

Repenser l'Enseignement Supérieur : l'Université Entrepreneuriale au Cœur d'une Stratégie Marketing Intégrée

Rethinking Higher Education: The Entrepreneurial University at the Heart of an Integrated Marketing Strategy

Siham BOUTAHRA, (enseignante)

*Ecole Supérieure de Technologie
Université Moulay Ismail de Meknès, Maroc*

Saif Allah ALLOUANI, (Maitre de conférences Habilité)

*LAREMF- Laboratoire de Recherche et d'Etudes en Management, Entrepreneuriat et Finance
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Fès
Université Sidi Mohamed ben Abdellah de Fès, Maroc*

Adresse de correspondance :	Ecole Supérieure de Technologie de Meknès, Km 5, Route Agouray, B.P. 3103, Toulal, 50000 Université Moulay Ismail, Meknès +212 5 35 46 70 84 / 86
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	BOUTAHRA, S., & ALLOUANI, S. A. (2024). Repenser l'Enseignement Supérieur : l'Université Entrepreneuriale au Cœur d'une Stratégie Marketing Intégrée . <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 5(12), 789-802. https://doi.org/10.5281/zenodo.14583097
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: December 02, 2024

Accepted: December 30, 2024

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 5, Issue 12 (2024)

Repenser l'Enseignement Supérieur : L'Université Entrepreneuriale au Cœur d'une Stratégie Marketing Intégrée

Résumé

Dans ce papier, nous explorons l'application du marketing dans le secteur de l'enseignement supérieur, en prenant comme référence le modèle de l'université entrepreneuriale. Cette configuration moderne de l'université classique intègre un esprit entrepreneurial dans une activité initialement non marchande, nécessitant une adaptation de la démarche marketing aux spécificités et aux missions élargies de l'institution.

Face aux défis contemporains tels que l'employabilité des diplômés et l'adaptation aux mutations environnementales, il devient impératif pour l'université de moderniser ses missions. Cela inclut l'intégration de la dimension entrepreneuriale, considérée comme un levier essentiel pour contribuer au développement socio-économique à travers l'innovation et la recherche.

Certaines universités entrepreneuriales telles que Stanford, Harvard et Hamburg nous ont inspiré lors de notre recherche par leur management inscrit dans une logique marketing et développent un état d'esprit particulier.

Dans ce contexte, l'université doit promouvoir ses nouvelles activités pour mieux répondre aux attentes de ses étudiants et des parties prenantes. Un positionnement favorable et une image institutionnelle positive passent par une démarche marketing structurée, désormais perçue comme un catalyseur de transformation pour l'université moderne. Cette démarche repose sur une double approche : stratégique et opérationnelle, soutenue par un diagnostic stratégique approfondi.

Il convient de noter que le marketing des établissements de l'enseignement supérieur à caractère entrepreneurial est une approche originale qui n'est pas assez développée dans la littérature.

Mots clés : Marketing des établissements de l'enseignement supérieur, marketing des établissements universitaires, université entrepreneuriale, démarche marketing

Classification JEL: M31 ; I23

Type de l'article : Recherche théorique

Abstract

In this paper, we explore the application of marketing in the higher education sector, using the entrepreneurial university model as a reference. This modern configuration of the traditional university incorporates an entrepreneurial spirit into an initially non-market activity, requiring the marketing approach to be adapted to the institution's specific characteristics and broader missions.

Faced with contemporary challenges such as graduate employability and adapting to environmental change, it has become imperative for universities to modernize their missions. This includes integrating the entrepreneurial dimension, seen as an essential lever for contributing to socio-economic development through innovation and research. Some entrepreneurial universities, such as Stanford, Harvard and Hamburg, inspired us during our research with their management based on a marketing logic and developing a particular state of mind.

In this context, the university needs to promote its new activities to better meet the expectations of its students and stakeholders. A favorable positioning and a positive institutional image require a structured marketing approach, which is now seen as a catalyst for the transformation of the modern university. This process is based on a dual approach: strategic and operational, supported by an in-depth strategic diagnosis.

It should be noted that the marketing of entrepreneurial higher education institutions is an original approach that has not been sufficiently developed in the literature.

Keywords: Higher education marketing, university marketing, entrepreneurial university, marketing approach

JEL Classification: M31 ; I23

Type of article: theoretical Research

1. Introduction

La majorité des universités du monde aspire à obtenir le rayonnement international et la notoriété de l'université américaine, comme Harvard, Stanford, MIT, dont le modèle surprend toujours par son influence dans divers domaines et devient une référence mondiale dans la recherche, l'innovation et la formation. Promouvoir l'excellence académique et diffuser une image exceptionnelle ne pourrait se faire sans une démarche marketing puissante, mais discrète à la fois. Il est à noter également que le secret de réussite de ce modèle c'est l'adaptabilité.

Nombreux sont les facteurs qui modifient considérablement la nature de la société, fondée désormais sur le savoir, en l'occurrence les mutations de l'environnement, la mondialisation, la quatrième révolution industrielle, les transformations numériques et digitales, l'avènement des nouvelles technologies et des nouvelles intelligences, les nouveaux paradigmes de développement économique.

Ainsi, l'université du 21^{ème} siècle est amenée à transformer l'infrastructure du savoir et s'approprier un nouveau paradigme, élargissant ainsi ses missions, développant ses activités et intégrant la dimension entrepreneuriale dans ses orientations.

Désormais l'université devient entrepreneuriale, et s'ouvre à son environnement et participe activement à son développement, tout en restant acteur majeur de la production et de la diffusion des connaissances, des sciences dures et du savoir. L'université est consciente que l'entrepreneuriat est le levier stratégique de développement socio-économique des nations, et constitue aujourd'hui une alternative pour résoudre plusieurs problèmes sociaux et relever les défis économiques. L'université entrepreneuriale est considérée comme un acteur régional (Etzkowitz, 2016), en conjuguant sa mission éducative à sa gestion entrepreneuriale (Zaharia, Giber, 2005).

Ainsi l'université s'approprie les activités, l'esprit et les modes de management de l'entreprise dans l'objectif d'agréments son image et la rendre plus attractive aux yeux des étudiants et des opérateurs économiques. Adopter une démarche marketing pourrait éventuellement améliorer son positionnement vis-à-vis de ses concurrents publics ou privés et lui apporter un rayonnement national et international.

L'histoire du Marketing remonte au 19^{ème} siècle (Volle, 2011). Réservé depuis sa genèse au secteur privé, le marketing s'est élargi peu à peu à d'autres secteurs, en l'occurrence, le secteur public. Malgré que les valeurs de ce dernier soient différentes du privé, le marketing joui d'une particularité capitale, c'est qu'il est adaptatif et non oppressif (T. Le texier, 2023). Ainsi, le marketing a toujours été considéré comme clé de succès et de performance des entreprises privées, cependant les avis se contredisent par rapport à l'adoption de la démarche marketing dans le secteur public, considéré comme service d'utilité publique placé en tête des préoccupations de la majorité des États.

Certes que dans les années précédentes, le secteur public n'avait pas une orientation marketing définie, toutefois, celui-ci a évalué l'impact d'une telle démarche dans la création de la valeur (Lovelock et Weinberg 1989, Hermel et Romagni 1990, Bean and Hussey 1997, Chapman and Theo 1998).

Ainsi, partant de l'insuffisance de la recherche dans ce domaine (Graham 1994, Butler and Collins 1995, 2001) et du manque d'une bibliographie riche sur ce sujet, cela a suscité notre curiosité et a amplifié notre volonté à vouloir mener une étude marketing au niveau des établissements de l'enseignement supérieur à caractère public adoptant une orientation entrepreneuriale.

Plusieurs raisons logiques renforcent la motivation des établissements d'enseignement supérieur à adopter une orientation marketing (Pasquier, 2006): la croissance de la rivalité concurrentielle entre les universités publiques et privées, qui se manifeste à travers la

compétition au niveau de la recherche scientifique et les classements régionaux et internationaux ; la progression des attentes individuelles quant à la rapidité du service public et son adaptation aux besoins croissants des étudiants et des parties prenantes, par ailleurs, les étudiants évaluent leurs expériences en tant qu'utilisateurs et consommateurs du service public et prennent l'habitude à comparer la qualité entre les universités.

Bien que les prestations des établissements de l'enseignement supérieur à statut public sont considérées des droits au citoyen et reposent sur une légitimité démocratique (Pasquier, 2006), et ne s'inscrivent pas dans une logique de profit, l'approche marketing pourrait être fortement contestée par certains défenseurs de l'éthique du secteur de l'enseignement. Or dans une orientation entrepreneuriale, l'université ne vise pas à abandonner son cœur de métier et ses valeurs nobles au détriment de profit, au contraire elle cherche à assurer une parfaite combinaison entre les trois missions à assurer : enseignement – recherche – ouverture sur l'environnement, avec un nouvel état d'esprit orienté marché.

À travers ce papier, nous cherchons à déterminer la possibilité d'application d'une stratégie marketing universitaire pour le modèle de l'université entrepreneuriale et appréhender son impact éthique compte tenu des valeurs de l'institution qui sont différentes à celles de l'entreprise privée. Comment l'université pourrait positionner son offre académique et scientifique grâce à une démarche marketing adaptée aux spécificités du secteur de l'enseignement supérieur ?

Cette recherche mettra l'accent sur cet aspect négligé par les décideurs au niveau des universités et permettra de les aiguiller sur les différentes étapes à suivre afin d'aboutir au positionnement de l'université entrepreneuriale.

Ainsi dans le présent article, nous allons commencer par un cadre conceptuel regroupant une présentation du contexte d'évolution des missions de l'université suivie par une délimitation du concept de l'université entrepreneuriale ainsi qu'une présentation du concept du marketing de l'enseignement. Ensuite nous présentons la démarche marketing appliquée au modèle de l'université entrepreneuriale.

2. L'université entrepreneuriale : un concept en émergence

2.1. L'évolution des missions de l'université

Le rôle de l'université au sein de la société a connu une progression notoire. En étudiant la théorie de la croissance endogène, ce rôle était considéré marginal dans l'économie de Solow (1956), puisqu'il interprète la croissance économique sur la base de la combinaison de facteurs capital physique et main-d'œuvre non qualifiée. L'université se limitait à un rôle de préservation des valeurs sociales, politiques et culturelles en contribuant modestement à l'économie (Audrescht, 2009). Cependant le rôle de l'université deviendra cardinal dans l'économie de Romer (1990), lorsque le capital physique cédera la place au facteur connaissance. Et c'est le cas également pour Lucas (1988), qui explique la croissance d'une économie à travers la combinaison du savoir et le capital physique. Ainsi la connaissance et le savoir deviennent alors les éléments clés de la production, suivis de facteurs traditionnels main-d'œuvre et capital physique. Et par conséquent, l'économie des pays s'articule essentiellement sur le savoir et la connaissance produits et développés par l'université, qu'elle diffuse aux entreprises, aux organisations et aux individus. Et c'est ainsi que l'économie du savoir et de la connaissance est survenue.

Les missions de l'université se sont développées, elles ne sont plus limitées à l'enseignement et à la recherche, elles se complètent désormais par la participation active au développement socio-économique et l'ouverture sur l'environnement. Les universités à travers le monde sont censées devenir plus proactives et entrepreneuriales (Clark, 2000), grâce à la promotion de l'innovation (Etzkowitz et al., 2000). Elles sont désormais face au challenge de dépassement

des missions traditionnelles afin de rendre la carrière entrepreneuriale accessible et ouverte aux étudiants et aux chercheurs. Les résultats de la recherche scientifique et les innovations doivent apparaître à la société grâce à de nouvelles orientations et transformations stratégiques que l'université doit opérer au niveau interne et externe, sans impacter la déontologie et l'éthique de celle-ci.

Consciente du rôle névralgique de l'entrepreneuriat dans le développement socioéconomique, l'université s'oriente de plus en plus vers l'introduction de cette dimension dans ses activités à travers la sensibilisation, l'enseignement et la diffusion de la culture entrepreneuriale auprès des étudiants, des professeurs et des chercheurs. Désormais, l'université s'engage dans l'activité de valorisation des résultats de recherches scientifiques et le transfert de technologie, surtout après les réformes de l'enseignement supérieur aux Etats Unis (Loi Bayh Dole en 1980). C'est deux facteurs qui sont aujourd'hui les leviers de l'innovation (Boutillier et al., 2014) qui permet à l'université de créer de la valeur.

L'avènement de l'université entrepreneuriale est considéré comme une deuxième révolution dans le secteur de l'enseignement (Etzkowitz, 1998, 2003b ; Peris-Ortiz et al., 2018), c'est un concept qui a mobilisé plusieurs théoriciens depuis les années 80 déjà à travers la publication de plusieurs articles (Arroyabe et al., 2022 ; Forliano et al., 2021 ; Bronstein et Reihlen, 2014). La montée en puissance du concept d'université entrepreneuriale reflète un changement de paradigme dans l'enseignement supérieur à l'échelle mondiale. L'importance croissante de ce modèle est illustrée par la création de la *Global League of Entrepreneurial Universities*, une organisation internationale qui regroupe des institutions engagées dans l'innovation, l'entrepreneuriat et le transfert de connaissances. Cette initiative souligne l'urgence pour les universités de redéfinir leurs missions traditionnelles en intégrant une démarche entrepreneuriale visant à renforcer leur impact socio-économique.

2.2. Délimitation du concept de l'Université entrepreneuriale

D'après l'European University Association (2010), les établissements d'enseignement supérieur occupent une place centrale dans les systèmes nationaux d'innovation, évoluant progressivement pour devenir de véritables pôles de savoir et de technologie (Kirby, 2002 ; 2006 ; Kirby et al., 2011). Dans ce contexte, la production de nouvelles connaissances, la valorisation des résultats de la recherche scientifique et la formation de profils hautement qualifiés constituent désormais les principales ressources stratégiques des universités (De Silva, 2016 ; McClure, 2016 ; Uslu et al., 2019). Cette dynamique incite les institutions universitaires à adopter une orientation entrepreneuriale, en intégrant l'innovation et la collaboration avec les parties prenantes dans leur mission fondamentale (Guerrero et al., 2014 ; Miller et al., 2018 ; Schmitz et al., 2017).

L'université entrepreneuriale se présente comme un modèle institutionnel innovant capable de relever les défis contemporains liés à l'employabilité, à l'innovation et au développement économique. Contrairement à l'université traditionnelle, souvent limitée dans sa capacité à gérer la massification des effectifs étudiants, à favoriser l'insertion professionnelle des diplômés et à s'adapter aux exigences évolutives de son environnement socio-économique, une université entrepreneuriale se distingue par sa capacité à innover, reconnaître et créer des opportunités, travailler en équipe, prendre des risques et répondre aux défis (Clark, 1998 ; Kirby, 2002 ; Etzkowitz, 2003). Elle agit comme une incubatrice naturelle, offrant des structures de soutien aux enseignants et aux étudiants pour initier de nouvelles entreprises intellectuelles et commerciales.

Ce modèle est désigné comme l'université à « troisième mission » (Vorley et Nelles, 2008), soulignant son rôle accru dans le développement socio-économique de son territoire. Sa contribution se manifeste tant au niveau interne — par l'engagement actif des étudiants, enseignants et chercheurs — qu'au niveau externe, à travers des partenariats stratégiques avec

divers acteurs tels que les entreprises, les associations et les administrations publiques (Graham, 2014). Cette double implication permet de renforcer les liens entre savoir académique et innovation pratique, favorisant ainsi une synergie entre les missions d'enseignement, de recherche et de développement socio-économique.

L'université entrepreneuriale fonctionne selon le modèle de la "Triple Hélice" reliant université, industrie et gouvernement pour l'innovation socio-économique (Etzkowitz, 2013). Les universités entrepreneuriales ont pour finalité la création d'entreprises dont les acteurs principaux sont les professeurs, les étudiants et les techniciens (Chrisman et al., 1995 ; Dill, 1995 ; Clark, 1998), la création des spin-off universitaires (Duberley et al., 2007), des incubateurs (Clark, 1998 ; Ropke, 1998 ; Jacob et al., 2003 ; Williams, 2003 ; Etzkowitz, 2003a). Ces universités ont également pour mission la formation des étudiants hautement qualifiés, capables de produire des connaissances commercialisables, en tentant de développer chez eux l'esprit entrepreneurial vivement requis.

Selon Burton R. Clark (2004), l'université entrepreneuriale se distingue par plusieurs caractéristiques spécifiques qui lui permettent de s'adapter aux dynamiques économiques et technologiques contemporaines. Ces spécificités incluent :

- Un organe de gouvernance robuste et adaptable : Il s'agit d'une structure décisionnelle capable de réagir rapidement aux évolutions du marché et aux opportunités émergentes.
- Des unités de liaison externes : Ces entités assurent la connexion entre l'université et ses partenaires extérieurs, notamment les entreprises, les associations et les institutions publiques.
- Un financement diversifié et durable : L'université entrepreneuriale mobilise des ressources provenant à la fois du secteur privé et du secteur public, garantissant ainsi un financement flexible et évolutif.
- Une culture entrepreneuriale bien ancrée : L'esprit d'entreprise se reflète dans les valeurs, les attitudes et les comportements du personnel académique et administratif, favorisant une vision commune orientée vers la performance et l'innovation.
- Des structures dédiées à la production et à la valorisation des connaissances : Ces unités sont conçues pour générer de nouvelles connaissances, favoriser l'innovation et commercialiser les résultats de la recherche scientifique, consolidant ainsi la mission entrepreneuriale de l'université.

Prenons comme cas, l'université Stanford, fondée en 1885 par le couple Stanford, Leland et son épouse Jane à la mémoire de leur fils unique mort en 1884. Classée depuis 2016 dans les dix premières universités mondiales selon le site Pitchbook. Située au milieu de la Silicon Valley, donnant accès directement aux étudiants à une communauté d'entrepreneurs et de sociétés innovantes. Elle devient ainsi le fleuron de multiples prouesses intellectuelles, d'innovation et d'excellence académique. Elle connaît une réussite dans différents domaines tels que la technologie, la médecine, le business, facilitant ainsi l'intégration rapide de ses lauréats dans le milieu professionnel. Grâce à la diffusion de la culture entrepreneuriale au sein de l'université, plusieurs lauréats sont devenus des entrepreneurs prospères, certains ont participé au développement de la région par la création de start ups et d'entreprises célèbres. Par ailleurs, grâce au système de valorisation des connaissances, plusieurs lauréats ont reçu des prix de la recherche scientifique qui s'élève à la date d'aujourd'hui à environ 20 prix Nobel. L'université dispose d'un Office of Technology and Licensing chargé de l'évaluation, du conseil et du financement au profit des étudiants qui ont un projet de création d'entreprise. En effet, la mission entrepreneuriale de l'université contribue fortement à l'inclusion de celle-ci dans un écosystème constitué de plusieurs acteurs avec lesquels elle interagit de manière permanente afin d'assurer le transfert de technologie et la contribution au développement socio-économique de la région et du pays. Cela engendre éventuellement une certaine

compétition entre les universités et une concurrence au niveau de la recherche, de l'innovation et l'obtention des brevets et aussi la génération de sources de financements importants pour la pérennité de l'université.

3. L'approche marketing des établissements de l'enseignement supérieur :

Le marketing, longtemps associé au secteur privé, s'est progressivement étendu au secteur public, prenant en compte ses spécificités. Les institutions universitaires, publiques ou privées, sont confrontées à la nécessité de se positionner sur le plan international et de promouvoir une image positive de leurs formations et diplômes. Selon P. Kotler (2006), « Le secteur public doit améliorer ses performances pour accroître la confiance et la satisfaction du public ».

Cette évolution s'inscrit dans le cadre du Nouveau Management Public (NMP), apparu au Royaume-Uni en réponse à une crise économique et visant à moderniser le secteur public. Depuis, cette doctrine s'est répandue dans plusieurs pays en développement (Monning, 2001 ; OCDE, 2005). Cependant, les théories du marketing dans le secteur public restent peu explorées (Pasquier, 2006), en raison d'une perception limitée de sa valeur ajoutée, souvent réduite à des relations administratives standardisées. Le NMP recommande pourtant l'adoption d'approches marketing adaptées (Osborne et Gaebler, 1992), notamment dans les domaines clés comme l'éducation et la santé.

3.1. Le concept du marketing de l'éducation, ou de l'enseignement, ou de la formation

Le marketing se distingue par sa capacité de s'adapter à plusieurs domaines d'activités et à divers types d'organisation qu'elles soient à but lucratif ou non, « *le marketing s'applique non seulement à l'économie marchande, mais à tout projet et tout organisme qui veut satisfaire des besoins et des désirs de manière durable et viable d'un groupe de personnes* » (Michon et al, 2007). Ainsi, on constate qu'il est appliqué dans les domaines tels que la santé, la politique, l'associatif, etc. Par conséquent, la démarche marketing d'un établissement d'enseignement public pourrait ainsi suivre le schéma de la démarche pour une organisation à activité marchande.

Dans le secteur de l'enseignement supérieur, le marketing repose sur le principe central de la satisfaction des besoins des parties prenantes, notamment les étudiants, les employeurs et la société dans son ensemble. Bien que l'objectif principal de ce secteur ne soit pas la recherche du profit, les universités doivent néanmoins adopter des stratégies marketing adaptées à la nature intangible de leurs services éducatifs. Ces stratégies doivent prendre en compte la multiplicité des parties prenantes impliquées, chacune ayant des attentes spécifiques en termes de qualité, de résultats académiques et de contribution socio-économique (Nicolescu, 2009). Cette approche nécessite une adaptation des principes du marketing traditionnel pour mieux répondre aux particularités institutionnelles et à la complexité des missions éducatives.

Le marketing de l'éducation désigne l'ensemble des stratégies et des actions mises en œuvre pour promouvoir les programmes de formation auprès d'un public, composé d'apprenants, de parents, de la société et toutes les parties prenantes (Dupouey, 1990).

L'objectif des établissements de formation quant à l'adoption d'une démarche marketing pourrait être défini selon trois volets :

Le premier volet concerne l'étudiant, consommateur de la formation, l'objectif marketing est de retenir les étudiants actuels et attirer de nouveaux, créer des relations durables et solides avec les parents et les tuteurs;

Le deuxième volet concerne l'institution (école ou université), dont l'objectif marketing vise à améliorer l'image et la notoriété de cette dernière, communiquer sur son histoire, ses valeurs, les brevets, les recherches réalisées, les activités pédagogiques et para-pédagogiques et sur les partenariats signés avec les acteurs économiques publics et privés et développer sa visibilité sur les plateformes digitales. Promouvoir essentiellement les activités générées.

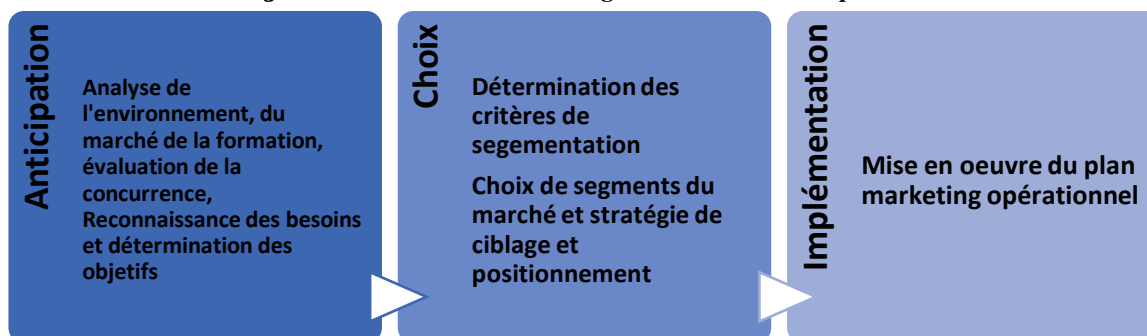
Enfin l'objectif marketing du troisième volet, cherche à analyser et maîtriser la concurrence qui devient de plus en plus accrue au niveau national et international, et par conséquent définir un positionnement concurrentiel favorable pour l'institution.

3.2. La démarche marketing pour une université entrepreneuriale

La démarche marketing pourrait être établie en faisant référence au processus stratégique composé de trois grandes phases (voir figure n°1), qui devront aboutir à un positionnement favorable et procure un rayonnement élogieux. Les phases sont interdépendantes et spécifiques aux caractéristiques de l'offre de l'université entrepreneuriale.

La démarche marketing s'accorde parfaitement avec la logique du concept d'université entrepreneuriale, où l'université est adaptative, proactive (Clark, 2004) et innovante (Shattock, 2005).

Figure n° 1: Démarche marketing de l'université entrepreneuriale



Source : auteurs

Notons que la démarche stratégique s'inscrit dans une orientation client, qui intègre impérativement la dimension analyse. Cette dernière devient obligatoire compte tenu de certains changements de l'environnement qui impactent directement l'université entrepreneuriale autant que toute entreprise privée: intensification de la concurrence, marché segmenté, apparition de nouvelles attentes, accélération de l'innovation et des technologies, l'internationalisation des marchés suite à la libéralisation de certains secteurs, et l'effet de la mondialisation ; saturation des marchés et des besoins ; la fuite des étudiants à la quête de nouveaux horizons et de nouvelles opportunités plus prometteuses en termes de carrière.

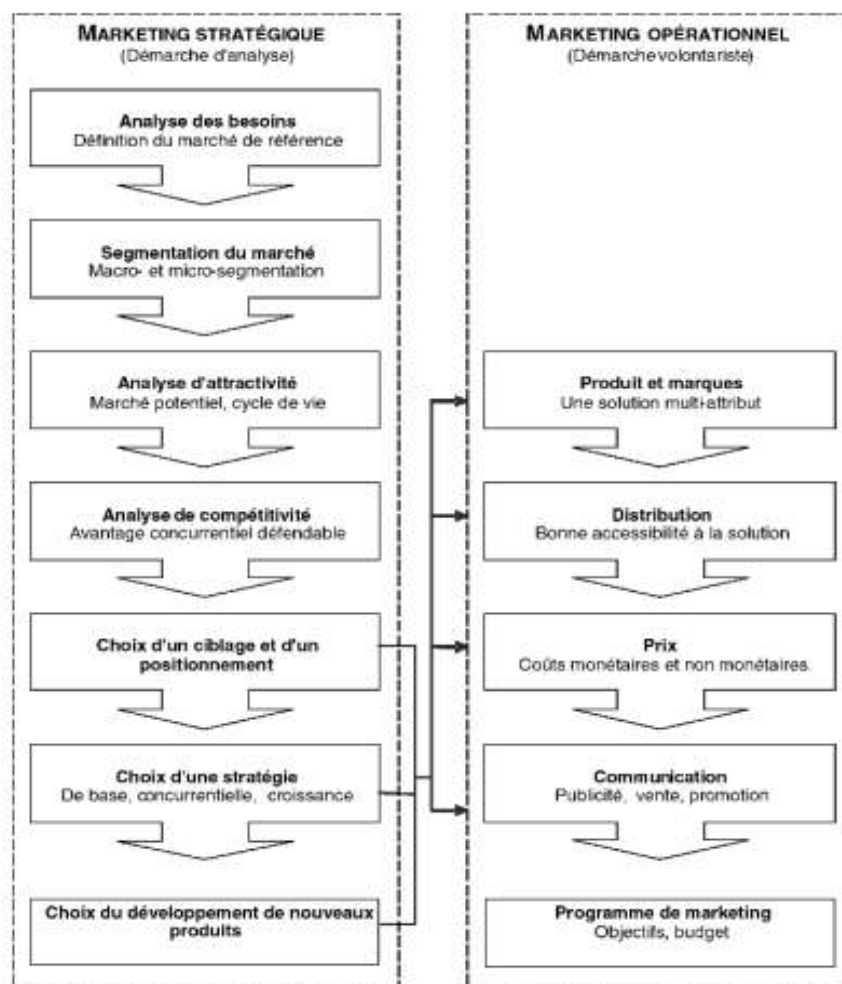
L'analyse stratégique constitue un socle essentiel pour le déploiement d'un marketing opérationnel efficace (voir figure n°2). Au-delà des outils classiques d'analyse de l'environnement tels que les modèles PESTEL et SWOT, l'université procède également à une évaluation concurrentielle et à une analyse approfondie de la demande, en identifiant les besoins et attentes des étudiants.

Pour cerner ces besoins, la théorie des chaînes « moyens-fins » s'avère pertinente. Ce modèle, développé par Gutman (1982) et enrichi par Reynolds et Gutman (1988), vise à établir des liens entre les valeurs individuelles et les comportements. Il permet d'expliquer le processus de choix d'un service de formation, où l'objectif final est d'atteindre un état valorisé, désigné comme « valeur terminale ». Ainsi, les étudiants privilégient les établissements offrant à la fois un épanouissement intellectuel et des perspectives professionnelles prometteuses, garanties par les débouchés associés aux formations proposées.

La phase de diagnostic permet de générer une batterie d'informations qui servent par la suite à définir des objectifs marketing, en termes de niveau de besoins à satisfaire en adaptant le

service correspondant« la conception et la commercialisation d'un produit ou d'un service conforme aux attentes des consommateurs visés » (Vernette, 2003), ou encore en termes d'image à véhiculer auprès des étudiants actuels et potentiels, en termes de relation durable avec toutes les parties prenantes.

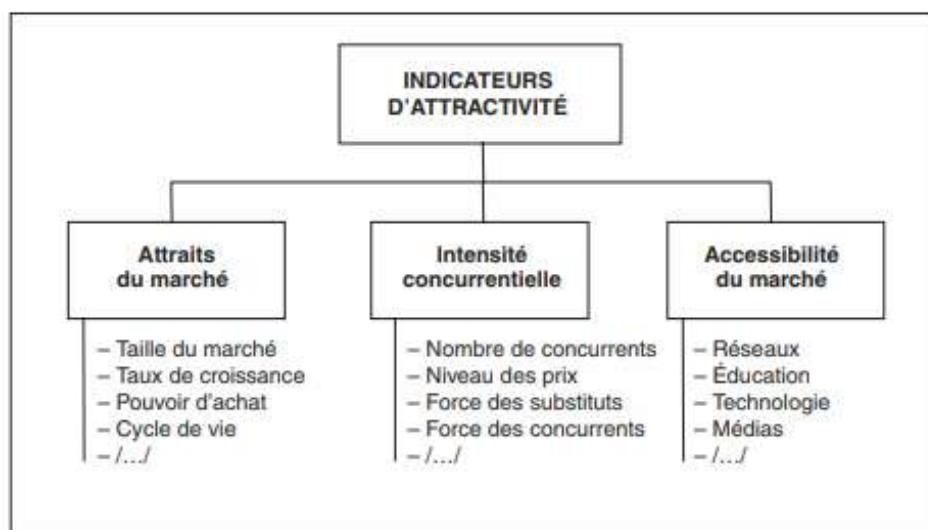
Figure n°2 : Les deux visages du marketing



Source: Jean-Jacques Lambin et Chantal de Moerloose (2008)

La deuxième phase consiste à adopter les choix stratégiques les plus saillants à savoir la segmentation, le ciblage et le positionnement. En effet, la segmentation consiste à homogénéiser le marché par le biais de stratégie de segmentation, en adoptant les critères de segmentation (Psychographique, socio-économique, démographique, socioculturelle, et comportementale), ce qui aboutira à une adaptation de l'offre universitaire en fonction des besoins des étudiants comme clients principaux et les besoins du marché de l'emploi parallèlement et par conséquent la subdivision du marché de référence en groupe produit-marché. Après la définition des segments, l'université peut analyser l'attractivité des segments sur la base d'indicateurs multiples, la figure suivante retrace quelques exemples. Cette analyse peut aboutir à la détermination d'avantages concurrentiels sur le marché local voir même à l'international « *La compétitivité d'une nation dépend de la capacité de son industrie à innover et à s'améliorer. Les entreprises obtiennent un avantage concurrentiel sur les meilleurs concurrents mondiaux lorsqu'elles sont sous pression et confrontées à des défis. Il leur est favorable d'avoir dans leur propre marché des concurrents puissants, des fournisseurs dynamiques et des clients exigeants.* » (Porter, 1993, p. 70).

Figure n° 3 : indicateurs d'attractivité d'un segment



Source: Jean-Jacques Lambin et Chantal de Moerloose, 2008

L'analyse des besoins et de l'attractivité des marchés, et des avantages concurrentiels et de la compétitivité de l'université permettront aux décideurs de cette dernière d'adopter aux de ciblage et de positionnement de l'offre de formation et tous les autres services offerts par l'institution. Ainsi, compte de la diversité de son offre, des disciplines et des établissements qui lui sont dépendants de la stratégie de ciblage la plus appropriée pourraient être la stratégie différenciée. En effet, l'offre d'une université entrepreneuriale n'est pas focalisée nécessairement que sur l'entrepreneuriat, certains étudiants pourront opter pour le salariat ou le fonctionnariat. Par conséquent, ce ciblage est le mieux adapté quand on a un marché composé d'une demande hétérogène.

Quant au positionnement, il consiste à concevoir une marque et son image dans le but de lui conférer une place estimée et distincte, dans l'esprit de l'acheteur que celle occupée par la concurrence. (Ries et Trout, 2000). En effet, l'élément principal dans cette phase c'est le rôle de l'image de marque et son effet sur l'esprit du consommateur. Ainsi, dépendamment de la stratégie de ciblage différenciée choisi en fonction de la diversité des segments et de l'offre de l'université, le positionnement doit être cohérent, et sera également différent en fonction des clients de chaque segment identifié. L'université entrepreneuriale optera donc pour la stratégie de différenciation par l'image. Ceci fera la distinction par rapport aux autres universités au niveau national et international et accroîtra son rayonnement également. D'ailleurs plusieurs critères pourront être déployés afin de démarquer l'offre de l'université de ses consœurs, à travers l'enseignement et la diversité des disciplines et des spécialités, ou encore la tarification de scolarité ou autres services périphériques payants, la qualité des enseignants et leurs compétences ainsi que l'exigence quant au processus de leur recrutement ; la mise en valeur de la particularité de l'université entrepreneuriale par rapport à la qualité et le niveau de la recherche et sa compétitivité avec les grandes entreprises en termes de recherche scientifique et développement technologique, ainsi que sa capacité à valoriser les résultats de la recherche.

Le positionnement et le branding sont des composantes stratégiques cruciales pour les institutions d'enseignement supérieur évoluant dans un environnement hautement concurrentiel. Cependant, la différenciation des universités reste un défi majeur en raison de l'homogénéité perçue des programmes académiques proposés. Pour se distinguer, les universités peuvent adopter des axes stratégiques spécifiques, tels qu'un enseignement axé sur la recherche ou une formation professionnelle orientée vers la pratique, leur permettant d'occuper des niches distinctes sur le marché de l'éducation (Nicolescu, 2009).

En parallèle, la gestion de l'image institutionnelle et de la réputation constitue un levier essentiel de compétitivité. Contrairement aux marques commerciales, où le branding vise principalement à augmenter les ventes, dans l'enseignement supérieur, il repose sur la qualité perçue des services éducatifs et sur l'expérience offerte aux étudiants. La réputation des universités se construit progressivement à travers leurs performances académiques, la reconnaissance internationale et l'engagement dans des projets sociétaux (Nicolescu, 2009). Ces éléments combinés renforcent leur capacité à attirer des étudiants, à nouer des partenariats stratégiques et à mobiliser des financements externes.

Sur la base de cette démarche marketing stratégique, l'université va chercher à la compléter par un plan de marketing opérationnel adéquat selon le contexte dans lequel elle évolue en s'appuyant sur les leviers suivants : d'un côté on distingue les politiques marketing générales à savoir le produit (la formation) ; le prix (la tarification) ; la communication (média et relations publiques) ; la distribution (les facultés et les écoles dépendant de l'université) ; d'un autre côté, on distingue également des politiques marketing spécifiques à l'activité de l'université entrepreneuriale et aux marchés cibles, je cite : la mobilisation des acteurs (les enseignants, le gouvernement, les collectivités locales, les partenaires du secteur privé) ; le marketing de contenu (la création, la promotion et la diffusion d'un contenu de valeur, le contenu de marque basé sur l'historique, les visions et les valeurs de l'institution) ; le SEO (la visibilité sur le web)

3.3. Les limites de la transférabilité de la démarche marketing au contexte universitaire

L'application des concepts de marketing commercial dans le secteur de l'enseignement supérieur présente des limites notables en raison de la nature spécifique des institutions universitaires. Les universités, en tant qu'organisations à but non lucratif, ne peuvent pas simplement transposer les pratiques marketing du secteur marchand. Elles doivent adapter ces principes afin de répondre efficacement à leurs objectifs éducatifs tout en tenant compte de leurs structures organisationnelles complexes (Nicolescu, 2009). Cette adaptation implique une approche sur mesure intégrant des stratégies de gestion spécifiques, notamment dans les domaines de la communication, du positionnement et de la gestion de la réputation.

Par ailleurs, la multiplicité des parties prenantes constitue un autre défi majeur. Les universités doivent satisfaire un large éventail d'acteurs, notamment les étudiants, les employeurs, les gouvernements et d'autres parties prenantes institutionnelles. Chacun de ces acteurs a des attentes distinctes, rendant complexe l'application des stratégies marketing traditionnelles. Cette pluralité d'interlocuteurs impose une gestion équilibrée des relations et une communication différenciée pour garantir une satisfaction globale tout en préservant la mission académique fondamentale de l'institution (Nicolescu, 2009).

4. Conclusion

Bien que le recours au marketing puisse sembler en contradiction avec l'éthique académique, il s'impose aujourd'hui comme une démarche stratégique indispensable pour assurer la pérennité des institutions universitaires. Le modèle de l'université entrepreneuriale repose sur une interaction dynamique entre des facteurs macroéconomiques et microéconomiques influençant son développement institutionnel (Clark, 1998 ; Etzkowitz, 2004). Cette approche intégrée permet à l'université de redéfinir ses missions fondamentales selon trois axes clés. Premièrement, sa mission d'enseignement vise à former des diplômés dotés d'un esprit entrepreneurial, capables de créer des start-ups et de contribuer à l'économie par l'innovation (Chrisman et al., 1995). Deuxièmement, sa mission de recherche se concentre sur la valorisation des résultats scientifiques à travers des publications académiques et le dépôt de

brevets, renforçant ainsi son impact intellectuel et économique (Clarysse & Moray, 2004). Enfin, sa mission entrepreneuriale consiste à commercialiser les innovations issues de la recherche et à incuber de nouvelles entreprises, jouant un rôle actif dans le développement économique régional et national (Etzkowitz, 2004). Cette structuration tripartite constitue un levier stratégique essentiel pour positionner l'université comme un acteur clé de l'écosystème entrepreneurial global. Attirer de nouveaux étudiants, qui deviendront les futurs leaders du pays, nécessite de répondre à leurs attentes évolutives en enrichissant les missions de l'université et en intégrant une dimension entrepreneuriale.

Dans cette perspective, la création de valeur doit être soutenue par une approche marketing structurée et réfléchie, permettant de positionner favorablement l'institution et de promouvoir une orientation distinctive comportant un avantage concurrentiel solide, à l'instar des universités entrepreneuriales de renom à l'échelle internationale.

Il sied de constater que le marketing universitaire est considéré désormais le catalyseur de l'université moderne, tournée vers son environnement et au service de l'économie, permettant ainsi de renforcer son attractivité, développer ses partenariats, et maximiser son impact sur l'écosystème socio-économique. Dans un contexte de compétitivité accrue et de transformation rapide des besoins sociétaux, adopter une approche marketing innovante et orientée vers l'entrepreneuriat permet aux universités de se repositionner en tant qu'acteurs clés du développement.

Cette approche ne se limite pas à une simple promotion de l'offre universitaire, mais englobe également une compréhension fine des attentes des parties prenantes, une co-construction des projets, et une valorisation des résultats. En intégrant les principes du marketing entrepreneurial, les universités peuvent devenir des plateformes dynamiques favorisant l'innovation, la créativité, et l'engagement collectif.

Ainsi, il appartient désormais aux responsables universitaires de s'approprier pleinement cette démarche pour inscrire leurs institutions dans une perspective durable et compétitive, capable de répondre efficacement aux défis du 21^e siècle.

Références

- (1). Baakil, D., Benaissa, H. (2019). Fonction marketing dans les établissements privés de la formation professionnelle au Maroc. *Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique*, Volume 1, N°1, 81
- (2). Brinkerhoff, D. W., & Wetterberg, A. (2013). Les réformes de la gestion publique basées sur la performance : Expérience et nouveaux enseignements découlant de l'amélioration des services en Indonésie. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 79(3), 463-490. <https://doi.org/10.3917/risa.793.0463>
- (3). Chahir, E. M., Alami, D., El Guennouni, S. (2023). Marketing du service public : Revue de littérature. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8297794>
- (4). Chrisman, J. J., Hynes, T., Fraser, S. (1995). Faculty entrepreneurship and economic development: The case of the University of Calgary. *Journal of Business Venturing*, 10(4), 267-281. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)00013-Q](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)00013-Q)
- (5). Clark, B. R. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Pergamon Press.
- (6). Clarysse, B., & Moray, N. (2004). A process study of entrepreneurial team formation: The case of a research-based spin-off. *Journal of Business Venturing*, 19(1), 55-79. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(02\)00113-1](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00113-1)

- (7). Culture Régie. (2023, avril 11). *Les leviers marketing, c'est quoi ? 14 exemples*.<https://www.culture-regie.com/marketing/les-leviers-marketing-cest-quoi-14-exemples/>
- (8). Ekole. (2024, février). *Quelles sont les tendances marketing dans l'éducation ?* Consulté le 28 novembre 2024, à l'adresse <https://www.ekole.fr/blog/>
- (9). Etzkowitz, H. (2004). The evolution of the entrepreneurial university. *International Journal of Technology and Globalisation*, 1(1), 64-77. <https://doi.org/10.1504/IJTG.2004.004551>
- (10). Gjerding, A. N., Wilderom, C. P., Cameron, S., Taylor, A., Scheunert, K.-J. (2006). L'université entrepreneuriale : Vingt pratiques distinctives. *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*, 3, 95-124.
- (11). Global League of Entrepreneurial Universities. (n.d.). *About the League of Entrepreneurial Universities*. Consulté le 15 décembre 2024, à l'adresse <https://www.entrepreneurial-universities.org/index/info>
- (12). Goy, H. (2012). Réflexions sur la nature entrepreneuriale des universités. *Faculté des sciences de l'administration*
- (13). Haji, R. (2011). Éducation, croissance économique et développement humain : Le cas du Maroc. *Université du Québec à Montréal*.
- (14). Joly, B. (2009). Présentation du marketing. *Le point sur Marketing*, De Boeck Supérieur Section: Gestion 7-17.
- (15). Kotler, P., Dubois, B. (2004). *Marketing Management*. Pearson Education France.
- (16). Kotler, P., Haider, D. H., & Rein, I. (1993). *Marketing Places*. The Free Press.
- (17). Lambin, J.-J., & Demoerlose, C. (2008). *Marketing stratégique et opérationnel : Du marketing à l'orientation-marché*. Dunod.
- (18). Le Monde. (2012, mai 16). *Les secrets d'Harvard, la première des universités*.https://www.lemonde.fr/societe/article/2012/05/16/les-secrets-d-harvard-la-premiere-des-universites_1702169_3224.html
- (19). Le Texier, T. (2022). L'application du marketing à l'administration publique. *Blog Public!*<https://doi.org/10.58079/pwac>
- (20). Lucas Sohet, L., Guillard, V. (2022). Le marketing scolaire : Quel impact sur le bien-être des élèves ? *5e Journée Interdisciplinaire de Recherche sur les Décisions des Consommateurs*, 9. <https://hal.science/hal-03952766>
- (21). Marso, S. (2011). Marketing des établissements d'enseignement supérieur : Offres de formation et enjeu de l'éthique. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, 4-5, 162.
- (22). Mayrhofer, U. (2006). *Marketing*. Éditions Bréal.
- (23). Michel, G. (2023). La raison d'être du marketing et des marques. *Décisions Marketing*, 110(2), 25-28. <https://doi.org/10.3917/dm.110.0025>
- (24). Michon, C., Badot, O., Bascoul, G. (2010). *Le Marketeur : Fondements et nouveautés du marketing*. Pearson Education France.
- (25). Nicolescu, L. (2009). *Applying marketing to higher education: Scope and limits*. *Management & Marketing*, 4(2), 35-44. Consulté à l'adresse <https://www.researchgate.net/publication/46542947>
- (26). Pasquier, P. M. (2006). *Secteur public et marketing : Non-sens ou normalité ?*https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_B98B8261D2BA.P001/REF.pdf
- (27). Payeur, A. (1992). Hermel, L., Romagni, P. (1990). *Le marketing public : Une introduction au marketing des administrations et des organisations publiques*.https://www.persee.fr/doc/comin_1189-3788_1992_num_13_1_1580
- (28). Proctor, T. (2009). *Public Sector Marketing*. Pearson Education.

- (29). Rinne, R., Koivula, J. (2005). La place nouvelle de l'université et le choc des valeurs. *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*, 3, 99-132.
- (30). Uslu, B., Calikoglu, A., Seggie, F., Seggie, S. (2019). The entrepreneurial university and academic discourses : The meta-synthesis of higher education articles. *Higher Education Quarterly*, 73, 285-311. <https://doi.org/10.1111/hequ.12198>
- (31). Verzat, C. (2009). Université entrepreneuriale n'est pas un oxymoron. *Dossier Mythes de l'Entrepreneur, L'Expansion Entrepreneuriat*, 1.
- (32). Volle, P. (2011). *Marketing : Comprendre l'origine historique* (p. 23). Éditions d'Organisation. <https://shs.hal.science/halshs-00638621>
- (33). Zaharia, S. E. (2008). *Le passage d'un modèle d'université classique à une conception d'université entrepreneuriale* [Thèse de doctorat]. Université de Rouen.
- (34). Zaharia, S. E., Gibert, E. (2005). L'université entrepreneuriale dans la société du savoir. *L'enseignement supérieur en Europe*, 38.