caractéristiques de chaque domaine de nouveau programme et une image plus claire, de chacun des segments auxquels il pourra s'adresser et, elle pourra ensuite, décider quel programme parmi ceux présentés, en est la meilleure opportunité.

Les caractéristiques du programme :

- la taille de la demande du marché pour ce domaine de formation
- Le taux de croissance de la demande du marché
- Les coûts engendrés par l'ouverture de ce programme
- Le temps nécessaire pour le mettre en place
- La possibilité de compétition
- L'investissement nécessaire
- La disponibilité des ressources nécessaires pour la mise en oeuvre

La concordance avec les capacités de l'établissement :

- Détient les ressources nécessaires
- Répond à l'emplacement et le système de livraison de service
- Répond aux capacités du marché
- Utilise les facilités et personnel existants
- Compatible avec les services et programmes existants
- Les compétence Management et une expérience avec ce domaine de formation ou avec des offres qui semblables

Source : adapté de Glen. K Urban et John R. Hauser, « Design and Marketing of New product », Prentice Hall, 1980, p 88.

1-1- 2 Générer des idées :

Une fois que l'université identifie le domaine de formation qu'elle voudrait offrir, les planificateurs développent des idées pour en tirer avantage des opportunités identifiées. Définir le programme à offrir n'implique pas automatiquement des cours, un format ou un système particulier pour le fournir. Les planificateurs génèrent plusieurs alternatives avant de les tester et, mettent en place le meilleur d'entre elles.

Les idées proviennent de diverses sources. Les consommateurs actuels ou potentiels pourraient avoir des idées de nouveaux programmes ou des propositions de modification pour ceux existants. Ces idées, peuvent être réunies à travers des sondages directs, des tests projectifs, des groupes de concentration, de suggestions et de doléances. L'établissement, devrait aussi surveiller ses concurrents pour avoir une idée sur les services qu'il lance et qui réalisent un succès. Le staff de l'établissement, son corps professoral et administrateurs sont, eux aussi, une bonne source d'idées, en plus des consultants externes, les associations et autres organismes de formation, et toutes autres organisation ou personne en relation avec le domaine de la formation¹.

L'usage de la matrice du programme / marché précédemment présenté est lui aussi recommandé, comme une façon systémique de générer des idées de nouveaux programmes. Les planificateurs, doivent examiner chaque colonne, prendre en considération les nouvelles possibilités pour chacune d'entre elles. Par exemple, un programme existant pourrait être modifié pour servir un nouveau marché, ou, un nouveau programme pourrait être développé pour le marché traditionnel de l'établissement. Par la suite, les planificateurs peuvent rechercher des idées spécifiques reflétant les colonnes les plus attractives.

Les nouvelles idées de programmes sont parfois promues par l'inspiration, les suggestions des consommateurs et les techniques de créativité. Les établissements ont une influence minime sur les deux premiers procédés, plutôt que, de maintenir une atmosphère d'ouverture et d'encourager la créativité. Elles devront étudier soigneusement les recommandations des consommateurs - et, les examiner pour déceler les bonnes idées. Elles peuvent aussi, employer les techniques de créativité pour encourager les membres du groupe à générer des idées prometteuses².

Parmi les diverses techniques utilisées dans ce sens, les trois les plus utilisées sont :

- 1- Le Brainstorming : (déjà traité dans le premier chapitre de la première partie).

¹ Plannification marketing: universite.deboeck.com/livre/?GCOI=28011100824280&fa=preview .

² Christopher Shea, « Concept of a 3 Year Bachelor's Degree Gains Support Among Campus Leaders », The Chronicle of Higher Education, 1993, pp A33-A34.

- 2- La Synectique (Synectics): Cette approche de groupe débute avec l'explication du problème, décrire son cadre général, et revoir les solutions antécédentes. L'objectif et la liste des caractéristiques de la solution idéale sont formulés. Le groupe génère ensuite, un grand nombre d'idées. Une idée prometteuse est ensuite sélectionnée, développée, et si elle s'avère acceptable, elle est ajoutée à la liste des solutions possibles. Le groupe traite aussi, les autres idées générées en utilisant le même procédé.
- 3- Les listes d'attributs : l'objectif de la liste d'attributs est, de penser à de nouvelles caractéristiques et approches qui pourraient être mises en évidence.

Les planificateurs commencent par lister les attributs du domaine de programme proposé. On pourrait par exemple, retrouver la liste d'attributs suivants :

- Les horaires
- La taille de la promotion
- La partie théorique / pratique du programme
- La localisation
- Les fréquences de cours
- Les examens et diplômes

Le groupe étudiera chacun des attributs pour voir si, ce dernier pourra être adapté, augmenté, minimisé, réorganisé, remplacé, ou combiné¹.

Par exemple, pour l'attribut « horaire » l'on pourrait trouver : tôt le matin, les cours du soir, les après midi, les cours de week-end...etc. Pour l'attribut « examens et diplômes », les planificateurs pourraient lister : les contrôles quotidiens ou continus, des tests dès la fin du programme ou de l'année, l'évaluation sur la base des travaux présentés par l'étudiant, des tests et examens conçus par des experts et enseignants externes...etc.

¹ Andre L.Delbecq, Andrew H.Van de Van, et David H.Gustafson (1994). Op.cit, p 321.

I-1-3 L'évaluation des idées :

Les idées résultantes doivent être évaluées et, classifiées afin d'identifier celles les plus prometteuses et éliminer, celles qui ne sont pas assez intéressantes.

Le groupe de planificateurs (ou l'université) a besoin de développer les critères d'évaluation. Par exemple, les facteurs étudiés ont été établis dans le tableau 1 dans le stage de l'opportunité- identification. Les planificateurs pourraient évaluer chaque idée de programme sur la base de ces critères pour déterminer si, l'université dispose des conditions de succès pour mettre cette idée en œuvre¹.

Quelques établissements utilisent des critères formels et mesurent chacun des critères. Par exemple, l'établissement pourrait mesurer chacun des facteurs présentés dans le tableau 1. Les critères présentés sous « les caractéristiques du programme » pourrait représenter 100%, réparti sur : « la taille de la demande du marché » = 35%, « la disponibilité des ressources nécessaires pour la mise en œuvre » représenterait quant à elle 25%, et chacun des critères restants représenterait 10% de l'importance.

Quant aux critères de « Répondre aux capacités de l'établissement » aurait une importance totale de 100%, si l'établissement opte pour une nouvelle stratégie pour fournir le service, le critère « répondre à l'emplacement actuel et le système de livraison de service » ne serait pas aussi important et, aurait même un taux d'importance inexistant, tandis que le critère « disposer des ressources nécessaires » comptera 40% de taux d'importance.

L'évaluation, pourrait avoir lieu au cours de divers niveaux. Premièrement, le comité de planification pourrait être capable d'éliminer les critères qui apparaissent clairement comme étant inapplicables ou non importants. Ensuite, le comité pourrait établir des descriptions pour les idées comme une base de discussion et de révision. Ensuite, les descriptions pourraient être lues et discutées par le groupe de planificateurs ou d'autres comités appartenant à l'université ou même des groupes de conseils externes. Les idées

¹ Aaker, D. A. (1998) Strategic Market Management. New York: Wiley Adams.

sont ensuite classées par ordre d'importance, selon leurs attractivité et leur concordance avec les capacités de l'établissement¹.

I-2 La conception du programme :

Concevoir le nouveau programme nécessite plus, qu'une préparation d'une liste des cours ou de caractéristiques du programme. Les idées générées par le processus d'évaluation doivent être converties à des concepts de nouveaux programmes. Ces concepts doivent être testés, pour avoir une vision claire de ce que les consommateurs veulent. Les informations provenant de ce test, guident la conception du programme ainsi que son mix marketing².

II-2-1 Le développement du Concept :

L'établissement, devrait être capable de décrire ses idées de programmes proposés aux consommateurs afin de connaître leurs réactions. Une université, ne peut pas faire une « démonstration » du programme qu'elle va proposer aux consommateurs potentiels ; elle doit donc préparer, une bonne présentation verbale. L'université pourrait débiter avec une idée de programme qu'elle pourrait offrir au marché, qui sera décrite en terme de fonctionnalités et d'objectifs. La prochaine étape serait, de convertir cette idée de programme à un concept de programme. Une idée de programme pourrait être concrétisée par une variété de concepts de programmes différents. Par exemple, en partant d'une idée de programme offert aux étudiants de plus de 24 ans, les concepts de programmes suivants pourront être développés :

Concept 1 : Des cours du soir, nécessitant un programme déterminé de cours et qui ne requièrent pas des connaissances dans le domaine de formation.

¹ Altbach, P. G. and McGill Peterson, P. (eds) (1999) Higher Education in the 21st Century: Global challenge and national response. Institute of International Education and Boston College Center for International Higher Education, April 1999.

² Programme marketing: www.bibliotheque.refer.org/livre67/16702.pdf.

Concept 2 : Des cours du soir avec une orientation de développement de carrière, avec plus de latitude dans la sélection des cours et qui requiert des connaissances dans le domaine de formation.

Concept 3 : Des cours du soir qui requièrent des connaissances générales dans le domaine de formation.

Ces concepts, sont ensuite préparés sous une forme écrite détaillée pour permettre aux étudiants potentiels de les comprendre et, exprimer leurs réactions. L'on présentera le concept 2 sous une forme plus élaborée :

Des cours du soir, orientés vers le développement de carrière et plus de latitude dans les cours qui pourront être dispensés. Le programme sera ouvert pour les plus de 24 ans, soldé par l'obtention d'un diplôme de graduation, en relation avec les formation et expérience des étudiants.

Les étudiants cibles sont identifiés et leurs réactions sur les trois concepts sont collectées. Le tableau suivant, présente le type de questions qui pourront être posées. La dernière question du tableau vise à connaître l'intention des prospects de s'inscrire « allez vous certainement, probablement, probablement pas, sûrement pas vous inscrire dans ce programme ? ». Supposons que 10% des consommateurs cibles répondent qu'ils s'inscriront sûrement, tandis que 5% d'autres répondront qu'ils s'inscriront probablement. L'université pourrait appliquer ces pourcentages (ou bien ceux les plus inférieurs) sur le marché total afin de connaître, si, le nombre estimatif d'étudiants serait suffisant ou pas¹.

¹ Askehave, I. (2007) "The impact of marketization on higher education genres -the international student prospectus as a case in point", *Discourse Studies*, 9(6): 723-742.

Les principales questions au sujet du concept d'un nouveau programme de formation

1. Ce concept de nouveau programme destiné est-il assez clair pour vous ?
2. Quelles sont -pour vous- les raisons qui pourraient vous encourager à vous inscrire dans ce programme ?
3. Quelles sont vos attentes sur la qualité de ce programme ?
4. Ce programme répond-il à vos besoins ?
5. Que suggérez-vous comme améliorations à ce programme ?
6. Qui participera dans votre prise de décision d'inscription ?
7. Quel programme semblable vous revient à l'esprit, et quel programme vous attire le plus ?
8. Allez-vous vous inscrire dans ce programme (sûrement, probablement, probablement pas, sûrement pas)

Tableau 10 : Facteurs utilisés pour déterminer l'attractivité d'un programme¹

II-2-2 Concevoir une stratégie marketing :

Dans la plupart des cas, la stratégie marketing est conçue après que le programme ait été élaboré et, qu'il est prêt à être offert. La stratégie marketing, est en effet aussi importante dans le succès du programme que dans le programme lui-même. La stratégie préliminaire pourrait être modifiée tout au long du processus de développement tant que, de nouvelles données émergent².

Le cœur de la stratégie marketing devrait être développé en trois parties :

- La première partie décrit la taille, la structure et le comportement du marché cible. Le positionnement prévu du nouveau programme dans ce marché, ainsi que le nombre attendu d'inscrits.
- La deuxième partie, décrit les revenus attendus de la formation, la stratégie de distribution ainsi que le budget marketing consacré à cette opération de promotion.
- La troisième partie de l'explication de la stratégie marketing, décrit le taux d'inscription attendu ainsi que, les objectifs attendus de cette campagne marketing, à long terme.

¹ Attractivité marketing : www.marketing-etudiant.fr/definitions/a/attractivite.php.

² Stratégies marketing services : www.gautier-girard.com/.../marketing.../marketing-vendre-un-produit-vendre-un-service-est-ce-la-meme-strategie.

II-2-3 La Conception du Programme :

Un concept de programme, n'est pas un programme. Les éléments de ce dernier doivent être soigneusement conçus pour refléter le concept de programme. La conception d'un programme de formation, implique la planification de la structure totale de ce dernier et, de préciser les conditions d'admission ainsi que, les procédures. Ensuite, chaque cours doit être préparé en concordance avec les objectifs du programme et les besoins des étudiants qui vont s'y inscrire. Le groupe de planificateurs doit impliquer le corps professoral, les étudiants et toute autre personne en relation avec cette offre de formation.

I-3- Tester le programme :

Tester, est une partie de chaque phase du processus de développement d'un nouveau programme. Au fur et à mesure que les composantes, emplois du temps, brochures...etc du programme sont conçus, ils doivent être testés avant d'être appliqués¹.

I-3-1 Tester le marché :

Lorsque le groupe de planificateurs est satisfait de l'aspect initial du programme, il peut organiser un test de programme pour voir si, lui et sa stratégie marketing peuvent réussir. Dans ce stage, ces deux derniers composants sont introduits à des échantillons d'étudiants ayant les mêmes caractéristiques que l'ensemble des étudiants, pour savoir combien d'entre eux, sont vraiment intéressés par l'inscription.

L'université, pourrait par exemple distribuer 100 brochures sur les prospects au mois d'avril pour un programme qui sera ouvert au mois de septembre ; si, au moins 30% des prospects décident de s'inscrire, le programme pourra être ouvert et une promotion à très grande échelle pourra être lancée. Dans le cas contraire, le programme devrait être reformulé ou bien supprimé².

¹ Kotler, P.; Armstrong, G., 2006. Op.cit, p445.

² Marché experimental marketing:

economie-gestion.cnam.fr/poleecogestion/IMG/pdf/panorama_des_etudes_marketing.pdf.

I-3-2 Les marchés tests :

Les marchés tests, sont la formule ultime de tester un nouveau programme. L'établissement peut, en effet, tester la viabilité du nouveau programme sans organiser un lancement complet de ce dernier.

L'université, pourrait par exemple lancer ce programme dans un ou une partie de ses départements pour voir si cela marchera. Chaque département, devra appliquer une approche promotionnelle différente. L'un des campus utiliserait la presse locale pour les publicités par exemple, l'autre aura recours aux lettres adressées aux prospects répondants aux critères d'admission. Promouvoir le programme de différentes méthodes, permettra d'atteindre plus d'efficacité dans la campagne finale de marketing puisque, l'université saura exactement à quel prospect s'adresser et de la manière, la plus pertinente.

I-4 L'introduction et le Management :

Lorsque, les étapes de conception et de test sont complètes, l'université serait prête à introduire le nouveau programme. Le timing et le management soigneusement conçus de l'introduction du programme, sont importants. L'université, devrait commencer par informer les étudiants potentiels de l'existence du programme avant son lancement effectif, mais, pas très longtemps avant, parce que cela réduira l'enthousiasme et la motivation pour s'y inscrire et, non plus très peu de temps avant, puisque cela, ne leur donnera pas assez de temps pour y penser et s'informer dessus.

Les procédures à suivre pour s'inscrire, les délais ainsi que les personnes en charges doivent être clairement précisés, tel un emploi du temps . Si, les responsabilités ne sont pas bien réparties ou que, les informations ne sont pas disponibles, cela influera grandement la volonté de s'inscrire des étudiants.

Un plan détaillé des activités et une répartition claire doivent être établis, afin que le plan d'action soit réalisé dans les délais et, que les participants soient satisfaits.

II- Ajouter ou modifier d'autres services :

En plus de leurs programmes académiques, les universités ont plusieurs services auxiliaires. Par exemple : les services de scolarité, de résidence et restauration, ou de bibliothèque sont très importants mais, quelque part indépendants du cœur de l'offre.

Chacun de ces services, peut être amélioré de diverses manières. Généralement, les universités attendent de recevoir des doléances afin d'identifier le service qui a besoin le plus des améliorations et opérer à des changements.

Le groupe de planificateur peut suivre les étapes expliquées dans la section précédente. Par exemple, les procédures d'inscription peuvent varier de différentes façons, comme :

- L'inscription via Internet.
- L'inscription par courrier.
- L'inscription unique pour toute la période de formation.
- L'inscription par le conseiller de scolarité comme une partie du service de conseil.

La meilleure approche, est celle qui attire le plus d'étudiants et, leur fournit le meilleur résultat et satisfaction.

II-1 La conception du service :

Une fois, la meilleure approche est sélectionnée, la phase de la conception du service ne fait que commencer. Les planificateurs, doivent le faire soigneusement ; cela veut dire, améliorer l'offre de service.

- améliorer l'offre de service : améliorer un service ou bien, implémenter un programme passe généralement par une série d'étapes, et parfois, un ensemble complexe d'activités annexes. Ce n'est que par la cartographie (mapping¹) ou le « blueprinting » , que ces étapes dont le concepteur vérifie le processus peuvent fonctionner de la manière la plus optimale².

¹ Le mapping: www.ebookspdf.com/science/1158/kotler-marketing-management-textbook-article-map

²² Ayoubi, R. M. and Massoud H. K. (2007) The strategy of internationalization in universities: A quantitative evaluation of the intent and implementation in UK universities, International Journal of Educational Management, 21(4)

Selon Shostack et Kingman-Brundage, des experts en blueprinting (planification) :

« La conception du service peut être assimilée à une forme d'architecture, mais une architecture qui traite avec les processus au lieu de bricks. L'objectif est la création d'un blueprint complet pour un concept qui peut être traduit à un service réussi. Ce qui fait que la conception du service est unique. Le nombre et la complexité des problèmes auxquels il faut faire face afin de planifier et manager un concept de service de la conceptualisation à la réalisation »¹

Le plan complet montrera la ligne de visibilité qui démarque les actions les actions remarquables par le consommateur de celles qui, même nécessaires à la performance du service, ne sont pas visibles par le consommateur. Le plan démontre aussi les biens de facilitation qui sont nécessaires pour mettre en place le service, le temps approximatif que la mise en place de chaque action prend, et les étapes où les problèmes surgissent -les points de faiblesses- c'est là où une attention particulière doit être accordée.

La figure suivante démontre un plan simplifié pour les procédures d'inscription. Un tel plan met à l'évidence l'interrelation entre différentes fonctions qui doivent être coordonnées, pour atteindre les objectifs de l'université et de l'étudiant.

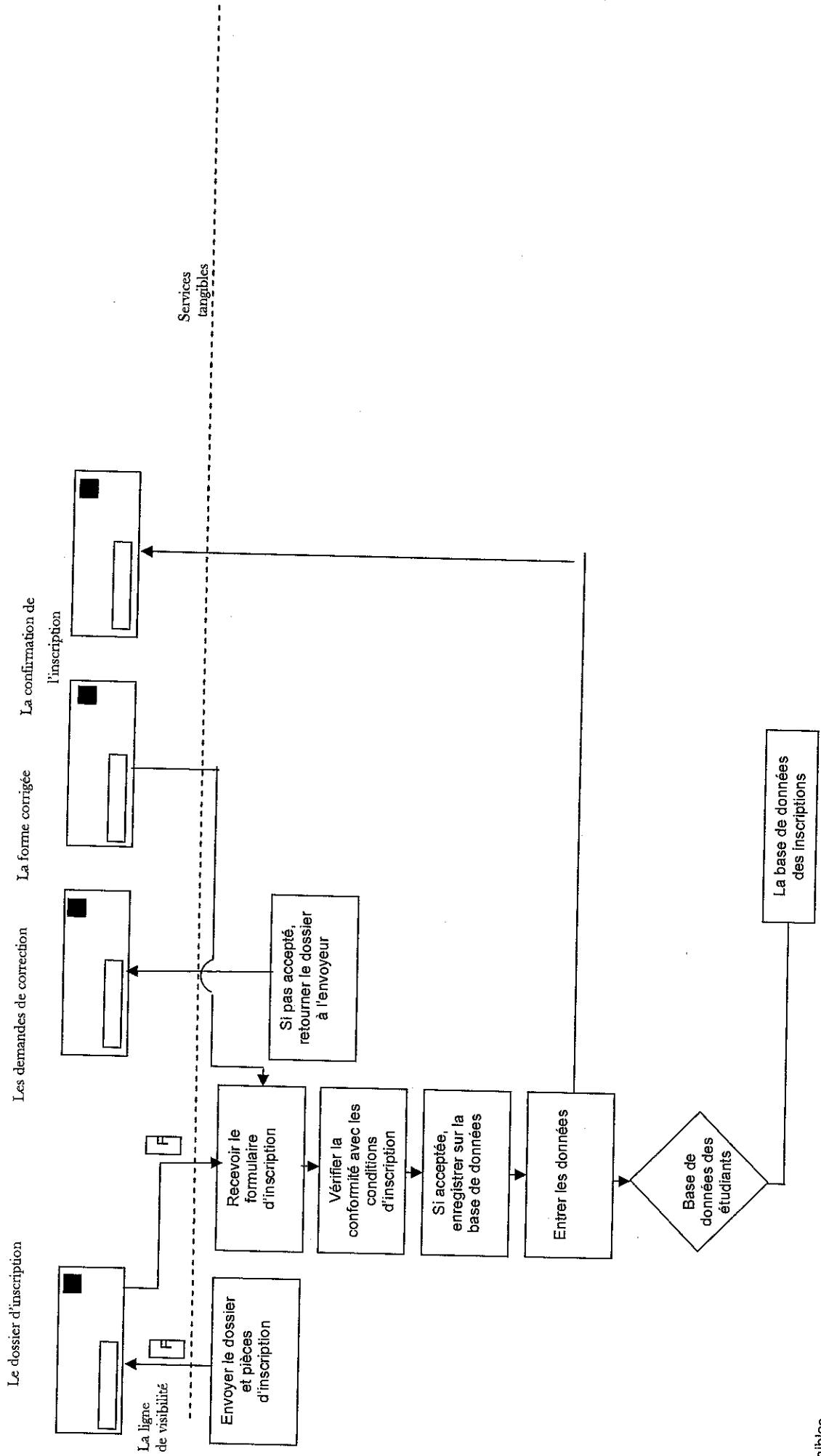
II-2 Etablir le contact du service:

Une fois le plan construit, les planificateurs peuvent identifier les cas où les étudiants établissent un contact direct, en personne ou par téléphone, avec les employés de l'établissement. Les demandeurs du service ne sont pas que, le simple résultat de la mise en place d'un service orienté employé. Ces derniers, spécialement ceux avec des responsabilités de contact direct avec les étudiants, ont besoin d'avoir l'information, l'équipement, et la formation appropriés pour réaliser le plus haut niveau de performance.

¹ Lyn Shostack et Jane Kingman-Brundage, « How to Design a Service », Friedman eds, 1991, p 243.

Si, ces employés tendent à répéter le même type de messages encore et encore, ils pourront mieux le faire s'ils disposent, d'une liste précise de questions et d'une base de données étudiants afin d'omettre celles, dont ils disposent de réponses. L'employé aura de ce fait plus de temps pour écouter l'étudiant et, répondre à ces questionnements et attentes.

En même temps, les étudiants qui ont plus de contact avec les questions des étudiants, des prospects devraient enregistrer la fréquence des questions les plus posées. Cela permettra, aux planificateurs d'étudier la manière la plus effective à l'effet de simplifier les processus, fournir des informations plus claires, les diffuser plus largement ou même, proposer des nouvelles méthodes pour ce faire.



= les points faibles.

Figure 29 : Un exemple simplifié d'un plan d'inscription (plan élaboré par l'université de Bourgogne)

❖ CHAPITRE 2: LA PROMOTION DU PROGRAMME MARKETING DE L'UNIVERSITE.

- Les étapes de la planification de la campagne de communication.
- Les relations publiques .
- La publicité .
- La sélection du média.

CHAPITRE 2 : LA PROMOTION DU PROGRAMME MARKETING DE L'UNIVERSITE

Les établissements universitaires ont besoin de communiquer de façon effective avec leurs marchés et publics. Les chapitres précédents ont expliqué l'aspect marketing du développement des programmes, et, le système avec lequel ces derniers sont rendus disponibles mais, cela n'est pas suffisant. Pour les consommateurs cibles, l'université doit aussi informer le public, les prospects et autres sur ces buts, activités, et offres et, susciter leur intérêt pour l'établissement.

Pour ce faire, les chargés de communication doivent démarrer d'une image claire des tâches de communication auxquelles, leur établissement fait face. Les tâches suivantes en sont des exemples :

- Maintenir ou renforcer l'image de l'établissement.
- Construire une fidélité auprès des étudiants et anciens étudiants.
- Attirer les sponsors.
- Fournir des informations sur les offres de l'établissement.
- Attirer les étudiants prospectifs et les encourager à postuler et à s'inscrire.
- Corriger les fausses informations sur l'établissement ou, celles qui sont incomplètes¹.

De plus, l'établissement doit déterminer et répondre au besoin d'information du corps professoral, staff, les étudiants actuels, et tout autre personne dans l'environnement interne de l'établissement.

La communication, implique un échange entre l'établissement universitaire et l'audience. Le communicateur, doit connaître l'objectif que l'université vise par cette campagne de communication, et, l'objectif(s) pour lequel l'audience y accordera de l'importance. Ce n'est qu'après cela que la forme, le contenu, et la manière d'adresser le message sont planifiés pour répondre aux attentes de l'audience et les atteindre².

La plupart des universités ont recours aux relations publiques, les publications spécialisées et avec un degré moindre, à la publicité.

¹ communication en marketing : www.scribd.com/doc/3818491/cours-de-communication-marketing

² Audience cible : www.manager-go.com/communication.htm.

- *Les relations publiques*, consistent aux efforts destinés à obtenir un intérêt favorable à l'établissement et/ou ses programmes, typiquement en publiant des informations importantes sur eux, en obtenant des présentations gratuites sur la radio, télévision, ou d'autres médias ou bien, en organisant des activités et des événements.
- *Les publications marketing*, consistent aux publications de l'université et dont elles contrôlent le contenu et le contexte du message, et qui sont conçus pour transmettre le message le plus important à l'audience la plus importante. De cette perspective, toute publication de l'établissement est, en effet conçue comme une publication marketing.
- *La publicité*, consiste en une présentation et promotion payante des idées, programmes, ou services typiquement à travers les médias (les magazines, journaux, télévision, radio).

Ce chapitre est réparti sur trois sections, la première traite de la planification d'une communication effective, et démontre les principes appliqués sur chaque type de communication. Les trois sections suivantes discuteront des relations publiques, les publications marketing et la publicité.

I- Les étapes de la planification de la campagne de communication:

Par communication d'une organisation, on entend l'ensemble de toutes les informations, messages et signaux de toute nature que l'organisation émet, volontairement ou non, en direction de tous les publics¹. La planification de cette communication débute avec, une bonne compréhension des huit éléments dont est composé le schéma habituel de toute opération de communication. L'aspect de l'échange que contient toute communication effective est démontré dans la figure suivante :

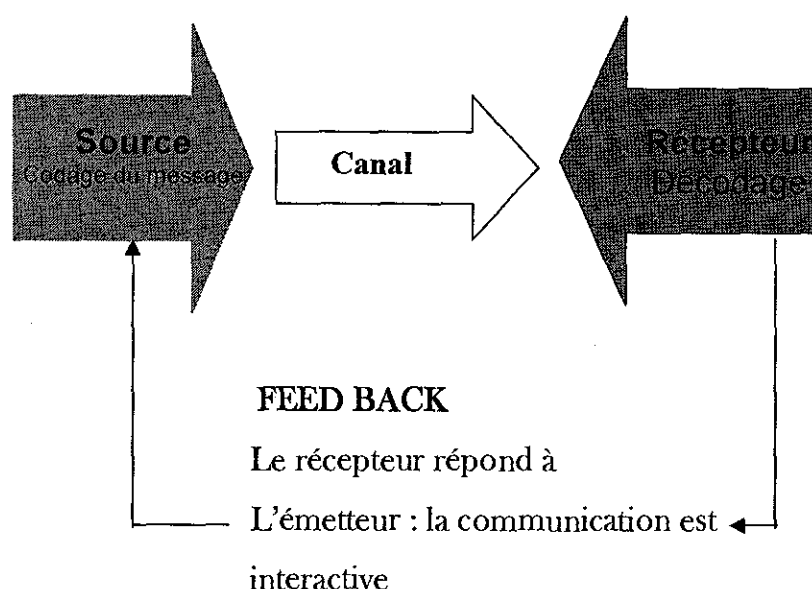


Figure 30 : Schéma de la communication à deux voies : communication interactive²

1- Identifier l'audience cible :

Une communication effective s'adresse directement aux personnes ou groupes concernés. Une université pourrait vouloir identifier l'audience clé et, ses centres d'intérêts afin de lui fournir des informations compatibles avec leurs besoins. Par exemple, les parents peuvent être particulièrement intéressés aux frais que pourrait engendrer le choix de l'université, tandis que leurs enfants seraient, plus intéressés par les facilités offertes par l'établissement et, les opportunités d'emplois que pourrait offrir le choix d'une institution ou d'une autre.

¹ J.Lendrevie, J.Lévy et D.Lindon(2003), "Mercator", 7^eÉdition, Dalloz, p485

²² J.Lendrevie, J.Lévy et D.Lindon(2003), "Mercator".ibid. p493.

Les audiences cibles potentielles, incluent tous les publics et marchés de l'établissement. L'établissement aura besoin, de développer des programmes de communication adressés à tous les marchés cibles et non seulement, à une ou deux audiences clés. Par exemple, une université pourrait identifier son audience comme étant : les étudiants prospectifs seulement, mais, à des moments variés, elle aurait besoin de communiquer avec ses autres publics et marchés incluant les anciens étudiants, les étudiants actuels, leurs parents, les sponsors et le public en général.

2- Clarifier la réponse attendue :

Une communication à objectifs est conçue pour obtenir une réponse de la part du récepteur. La réponse, pourrait être un changement de la connaissance des programmes de l'établissement, ou bien, un changement d'attitude étant favorablement impressionné de la qualité d'un programme, par exemple. Un établissement pourrait aussi bien rechercher une réponse comportementale, tels : une demande d'informations supplémentaires, une candidature ou même un sponsoring¹.

Ce n'est, qu'en déterminant la réponse désirée, que l'établissement pourrait concevoir le meilleur message et de ce fait, être plus efficace.

3- Développer le message :

Après avoir défini la réponse désirée de la part de l'audience cible, le communicateur développe ensuite, sa campagne de communication. Une communication idéale susciterait l'attention, augmentera l'intérêt, renforcer le désir et ensuite, obtiendrait une action (le model AIDA). En pratique, il est rare que le message mène le consommateur directement vers l'action. L'université pourrait avoir besoin d'utiliser différents messages et différents types de communications dans des stades variés du processus de la communication².

Par exemple, les sponsors prospectifs peuvent avoir eu un premier contact avec l'établissement lors d'un événement que ce dernier organise. Impressionné par le campus et les corps professoral ainsi que le staff, ces sponsors prendront le temps de lire d'avantage au sujet de cet établissement, ceci, renforcerait leur intérêt. Il pourraient

¹ Objectifs communication: www.marketing-marketing.fr/articles.htm .

² Model AIDA: www.businesspme.com/articles/communication/64/les-objectifs-de-la-communication.html .

aussi organiser des rencontres avec les anciens étudiants afin de connaître d'avantage de données sur les formations, et les débouchés. Si cet intérêt est connu, des représentants du bureau de programmation de l'université pourraient rencontrer ceux des sponsors afin de mettre le point sur les plans et, les besoins de l'établissement. L'université, pourrait aussi programmer un autre événement auquel sont invités les anciens étudiants afin de d'accroître l'intérêt, en comptant sur des contacts personnels et informels afin d'accroître l'intérêt des sponsors potentiels, et le renforcer avec des contact professionnels pour renforcer le désir et obtenir une action (faire des dons).

Un message a un contenu et, un format. En préparant, le contenu nécessite la compréhension de l'audience cible et ce qui, la motiverait pour répondre. Le communicateur a ensuite besoin, de sélectionner un format qui attirerait l'attention, susciter l'intérêt et présenterait le message clairement.

4- Choisir le média :

Le communicateur, doit choisir un média efficace ou des canaux de communication. Ces derniers sont de deux principaux types :

- La communication personnelle :

Elle inclut la communication directe établie par les représentants de l'établissement ou bien grâce à l'influence du « word of mouth » à travers les conversations avec les voisins, amis, les membres de la famille. Une forme d'influence très persuasive de la communication personnelle est souvent un facteur pesant dans la prise de décision de postuler, s'inscrire ou même, accorder des dons à l'établissement.

L'établissement universitaire pourrait stimuler les canaux de l'influence personnelle pour qu'elle marche sur des tierces personnes. Il pourrait :

- 1- identifier les groupes et personnes influençables afin de consacrer des efforts supplémentaires sur eux,
- 2- créer des leaders d'opinions en leur fournissant des informations et leur demander d'aider l'établissement,
- 3- agir sur les acteurs influents de la communauté, tels que les élus et autres,
- 4- développer la publicité ayant « de hautes valeurs de communication »¹

¹ Thomas S. Rebertson, « Innovative Behavior and Communications » ed Rinehart & Winston, 1971, p 9

- La communication impersonnelle :

Les canaux impersonnels de communication incluent ceux qui n'impliquent pas un contact personnel face à face : les journaux, magazines, la radio, télévision et le mail direct.

La communication à travers les canaux impersonnels peut encourager et renforcer la communication personnelle. Les étudiants prospects peuvent –après avoir été conseillé et orienté par une personne travaillant au sein de différentes universités – lire des brochures et informations relevant de ces établissements avec un intérêt croissant. Ainsi, les universités devraient s'efforcer à combiner les canaux personnels et impersonnels de communication selon leurs objectifs de communication¹.

5- Sélectionner les attributs de la source :

L'effet de la communication sur une audience sera influencé par la façon avec laquelle, l'audience perçoit le communicateur. Les messages transmis par une source hautement crédible seront plus persuasifs. Trois facteurs sont à l'origine de la crédibilité de la source : l'expertise, fiabilité et attractivité.²

- *l'expertise* est le degré auquel le communicateur est perçu comme possédant l'autorité nécessaire pour ce qui est demandé. Les enseignants universitaires sont par exemple considérés comme étant des experts dans leurs domaines de spécialité.
- *fiabilité* se réfère au degré d'objectivité et d'honnêteté perçue de la source. L'audience a tendance d'accorder plus de confiance aux amis et connaissances sur les personnes.
- *attractivité* désigne le degré d'attractivité de la source au vue de l'audience. Des qualités telles que : l'humour et la simplicité tendent à rendre la source plus adorable.

La source la plus crédible, est celle qui détient les plus hauts scores dans ces trois dimensions. Le tableau suivant synthétise les résultats d'un sondage sur les sources que

¹ Stratégies promotion: www.learnmarketing.net/promotion.htm .

² Herbert C.Kelman et Carl L.Hovland, « Reinstatement of the Communicator in Delayed Measurement of Opinion Change », *journal of Abnormal and Social Psychology*, 1958, pp327-335.

les étudiants utilisent pour avoir des informations sur les différentes fonctions que l'université offre :

Les étudiants et parents ont remarquablement des associations similaires entre les sources d'information et les attributs de l'université. Il n'y a que des différences minimes entre le comportement de recherche d'informations des parents et des étudiants.

Le guide de l'établissement fournit pour eux, des informations comparatives sur la réputation académique de l'université.

Les représentants de l'université sont perçus comme étant des sources d'informations objectives sur l'établissement « le hardware de l'établissement », mais qui ne peuvent pas être crédibles lorsqu'il s'agit du style de vie au sein du campus « le software de l'université ».

Les étudiants actuels de l'université sont la première source du « software de l'établissement » tels que le style de vie au sein du campus, la qualité de l'hébergement, et les activités non programmées qui peuvent y avoir lieu.

Les visites au campus sont perçues comme des opportunités supplémentaires pour les étudiants et leurs parents pour connaître plus sur le « software de l'université ». elles leur permettent en effet de voir et expérimenter l'attractivité de l'université, les facilités d'hébergement ; le climat social et les communautés installées au sein de l'université.

Les vidéos de l'université, les diplômés, les guides ne semblent pas être d'une très grande importance comme sources d'informations pour les parents et étudiants.

Source : Randall G. Chapman, « College Search Information Source », American Marketing Association, 1993, pp132-134.

6- Collecter le feedback:

Le communicateur devrait tester la communication avant de la mettre en oeuvre, et devrait aussi rechercher l'effet du message sur l'audience cible. Cela pourrait induire, la conservation, les demandes d'informations supplémentaires, les candidatures reçues, en plus de toutes autres formes de manifestation d'intérêt. Le communicateur pourrait aussi sonder les membres de l'audience cible et, leur demander, s'ils reconnaissent ou se rappellent du message, comment ils perçoivent le message, leurs attitudes passées et actuelles vis-à-vis de l'établissement qui a émit le message et leur attention de postuler, s'inscrire ou même sponsoriser l'établissement¹.

¹ Feedback: www.e-marketing.fr/xml/Tags/2009-02/10625/Feedback-2-0.

II- Les relations publiques :

Chaque établissement universitaire est impliqué d'une façon ou d'une autre dans des relations publiques, puisque chacun d'eux, doit traiter avec une variété de public. La communauté locale, les politiciens, les médias...etc, qui peuvent avoir un intérêt actif ou réactif dans les activités de l'établissement. Dans la plupart des cas, c'est le premier responsable de l'établissement qui joue le plus grand rôle dans ces relations publiques. Tout autre membre agissant au sein de l'établissement, est évidemment lui aussi, un représentant dont les mots et actions peuvent avoir une influence sur l'opinion du public.

L'université peut réaliser, plusieurs avantages en formalisant ses opérations de relations publiques :

- une meilleure anticipation des problèmes potentiels,
- une meilleure prise en charge de ces problèmes,
- des politiques et stratégies de relations publiques plus consistantes,
- une meilleure communication écrite et orale¹.

II-1 Le processus des relations publiques :

Les praticiens des relations publiques se voient comme étant, les renforceurs de l'image de l'établissement. A des moments variés, les tâches de former, maintenir, ou changer les attitudes leur sont attribuées. Pour ce faire, ils suivent un processus à cinq étapes démontrés ci-dessous, que l'on examinera dans les paragraphes qui suivent :

¹ Relations publiques: www.e-marketing.fr/xml/Definition-Glossaire/6278/Relations-publiques/ .

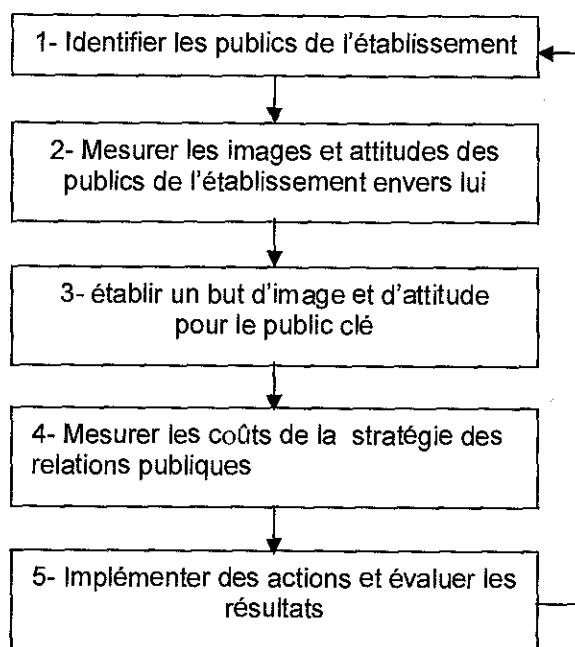


Figure 31 : Processus de relations publiques¹

II-1-1 Identifier les publics de l'établissement :

En raison des ressources limitées de l'établissement, ce dernier devrait délimiter le public auquel il s'adresse, et, concentrer son attention dessus.

Le public primaire de l'université est celui qui constitue sa base : ses étudiants, corps professoral et staff, donateurs et la communauté universitaire en général. Si leur intérêt pour l'établissement cesse, que les étudiants cessent de venir aux cours, les enseignants et staff cessent de travailler pour l'établissement ou bien, que les sponsors et donateurs arrêtent de financer les activités de l'établissement ou que la communauté devient hostile envers l'établissement. Ce dernier est en face d'un très grand problème qui pourrait même menacer sa continuation et existence.

Un public particulier peut, très fortement influencer les attitudes et comportements d'autres publics envers l'établissement. Prenant l'exemple d'une université dont les étudiants sont hautement satisfaits ; leur enthousiasme sera transmis à leurs parents et à leurs amis qui pourront être des étudiants potentiels. Cet enthousiasme, renforcera l'attention d'enseigner de leurs enseignants. Lorsqu'ils seront diplômés, ils pourront

¹ P. Kotler (2003). *Op.cit*, p545.

devenir des donateurs et supporters de cette université. De plus les étudiants influencent les attitudes et comportement des publics d'autres universités.

II-1-2 Mesurer les images et attitudes des publics de l'établissement :

Après avoir identifié ses publics variés, l'établissement a besoin d'évaluer comment chaque public trouve et, se sent envers l'établissement. Quelques idées de l'attitude de chaque public peuvent être obtenues par de simples contacts avec les membres de ce public là.

La recherche marketing formelle est, essentielle pour les relations publiques effectives. Un groupe de discussion, composé de six à dix membres du public clé peut révéler leur connaissance et sentiments envers l'établissement. Même si, les observations qui en résultent ne peuvent pas être complètement représentatives, mais peuvent être la base des perspectives et aussi, relever les principales questions sur l'université, qui pourrait vouloir mener des recherches plus formelles sur son image et problèmes en organisant, des sondages établis sur la base de diverses variables tels que la connaissance de l'établissement, l'intérêt, et les attitudes¹.

II-1-3 Etablir un but d'image et d'attitude pour les publics clés :

A travers la recherche périodique de ses publics clés, l'établissement universitaire, aura des données concrètes sur la façon avec laquelle, ces publics la voient. Ces données, peuvent être regroupées dans une forme de carte de scores telles que, celle présentée ci-dessous. La carte de scores, devient la base pour développer un plan de relations publiques :

Public	Connaissance	Attitude	L'importance du public
Les conseillers de l'université	Moyenne	Négative	Haute
Les étudiants seniors et juniors de l'université	Basse	Neutre	Haute
Les anciens étudiants	Haute	Positive	Haute
Le public en général	Basse	Neutre	Basse

Figure 32 : Carte de scores d'une université²

¹ Image de marque, qualité: www.marketing-etudiant.fr/exposes/q/la-qualite.php.

² P.kotler et Karen. A. FoX (2003).op.cit, p302.

Cette carte de scores de l'université démontre que, les conseillers pour les universités ont des connaissances moyennes sur l'université en question en plus, d'une attitude négative envers elle. Puisque, ces conseillers ont un grand rôle dans la décision de choix de l'université, cette dernière a besoin de développer un programme de communication, qui améliorera cette attitude et connaissances. L'objectif, devrait être établi de façon plus spécifique et mesurable, par exemple : 80% des conseillers pour les universités doivent connaître au moins quatre données clés sur l'établissement, et, au moins 60%, devraient avoir et transmettre une opinion positive sur l'établissement. En rendant les objectifs plus concrets, elle aidera à déterminer les activités et budget nécessaires et, fournira une base d'évaluation du succès du plan.

Le prochain item dans la carte de scores indique que, la communication aussi, devrait être orientée vers les étudiants seniors et juniors de l'université, afin d'améliorer leurs attitudes envers l'université. Pour les anciens étudiants, leur connaissance et attitude sont idéales, et la tâche de l'université est de maintenir leur enthousiasme. Pour le public en général, l'université pourrait décider de ne rien faire. Dans ce cas là, la connaissance du public en général et son attitude ne sont pas aussi importantes pour attirer des étudiants, et, le coût de l'amélioration de la situation pourrait être plus élevé que son apport.

II-1-4 Mesurer l'efficacité/coûts des stratégies de relations publiques :

Un établissement universitaire a, généralement plusieurs options pour tenter d'améliorer l'attitude d'un public particulier. Sa première tâche, est de comprendre comment les attitudes se sont formées afin que, les facteurs qui y contribuent soient orientés par une stratégie appropriée.

Si, le diagnostic suggère que l'université doit renforcer ses contacts avec la communauté par exemple, elle devrait développer un programme de relation avec la communauté. Ici, l'on présenté quelques étapes qui pourront être suivies¹ :

¹ Philip Kotler et Karen A.Fox : « *strategic Marketing for Educationnal Organisations* », Prentice Hall, 1993, pp 357-358.

1. *Identifier les leaders locaux d'opinion, les hommes d'affaires prééminents, les éditeurs de journaux, les élus locaux, les responsables d'organisations civiques et construire une meilleure relation en les invitant aux événements organisés au sein du campus, les consulter sur les problèmes de l'établissement, et les encourager à sponsoriser ces événements.*
2. *Encourager le corps professoral et le staff à joindre les organisations locales et participer de manière plus active dans les campagnes de la communautés tels que : le croissant rouge, les organisations de don de sang...etc.*
3. *Développer un bureau de représentant au nom des groupes locaux tel que Rotary, Kiwanis ...etc.*
4. *Rendre les programmes et facilités de l'université plus disponibles à la communauté.*
5. *Ouvrir les portes du campus à la communauté.*
6. *Participer aux événements spéciaux de la communauté, telles que les parades, vacances...etc.*
7. *Créer un organisme de conseil constitué des leaders de la communauté pour agir face aux problèmes que peut rencontrer l'université.*

Chacune de ces actions a besoin de temps et d'agent. L'université aura besoin d'évaluer le degré d'amélioration de l'attitude qui résultera de chaque projet pour arriver au meilleur rapport coût / efficacité de l'action.

II-1-5 Implémenter les actions et évaluer les résultats :

Les actions doivent être attribuées à des gens responsables, avec des objectifs concrets, des délais et un budget précis. Le bureau chargé des relations publiques devrait projeter les actions et contrôler les résultats. Evaluer les résultats des activités des relations publiques, même s'il est difficile, de les séparer des autres activités marketing.

Afin de faire face à ces problèmes de mesure de la valeur des efforts publicitaires de l'établissement, la publicité est conçue avec un certain niveau d'objectifs de la réponse de l'audience, et, ces objectifs eux mêmes déterminent ce qui est mesuré. Les mesures les plus importantes de la réponse sont les expositions, le changement des idées, compréhension, attitudes et, aussi, les changements de comportement dont la mesure est l'une des manières les plus efficaces pour connaître l'efficacité de la publicité.. cela nécessite une méthode de sondage des niveaux de changement de ces variables avant et après l'action de publicité. La meilleure mesure est, celle des effets de la campagne sur les actions envers l'université, l'inscription les donations....etc.

¹ Philip Kotler et Karen A.Fox.Op.cit, p 195.

Certaines activités de relation avec le public, s'avéreront très coûteuses par rapport à leur efficacité et peuvent, de ce fait, être supprimées. Ou bien, les objectifs des relations publiques peuvent être reconnus comme étant trop ambitieux et doivent être modifiés. En plus, les nouveaux problèmes peuvent nécessiter une réorientation des ressources des relations publiques. Au fur et à mesure que ces actions d'évaluation et de mesure sont réalisées, les chargés de ces actions peuvent réviser les actions précédentes, évaluer la position dans l'esprit des publics et, déterminer quelles améliorations doivent être mises en place. Le processus des relations publiques présenté dans le début de ce chapitre est en développement cyclique, tel que démontré par les flèches.

II-2 Les outils des relations publiques :

Ici, l'on tentera d'examiner les principaux médias des relations publiques avec plus de détails :

II-2-1- Les supports écrits :

Les établissements universitaires doivent compter de manière extensive sur les supports matériels pour, communiquer avec leur public cible. Les universités utilisent en effet, les rapports annuels, les catalogues, les newsletters, les magazines, posters....etc.

En préparant chacune de ces publications, le service chargé de la communication et des relations publiques doivent prendre en considération aussi bien la principale fonction pour laquelle elle était conçue aussi bien que, le côté esthétique ainsi que les coûts. Par exemple, la fonction d'un rapport annuel est d'informer les publics intéressés des réalisations de l'établissement durant l'année, avec un objectif ultime qui est de générer une confiance en lui et ses dirigeants. Cela devrait aussi, renforcer la stratégie choisie et le positionnement de l'université. Le rapport annuel, doit donc être lisible, intéressant, et professionnel¹.

¹ Outils communication: fr.wikipedia.org/wiki/Stratégie_de_communication .

II-2-2- les supports audiovisuels et software :

Il est plus commun actuellement que les universités présentent des supports de ce type pour se présenter. Les technologies émergentes ont créés des méthodes avec un rapport efficacité - coût surtout que, plusieurs choix se présentent à ces établissements.

II-2-3- Les événements :

L'université, pourrait augmenter l'efficacité de la campagne en organisant des événements au sein du campus, afin d'attirer une attention favorable de la part des marchés cibles. En effet, cela peut se faire par, l'organisation de conférences académiques, inviter des personnes prééminentes et des figures publiques...etc. tout événement bien tenu et organisé, améliore l'image de l'établissement et, génère des feedbacks très favorables vis-à-vis de l'université organisatrice¹.

II-2-4- les speeches :

Le responsable des relations publiques rechercherait des orateurs connus et respectueux pour qu'ils tiennent des discours au sein de l'université et, même inviter les médias à cet événement.

II-2-5- Les contacts personnels :

Les contacts personnels sont eux aussi, une très bonne méthode, longuement utilisée pour faire connaître l'établissement.

¹ www.marketing-etudiant.fr/cours/c/communication-marketing-mix.php.

III -La publicité

La publicité, consiste en une forme impersonnelle de communication véhiculée par les média tels que : les magazines, journaux, la radio et télévision, les posters et affichage, le mailing direct, les catalogues...etc. Pour fournir des informations sur un programme ou événement spécifique, sur l'établissement lui même ou bien, pour d'autres objectifs. Afin de développer un programme publicitaire efficace, l'établissement doit prendre cinq décisions importantes, à savoir :

1. Préciser l'objectif de la publicité.
2. Déterminer le budget alloué à la campagne de publicité.
3. Décider du message.
4. Sélectionner le média.
5. Evaluer l'efficacité de la publicité¹.

Ces décisions sont démontrées dans la figure suivante :

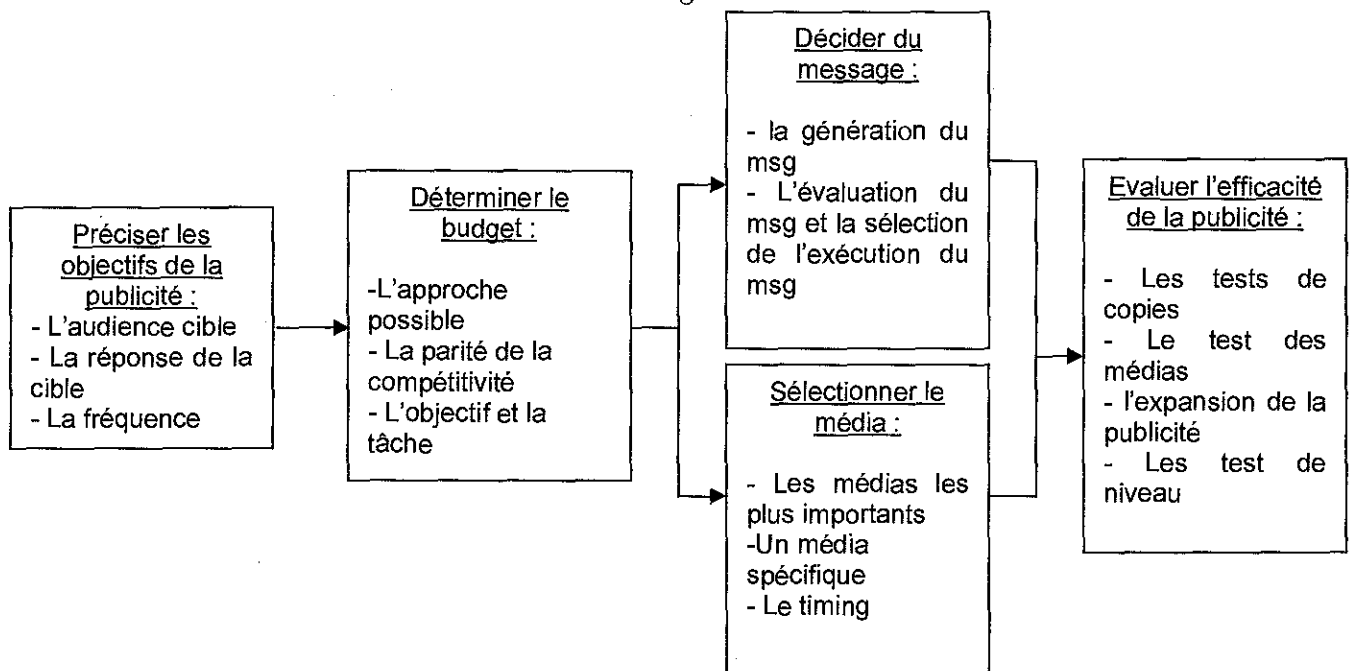


Figure 33 : Décisions importantes dans le management de la publicité²

¹ La publicité: www.marketing-marketing.fr.

² Bok, D. C. (2002). *Universities in the Marketplace: The Commercialization of Higher Education*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

III-1 Préciser les objectifs de la publicité :

Un programme efficace de communication, commence avec des objectifs clairs. Ces objectifs, doivent générer des décisions prioritaires sur la stratégie de l'établissement sur le marché cible, le positionnement du marché et le mix marketing. Quelques objectifs seront compilés avec ceux des relations publiques, et, d'autres approches de communication, vont être mis en place, grâce à la publicité. La stratégie marketing globale définit le rôle, que la publicité jouera dans le mix marketing total.

III-1-1 Identifier l'audience cible :

Un communicateur marketing doit débiter avec en tête, une audience cible claire. (L'audience cible est analoguée au marché cible et réfère à l'audience qu'il voudrait particulièrement atteindre avec leurs communications). L'audience, pourrait être des utilisateurs potentiels des services de l'établissement, des utilisateurs actuels, décideurs, ou des influenceurs. Elle pourrait être constituée d'individus, de groupes, des publics particuliers ou le public en général. L'audience cible, influence les décisions de communication sur ce qui devrait être dit, comment il sera dit, ou le faire, et qui le fera ?

III-1-2 définir la réponse de la cible et la préparation de l'audience :

Une fois l'audience cible est identifiée, le communicateur marketing doit définir sa réponse attendue. La réponse ultime est généralement une action, mais, ces dernières sont le résultat final du processus de prise de décision du consommateur. Le communicateur marketing a besoin de connaître dans quel stage les consommateurs sont actuellement et, à quel stage ils devraient être placés.

Tout membre de l'audience cible, pourrait être dans l'un des états de préparation à l'action qui sont : La conscience, la connaissance, l'appréciation, la préférence, la conviction, et l'action décrite ci-dessous¹ :

¹ Richard Vaughn, « The Consumer Mind, How to Tailor Ad Strategies », Advertising Age, 1980, pp 45-46.

- *La conscience* : la première étape est, de déterminer la conscience de l'audience cible de l'existence de l'établissement. L'audience, peut être complètement inconsciente de son existence, n'en connaît que le nom, ou, connaît une chose ou deux sur lui. Si la plupart de l'audience est inconsciente de l'existence, la tâche du communicateur est de la créer parfois même, une simple reconnaissance du nom.
- *La connaissance* : l'audience cible peut être consciente de l'existence de l'université mais, n'en connaît pas beaucoup de choses. L'objectif des communicateurs est donc, de transmettre plus d'informations clés. Après avoir mené cette campagne, un échantillon de l'audience cible est sondé pour connaître s'ils connaissent assez, bien ou pas, l'établissement. L'ensemble particulier de croyances que l'audience a sur l'établissement, est appelé l'image. Les universités doivent périodiquement évaluer l'image qu'a leur public, et, cela deviendra une base au développement de ses objectifs communicationnels.
- *L'appréciation* : si, les membres de l'audience cible connaissent l'établissement, la prochaine question, est de connaître comment ils se sentent envers elle ? Si l'audience a un point de vue non favorable à l'université, les communicateurs doivent connaître pourquoi et développer un programme de communication pour changer cette situation. Si cela continu, la seule campagne de communication ne serait pas suffisante, il va falloir, améliorer les services et prestations de l'université elle-même, et par la suite, communiquer cette amélioration dans la qualité.
- *La préférence* : l'audience cible pourrait apprécier l'établissement mais, pas le préférer des autres. Dans ce cas là, la tâche du communicateur est de devenir le préféré pour le public. Le communicateur a besoin de présenter des informations sur la qualité de l'établissement universitaire, ses valeurs, performance, et tout autre attribut. Le communicateur, pourrait tester le succès de la campagne en sondant les membres de l'audience pour voir si, leur préférence pour cette université est plus forte après cette campagne.
- *La conviction* : les membres de l'audience cible peuvent avoir un certain niveau d'intérêt pour les cours offerts mais, ne sont pas encore parvenus à une décision

ferme de s'y inscrire. Le rôle du communicateur est de bâtir une conviction que le fait de s'inscrire, dans ces cours est la meilleure chose à faire. Ceci, est un challenge communicationnel.

- *L'action* : un membre de l'audience cible peut être convaincu mais ne pas avoir encore entrepris une action. Il pourrait être entrain d'attendre des informations supplémentaires, mais, planifie d'agir après. Un communicateur dans ce cas là, doit encourager l'étudiant potentiel à effectuer cette dernière étape.

Ces six étapes peuvent être classées en trois stages essentiels : le stage cognitif , la conscience, la connaissance ; le stage affectif, l'appréciation, la préférence, et la conviction ; quant au troisième stage, qui est le comportemental, il se résume dans l'action. Le communicateur assume normalement que, l'étudiant passe par ces trois stages successifs. Il doit ensuite, identifier le stage qui caractérise le plus la majorité de l'audience et, développer un message de communication ou une campagne qui pourra les encourager à entreprendre le stage suivant. Un seul message peut, rarement le faire, mais, la plupart des communicateurs essaient de trouver l'approche communicationnelle ayant le meilleur rapport coût/efficacité pour le faire.

III-1-3 Déterminer la fréquence et la façon d'atteindre la cible :

La troisième décision est, la détermination de la façon optimale d'atteindre la cible et la fréquence de la publicité. Puisque les fonds alloués à cette opération sont généralement limités, et ce n'est pas tous les membres de l'audience qui sont atteints avec une fréquence suffisante. C'est pour cela que, le communicateur devrait décider le pourcentage de l'audience à atteindre et, avec quel taux d'exposition¹.

¹ Audience cible : masteracademy2.ifrance.com/cadre/marketing/Cours_marketing_lesson15.pdf.

III-I-4 Déterminer le budget consacré à l'opération :

Déterminer le budget de la publicité, dépendra des objectifs de cette campagne et de son programme. Quelques médias, seront plus chers que d'autres et, les planificateurs de cette campagne, doivent développer un budget rationnel pour financer les tâches identifiées.

En plus de la précision du budget total consacré à la publicité, la manière de le répartir sur les différents segments du marché, les zones géographiques, et les périodes doivent eux aussi, être précisés.

III-2 Décider du message :

Après avoir déterminé les objectifs et budget consacrés à la communication, l'étape suivante est de développer un message créatif. Les chargés de la publicité ou les agences qui peuvent prendre cela en charge, passent généralement par trois étapes : générer le message, l'évaluer, le sélectionner, et suivre son l'exécution¹.

III-2-1 Générer le message :

Cette étape, inclut le développement de multiple messages alternatifs (appels, thèmes, motifs, idées) qui sont conçus pour, recevoir la réponse attendue du marché cible.

Le message, peut être généré de diverses façons. Tel qu'expliqué auparavant, chaque élément du mix communicationnel de l'université devrait renforcer sa stratégie et sa position tout en répondant, à un ou plusieurs objectifs spécifiques du marché cible.

Les idées de messages, émergent souvent du cadre général sur lequel se base le programme de communication tout entier : réviser l'histoire de l'établissement, les buts, les réalisations, discuter avec les membres de la communauté universitaire et les membres du marché cible, de manière individuelle ou bien en groups, collecter d'autres informations sur l'audience cible et les sujets de communication proposés afin de suggérer des méthodes pour exprimer l'idée de la manière la plus efficace, tout en essayant de réduire le temps et l'argent que cela pourra consommer.

¹ Message publicitaire: www.manager-go.com/publicite.htm.

Les planificateurs, peuvent utiliser un cadre général déductif pour en dégager un message publicitaire. Chacun de ces cadres généraux peut générer trois types de messages : rationnel, émotionnel et moral.¹

1. *Le message rationnel* : il vise à passer une information et/ou de servir l'intérêt personnel de l'audience. Il tente aussi, de démontrer que l'établissement ou le programme satisfera les bénéfices fonctionnels attendus. Des exemples de ce type de message seraient ceux qui discutent de la qualité, l'économie, la valeur ou la performance du programme.
2. *Le message émotionnel* : il est conçu pour susciter des émotions négatives ou positives, qui motiveraient l'action. Les communicateurs agissent sur les sentiments de peur, de culpabilité, et de honte afin de pousser les gens à commencer à faire des choses qu'ils devront faire (se brosser les dents, pratiquer le sport) ou, s'arrêter de faire des choses qu'ils ne devraient pas faire (fumer, trop manger). Les publicitaires, ont trouvé que les messages usant du sentiment de la peur, fonctionnent à un certain niveau, mais, s'ils contiennent beaucoup trop de ce sentiment, l'audience bloquera le message. Les communicateurs eux aussi utilisent, des émotions positives dans les messages conçus en ce sens, tels que : l'amour, l'humour, la fierté et la joie.
3. *Le message moral* : il est orienté vers le bon sens de l'audience, sur ce qui est juste et ce qui est faux. Il est souvent utilisé, dans les messages qui exhortent les gens à soutenir des causes sociales tels qu'un environnement plus propre, les droits de l'homme ..etc.

John Maloney, propose, quant à lui un autre cadre déductif². Il a suggéré que les acheteurs peuvent s'attendre, à quatre types de récompense d'un produit : rationnelle, sensorielle, sociale ou satisfaction de l'ego, et que ces récompenses, peuvent être visualisées à travers : l'expérience du résultat de l'utilisation, l'expérience de l'utilisation du produit ou l'expérience de l'incidence de l'utilisation. En croisant les quatre types de récompenses avec les trois types d'expériences, ils génèrent 12 types de messages publicitaires, illustrés dans le tableau suivant :

¹ Philip Kotler et Karen F.A Fox, « *Strategic Marketing for Educational Institutions* », Prentice Hall, 1993, p 373.

² John C. Maloney, « *Marketing Decisions and Attitude Research* », American Marketing Association, 1961, p113.

Les types de récompenses potentielles résultant de l'expérience avec le produit	Les types de récompenses potentielles			
	Rationnelle	Sensorielle	Sociale	Satisfaction de l'ego
Le résultat de l'expérience de l'utilisation	1. Obtenir une formation pour démarrer sa vie	2. Des cours de Yoga pour relaxer le corps et l'esprit	3. rejoindre un groupe exceptionnel d'anciens étudiants	4. pour les gens distingués dans tout ce qu'ils font
L'expérience de l'utilisation actuelle du produit	5. un programme selon votre emploi du temps	6. de l'enthousiasme tout en apprenant	7. l'université sociable	8. ajouter de la classe à votre vie
L'expérience de l'incidence de l'utilisation	9. des accès gratuits à plusieurs bases de données universitaires dans le monde	10. un programme d'action enrichissant	11. retrouver les amis que vous garderez toute votre vie	12. des programmes choisis selon vos besoins et satisfaction

Tableau 10 : Exemples de 12 types de messages publicitaires¹

Source : John Maloney, « Marketing Decision and Attitude Research », in effective marketing coordination, (Chicago: American Marketing Association, 1961), p113.

¹ John Maloney, « Marketing Decision and Attitude Research », in effective marketing coordination, (Chicago: American Marketing Association, 1961), p113.

III-2-2 L'évaluation et la sélection du message :

La tâche de sélection, du meilleur message parmi un grand nombre de possibilités fait appel, aux critères d'évaluation. Dick Warren Twedt a suggéré que les messages proposés soient classés selon trois échelles : La désirabilité, l'exclusivité, et la crédibilité¹. Selon lui, l'efficacité du message est le produit de ces trois facteurs puisque, si l'un deux à un bas niveau dans l'une de ces caractéristiques, la compétitivité et l'efficacité du message seront grandement affectés.

Le message, doit avant tout dire quelque chose de désirable ou d'intéressant sur le programme ou l'université. Cela n'est pas suffisant, puisque, d'autres établissements peuvent avoir fait la même chose. Le message, doit aussi véhiculer une idée ou information de distinctive et d'exclusif. Enfin, le message doit être crédible ou prouvable. En soumettant les messages proposés à cette échelle de critères d'évaluation, il en sort, les messages les plus pertinents et qui réaliseront de la manière la plus performante, les objectifs de l'établissement.

III-2-3 La réalisation du message :

Les mots du message doivent être mémorisables et attirer l'attention, surtout, lorsqu'il s'agit de titres ou de slogans. Il existe six types phares de titre : les news (Un nouveau programme musical pour les étudiants seniors) ; les questions (Les entreprises ont-elles des problèmes pour trouver des diplômés en sciences de gestion) ; narratif (J'obtiendrai ma licence en management de la qualité en juin prochain) ; les commandements (Mettez un peu de classe dans votre vie) ; les 1-2-3 manières (6 façons d'obtenir une promotion dans votre travail) ; et, le comment, quoi, pourquoi (Que devez vous connaître sur l'université ?).

Tout message peut être exécuté en croisant ces méthodes, et, en utilisant les styles suivant :

1. *Portrait d'une vie*: Un interviewer dit avec regret à une femme, dans la trentaine, qu'elle n'a pas le niveau de formation requis pour le travail qu'elle veut. La même femme, dans un défilement de spots très courts, reçoit la même réponse de la part de plusieurs recruteurs. La même femme se dit : « je vais donc profiter

¹ Dick Warren Twedt, « How to Plan New Products, Improve Old Ones, and Create Better Advertising », *journal of marketing* (janvier 1969), pp53-57.

de l'offre de formation pour seniors de l'université X ». Dans la prochaine scène, un recruteur (peut être même le premier) se met debout et la félicite d'avoir obtenu les qualifications requises et le nouveau travail.

2. *Style de vie* : Un petit groupe de femmes dans une pause café discutent à tour de rôle de leur plan pour la soirée, et qui paraissent tous ennuyés. L'une d'entre-elles répond : « moi, pour mes après midi, j'ai choisi d'être universitaire »
3. *Tempérament* : l'exemple serait des scènes d'étudiants entraînés de rire et de s'amuser, s'entraider, poser des questions dans une salle de cours, et jouer dans l'équipe de l'université.
4. *Musical* : Des slogans ou hymnes de l'université sont joués tout en choisissant des scènes et images qui vont avec.
5. *Expertise technique* : Un nombre de chefs d'entreprises ou de recruteurs parlent de leur expérience satisfaisante avec les étudiants ou stagiaires de l'université.
6. *Evidence scientifique* : un spécialiste présente l'évidence du haut taux d'étudiants employés dès leur sortie de l'université.

D'autres styles tels, que la fantaisie ou les symboles de personnalité ou même, des témoignages d'anciens ou d'étudiants actuels pourront être utilisés ; il revient au concepteur du spot publicitaire ou du message, de choisir l'un qui correspond, au mieux aux objectifs de cette campagne.

Le communicateur, doit aussi choisir *le ton* du message, qui pourrait être sérieux, humoristique, provocateur...etc. Le ton, doit être approprié à l'audience cible, et, la réponse désirée de sa part.

Les éléments des formats tels que la taille, la couleur, ou les illustrations feront la différence dans l'impact du message et de son coût aussi.

VI- La sélection du média:

La sélection du média, est une autre étape importante dans la planification de la publicité. Cette étape, peut précéder celle de la conception du message et, même avant la détermination du budget consacré à cette opération. Il existe, trois étapes basiques dans le processus de sélection du média : choisir parmi les catégories des médias, sélectionner un média spécifique, et le timing.

VI-1 Choisir parmi les principales catégories de médias :

La première étape, est de déterminer comment le budget de publicité serait alloué aux catégories de médias. Le planificateur, doit examiner la capacité de ces média à atteindre l'audience cible, la fréquence et les résultats. Le tableau présenté ci-dessous, présente les principaux médias selon leur volume publicitaire : les journaux, la télévision, le mail directe, la radio, les magazines, et sorties sur terrain. Chaque catégorie de média a ses propres avantages et limites, listés face à chacune des catégories. Les planificateurs, font leur choix parmi ces types de média en prenant en considération les habitudes de l'audience cible, ce qui est offert (pourra t'on faire une démonstration ?), le message lui-même et les coûts. Sur la base de ces caractéristiques, le planificateur doit décider de l'allocation optimale des ressources disponibles¹.

¹ Médias et pubs : www.shiftcomm.com/downloads/SMMarketingebook-SHIFT_Communications.pdf.

LE MOYEN	AVANTAGES	LIMITES
Les journaux	<i>La flexibilité</i> : pas de limite de temps, une bonne couverture du marché local, une grande crédibilité.	Courte durée de vie, mauvaise qualité de reproduction, audience limitée.
La télévision	Combinaison du son, de l'image et de l'émotion, interpeller les sens, grande attention, grande accessibilité.	Coût élevé, moins de sélectivité de l'audience, exposition courte.
Le mail direct	Audience sélectionnée, la flexibilité, moins de compétition, personnalisation.	Des coûts relativement élevés, le même contenu pour toute l'audience.
La radio	Audience de masse, grande sélectivité géographique et démographique, coûts bas.	Une présentation audio seulement, moins d'attention que la TV, des expositions courtes.
Les magazines	Haute sélectivité démographique et géographique, crédibilité et prestige, grande qualité de reproduction, longue vie, bonne lecture.	Difficulté de distribution, pas de garantie de la position de la publicité, coûts élevés.
Sorties sur terrain	Flexibilité, répétition de l'exposition, coûts bas, basse compétition.	Pas de sélectivité de l'audience, limitation de la créativité.

Tableau 11 : Profil des principales catégories de médias¹

VI-2 Sélectionner un moyen média spécifique :

L'étape suivante, est de choisir un média spécifique parmi les types de médias, un moyen qui produirait la réponse désirée avec le meilleur rapport efficacité/coûts.

De plus, les planificateurs évaluent les différentes publications sur la base de caractéristiques qualitatives tels que la crédibilité, le prestige, la qualité de la reproduction, la ligne éditoriale, l'impact psychologique ...etc.

Les planificateurs font un choix final sur le moyen média qui fournira le meilleur taux d'accessibilité, la fréquence et les résultats monétaires.

VI-3 décider du timing :

La troisième étape dans la sélection du média, est le timing. Pour le cas des établissements universitaires, il existe des variations naturelles dans l'intérêt qui leur est accordé dans différentes périodes de l'année. En effet, il s'intensifie durant les périodes.

¹ Stratégies publicitaires : marketingwhitepapers.s3.amazonaws.com/smss09/SocialMediaMarketingIndustryReport.pdf.

qui suivent les examens scolaires d'accès à l'université et, qui interviennent généralement durant les vacances de l'été. L'aspect qui en résulte est, la période relativement courte, ce qui soulève, la question de comment la publicité pourrait elle être espacée durant cette courte période ?

Il existe, trois principales stratégies de timing pour répondre à cette question :

- Le bombardage publicitaire : qui consiste en la concentration de toutes les publicités durant une période limitée et courte, par exemple, l'organisation d'une journée portée ouverte pour laquelle une très grande campagne publicitaire qui utilise tous les moyens média est menée.
- La publicité continue : dans laquelle, les messages publicitaires sont exposés de manière continue durant une période donnée. Cette méthode est efficace lorsque, l'audience a besoin d'être rappelée continuellement.
- La publicité intermittente : les messages publicitaires sont exposés sous forme de passages publicitaires émis de temps à autre, avec des périodes creuses. Cela permettra d'une part, d'éviter l'ennui qui pourra résulter du bombardage publicitaire et de l'autre, de profiter de l'avantage de rappel de la publicité continue.

VI-4 Evaluer la publicité¹ :

L'étape finale dans l'utilisation effective de la publicité est, l'évaluation de cette campagne publicitaire, dont les composantes les plus importantes sont : tester les copies, tester les médias et tester le niveau d'expansion.

Le test des copies peut intervenir avant qu'une publicité ne soit ajoutée dans un moyen média (le pré-test) et, après qu'elle soit imprimée ou diffusée (le post test). L'objectif de ce test est, d'apporter des améliorations au message publicitaire final, et, ce test a deux méthodes pour être effectué :

- 1- *les classements directs* : Ici, un groupe de consommateurs cible ou d'experts examinent les différents messages proposés et, remplissent des questionnaires de classement. Parfois, une seule question est posée :

¹ La campagne publicitaire : www.hec.unige.ch/recherches_publications/cahiers/2002/2002.17.pdf.

« *Laquelle de ces publicités vous influencerait plus et vous pousserait à vous inscrire dans l'université ?* ». Une forme, plus élaborée consiste en plusieurs échelles de classement pourrait être utilisée, telle que celle démontrée ci-dessous :

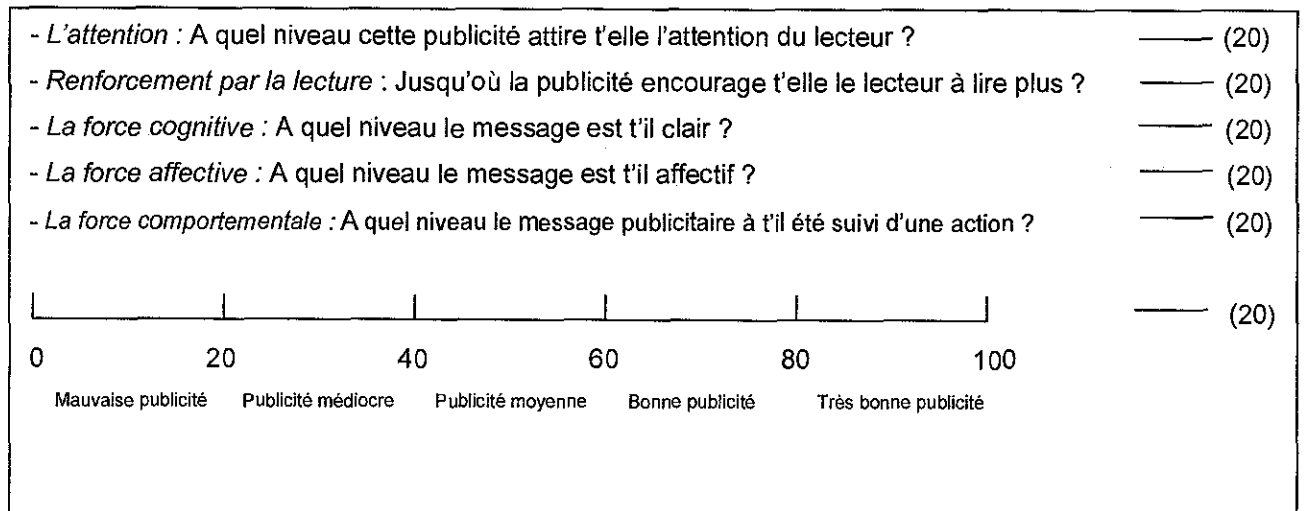


Figure 34 : Exemple de classement de la publicité¹

Dans cet exemple, la personne évalue le niveau d'attention générée par le message publicitaire, le renforcement par la lecture, la force cognitive, la force affective et la force comportementale auquel des points sur 20 est donné à chaque cas. Une publicité efficace est, celle qui réalise les meilleurs scores dans toutes ces propriétés et qui stimule, de ce fait l'action. Dans la plupart des cas, les publicités proposées sont évaluées sur la base de l'attention qu'elles suscitent ou bien, sur la base des habilités de compréhension et de création. Il faut aussi se plier au fait que, cette évaluation permet d'identifier les mauvaises publicités plutôt que, celles qui sont très bonnes.

2- *Le test de portfolio* : Dans ce test, un nombre de copies de publicités imprimées sont données aux répondants à qui on demande de prendre le temps qu'il faut pour les lire. Ensuite, on leur demande de se rappeler de ce qu'ils ont lus ; ils peuvent être aidés par les interviewers pour faire un

¹ Philip Kotlet et Karen A. Fox ; *op.cit*, p 423.

« play back » pour chacun des messages. Les résultats, sont utilisés pour indiquer la capacité de la publicité d'être retenue et comprise.

Quant au post test, deux méthodes visant à connaître si l'effet désiré a été atteint sont utilisées :

1- Les tests de rappel: Cela nécessite de trouver des gens qui sont des utilisateurs réguliers du moyen média et, leur demander de se rappeler des produits et établissements qu'il contient. On leur demande aussi, de décrire toute chose dont ils se rappellent. Ils peuvent être assistés ou pas par le sondeur, les résultats de cette enquête permettent de connaître la capacité de la publicité d'être remarquée et retenue¹.

2- Les tests de reconnaissance : Dans ce type de tests, l'on demande aux sondés de déceler les messages et images qu'ils pensent avoir vus ou entendus.

Il est à noter que, ces efforts de classement de l'efficacité de la communication concernent la publicité elle-même et non pas, ses effets sur l'attitude ou, le comportement, qui sont plus difficiles à mesurer.

Un autre élément qui est normalement lui aussi testé est le média lui-même. *Le test du média* cherche à déterminer si l'outil média assure le meilleur rapport efficacité/coût, atteint et influence l'audience cible. La méthode la plus utilisée est les coupons réponses et de comptabiliser le nombre de coupons retournés².

¹ Efficacité publicité : fr.wikipedia.org/wiki/Publicité .

² Tests de reconnaissance : lexicom.free.fr .

❖ CHAPITRE III : Etude pratique - Université de Bourgogne

- I- Modèle questionnaire sur les motivations et les choix des bacheliers d'une filière scientifique
- II- Résultats du questionnaire

QUESTIONNAIRE SUR LES MOTIVATIONS ET LE CHOIX DES BACHELIERS ISSUS D'UNE FILIÈRE SCIENTIFIQUE

Ce questionnaire, réalisé par une étudiante, dans le cadre de sa thèse de magistère en Marketing - en collaboration avec l'observatoire de l'étudiant de l'université de Dijon- permettra d'étudier les motivations et les choix des bacheliers et mieux comprendre les raisons d'une certaine désaffection pour les filières scientifiques et techniques.

FAISONS CONNAISSANCE

1. Sexe Masculin Féminin

2. Date de naissance 19

3. Quelle est la profession de vos parents ?
 Père (ou tuteur)
 Mère (ou tutrice).....

4. Quel est le diplôme le plus élevé obtenu par vos parents ? (Cochez la case correspondante)

Père (ou tuteur)	Mère (ou tutrice)
<input type="checkbox"/> Aucun diplôme	<input type="checkbox"/> Aucun diplôme
<input type="checkbox"/> BEP - CAP - Brevet	<input type="checkbox"/> BEP - CAP - Brevet
<input type="checkbox"/> Bac (quelle série ?.....)	<input type="checkbox"/> Bac (quelle série ?.....)
<input type="checkbox"/> Bac + 2 (DEUG - BTS - DUT)	<input type="checkbox"/> Bac + 2 (DEUG - BTS - DUT)
<input type="checkbox"/> Bac + 3 : licence, école d'infirmière, diplôme grande école, etc.	<input type="checkbox"/> Bac + 3 : licence, école d'infirmière, diplôme grande école, etc.
<input type="checkbox"/> Autre, précisez :	<input type="checkbox"/> Autre, précisez :

VOTRE SITUATION ACTUELLE

5. Dans quel département habitez-vous ?
 Côte d'Or Nièvre Saône-et-Loire Yonne Autre

Redoublez-vous votre terminale ? OUI NON

6. Dites-nous pourquoi vous êtes en terminale scientifique, en cochant les cases correspondant aux signes suivants :

-- (pas du tout d'accord)

+ (d'accord)

++ (tout à fait d'accord)

	--	+	++
Par intérêt pour les matières scientifiques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Par goût de la recherche scientifique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pour les débouchés que cette série propose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pour travailler ultérieurement dans un domaine qui vous passionne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pour avoir des perspectives d'emploi intéressantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

pour un autre motif. Précisez :

7. Depuis quand voulez-vous suivre des études scientifiques ?

- depuis le collège
- depuis la seconde

- depuis la première
- depuis la terminale

VOTRE PROJET APRES LE BACCALAUREAT

8. Après votre baccalauréat, vous envisagez : (*Plusieurs réponses possibles*)

- une classe préparatoire aux grandes écoles scientifique (CPGE)
- une autre CPGE ; laquelle.....
- une école d'ingénieur
- une école paramédicale ou sociale
- une école de commerce
- un institut universitaire de technologie (IUT)
- un institut universitaire professionnalisé (IUP)
- une Section de technicien supérieur (BTS)
- un institut d'études politiques (IEP)
- L1 Sciences et techniques
- L1 Sciences de la vie et de la terre, et de l'environnement
- L1 non scientifique
Laquelle.....
- PCEM (Premier cycle d'études médicales)
- une autre formation
Laquelle.....
- pas de poursuite d'études

11. Dans votre entourage, quelqu'un a-t-il déjà suivi les études que vous voulez faire ? :

- père (ou tuteur)
- frère
- une autre personne (précisez) :..... Cette personne a-t-elle influencé votre choix ?
- Oui
- Non
- mère (ou tutrice)
- sœur
- Non

OÙ SEREZ-VOUS A LA RENTREE 2009 ?

9. Souhaitez-vous poursuivre vos études supérieures en Bourgogne ? Oui Non

10. Si vous répondez non à la question précédente, quelles sont vos raisons ?

- la formation que vous avez choisie n'existe pas en Bourgogne
- vous habitez trop loin d'un pôle bourguignon d'études supérieures
- volonté de partir de la Bourgogne
- les conditions de vie estudiantines (culture, logement...) vous semblent plus attractives ailleurs
- vous envisagez une formation à l'étranger
- autres motifs :

11. Si vous ne restez pas en Bourgogne, où serez-vous ?

- en France. Précisez :
- à l'étranger. Précisez :

VOTRE FUTUR PARCOURS

VOUS NE SOUHAITEZ PAS POURSUIVRE DES ETUDES SCIENTIFIQUES

12. Si vous ne désirez pas poursuivre des études scientifiques, est-ce :

- par manque d'intérêt ?
- par crainte de ne pas avoir le niveau ?
- pour d'autres motifs ; expliquez clairement pourquoi :
- par absence de la formation en Bourgogne ?
- à cause du coût élevé des études ?

VOUS SOUHAITEZ POURSUIVRE DES ETUDES SCIENTIFIQUES

13. Pourquoi voulez-vous poursuivre des études scientifiques ? (*Plusieurs réponses possibles*)

- par intérêt pour les sciences
- pour leurs débouchés professionnels
- parce que ces études correspondent à votre projet personnel
- pour avoir un maximum de possibilités de carrière
- pour « bien gagner votre vie » plus tard
- autre.....

14. Votre choix d'une filière scientifique a-t-il été plutôt influencé par : (*Une SEULE réponse possible*)

- votre entourage scolaire
- votre entourage familial
- la rencontre d'étudiants au cours des journées portes ouvertes
- une expérience professionnelle
- personne : c'est votre choix personnel
- autre :

15. Par rapport aux études que vous projetez, êtes-vous ?

- | | |
|---------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> très motivé | <input type="checkbox"/> peu motivé. Précisez..... |
| <input type="checkbox"/> assez motivé | <input type="checkbox"/> pas du tout motivé. Précisez..... |

16. Quel niveau voulez-vous atteindre dans vos études ?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> bac + 2 (IUT, BTS...) | <input type="checkbox"/> bac + 5 |
| <input type="checkbox"/> bac + 3 | <input type="checkbox"/> au-delà de bac + 5 |
| <input type="checkbox"/> bac + 4 (Prépa Agrégation, Ipag...) | |

17. Quels sont d'après vous les diplômes les plus porteurs d'emplois ?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> BTS | <input type="checkbox"/> Master II professionnel (ex DESS) |
| <input type="checkbox"/> DUT | <input type="checkbox"/> Doctorat |
| <input type="checkbox"/> Licence | <input type="checkbox"/> Diplôme d'Ecole de commerce |
| <input type="checkbox"/> Master I(ex maîtrise ou maîtrise IUP) | <input type="checkbox"/> Diplôme d'Ecole d'ingénieur |
| <input type="checkbox"/> Master II recherche(ex DEA) | <input type="checkbox"/> Autres :..... |

18. Que cherchez vous dans votre métier futur ?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Avoir du temps libre pour faire autre chose | <input type="checkbox"/> Travailler dans un domaine qui vous passionne |
| <input type="checkbox"/> être utile aux autres | |
| <input type="checkbox"/> Avoir un emploi compatible avec votre vie familiale | |
| <input type="checkbox"/> Bien gagner votre vie | |

Nous vous remercions de votre collaboration.

RESULTATS DU QUESTIONNAIRE SUR LES MOTIVATIONS ET CHOIX D'ORIENTATION DES BACHELIERS ISSUS D'UNE FILIÈRE SCIENTIFIQUE

I- Méthodologie du questionnaire :

Notre enquête, fut menée auprès des lycéens en terminale « S » issus de différents lycées de la région bourguignon, notre choix pour cette spécialité est motivée par le fait que les étudiants issus de cette filière ont un choix plus large quant aux spécialités universitaires.

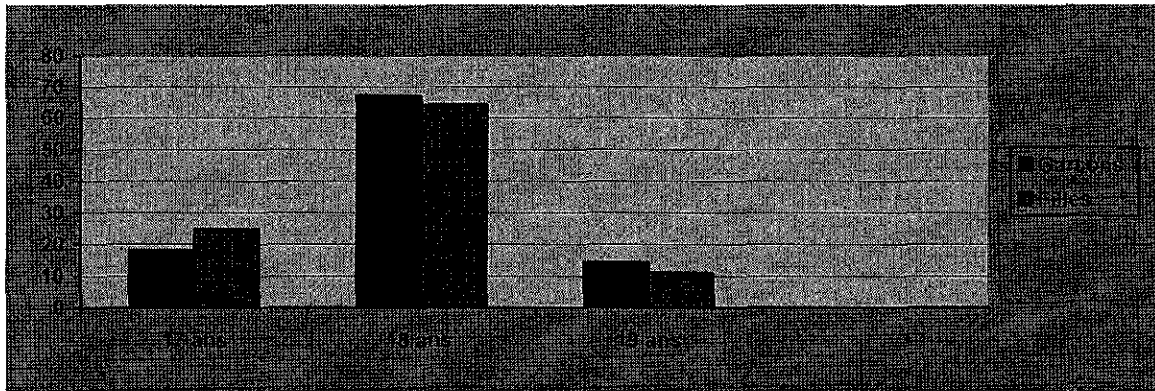
L'enquête a été réalisée en collaboration avec l'Observatoire de l'Étudiant de l'université de Dijon. La passation des questionnaires s'est déroulée durant les journées portes ouvertes organisées par l'université de Dijon le 13 mars 2009, les étudiants après recevaient une copie du questionnaires à leur entrée aux stands et les remettaient à la sortie. 86% des 193 lycéens interrogés ont répondu au questionnaire. Dans cette enquête, on remarque une sous représentation des lycéens qui passent le baccalauréat pour la deuxième fois.

II- Présentation des répondants :

L'échantillon choisit est composé de 166 lycéens issus de différents lycées de la région de Bourgogne, ils étaient 94 garçons et 72 filles répartis comme suit à avoir répondu à notre questionnaire :

a- Selon le sexe et l'âge :

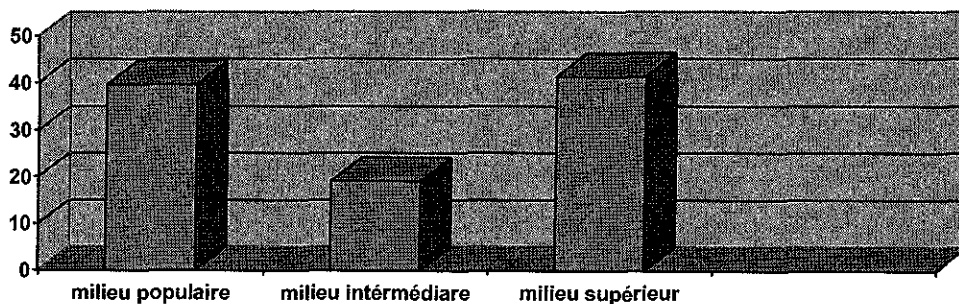
La majorité des répondants ont 18 ans au moment du questionnaire, l'on remarque que les filles ont tendance à être moins jeunes que les garçons dans les classes de terminales, puisque une sur quatre des lycéennes en terminale interrogées a 17 ans. De plus, elles sont un peu plus nombreuses à avoir l'âge de référence qui est de 18 ans (67% contre 64% des garçons).



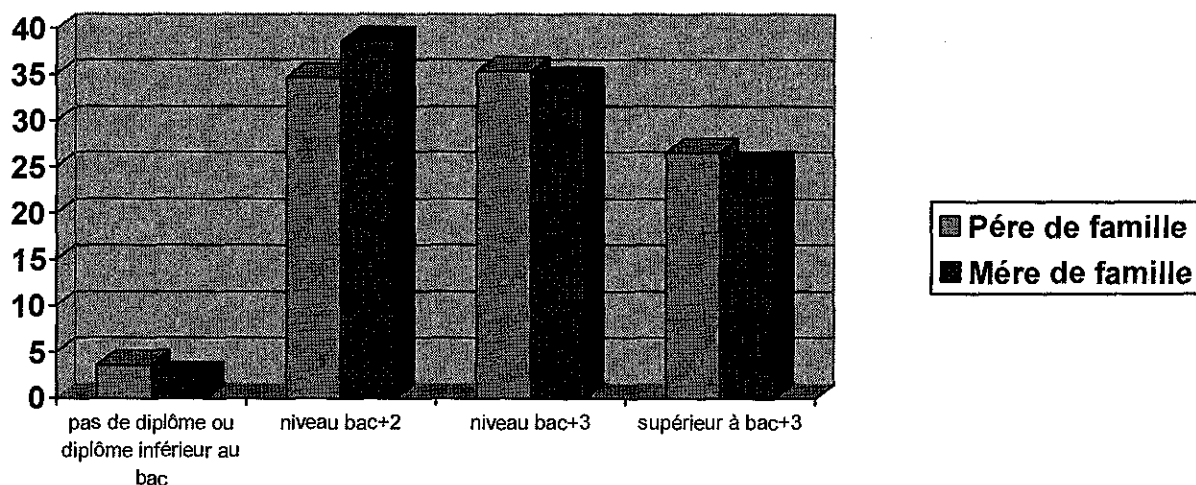
Graphique 1 : Répartition des répondants selon le sexe et l'âge

b- Selon l'origine sociale :

La majorité des répondants sont issus de milieux intermédiaires et ont donc un ou les deux parents qui travaillent comme fonctionnaire ou employé qualifié dans le secteur public ou privé. Tandis que moins d'un répondant sur dix est issu d'une famille d'ouvriers. Le niveau d'instruction des parents est entre bac+2 et bac+3 pour la majorité, avec une légère supériorité de celui acquit par le père de famille par rapport à celui de la mère. Le premier graphique présente les proportions des répondants selon les milieux sociaux dont ils sont issus. Le deuxième, présente quant à lui le détail du niveau d'instruction de chacun des parents des élèves interrogés.



Graphique 2: Origines sociales des répondants (en%)

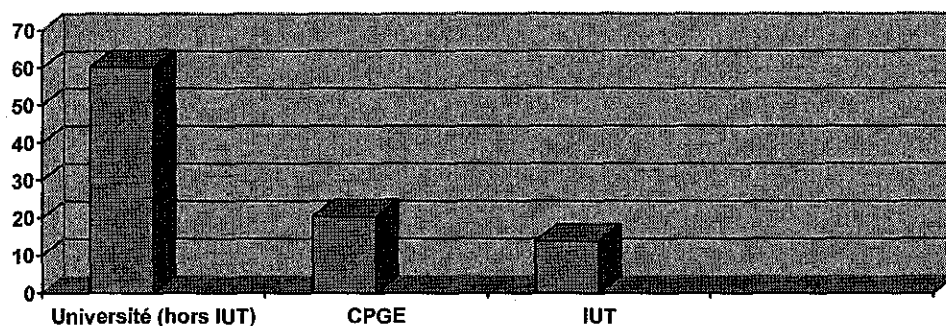


Graphique 3 : Niveau d'instruction des parents des répondants (en%)

➤ L'université : principal choix des futurs bacheliers :

Tous les lycéens interrogés, prévoient de continuer leurs études après l'obtention de leur Baccalauréat. Ils comptent le faire par des voies très variées, qui ne relèvent pas toutes de l'enseignement supérieur français : certains en effets, comptent s'inscrire dans des formations professionnelles ou partent à l'étranger. En effet, six sur dix d'entre eux prévoient de s'orienter vers l'université en première année licence LMD ou de premier cycles d'études médicales (PCEM). Les autres comptent intégrer une filière sélective : deux sur dix ont répondu en faveur des classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE), et deux sur dix également pour un institut universitaire de technologie (IUT) ou une section de technicien supérieur (BTS) (respectivement 14% et 6%). Enfin, un sur dix comptent rejoindre une école spécialisée recrutant directement après le baccalauréat (école d'ingénieur, école paramédicale ou sociale, école artistique...).

Alors que le contenu de leur formation en série « S » les destine, en théorie, à des études à caractère scientifique, moins de sept futurs bacheliers interrogés sur dix prévoient de s'orienter dans une filière scientifique. En effet, quelques lycéens interrogés ont aussi optés pour des L1 non scientifiques de droit, de sciences économiques et un peu plus souvent en lettres et sciences humaines en plus de la filière STAPS (sciences et techniques des activités physiques et sportives).



Graphique 4: Principaux choix exprimés par les futurs bacheliers (université et hors université) en%

Choix de formation	%
Université (hors IUT)	60,2
- Droit	2,8
- Sciences économiques	3,1
- Lettres, sciences humaines	6,6
- Filières scientifiques	25,8
- STAPS	4,2
- Sciences médicales	17,5
CPGE	20,2
- Sciences	16
- Economiques	3,1
- Lettres	1,1
Institut Universitaire Technologique (IUT)	13,8

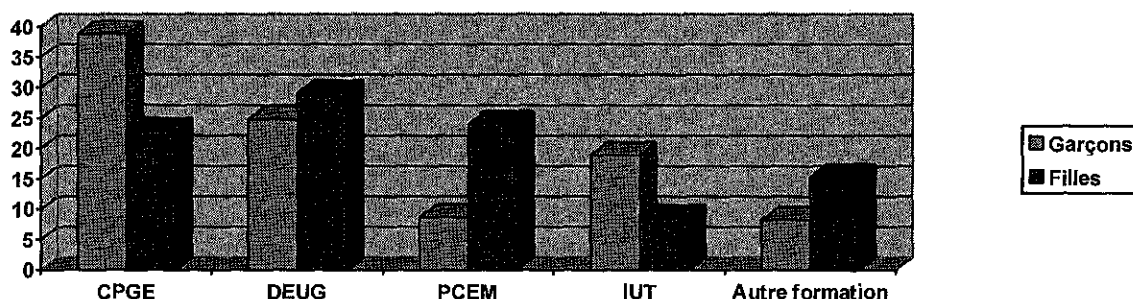
Tableau 1 : détails des choix exprimés par la population interrogée (en %)

- Le sexe et l'origine sociale du bachelier : ont-ils un impact sur leur choix de formation universitaire ?

Afin de mieux comprendre l'impact de sexe dans les choix exprimés par les lycéens, nous avons choisis d'étudier ceux d'un segment de la population interrogée. Ainsi, nous celui qui fut prit en considération fut les filles est garçons à l'âge de 18 ans. Il est important de préciser que notre choix de limiter notre étude aux CPGE dans la partie consacrée à l'étude de l'origine sociale est motivé par le fait que ces dernières sont des filières très sélectives.

Cette comparaison a fait apparaître, de grandes disparités dans les choix faits par les garçons et les filles. En effet, les filles s'orientent beaucoup moins souvent que les garçons

dans des filières sélectives, que ce soit en CPGE ou en IUT (32% contre 58%), tandis que les filles expriment plus que les garçons le choix d'une formation de santé, médicale ou paramédicale.



Graphique 5: détails des choix selon le sexe (en %)

Aussi, les différences dans les choix d'orientation des bacheliers sont également très liées à leur origine sociale : un lycéen ira ainsi deux fois plus souvent en CPGE s'il est originaire du milieu supérieur que s'il appartient aux milieux les moins favorisés. Ainsi, parmi les bacheliers « S » interrogés, 39,6 des élèves issus du milieu supérieur s'orienteront en CPGE contre 19,1 des élèves du milieu populaire. La différence entre les deux proportions est de 20,5 points. Les élèves du milieu supérieur s'inscriraient ainsi 2,1 plus souvent en CPGE que les élèves du milieu populaire. Enfin, le fait qu'un élève du milieu supérieur choisisse une CPGE et pas un élève du milieu populaire est un événement qui a 2,8 plus de chance de se produire que l'événement inverse.

Milieu social	Milieu supérieur	Milieu populaire	Comparaison additive	Comparaison multiplicative	Comparaison logistique
Proportions	39,6	19,1	20,5	2,1	2,8

Tableau 2: probabilité pour un lycéen « S » d'entrer en CPGE (en%)

Aussi, nous avons étudié l'impact des différentes caractéristiques des bacheliers sur leur probabilité d'accéder à une CPGE. Les variables étudiées sont : le sexe, le niveau d'instruction des parents, l'âge, et l'information recueillies auprès des enseignants au lycées ainsi qu'auprès de la famille au sujet de cette formation.

Variable	Modalité de la variable	Coefficient	Effet marginal
Constance Probabilité de la situation de référence		-0,66	34,0%
Sexe	Garçon	réf	
	Fille	-0,85***	-15,8
Milieu social	Milieu intermédiaire	réf	
	Milieu supérieur	0,26*	6,5
	Milieu populaire	ns	
Diplôme du père	Baccalauréat ou bac+2	réf	
	Pas de diplôme ou diplôme inférieur au bac	-0,36**	-7,5
	Diplôme de niveau bac+3 ou plus	ns	
Diplôme de la mère	Baccalauréat ou bac+2	réf	
	Pas de diplôme ou diplôme inférieur au bac	-0,24	-5,0
	Diplôme de niveau bac+3 ou plus	ns	
Age au bac	18 ans	réf	
	17 ans	0,35**	8,2
	19 ans	-0,72***	-14,0
Information auprès des enseignants	Oui	réf	
	Non	-1,31***	-21,6
Information par la famille	Non	réf	
	Oui	ns	

*** significatif au seuil de 1%, ** significatif au seuil de 5%, * significatif au seuil de 10%, ns= non significatif.

Tableau 3: des différentes caractéristiques des bacheliers sur leur probabilité d'accéder à une CPGE

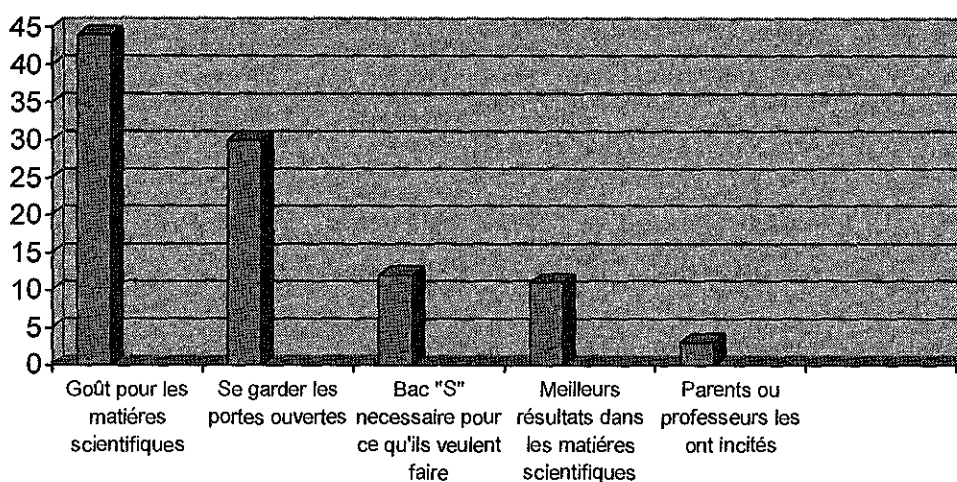
Lecture : la probabilité qu'un individu dans la situation de référence (en italique en bleu) d'entrer en classe préparatoire est de 34% ; le coefficient estimé par les individus définis par la modalité active de la variable indique l'influence de cette modalité sur la probabilité d'accéder en classe préparatoire, toutes les autres caractéristiques étant maintenues constantes. Ainsi, une fille a moins de chances d'entrer en classe préparatoire qu'un garçon « toutes choses égales par ailleurs ». Car le coefficient est négatif (-0,85). La probabilité qu'elle y entre est inférieure d'un élève qui se trouve dans la situation de référence.

- Le goût pour les sciences principale raison du choix de la série « S » pour 44% seulement des lycéens interrogés :

La diversité des raisons que les lycéens interrogés avancent pour le choix de la série « S » explique la variété des orientations qu'ils prennent après leur baccalauréat. L'attrait pour les matières scientifiques est certes la motivation principale du plus grand nombre d'entre eux : elle est particulièrement forte chez les élèves de 17 ans, ainsi que pour ceux qui ont pris comme spécialité les Mathématiques ou Physique-chimie. Or, pour plus de la moitié de la population interrogée, le goût pour les sciences n'a pas été l'élément déterminant, ce qui explique par la suite, le fait que ces étudiants prévoient d'opter pour une formation non scientifique à l'université. Ainsi, le souci de se grader le plus possible

de portes ouvertes est la raison principale du choix de la série « S » pour trois sur dix de l'échantillon interrogé.

Les autres raisons jouent un rôle moins important. Le fait que le bac « S » est nécessaire pour ce qu'ils veulent faire est particulièrement mis en avant pour les élèves qui prévoient des études médicales. Ceux qui évoquent l'incitation des parents et professeurs comptent généralement opter pour des études en sciences supérieures en sciences humaines.

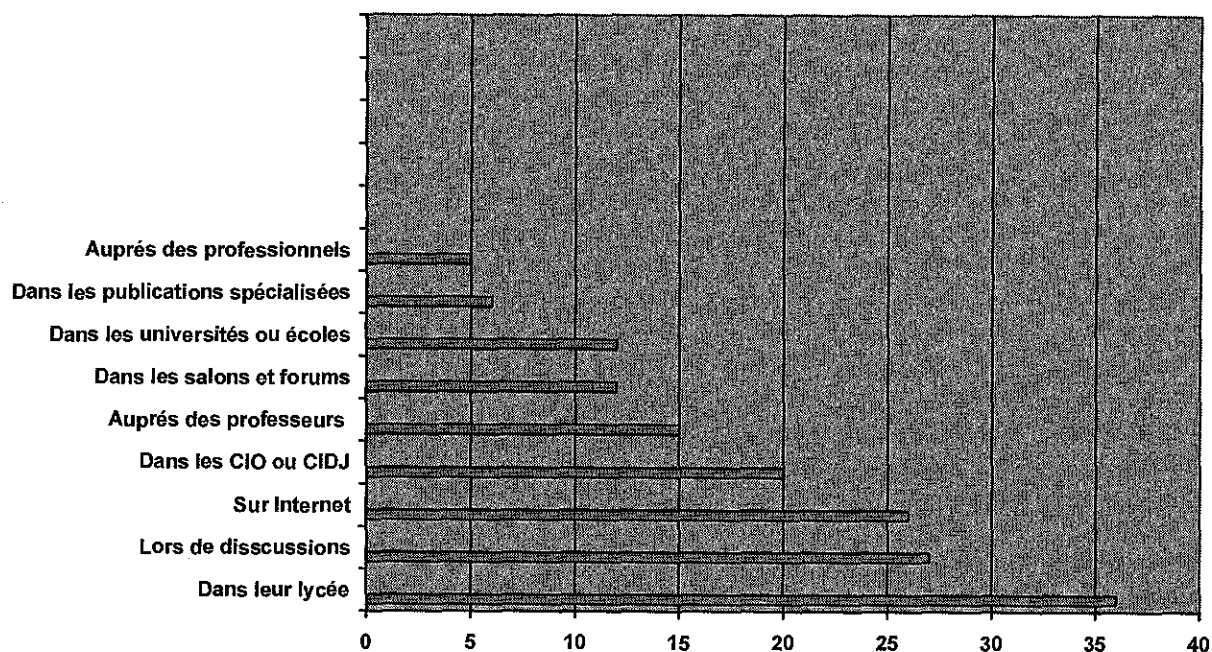


Graphique 6 : Principales raisons avancées pour le choix de la série « S » (en %)

➤ Internet : une des principales sources d'information sur les futures formations :

Pour trouver des renseignements sur les différentes formations du supérieur, les futurs bacheliers leurs lycées. Les discussions avec des membres de leurs familles ou des amis sont mises en avant par 27% d'entre eux. De plus, la place prise par Internet dans l'information sur l'orientation est importante et ce, aux dépens en particulier des centres d'information et d'orientation (CIO) ou de centres d'information et de documentation de la jeunesse (CIDJ). En effet, presque trois sur dix des élèves interrogés citent Internet comme principale source d'information.

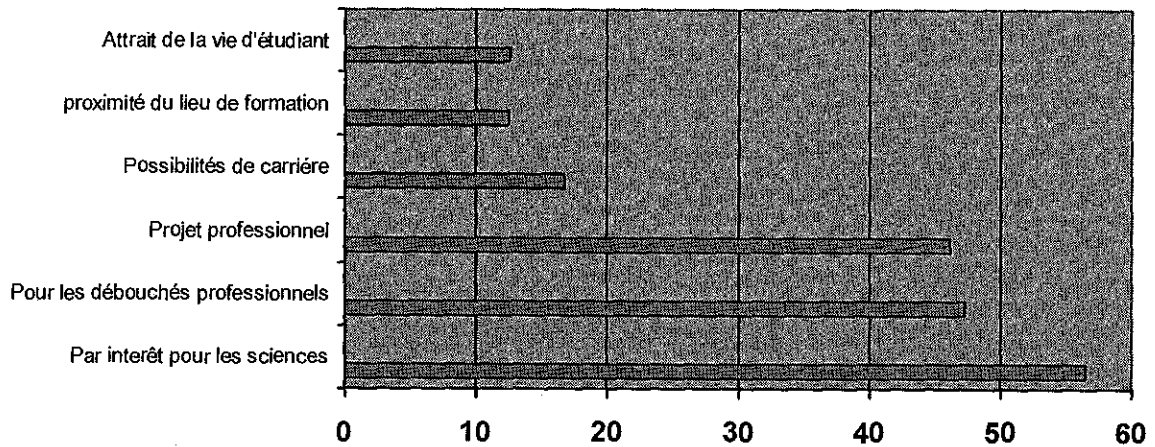
Les salons ou forums spécialisés sur l'orientation, comme les journées portes ouvertes ou brochures distribuées par les universités ou les écoles ne sont cités que par un lycéen sur dix et les publications spécialisées occupent une place marginale.



Graphique 7: Où ont-ils trouvé de l'information pour leur orientation ? (en%)

➤ L'importance du projet professionnel dans le choix de la formation universitaire :

L'intérêt pour les sciences fut la raison la plus souvent avancée par l'ensemble des lycéens interrogés pour le choix de leur future formation universitaire. L'attrait pour les débouchés ainsi que le projet professionnel viennent ensuite avec 47% de réponses. Le souci d'avoir plus de possibilités de carrière paraît très important pour ces élèves, surtout pour ceux qui n'ont pas de projet professionnel précis. D'autres raisons ont été avancées telles que : la proximité géographique ainsi que l'attrait pour la vie étudiante.



Graphique 8 : Principales motivations de poursuite d'études scientifiques

Aussi, les lycéens qui ne voudraient pas poursuivre leurs études dans une filière scientifiques motivent ce choix par le fait que ce type d'études ne correspond pas à leur projet professionnel (47%), 13% d'entre eux évoquent l'absence de la formation en Bourgogne, tandis que 11% d'entre eux disent ne pas être intéressés par les sciences.

Les différences entre les sexes ne bouleversent pas fortement ces motivations, même s'il apparaît que les filles justifient plus cette non poursuite par le fait que les études sont longues ou difficiles.

Les autres raisons avancées, sont le fait que les études scientifiques mènent seulement à la recherche ou à l'enseignement, le coût élevé des études scientifiques à l'université, ou simplement le fait que ces élèves ont peur d'être livrés à eux même.

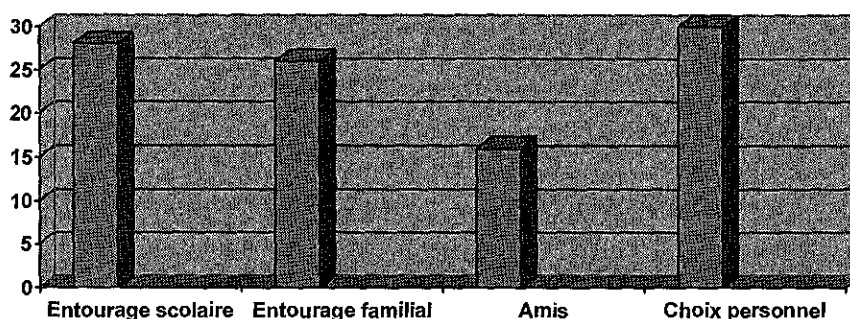
	Les études ne correspondent pas à leur projet professionnel	Par manque d'intérêt	Par absence de la formation en Bourgogne	Les études sont longues ou difficiles	Autres motifs
Ensemble	47	11	13	9	14
Filles	49	12	11	10	16
Garçons	45	10	16	6	13

Tableau 4 : motifs de non poursuite dans une filière scientifique à l'université

➤ Formation scientifique : choix délibéré du bachelier :

Les enseignants sont le plus souvent cités par les lycéens comme ayant joués un rôle important dans le choix de la spécialité universitaire, en effet 28% des lycéens interrogés évoquent le rôle de l'entourage scolaire dans ce choix. Les parents ont occupés une place presque aussi grande avec 26% des réponses. 16% d'entre eux citent les « copains » ou « amis », même si cette réponse ne figurait pas expressément sur le questionnaire, puisqu'elle était sensée être incluse dans l'entourage familial. Le rôle des journées portes ouvertes reste insignifiant aussi bien que l'expérience professionnelle, puisque celle dont les lycéens interrogés ont occupés ne nécessitait pas une formation spécialement scientifique.

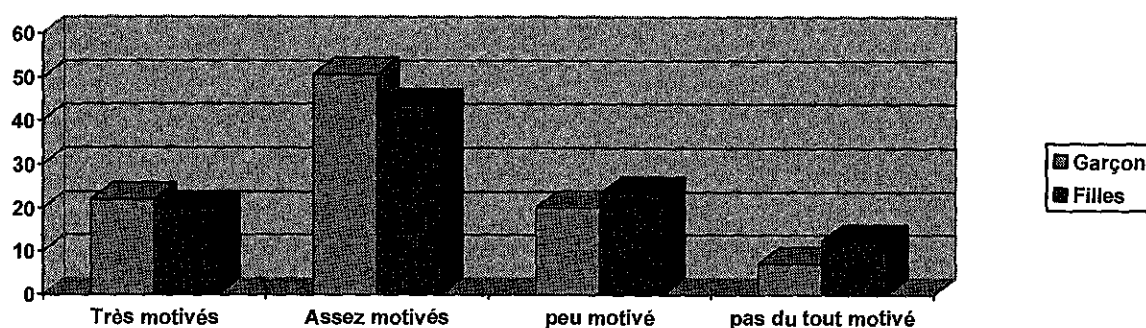
La plus grande proportion dans ce sens reste le choix délibéré de l'élève, puisque 30% des répondants évoquent le choix personnel comme principale raison du choix d'une formation scientifique.



Graphique 9: Les personnes ayant influencé les lycéens pour leur choix d'études

➤ Les lycéens assez motivés par leurs choix d'études à l'université :

La majorité des élèves interrogés, filles et garçons se disent assez motivés pas les filières universitaires qu'ils ont choisis, ceci est due au fait de l'absence de « barrières » quant à ces choix, puisque les études universitaires sont un droit pour chaque bachelier, et qu'il est « illégal » qu'un étudiant se voit refusé un choix de formation. Il n'existe en effet, pas de moyenne requise ou de barrières géographique, chaque bachelier peut donc choisir la formation universitaire qu'il veut et la poursuivre dans l'université de son choix.



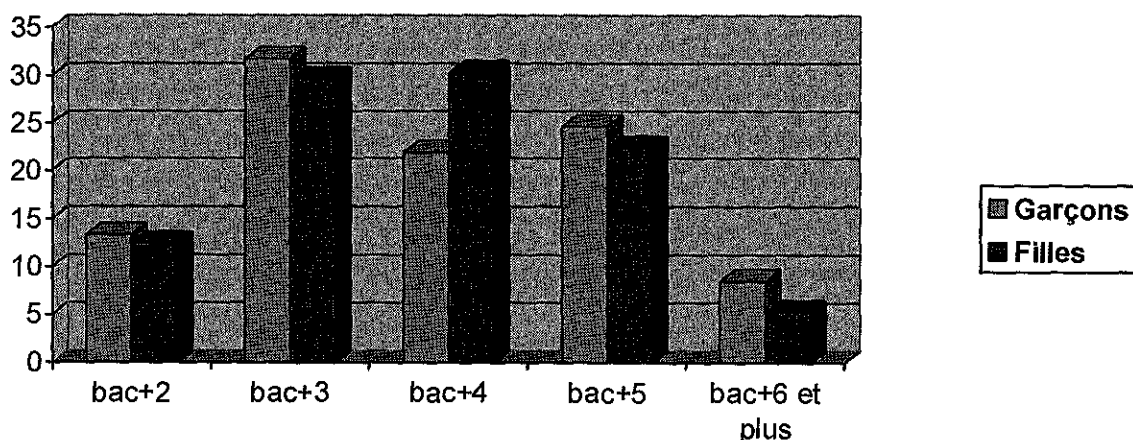
Graphique 10: motivations à l'égard de la formation choisie (en%)

➤ Les souhaits de poursuite d'études à bac +3 plus nombreuses :

La proportion des lycéens qui planifient de faire un Bac+ 3 est celle qui prime. En effet, les futurs bacheliers semblent avoir retenu que ce niveau là est le premier palier de l'enseignement supérieur dans le cadre de l'harmonisation européenne des diplômes.

Dans le même temps les souhaits de poursuivre jusqu'au niveau bac+5 ne concerne qu'un nouvel étudiant sur quatre, tandis que les bacheliers voulant s'arrêter après à bac+4 c'est-à-dire après une maîtrise ou une années d'IUFM pour préparer les concours de recrutement d'enseignants (28%). Enfin, à peine un lycéen sur dix a le projet d'aller jusqu'à bac+6 et plus. De plus, les souhaits de poursuite d'études longues sont moins fréquentes chez les filles : elles ne sont que 22% à vouloir aller au moins jusqu'à bac+5 contre presque 25% des garçons. Ces intentions différentes s'expliquent par des projets différents.

En effet, les filles, souhaitent plus souvent que les garçons de faire des agrégations pour devenir enseignantes (30% des filles interrogées contre un peu plus de 20% des garçons). Cette spécificité des projets professionnels est l'une des explications des différences dans leurs choix d'orientation et dans le niveau d'études que les uns et les autres envisagent.

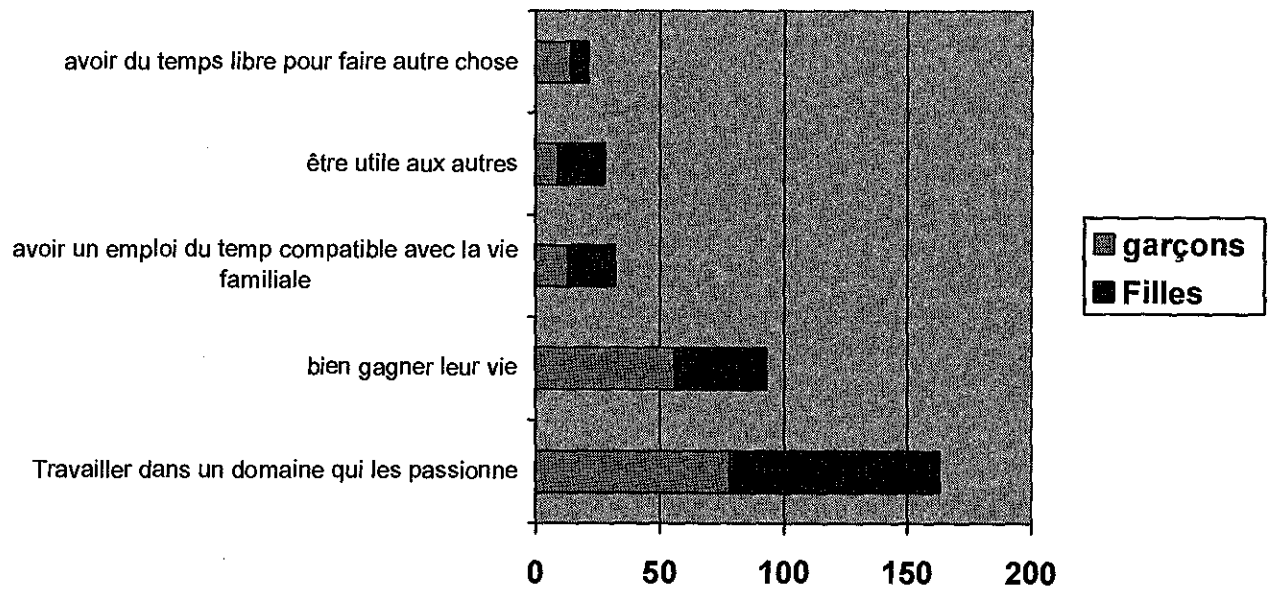


Graphique 11: Niveau d'études souhaités par les lycéens interrogés selon le sexe (en %)

- Des différences sensibles dans les attentes exprimées par les filles et les garçons quant à leur futur métier :

A travers ce questionnaire, le projet professionnel apparaît comme un facteur déterminant quant au choix de la formation universitaire, nous avons donc décidé de connaître les principales attentes des étudiants quant à leur métier futur. Ainsi, si « travailler dans un domaine qui les passionne » est un objectif qui écrase tous les autres, les filles y attachent encore plus de poids. Les garçons cherchent plus souvent à « bien gagner leur vie » : la différence avec les filles est de presque 20 points.

Les uns et les autres accordent la même place au fait d'avoir un métier qui leur laisse du temps : cette préoccupation est partagée par plus d'un lycéen sur quatre et devance largement le souci de faire carrière, puisque le fait « d'avoir des perspectives d'évoluer » n'est évoqué que par 7% des futurs bacheliers « S ». Cependant, pour les garçons, ce sera « du temps libre pour faire autre chose », tandis que les filles privilégient le fait d'avoir un emploi du temps compatible avec la vie familiale. Par ailleurs, le souci d'être utile aux autres est deux fois plus présent chez les filles que chez les garçons.



Graphique 12 : Principales attentes des bacheliers « S » par rapport à leur métier futur (en %)

La conclusion générale :

Intégrer une vision marketing dans le domaine de la formation constitue dans le contexte actuel - marqué par la mondialisation touchant tous les aspects de la vie, et parmi eux le choix de la formation universitaire-, un outil indispensable pour le succès et la survie d'une université qui doit en effet, développer un plan marketing cohérent en utilisant un processus bien défini basé sur les outils stratégiques dont le résultat peut suggérer des changements visant à mieux servir les besoins et aspirations des étudiants potentiels devenus de plus en plus exigeants spécialement dans le choix de la formation qui est un produit à très forte implication.

Un établissement universitaire ayant une orientation marketing se concentre en effet, sur la satisfaction des besoins de ses divers publics. Cet établissement reconnaît que l'efficacité ainsi que les programmes et services bien élaborés et étudiés apportent d'excellents résultats quant à la satisfaction du marché cible. Cette dernière ne veut nullement dire qu'une institution dédiée à la formation et à la recherche ignore ses missions et ses compétences distinctives juste pour fournir des formations et services « en vogue », mais plutôt servir ces missions nobles tout en les adaptant avec les exigences qu'impose un marché de formation de plus en plus concurrentiel.

Une université, comme toute autre organisation se doit de se référer à son environnement et de l'analyser afin de déceler les principaux atouts et contraintes qu'il offre, cela lui permettra d'une part de se situer et de mieux se connaître et de l'autre d'élaborer des stratégies et plans lui permettant d'améliorer sa position et de répondre, au mieux à ses missions et objectifs.

De plus, le marché et les consommateurs servis, doivent à leur tour être mis à l'évidence, étudiés pour que les stratégies conçues ne soient pas déconnectées de la réalité du marché et consommateurs cibles. Les outils de marketing stratégique ainsi que ceux de l'étude du comportement du consommateur se révèlent indispensables dans cette

démarchent et fournissent aux gestionnaires de l'université des méthodes fiables leur facilitant cette tâche.

Cette démarche d'étude et d'analyse fournit à l'établissement universitaire une base solide sur laquelle peut reposer la mise en place de la stratégie et la conception d'un programme marketing bien étudié et assurant le succès auprès de l'audience cible. Ce succès dépend de la manière avec laquelle le dit programme est communiqué et l'image de l'établissement universitaire dans l'esprit du public cible qui en résulte.

La dernière révolution dans ce contexte visant l'amélioration de l'offre de la formation universitaire et des services annexe est « le management de l'inscription », qui au delà d'une simple gestion de la période de la vie universitaire, tente, par une vision plus élargie de rendre le choix de l'université et de la formation la clé de voûte d'une expérience exceptionnelle.



ANNEXES

A N N E X E I : LISTE DES FIGURES

<u>Figure 01</u> : Le modèle du processus de la planification stratégique	
<u>Figure 02</u> : Matrice des menaces.....	15
<u>Figure 03</u> : La Matrice d'opportunités.....	16
<u>Figure 04</u> : Matrice opportunités / menaces.....	16
<u>Figure 05</u> : Composantes du système d'information marketing.....	18
<u>Figure 06</u> : Grille de probabilité / Impact contenant 15 menaces.....	25
<u>Figure 07</u> : Cycle de vie type.....	30
<u>Figure 08</u> : La matrice BCG.....	42
<u>Figure 09</u> : Matrice BCG pour tout les programme Masters d'une université.....	43
<u>Figure 10</u> : Critères d'évaluation de programmes dans cinq universités.....	45
<u>Figure 11</u> : Modèle de portfolio académique.....	47
<u>Figure 12</u> : Matrice de programmes/marchés.....	49
<u>Figure 13</u> : Niveaux de marché.....	58
<u>Figure 14</u> : Etapes de la segmentation, le ciblage, et du positionnement du marché.....	64
<u>Figure 15</u> : Exemple de modèles de préférences du marché.....	65
<u>Figure 16</u> : Stratégies de couverture des marchés.....	67
<u>Figure 17</u> : Analyse de familiarité / Favorabilité.....	73
<u>Figure 18</u> : Image de trois universités (sémantique différentielle).....	74
<u>Figure 19</u> : Image actuelle et désirée de l'université « C ».....	76
<u>Figure 20</u> : Taxonomie des approches de prise de décision.....	82
<u>Figure 21</u> : Entonnoir de décision de l'université et de l'étudiant.....	83
<u>Figure 22</u> : Etapes de la prise de décision hautement complexe.....	85
<u>Figure 23</u> : Ensembles successifs de la prise de décision.....	86
<u>Figure 24</u> : Hiérarchie des besoins selon Maslow	88
<u>Figure 25</u> : Idées des étudiants sur 3 universités	89

<u>Figure 26</u> : Influence de l'entourage.....	93
<u>Figure 27</u> : Facteurs situationnels qui affectent la décision.....	95
<u>Figure 28</u> : Processus de développement d'un nouveau programme / service.....	99
<u>Figure 29</u> : Un exemple simplifié d'un plan d'inscription.....	113
<u>Figure 30</u> : Schéma de la communication à deux voies : communication interactive.....	116
<u>Figure 31</u> : Processus de relations publiques.....	122
<u>Figure 32</u> : Carte de scores d'une université.....	123
<u>Figure 33</u> : Décisions importantes dans le management de la publicité.....	128
<u>Figure 34</u> : Exemple de classement de la publicité.....	140

A N N E X E II : LISTE DES TABLEAUX

<u>Tableau 01</u> : Cas pratique de matrice opportunités/menaces.....	17
<u>Tableau 02</u> : Analyse des tendances majeures: Une économie et société globale.....	20
<u>Tableau 03</u> : Exemple de traduction des tendances en initiatives.....	23
<u>Tableau 04</u> : Exemple d'analyse des ressources de l'établissement.....	31
<u>Tableau 05</u> : Grandes lignes de l'examen de la liste des missions.....	36
<u>Tableau 06</u> : Exemple de buts dispersés de 4 sous groupes d'établissements.....	38
<u>Tableau 07</u> : Phases de décisions d'inscriptions.....	81
<u>Tableau 08</u> : Différentes méthodes de prise de décision.....	91
<u>Tableau 09</u> : Facteurs utilisés pour déterminer l'attractivité d'un programme.....	107
<u>Tableau 10</u> : Exemples de 12 types de messages publicitaires.....	134
<u>Tableau 11</u> : Profil des principales catégories de médias.....	138

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages:

1. Aaker, D. A. (1998) Strategic Market Management. New York: Wiley Adams.
2. Bok, D. (2003) Universities in the Marketplace. Princeton: Princeton University Press.
3. C.Robert Pace, CUES: College and University Environment Scales, Preliminary Technical Manual (Princeton, NJ: Educationnal Testing Service, 1962
4. F.Frederich Neubauer et Norman B.Solomon, « A Managerial Approach to Environmental Assesement”, Long Range Planning (Avril 1977).
5. Fleisher, C. S. 2003. Strategic and competitive analysis: methods and techniques for analyzing business competition. New Jersey:Prentice Hall.
6. Hair, J. F.; Bush, R. P.; Ortinau, O. J. 2003. Marketing research: within a changing information environment. Mc Graw -Hill, Higher Education.
7. Hayes, T. (1991). New Strategies in Higher Education Marketing. Binghamton: Haworth.
8. *Karen F.A. Fox, "Attracting a New Market to Northwestern's Undergraduate Programs", Evanston, 1979.*
9. Kirp, D. (2003). Shakespeare, Einstein, and the Bottom Line: The Marketing of Higher Education. Cambridge, MA: Harvard University Press.
10. Kotler, Ph. 2003. Marketing management. Eleventh edition. New Jersey: Pearson Education, Inc.
11. *Kotler, P.; Armstrong, G., 2006, "Principles of Marketing", Eleventh Edition, Pearson,Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.*
12. Olaf Helmer, "Analysis of the Future: The Delphi Method, Santa Monica, CA: Rand Corporation
13. *Peelen, Ed, 2005, "Customer Relationship Management", Pearson Education, Prentice Hall, Financial Times*
14. Philip Kotler et Karen A. Fox (1993), Strategic Marketing for Educational Institutions, Prentice Hall.

15. Pfeffer, J. and G. R. Salancik (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper and Row.
16. Scott, R. W. (2001). *Institutions and Organizations*, 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
17. Zapounidis, C.; Doumpos, M. 2002 a. Multicriteria classification and sorting methods: A literature review, *European Journal of Operational Research*.

Articles et revues :

1. Altbach, P. G. and McGill Peterson, P. (eds) (1999) *Higher Education in the 21st Century: Global challenge and national response*. Institute of International Education and Boston College Center for International Higher Education, April 1999.
2. Andersen, Poul H. (2001). *Relationship development and marketing communication, The Journal of Business and Industrial Marketing, Vol.16, No.3*.
3. Andre L.Delbecq, Andrew H.Van de Van, et David H.Gustafson, « Group Techniques for Program Planing : A Guide to Nominal Group and Delphi Process », Middleton, WI : Green Briar Press(1994).
4. Arpan, L. M., Zivnuska, A. A. and Zivnuska, S. (2003) A cognitive approach to understanding university image, *Corporate Communication: an International Journal*.
5. Askehave, I. (2007) "The impact of marketization on higher education genres - the international student prospectus as a case in point", *Discourse Studies*.
6. Ayoubi, R. M. and Massoud H. K. (2007) The strategy of internationalization in universities: A quantitative evaluation of the intent and implementation in UK universities, *International Journal of Educational Management*, 21(4)
7. Blomstrom, R. (1983). *Strategic Marketing Planning in the Hospitality Industry*. Michigan, Educational Institute of the American Hotel and Motel Association.
8. Bok, D. C. (2002). *Universities in the Marketplace: The Commercialization of Higher Education*.

9. Christopher Shea, « Concept of a 3 Year Bachelor's Degree Gains Support Among Campus Leaders », *The Chronicle of Higher Education*, 1993.
10. Coccari, R.; Javalgi, R. (1995) - "Analysis of students' needs in selecting a college or university in a changing environment", *Journal of Marketing for Higher Education*, Vol. 6, N° 2.
11. *David Garvin, "Economics for University Behavior", Academic Press, 1980.*
12. DEST. (June 2000). Corporate Universities, Higher Education and the Future: Emerging Policy Issues, Presentation by Head of the Higher Education Division, Gallagher.
13. *Dolence, Michael G. (1998). Strategic Enrollment Management. In Swann, Claire C. and Henderson, Stanley E. (Eds), Handbook For The College Admissions Profession, Westport, Ct: Greenwood Press.*
14. Duane Ireland et Michael A. Hitt, « Mission Statements : Importance, Challenge, and Recommendations for Development », *Business Horizons*, 35, no.3 (Mai-Juin 1992)
15. Ellen Earle Chaffe, "Successful Strategic Management in Small Private Colleges, *Journal of Higher Education*, 55, no.4 (Mars-Avril 1984)
16. *Gerald D. Newbould, "Product Portfolio Dianosis for U.S Universities", Akron Business and Economic Review, 1980.*
17. Goldgehn, L. (1990). Are U.S. Colleges and Universities Applying Marketing Techniques Properly and Within the Context of an Overall Marketing Plan?. *Journal of Marketing for Higher Education*.
18. *Gronroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing, Management Decision, Vol.32, No.2*
19. Hao, Ma. 2000. Competitive advantage and firm performance, *Competitiveness Review*.
20. Hayes, T. (1991). *New Strategies in Higher Education Marketing*. Binghamton: Haworth.
21. *Herbert C. Kelman et Carl L. Hovland, « Reinstatement of the Communicator in Delayed Measurement of Opinion Change », journal of Abnormal and Social Psychology, 1958.*

22. Jagdish N. Seth : « *An Investigation of Relationship among Evaluative Belief, Affect, Behavioral Intention and Behavior* ». Edition Winston Rind.
23. James Morisson et George Keller, " *Newest Tool: The Institutional Vulnerability Audit*".
24. J.Lendrevie, J.Lévy et D.Lindon(2003), "*Mercator*", 7^e Edition, Dalloz.
25. John C. Maloney, « *Marketing Decisions and Attitude Research* », *American Marketing Association, 1961.*
26. Keller, G. (1991). *Management Revolution in American Higher Education.* Baltimore John Hopkins University Press.
27. Keller, Kevin L. (March 2003). *Brand Synthesis*, *The Journal of Consumer Research*, Vol.29, No.4.
28. Kozlinskis, V.; Guseva, K. 2006. *Evaluation of some business macro environment forecasting methods*, *Journal of Business Economics and Management.*
29. Leister, D. (1991). *Identifying Institutional Clientele.* *Journal of Higher Education.*
30. Lyn Shostack et Jane Kingman-Brundage, « *How to Design a Service* », Friendman eds, 1991.
31. Marginson, S. & Considine. (2000). *The enterprise university. Power, governance and reinvention in Australia.* Cambridge, UK: Cambridge University Press
32. Patricia J.Gumport, "The Contested Terrain of Academic Program Reduction", *Journal of Higher Education*, 1993.
33. Pierre Wack, "Scenarios: Shooting the Rapids", *Harvard Business Review* (Novembre-Décembre 1985).
34. Thomas Vance Sturegon, "*Creating a Standardized, Systematic, and Testable Rating Framework for Competitive Admission* », *journal of college admission.*
35. Simkin, Lyndon. (2002). *Barriers impeding effective implementation of marketing plans a training agenda*, *The Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol.17, No.1
36. Scott M.Cultip, « *Advertinsing Higher Education : The Early Years of College Public Relation* », *College and University Journal*, Part I, no.4, 1998.

37. Smith, L.; Cavusgil, T. (1984) - "Marketing planning for colleges and universities", Long Range Planning, Vol. 17, N° 6.
38. Richard Vaughn, « *The Consumer Mind, How to Tailor Ad Strategies* », Advertising Age, 1980.
39. Robert Cope et George Delaney, « *Academic Program Review: A Market Strategy Perspectives* », Manuel de Conférence, 1989 Symposium for the marketing of Higher Education (Chicago, American Marketing Association, 1989)
40. Robert Lay et John Maguire, "Identifying the Competition in Higher Education - Two Approaches", College and University. *
41. Rudolf H. Moos "University Residence Environment Scale Manual" , 2nd ed. (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
42. Taylor, "The Role of Risk in Consumer Behavior ", Journal of marketing, 1974
43. Theodore Levitt, "The New Markets- Think Before You Loop", Harvard Business Review (Mai-Juin 1996).
44. Thomas S. Rebertson, « *Innovative Behavior and Communications* » ed Rinehart & Winston, 1971.
45. Urde, Mats. (1994). Brand Orientation, The Journal of Consumer Marketing, Vol.11, No.3.
46. Verdu, J. A.; Gomez-Gras, J. M. 2006. Managers environmental perceptions: an institutional perspective, International Journal of Business Environment.
47. Walsh, P. R. 2005. Dealing with the uncertainties of environmental change by adding scenario planning to the strategy reformulation equation, Management Decisions.
48. William Ihlanfeldt, « *Achieving Optimal Enrollements and Tuition Revenues* », San Francisco : Jossey Bass, 1980.
49. Wilma E Goodnow, "Benefit Segmentation : A Technique for Developing Program and Promotion Strategies », Northern Illinois University.
50. Yvonne Jolins, "A survey of older Women as Candidates for re-entry at Northwestern University", Evanston, 1970.

51. Zinkevičiūtė, V. 2006. Methods' Combination for Strategic Decisions Evaluation, in Proceedings of the 14th International Scientific Conference "Enterprise Management: Diagnosis, Strategy, Efficiency".

Liens Internet:

1. Technique Delphi : en.wikipedia.org/wiki/Delphi_method.
2. Médias et pubs : www.shiftcomm.com/downloads/SMMarketingebook-SHIFT_Communications.pdf.
3. Stratégies publicitaires :
marketingwhitepapers.s3.amazonaws.com/sms09/SocialMediaMarketingIndustryReport.pdf.
4. La campagne publicitaire :
www.hec.unige.ch/recherches_publications/cahiers/2002/2002.17.pdf.
5. Efficacité publicité : fr.wikipedia.org/wiki/Publicité.
6. Tests de reconnaissance : lexicom.free.fr.
7. Audience cible :
masteracademy2.ifrance.com/cadre/marketing/Cours_marketing_lesson15.pdf.
8. Message publicitaire: www.manager-go.com/publicite.htm
9. Feedback: www.e-marketing.fr/xml/Tags/2009-02/10625/Feedback-2-0.
10. Relations publiques: www.e-marketing.fr/xml/Definition-Glossaire/6278/Relations-publiques/.
11. Image de marque, qualité: www.marketing-etudiant.fr/exposes/q/la-qualite.php.
12. Outils communication: fr.wikipedia.org/wiki/Stratégie_de_communication.
13. www.marketing-etudiant.fr/cours/c/communication-marketing-mix.php.
14. La publicité: www.marketing-marketing.fr.
15. Objectifs communication: www.marketing-marketing.fr/articles.htm.
16. Model AIDA: www.businesspme.com/articles/communication/64/les-objectifs-de-la-communication.html.
17. Stratégies promotion: www.learnmarketing.net/promotion.htm.
18. Programme marketing: www.bibliotheque.refer.org/livre67/l6702.pdf.
19. Attractivité marketing : www.marketing-etudiant.fr/definitions/a/attractivite.php.

20. ¹ Stratégies marketing services : www.gautier-girard.com/.../marketing.../marketing-vendre-un-produit-vendre-un-service-est-ce-la-meme-strategie .

21. Marché experimental marketing:

economie-

gestion.cnam.fr/poleecogestion/IMG/pdf/panorama_des_etudes_marketing.pdf.

22. Le mapping: www.ebookspdf.com/science/1158/kotler-marketing-management-textbook-article-map

23. *communication en marketing* : www.scribd.com/doc/3818491/cours-de-communication-marketing

24. *Audience cible* : www.manager-go.com/communication.htm .

25. Planification marketing:

universite.deboeck.com/livre/?GCOI=28011100824280&fa=preview .

26. *Processus de décision*: fr.wikipedia.org/wiki/Décision.

27. *Qualité dans l'enseignement supérieur*:

www.eua.be/fileadmin/user_upload/files/Publications/EUA_QA_Forum_publication.pdf

28. *Thomas Vance Sturegon, "Creating a Standardized, Systematic, and Testable Rating Framework for Competitive Admission »*, *journal of college admission*.

29. *Sémantique différentielle* :

christophe.benavent.free.fr/IMG/pdf/CGM_17_Intelligence_Marketing.pdf .

30. *La différenciation*: fr.wikipedia.org/wiki/Différenciation .

31. *Stratégie différenciation*: www.cours-comptabilite.com/article-5627110.html .

32. *Ciblage marché* : www.cibleus.com/marche-analyse/ciblage.html .

33. *Ciblage indifférencié*: www.marketing-etudiant.fr/definitions/c/ciblage-indifferencie.php .

34. *Marketing différencié*: www.e-marketing.fr/xml/Definition-Glossaire/5778/Marketing-differencie/ .

35. *Marketing concentré*: www.e-marketing.fr/xml/Definition-Glossaire/5775/Marketing-concentre/

36. *Economie d'échelle*: fr.wikipedia.org/wiki/Économies_d'échelles .

37. www.12manage.com/methods_experience_curve_effects_fr.html
38. Organisation de sondage « market research » : www.marketing-etudiant.fr/forum/cours-et-exercices-sur-les-parts-de-marche-vt2382.html .
39. Segmentation du marché: www.cibleus.com/marche-analyse/segmentation.html
40. Cocurrence et marché de l'enseignement supérieur:
www.wwwwords.co.uk/pdf/validate.asp?j=pfie&vol=2&issue=2&year=2004&article=2_Marginson_PFIE_2_2_web .
41. Etudes et publications de l'université de Northwestern:
www.northwestern.edu/ipr/publications/papers/2006/wp0605.pdf .
42. Portefeuille activités: www.affi2009-brest.com/PDF/AFFI2009_291.pdf.
43. Concurrence marketing : www.marketing-etudiant.fr/cours/c/concurrence.php .
44. Analyse de la concurrence: marketing.thus.ch/loader.php?page=Piton-VI .
45. La qualité dans l'enseignement supérieur:
<http://www.oecd.org/dataoecd/37/24/41895081.pdf> .
46. Part de marché: www.marketing-etudiant.fr/definitions/p/part-de-marche.php .
47. Estimation part de marché : www.dsm-technologies.fr/marketing/actualites.html?idpage=7&art=55 .
48. Etapes cycle de vie produit: www.quickmba.com/marketing/product/lifecycle/
49. Les objectifs marketing: www.gestiondesarts.com/index.php?id=1198 .
50. Formulation stratégie :
www.1000ventures.com/business_guide/strategy_formulation.html
51. La matrice du BCG: www.marketing-strategique.com/Matrice-BCG.htm .
52. Matrice BCG : fr.wikipedia.org/wiki/Matrice_BCG .
53. Elaboration de stratégie marketing: www.mercator-publicitor.fr/IMG/pdf/16.pdf
54. Technique Groupe Nominatif:
www.inserviceinstitute.com/Content/PDFS/Multivoting.pdf
55. Conditions technique Delphi: is.njit.edu/pubs/delphibook/.
56. Audit de vulnérabilité: www.pnae.mg/ee/ref/outils/guide_audit.pdf.
57. Le cycle de vie du produit :
en.wikipedia.org/wiki/Product_life_cycle_management .
58. Cycle de vie de produit : billyfire.com/images/ProductLifeCycle.gif .

59. Définitions missions de l'organisation: www.objet-publicitaire.info/articles/objectifs-du-marketing-objet.html
60. Résultats audit environnemental :
www.fcx.com/envir/pdf/policies/Envirn/EnvirAud_FR.pdf.
61. Les attentes des étudiants (student expectations) :
<http://ideas.repec.org/p/wpa/wuwphe/0511005.html> .
62. Mise en place du marketing: www.marketing.com/news/assess.html

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	2
DEDICACES	3
SOMMAIRE	4
INTRODUCTION GENERALE	5
PREMIERE PARTIE : La planification stratégique du marketing universitaire	11
Introduction de la première partie	12
CHAPITRE 1 : Identifier et analyser les données environnementales	14
I- Comprendre le macro environnement de l'université	15
1-1 Analyser l'environnement	17
a- Les menaces environnementales	17
b- Les opportunités environnementales	18
1-1-1 Les outils d'analyse et d'identification des menaces et opportunités	19
1-1-1-1 La matrice des menaces	19
1-1-1-2 La matrice d'opportunités	20
1-1-1-3 La matrice opportunités / menaces	20
1-2 La nature de la prévision de l'environnement	22
1-2-1 Les méthodes d'identification des tendances et événements	22
1-2-1-1 Les systèmes d'information marketing	22
1-2-1-2 Le brainstorming	23
1-3 Evaluer les tendances et événements	24
1-3-1 La technique « Delphi »	24
1-3-2 La technique du groupe nominatif	25
1-4 Le résultat de l'analyse et la prévision de l'environnement	26
1-4-1 L'audit de l'environnement macro	26
1-4-2 L'audit de vulnérabilité	27
1-4-3 La matrice pluri impact	30
1-4-5 Les scénarios de décision	30
II- Evaluer les ressources et la direction de l'établissement	31
II- 1 Evaluer les ressources institutionnelles	31
II-1-1 L'environnement institutionnel	32
II-1-2 Le cycle de vie institutionnel et son renouvellement	33
II-1-3 Préparer une analyse des ressources	34
III- Formuler les buts et objectifs de l'établissement universitaire	36
III-1 La définition de la mission de l'établissement	37
III-2 La définition des buts de l'établissement	40
III-3 La définition des objectifs de l'établissement	43
CHAPITRE II : L'analyse des activités, du marché et du comportement du consommateur « étudiant »	45
I- L'analyse des activités académiques	45
I-1 Les outils d'analyse du portefeuille académique	45
I-1-1 L'approche du Boston Consulting Group	46
I-1-2 Le modèle de Robert Cope	49
a- La centralité des mission de ce programme	49

b- La qualité	50
c- La viabilité du marché	50
1-2 L'identification des opportunités à partir du portefeuille académique	52
1-3 Analyser la concurrence dans l'activité académique	55
1-3-1 Analyser les concurrents	56
1-3-2 Les rôles compétitifs que peut jouer une université	57
II- Comprendre le marché	59
II-1 Définir le marché	59
II-2 Mesurer la demande actuelle du marché	63
II-3 Segmenter, sélectionner et interpeller le marché	68
II-3-1 Segmenter le marché	68
II-3-2 Cibler les segments choisis	70
II-4 Développer et mettre en place une stratégie de positionnement	73
II-5 L'image de l'établissement universitaire	74
III- Comprendre le comportement du consommateur « étudiant »	84
III-1 Le processus du choix de l'université	84
III-1-1 Le rôle de l'implication et de l'expérience dans la prise de décision	85
III-1-2 Le processus parallèle de décision	87
III-2 Les étapes du processus hautement complexe de prise de décision	89
III-2-1 Constituer l'ensemble de choix	89
III-2-2 La collecte d'information	90
III-2-3 l'évaluation des alternatives	93
III-2-4 Les facteurs influençant le processus de décision	96
III-2-5 Passer de la décision à l'action	98
CONCLUSION DU PREMIERE CHAPITRE	101
DEUXIEME PARTIE : La mise en place du marketing des établissements universitaires	102
INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE	103
CHAPITRE 1 : Concevoir un programme marketing	104
I- Les étapes de conception d'un nouveau programme	104
I-1-1 La définition du marché	104
I-1-2 Générer des idées	105
I-1-3 L'évaluation des idées	108
I-2-1 La conception du programme	109
I-2-2 Le développement du concept	109
I-2-3 Concevoir une stratégie marketing	111
I-2-4 La conception du programme	112
I-3 Tester le programme	112
1-3-1 Tester le marché	112
1-3-2 Les marchés tests	113
I-4 L'introduction du management	113
II- Ajouter ou modifier d'autres services	114
II-1 La conception du service	114
II-2 Etablir le contact du service	115
CHAPITRE II : La promotion du programme de marketing des établissements universitaires	118
I- Les étapes de la planification de la campagne de communication	120

II-	Les relations publiques	125
II-1	Le processus des relations publiques	125
II-1-1	Identifier les publics de l'établissement	126
II-1-2	Mesurer les images et attitudes des publics de l'établissement	127
II-1-3	Etablir un but d'image et attitude pour les publics clés	127
II-1-4	Mesurer l'efficacité/coût des stratégies de relations publiques	128
II-1-5	Implémenter les actions et évaluer les résultats	129
II-2	Les outils des relations publiques	130
III-	La publicité	132
III-1	Préciser les objectifs de la publicité	133
III-1-1	Identifier l'audience cible	133
III-1-2	Définir la réponse de la cible et la préparation de l'audience	133
III-1-3	Déterminer la fréquence et la manière d'atteindre la cible	135
III-2	Décider du message	136
III-2-1	Générer le message	136
III-2-2	L'évaluation et la sélection du message	139
III-2-3	La réalisation du message	139
VI-	La sélection du média	141
VI-1	Choisir parmi les principales catégories de médias	141
VI-2	Sélectionner un moyen média spécifique	142
VI-3	Décider du timing	142
VI-4	Evaluer la publicité	143
CHAPITRE III :	Etude pratique - Université de Bourgogne	144
I-	Modèle questionnaire sur les motivations et les choix des bacheliers d'une filière scientifique	145
II-	Résultats du questionnaire	149
ANNEXE I :	Liste des figures	162
ANNEXE II :	Liste des tableaux	164
BIBLIOGRAPHIE		165
LA CONCLUSION GENERALE		

