

*les concepts du marketing dans*  
**le développement de l'éducation  
postsecondaire**

par J.R. Brent Ritchie et Paul-A. Fortin

*Cet article tente de présenter la façon dont certains concepts de marketing, appliqués avec succès dans des entreprises commerciales et non commerciales, pourraient faciliter la mise en application de certaines orientations proposées par le Conseil supérieur de l'Éducation dans son avis sur l'enseignement collégial. Huit de ces concepts font l'objet de la discussion : le concept de « marketing » ou de services éducatifs au client ; la stratégie du marketing ; les variables de décision ; les besoins du client ; la segmentation de la demande pour les services éducatifs ; la différenciation du programme offert ; le système d'information pour la satisfaction du client ; la recherche en marketing.*

*En ce qui a trait au dernier concept — la recherche — un effort particulier est fait pour développer un modèle conceptuel de type analytique sur lequel un schème de classification des problèmes et des méthodologies en recherche éducative pourrait être basé.*

*Chacun de ces points mérite d'être étudié plus en profondeur et évalué d'une façon plus critique. Il appartient aux praticiens et aux gestionnaires de l'éducation de voir comment les concepts proposés pourraient être adaptés efficacement à la gestion scolaire. Les chiffres entre parenthèses renvoient à la bibliographie en fin d'article.*

• • •

Le Conseil supérieur de l'Éducation, dans son importante recherche sur l'état et les besoins de l'enseignement collégial au Québec, recommande substantiellement trois choses :

1. *Une division du système d'éducation en deux cycles distincts* : un premier cycle, obligatoire, par un enseignement élémentaire et secondaire, dispenserait une formation générale ; le deuxième cycle, optionnel et postsecondaire, prodiguerait surtout une formation professionnelle.

2. *Une organisation par programme du post-secondaire* : cette organisation suppose l'identification des besoins éducatifs, le choix d'objectifs et d'étapes pour y parvenir, l'élaboration d'activités pertinentes compte tenu des ressources disponibles et l'évaluation des résultats obtenus, à partir de l'atteinte des objectifs plutôt que des activités.

3. *Un système par module comme unité de regroupement des étudiants et des professeurs dans l'enseignement collégial* : ce type d'organisation remplacerait l'organisation actuelle par département. Au lieu de réunir les étudiants autour des professeurs, comme c'est le cas actuellement, l'étudiant deviendrait le centre du système grâce au module.

On peut déjà déduire de ces propositions, deux conséquences assez évidentes :

- d'abord, le cours secondaire complété, l'étudiant est placé en situation de responsabilité vis-à-vis lui-même et son avenir. Par conséquent, au niveau collégial, si on ne peut parler dans tous les cas d'adultes, tout au moins doit-on considérer l'étudiant en situation d'adulte ;
- ensuite, parce qu'il appartient au système d'éducation postsecondaire de répondre aux besoins éducatifs d'une population adulte donnée, ce système doit être flexible, si les besoins l'exigent.

Le marketing a justement pour rôle de faciliter l'adaptation du système à son environnement même si celui-ci change très rapidement. Aussi, convient-il de voir comment ses concepts pourraient être transposés et adaptés au système d'éducation, dans l'hypothèse, posée précédemment, d'un système plus flexible. C'est là le but de cet article.

Bien que le marketing et ses principaux concepts soient nés au cours des années cinquante pour répondre aux besoins des entreprises commerciales et industrielles, celui-ci n'a été utilisé que récemment —

et avec succès — dans de nombreux secteurs non commerciaux. Qu'il suffise de mentionner ici quelques applications au niveau des services de santé (2), de la planification des naissances (2, 3), des changements sociaux (2), de l'établissement de politiques par les pouvoirs publics (4, 5), et plus près de nous, du développement de stratégies dans le domaine du tourisme au Québec (6). La liste pourrait s'allonger en citant des applications dans diverses campagnes comme celle de la Croix Rouge, la lutte contre le cancer, sans oublier les campagnes politiques ou autres.

Fait assez surprenant, la documentation écrite fournit très peu de références sur l'application de ces concepts au secteur de l'éducation. Cependant, au cours des derniers mois, deux séminaires sur l'utilisation du marketing ont été présentés aux directeurs des services aux étudiants (21).

De prime abord, la terminologie du marketing rebute les éducateurs, ce qui serait une explication possible de cette réticence marquée du secteur de l'éducation à en utiliser les concepts. Si tel est le cas, il y aurait sans doute lieu de choisir un néologisme plus général englobant la dimension commerciale qu'on pourrait nommer marketing, et d'autres dimensions non commerciales. Nous laissons aux linguistes le soin de trouver un terme approprié à la description de la science du service au client.

Aussi croyons-nous qu'il est temps de présenter à un public moins restreint, certains concepts fondamentaux du marketing en montrant, dans la mesure du possible, comment une utilisation plus efficace de ceux-ci pourrait contribuer au développement de l'éducation postsecondaire au Québec. Une recherche sur la planification et un service adéquat d'information devraient être mis au point afin de permettre leur utilisation.

L'envergure d'une discipline telle que le marketing exige un développement méthodique de ce qu'on peut identifier comme en étant les principaux concepts de base. *(Les lecteurs qui désirent se former une idée plus juste des fonctions du marketing, trouveront un certain nombre d'excellents ouvrages traitant de la question (7, 8, 9, 10).*

Huit de ces concepts, en rapport plus direct avec les secteurs de l'éducation, sont retenus pour notre propos : le concept de « marketing » ou de services éducatifs au client ; la stratégie du marketing ; les variables de décision ; les besoins du client ; la segmentation de la demande pour les services éducatifs ; la différenciation du programme offert ; le système d'information pour la satisfaction du client ; la recherche en marketing.

## **Le concept de "marketing"**

*sa signification pour  
les planificateurs en éducation*

Le concept même de marketing réside à la base de son développement depuis plus de deux décennies. Bien qu'il existe plusieurs définitions formelles, l'essence du concept est que *toutes les activités d'une organisation sont conçues, établies et exécutées dans le but de créer et de maintenir la satisfaction du client* (9). On a souvent tendance à ne considérer le marketing que sous l'angle qui prend pour acquis les produits, services ou programmes existant dans les organisations, et pose comme objectif la promotion ou la vente de ces produits, services ou programmes. Cette approche se réfère plutôt au concept de « vente ».

La mise en application du concept de marketing dans le domaine de l'éducation laisse place à de l'ambiguïté et de la confusion. En réalité, une institution peut ne pas avoir le choix des programmes qu'elle dispense et employer des agents d'éducation avec des caractéristiques difficilement modifiables à court terme. L'acceptation de ce fait dans sa totalité conduit à l'utilisation du concept de vente ; et jusqu'à un certain point, c'est peut-être la situation qui prévaut dans le domaine de l'éducation, actuellement.

Aussi longtemps qu'il y a peu ou pas de compétition, que le service est désirable, qu'il est unique en son genre ou que la clientèle est prisonnière — à cause de la loi de la fréquentation scolaire, par exemple —, une telle approche est difficilement critiquable. Cependant, quand le client n'a plus les mêmes motivations de fonctionnement, pour diverses raisons, il devient alors nécessaire de revoir l'orientation donnée pour *replacer le client au centre du système*.

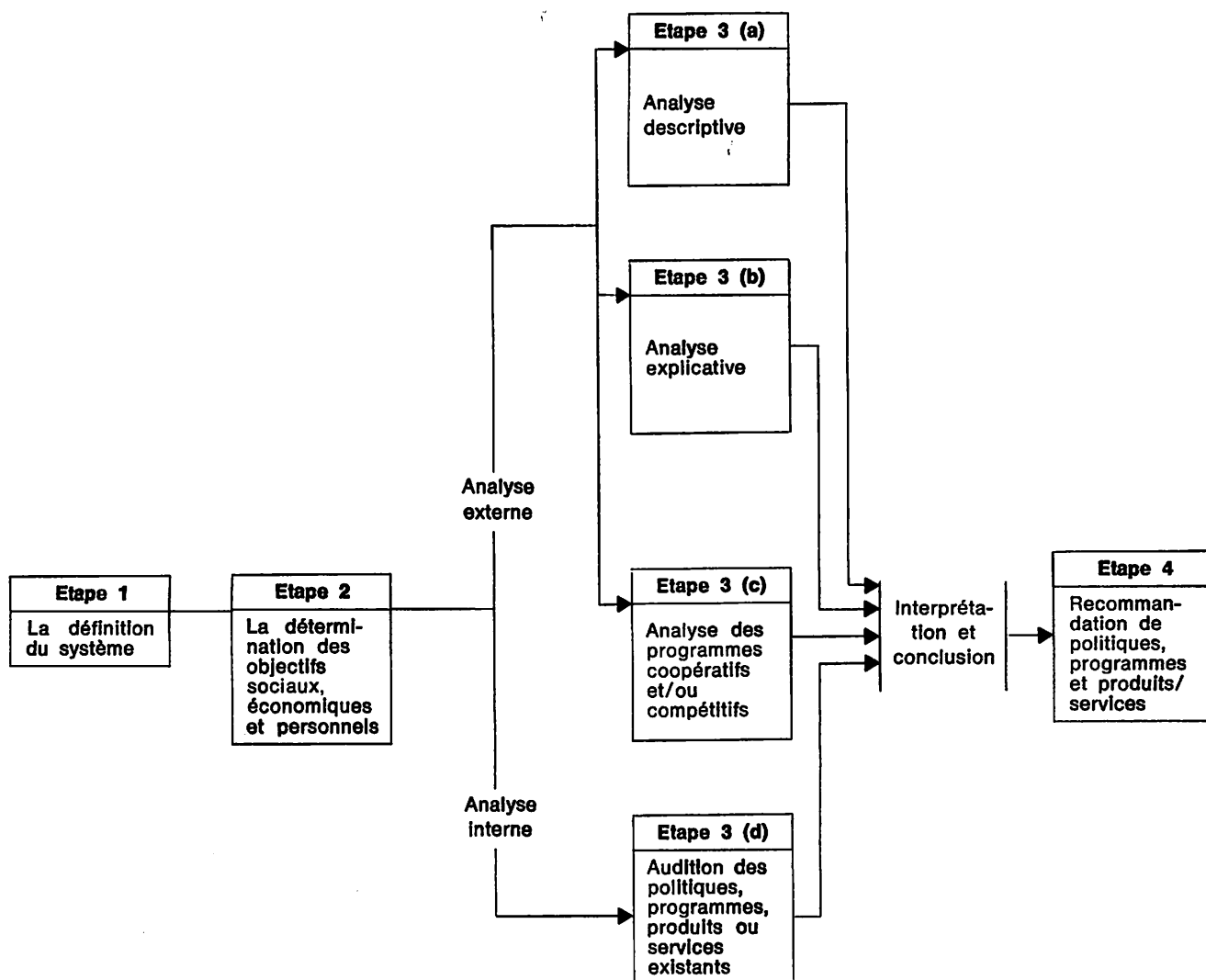
## **Le développement d'une stratégie d'éducation orientée vers le client (actuel ou éventuel)**

*application du concept  
de marketing à la réalité*

La stratégie globale de développement du système d'éducation dans l'optique « marketing » consiste à établir le service au client comme base constitutive du système et à agencer ensuite les divers éléments de façon à en permettre la réalisation.

Dans le graphique 1, ce processus comporte quatre étapes. La définition du système réfère au stade initial d'analyse dans lequel on tente de définir en termes opérationnels les diverses composantes du système d'éducation pour le niveau d'administration concerné. Ces composantes sont de quatre types diffé-

ÉTAPES DANS LE DÉVELOPPEMENT D'UNE STRATÉGIE DE MARKETING EN ÉDUCATION



rents. Les *composantes organisationnelles* se réfèrent à différentes organisations, telles une direction du ministère de l'Éducation, certaines institutions dites décentralisées et des structures locales qui jouent un rôle dans la conception et l'application des politiques ou plans en matière d'éducation. Les *composantes fonctionnelles* comprennent les différents secteurs propres à l'éducation (le financement, le transport scolaire, l'équipement, les services d'enseignement, les résidences, les cafétérias, etc.) et dont le rôle est d'assurer le fonctionnement du système étudié. Les *composantes géographiques* désignent la nature des différentes régions géographiques qu'il convient d'iden-

tifier pour des fins de planification et d'administration. Finalement, les *composantes dites d'activité* se réfèrent aux activités individuelles développées pour les clients (telles la lecture, l'apprentissage des mathématiques, des sciences, etc.). Il est évident que ces quatre catégories de composantes sont reliées plutôt qu'indépendantes ; c'est-à-dire que chacune suppose des éléments d'une autre ou des autres. Cependant, du point de vue administratif, il est utile de conceptualiser les éléments de cette façon, puisque cette conceptualisation peut être utilisée comme base de planification et d'implantation de la stratégie éducative.

La deuxième étape du processus de développement de la stratégie consiste dans la définition des objectifs. Nous référons ici aux objectifs de la stratégie de base pour l'ensemble du système d'éducation plutôt qu'aux objectifs d'un programme précis ou de tactiques découlant du plan stratégique.

De tels objectifs peuvent être décrits à partir de certaines composantes principales. Les *objectifs sociaux*, qui ont été, en éducation, à la base de la planification, du moins depuis 1963 (11), impliquent des facteurs comme : l'égalité des chances ; l'éducation supérieure accessible à tous ; la préparation à la vie en société.

Les *objectifs économiques*, qui depuis quelques années prennent de plus en plus d'importance, sont plus facilement quantifiables que les premiers. Ces objectifs tiennent compte des points suivants : le produit national brut ; l'emploi ; la distribution géographique des activités économiques ; la distribution saisonnière des activités économiques ; l'évolution des coûts.

Les *objectifs de développement de la personne* préconisés par le rapport du Conseil supérieur sur l'activité éducative (12) et repris dans le rapport sur l'enseignement collégial s'intéressent à : la formation de la personne au niveau élémentaire et secondaire ; la formation fondamentale et professionnelle au niveau postsecondaire.

Du point de vue administratif, il est essentiel que les objectifs sociaux, les objectifs économiques et les objectifs individuels soient formulés de façon opérationnelle. En pratique, cela signifie que le gestionnaire doit être capable de définir les objectifs de façon à permettre à l'utilisateur d'évaluer le succès atteint à n'importe quel moment.

L'analyse du système d'éducation représente la troisième étape de la stratégie de développement et c'est ici qu'une approche comme celle que favorise le marketing joue un rôle important en influençant la façon dont l'analyse est faite. Telle que démontrée dans le graphique 1, l'étape d'analyse comprend deux composantes majeures : l'analyse externe et l'analyse interne. L'*analyse externe*, pour sa part, se compose de trois éléments : l'analyse descriptive de la clientèle, l'analyse explicative de la clientèle et les actions coopératives et compétitives des groupes externes.

L'*analyse descriptive de la clientèle* constitue l'approche traditionnelle pour l'étude de la demande ou des besoins dans le secteur de l'éducation comme dans tous les autres. Une telle analyse vise à déterminer la nature, le niveau et le moment de cette demande. En bref, l'analyse descriptive apporte de

nombreuses statistiques sur l'âge, le sexe, etc. des étudiants (qui ?) ; sur le nombre d'individus qui étudient ou vont étudier (combien ?) ; le moment où ils étudient ou vont étudier — ex. les courbes démographiques — (quand ?) ; l'accès aux lieux où se prodigue l'enseignement — ex. par autobus ou autrement — (comment ?) ; la répartition géographique — ex. la clientèle rurale, urbaine ; le nom de l'école ; etc. — (où ?). Ce type d'analyse est essentiel pour la mise sur pied d'une planification stratégique, mais il ne répond pas à l'importante question du pourquoi les gens poursuivent leur scolarité. La réponse à cette question est nécessaire pour le développement d'un système d'éducation dont les préoccupations sont orientées sur les besoins réels des gens.

L'*analyse explicative de la clientèle* est une réponse relativement récente et très importante au besoin d'une meilleure compréhension des désirs réels de la population en matière d'éducation ainsi que des contraintes majeures affectant ces désirs. Les approches visant à répondre à cette importante question du pourquoi impliquent une grande variété d'activités de recherche fondamentale et appliquée qui incluent des mesures d'attitudes, d'opinions, d'habitudes de vie, de motivations, de contraintes et de comportements actuels en éducation.

L'*analyse compétitive et coopérative*, comme son nom l'indique, s'intéresse à ces deux aspects des actions des groupes externes, des activités qui ont un impact réel ou possible sur le succès du système d'éducation préalablement défini. Premièrement, dans la civilisation des loisirs, il est important de comprendre que la clientèle doit partager son temps en une multitude d'activités plus ou moins compétitives ou complémentaires. Il n'est alors pas indifférent au système d'éducation postsecondaire, que le client choisisse Radio-Québec plutôt qu'un cours magistral, la lecture plutôt que l'engagement dans une association sociale, une activité sportive plutôt qu'une activité de perfectionnement de type intellectuel. Et même au niveau des activités éducatives, le client peut choisir son cours d'espagnol chez Berlitz plutôt qu'au cégep ou à l'université, son cours de littérature dans un collège privé plutôt que public, ou même encore son cours d'électronique par correspondance plutôt qu'au cégep.

Deuxièmement, il est également important d'évaluer l'impact des politiques et des actions des organismes externes qui coopèrent au système défini formellement de façon à assurer la congruence des objectifs et la coordination des programmes. Par exemple, les activités de différentes institutions au sein d'un système donné, ou encore les activités de divers systèmes ont besoin d'être coordonnées entre elles. Le ministère de la Fonction publique peut affecter le sys-

tème d'éducation par l'élaboration d'échelles salariales ; la disparité des objectifs entre le secteur collégial et le secteur universitaire pour les programmes professionnels longs peut nuire à la satisfaction de la clientèle ; le manque de coordination entre les activités du ministère des Affaires sociales et le ministère de l'Éducation lorsqu'il s'agit d'information sur la sexualité, peut provoquer des conflits de juridiction, etc.

L'analyse interne peut être vue comme un examen visant à englober les politiques, les programmes ou les services par les gestionnaires en charge du système d'éducation tel que défini. Une telle révision ou vérification est conçue pour identifier et fournir une documentation sur les forces et les faiblesses courantes du système existant dans sa réponse aux besoins de la clientèle dans un contexte éducatif.

L'étape finale du processus de développement de la stratégie est appelée phase d'interprétation et de recommandation. Ici, les résultats de chaque bloc des différentes étapes de l'analyse sont comparés entre eux dans le but d'interpréter leur signification, ainsi que l'action nécessaire pour mieux adapter les services éducatifs existants avec les types de besoins identifiés dans l'analyse de la clientèle possible. Ces actions stratégiques qui apparaissent réalisables à l'intérieur de contraintes de coûts et de temps acceptables, sont à la base de recommandations spécifiques. Il ne faut pas oublier ici que par action stratégique, nous entendons les politiques ou les programmes qui indiquent les principales directions vers lesquelles la planification en éducation et son développement doivent se diriger. Une fois ces directions acceptées, il devient nécessaire de fournir pour chaque politique stratégique un programme et des séries d'activités de support qui traduiront chaque concept dans la réalité. Par exemple, le ministère de l'Éducation peut décider au niveau postsecondaire d'avoir une politique de gestion et de financement par programme plutôt que de fonctionner avec le traditionnel *per capita*. Il y aura évidemment plusieurs étapes à franchir pour atteindre cet objectif stratégique ; cependant, avant de commencer une action précise, il est nécessaire de définir un certain nombre de politiques générales et de concentrer les efforts sur ces options.

## Les variables de décision en éducation

### la base d'action des gestionnaires

C'est un principe reconnu en "management" que l'action des gestionnaires ne peut être appliquée efficacement que sur les variables que ceux-ci contrôlent. Bien qu'une compréhension profonde des facteurs non

contrôlables de l'environnement et de la clientèle soit essentielle, cette compréhension est importante seulement dans la mesure où elle influence les gestionnaires dans l'aménagement des variables qui sont sous leur contrôle de façon à tirer profit ou à éviter des facteurs non contrôlables de l'environnement. Du point de vue du marketing, ces variables qui sont sous le contrôle des gestionnaires sont habituellement classifiées en quatre catégories : celles qui concernent les caractéristiques du *programme* ou du *service* lui-même ; celles qui concernent ce que le client doit payer pour ce programme ; celles concernant la façon d'accéder au programme ou service ; et celles qui concernent le type d'information ou de promotion utilisée pour faire connaître et accepter le programme ou le service.

La combinaison particulière des caractéristiques d'un programme, du prix, de l'accessibilité et de la promotion utilisée pour une offre donnée, s'appelle les variables de décision de cette offre.

Lorsque le concept de variables de décision s'applique à l'éducation, les définitions suivantes permettent d'être plus spécifiques. Le *programme éducatif* comporte une grande variété de programmes « académiques » ou de services para-académiques qui sont offerts aux clients. Ces programmes et services constituent un ensemble extensif et interdépendant de cours, de facilités d'accès et d'utilisation des bibliothèques, des audio-vidéothèques, des sports, de services d'orientation, de psychologie, de transport, de résidence, de cafétéria, ainsi que d'autres activités dont les caractéristiques peuvent être modifiées par les gestionnaires, de façon à tenir compte des fluctuations de la clientèle, dans son extension et dans ses besoins. Le *prix* demandé pour chaque composante de cet ensemble est aussi contrôlable dans ce sens qu'il peut être modifié, compte tenu des caractéristiques de la demande aussi bien que de la situation sociale et économique des différents groupes de clients ou d'utilisateurs. La *distribution* du programme et du service se réfère au concept d'accessibilité en termes de disponibilité du programme ou du service, et l'élimination des barrières de tous ordres qui empêchent le client d'y accéder. Ces barrières peuvent tout aussi bien être physiques que psychologiques, sociales qu'économiques, géographiques que temporelles. Dans cette perspective, les gestionnaires du système d'éducation ont la lourde tâche de s'assurer que cette fonction de base facilite plutôt que décourage l'éducation. En termes concrets, il devient essentiel d'évaluer les caractéristiques de toutes les formes de barrières existant à l'intérieur du système de façon à identifier les faiblesses et les priorités d'actions.

Finalement, la *promotion* de l'éducation implique toutes les activités conçues pour accroître la

conscience, la connaissance, l'attraction et en dernier lieu le choix d'un programme éducatif donné. Une telle promotion peut se faire à travers des écrits, des media électroniques, des contacts personnels, de l'information sur place aussi bien que par des programmes d'information pour assister les agents d'éducation eux-mêmes et encourager ainsi la communication directe.

Une brève analyse de l'extension donnée à chaque variable de décision dans le domaine de l'éducation révèle une situation pour le moins variée. La variable de décision la plus utilisée est sans doute celle de l'accessibilité physique et géographique des clients au système. Si on pense au nombre d'écoles construites, à la mise sur pied des collèges et à la création de l'Université du Québec, on ne peut que constater une amélioration sensible à ce point de vue. Cependant, outre les barrières physiques et géographiques, les autres empêchements ont-ils été résolus de façon aussi satisfaisante? Voilà une question où la réponse n'est peut-être pas aussi certaine. Du point de vue des *programmes éducatifs*, on a sans doute créé beaucoup de nouveaux programmes de façon à satisfaire une clientèle croissante; cependant, a-t-on suffisamment étudié ces programmes, les besoins auxquels ils répondaient, les diverses composantes internes, etc.

Là aussi la réponse n'est peut-être pas aussi simple que l'énumération du nombre de pieds carrés ajoutés aux écoles ou même encore du nombre d'étudiants qui les occupent. De la même façon, on peut s'interroger sur la variable de *promotion ou d'information*, et tout en reconnaissant que les budgets ont sans doute décuplé au cours des derniers dix ans, la sensibilisation ou la connaissance des clients dans le domaine éducatif n'a peut-être pas varié dans les mêmes proportions. Enfin, une quatrième variable de décision, c'est le prix demandé pour le service. Peut-être, y a-t-il lieu de traiter ici en parallèle le coût et le prix demandé. Sans doute, faut-il reconnaître qu'un immense effort a été fait pour réduire et dans certains cas éliminer le prix de certains services. Cependant, en rapport avec le coût, ou même avec la valeur psychologique que le client peut donner à un programme pour lequel aucun prix n'est demandé, il y a peut-être lieu de revoir la politique gouvernementale à ce sujet. Il ne s'agit pas ici d'une discussion des principes de base, mais plutôt d'un tour d'horizon susceptible d'explicitier une forme quelconque d'analyse qui peut être faite à partir de ce concept.

Sur le plan des précisions, ce concept devrait permettre, par exemple, aux gestionnaires de l'éducation de s'interroger sur l'innovation et le développement de programmes éducatifs mieux adaptés aux besoins de la clientèle, comparativement à des actions

sur d'autres variables de décision telles les bourses, la promotion, etc.

Le concept de « l'expérience éducative totale » repose principalement sur la possibilité pour un étudiant de choisir un programme d'études, auquel se greffe toute une kyrielle de services connexes, en fonction non seulement de la formation « académique » qu'il veut acquérir mais aussi en fonction de sa situation financière, familiale, géographique, etc. L'« expérience totale » peut varier considérablement d'un individu à un autre et les motivations différer complètement et aboutir au choix du même programme. Il pourrait y avoir un effort conscient de la part des gestionnaires pour fournir un éventail de programmes et de services très différenciés.

## L'analyse des besoins éducatifs

### *la raison pour l'action des gestionnaires*

Dans cette partie, nous examinerons la mise en application du concept le plus important à la base du courant de pensée actuel en marketing. Comme nous l'avons mentionné précédemment, le concept de marketing oriente les actions d'une organisation vers la satisfaction des besoins de ses clients, et pour le cas qui nous intéresse ici, leurs besoins éducatifs. Cependant, à moins que des mécanismes soient trouvés pour traduire cet idéal en services concrets, l'« orientation centrée sur le client » ne demeure qu'un concept. Des méthodes formelles d'analyse des clients ou des usagers demeurent l'élément essentiel pour l'identification de tels mécanismes. De telles méthodes comprennent un grand nombre d'approches, de techniques et de mesures conçues pour apporter aux gestionnaires une meilleure compréhension de l'éventail des besoins physiques, psychologiques et sociologiques qu'un programme donné d'éducation doit satisfaire.

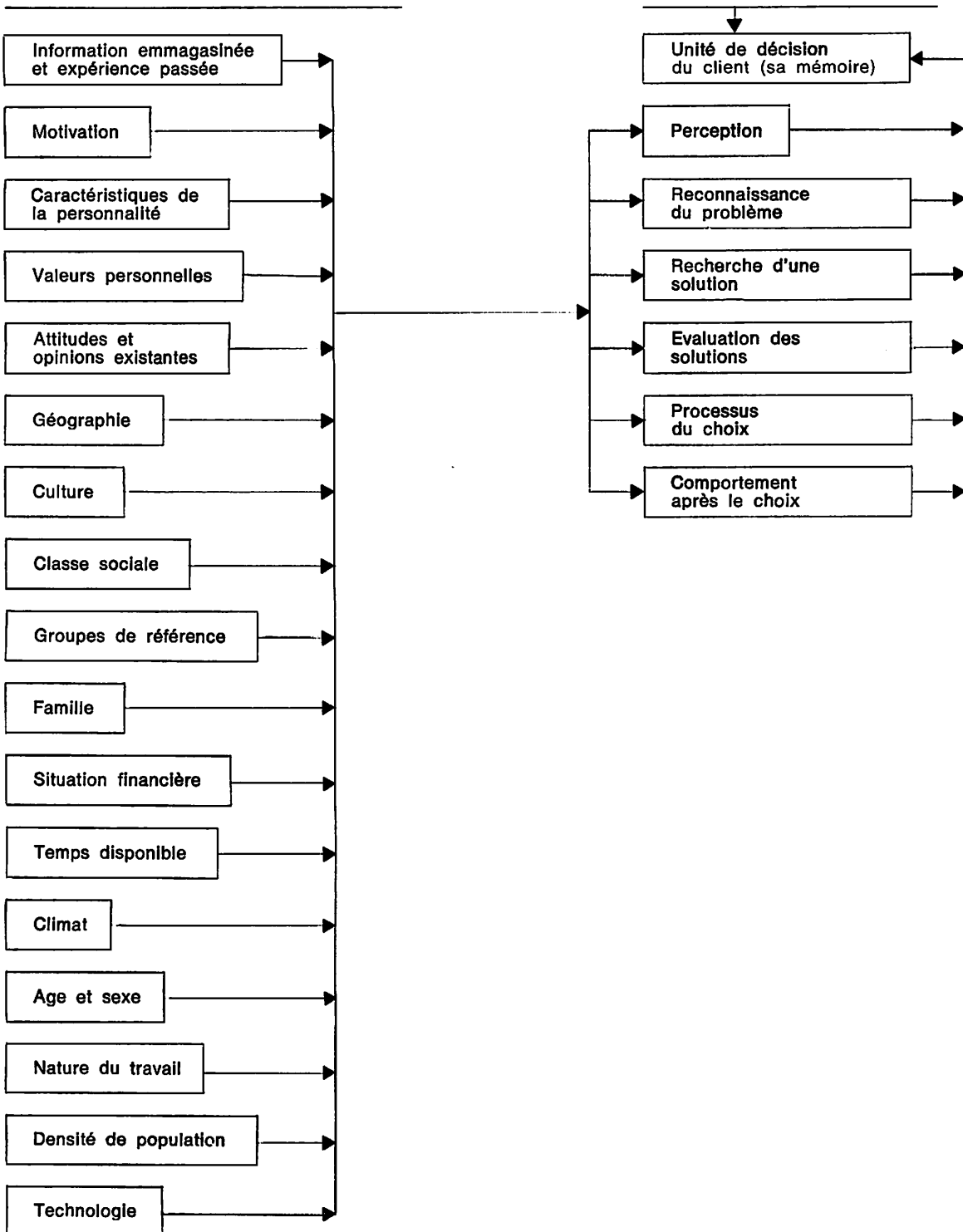
Le point de départ d'une telle analyse est la conception d'un modèle analytique dans le cadre duquel cette recherche peut être réalisée. Par exemple, le graphique 2 montre comment un tel modèle peut être représenté. Cette approche graphique n'est qu'une intégration de deux modèles bien connus de comportement (13, 14) qui ont été adaptés au domaine de l'éducation. Deux éléments de ce modèle doivent être retenus. Premièrement, il décrit essentiellement le comportement du client comme un *processus de décision continu et récurrent*. Deuxièmement, il identifie un certain nombre de *variables « situationnelles »*, *socio-démographiques*, *psychologiques*, *culturelles et sociologiques* ayant un impact possible sur le processus de décision de l'étudiant et finalement sur son comportement. Le but de l'analyse du client ou

## GRAPHIQUE 2

### MODÈLE DE COMPORTEMENT DU CLIENT TIRÉ ET ADAPTÉ DES MODÈLES DE ENGEL — KOLLAT — BLACKWELL ET HOWARD — SHETH

Variables Influçant les  
diverses étapes du  
processus de décision

Etapes du  
processus



de l'usager est de comprendre la nature et l'importance de chacune de ces variables à chaque étape du processus de décision.

Plusieurs exemples peuvent aider à clarifier le processus analytique. Le besoin le plus fondamental des planificateurs en éducation des adultes est de comprendre et de mesurer les motivations qui poussent un individu à rechercher une plus grande formation. Ces *motivations* peuvent être représentées comme un éventail des bénéfices recherchés (15) à travers des programmes ou des expériences éducatives. Tel que mentionné plus haut, des individus motivés différemment peuvent choisir les programmes éducatifs possédant les bénéfices désirés à des degrés divers.

Un deuxième exemple concerne l'impact des *variables « situationnelles »* comme cause de modification du comportement idéal. Une analyse approfondie de la motivation ou des bénéfices peut donner des résultats irréalistes si ces derniers ne sont pas délimités comme il se doit. C'est pourquoi, il est essentiel de comprendre que des facteurs comme les ressources financières limitées, les contraintes de temps, la structure familiale influencent les motivations idéales et produisent des types de comportement qu'on retrouve chez les étudiants. Certaines techniques, telle l'analyse conjointe, permettent de mesurer les interrelations entre ces variables, pondérant ainsi l'importance de l'une par rapport aux autres. Il y aurait sans doute lieu de vérifier si les applications au domaine de l'éducation seraient valables pour la prise de décision.

Un troisième exemple de l'analyse des besoins des étudiants concerne les *types et sources d'information à différentes étapes du processus de décision*. Il est raisonnable de poser comme hypothèse que les types d'information désirée au départ du processus pour le choix d'un programme de formation diffèrent substantiellement de ceux utilisés à l'étape finale. Au début du processus, une information générale sur un large éventail de programmes est nécessaire ; à la fin, une information très spécifique sur les exigences d'un programme donné, comme sa durée par exemple, semble logique.

Comme dernier exemple, l'analyse peut placer l'accent sur la multitude des décisions prises par un étudiant au cours de son programme de formation. En utilisant des concepts tels que la « réduction des risques », la « simplification de la situation » et le « rôle de la structure familiale » ou du « groupe de référence », il peut être possible d'identifier un nombre limité de styles d'étudiants susceptibles d'aider les planificateurs en éducation à concevoir différentes catégories de services éducatifs correspondant davantage à l'un ou l'autre style.

## La segmentation de la clientèle

### *une classification opérationnelle des besoins des étudiants*

Évidemment, une analyse des besoins des étudiants aboutit à une liste très complexe et fort extensive de facteurs. Du point de vue des gestionnaires, il y a nécessité de simplifier cette complexité de façon que des programmes ou services éducatifs puissent être conçus et administrés économiquement. En marketing, cette simplification opérationnelle de la réalité implique la classification des besoins des étudiants, des bénéfices ou des motifs dans un nombre limité de catégories ou de segments. C'est pourquoi la segmentation de la clientèle peut être vue comme un compromis du monde réel, compromis entre l'approche irréaliste qui consiste à placer tous les étudiants dans une seule catégorie (sans segmentation) et l'approche non pratique qui voudrait traiter chaque étudiant sur une base strictement individuelle.

Kotler (8) identifie trois critères qui doivent être satisfaits pour obtenir une segmentation effective de la clientèle. Premièrement, les segments doivent être *mesurables*, c'est-à-dire qu'il doit être possible d'obtenir l'information qui permettra d'identifier les membres du segment. Deuxièmement, ces segments doivent être *accessibles* de façon que des programmes de services à la clientèle puissent les atteindre. Finalement, les segments doivent être *substantiels* de façon qu'il soit utile du point de vue pratique de développer des programmes éducatifs appropriés pour eux.

Un grand éventail de critères peut être utilisé pour l'identification des segments d'une clientèle donnée. Le critère à utiliser dans un cas particulier dépend du but de la segmentation. Dans le domaine de l'éducation, il y a un grand nombre d'approches possibles. Nous donnerons ici deux exemples de critères de segmentation déjà utilisés dans le système d'éducation et deux peu ou pas utilisés. Cependant, ces exemples n'épuisent pas la liste des critères possibles. La segmentation *fonctionnelle* est peut-être la forme la plus traditionnelle de segmentation par laquelle les étudiants sont groupés selon leur rythme de fonctionnement (au niveau élémentaire, les étudiants sont classifiés dans des classes dites régulières, enrichies ou allégées selon leur rythme et leur style de fonctionnement). La segmentation basée sur l'âge est aussi largement utilisée au niveau élémentaire avec des promotions automatiques indépendamment des résultats scolaires. Voilà pour les critères largement utilisés par le système scolaire non seulement au niveau élémentaire, mais aussi à d'autres niveaux.



Voyons maintenant deux critères moins utilisés en éducation, mais qui pourraient sans doute l'être et de façon avantageuse pour le système scolaire et les clients eux-mêmes. Le premier critère largement utilisé dans les secteurs sociaux et industriels est la segmentation par *bénéfice*. Celle-ci se fait sur la base de satisfactions recherchées par les clients en optant pour des services éducatifs ou des programmes « académiques ». La segmentation d'après les *habitudes de vie* constitue le second critère susceptible d'être utilisé avec profit. Dans ce cas, le critère de regroupement se retrouve dans les attitudes et les opinions des clients concernant les services d'éducation, les activités connexes à ces services ou les autres facteurs plus généraux.

## **La conception et la différenciation des programmes et services éducatifs**

*application pratique de l'analyse des besoins éducatifs et de la segmentation*

Le but ultime de l'analyse des besoins éducatifs de la clientèle, de son comportement, et subséquemment de la segmentation basée sur cette analyse est de permettre une planification et un développement plus effectifs des possibilités dans le domaine éducatif, des activités et des services qui correspondent vraiment aux désirs des étudiants à l'intérieur des contraintes physiques, économiques et sociales.

Du point de vue *conception de programmes*, l'objectif peut être, par exemple, à partir d'une analyse de segmentation basée sur les bénéfices, de développer une gamme de programmes offrant les types de bénéfices désirés par différents segments. Malheureusement, la plupart du temps la segmentation par les bénéfices a été utilisée jusqu'à maintenant pour promouvoir surtout les principaux aspects de programmes ou services déjà existants. Dans la mesure où les programmes ou services existants possèdent en réalité les bénéfices désirés, une telle approche est valable et compatible avec le concept de satisfaction de la clientèle. Cependant, si cette forme de segmentation ou une autre doit être utilisée adéquatement, elle doit continuellement reposer sur l'hypothèse que le programme ou le service soit adapté aux besoins du segment.

Évidemment, on ne peut espérer que n'importe quel programme ou service éducatif donné puisse apporter l'éventail complet des caractéristiques recherchées par tous les étudiants. C'est pourquoi, après une analyse attentive de ce que peut offrir une institution ou un programme aux étudiants, les gestionnaires doivent insister sur le développement des éléments: *a)* qui ont un intérêt pour un pourcentage substantiel de la clientèle totale; *b)* pour lesquels

l'institution, le programme ou le service possède un avantage relatif en comparaison des autres institutions ou services qui peuvent aussi attirer la clientèle recherchée.

La *différenciation du programme* est donc une tentative pour augmenter les forces existantes et potentielles selon la nature de la demande de la clientèle. Comme telle, celle-ci peut être basée sur un certain nombre de facteurs qui contribuent à rendre plus attrayant un programme ou un service éducatif, ou même une institution. Ces facteurs peuvent varier de l'excellence de la bibliothèque, de l'expérience du personnel enseignant, de la tradition de l'institution, à la jeunesse du personnel, à sa capacité d'innovation, aux aménagements sportifs, à la nature des programmes éducatifs eux-mêmes, etc. Il est clair que certains de ces items possèdent plus de potentiel pour une différenciation effective des programmes et des services que d'autres. Cependant, une somme importante de travail doit être accomplie avant que les moyens d'opérationnaliser le concept soient tous connus.

Les études qui examinent la valeur potentielle des divers éléments socio-culturels comme base de contribution au développement de l'éducation apparaissent comme une première étape essentielle dans la direction d'une différenciation de programmes plus effective.

## **Le système d'information de la gestion**

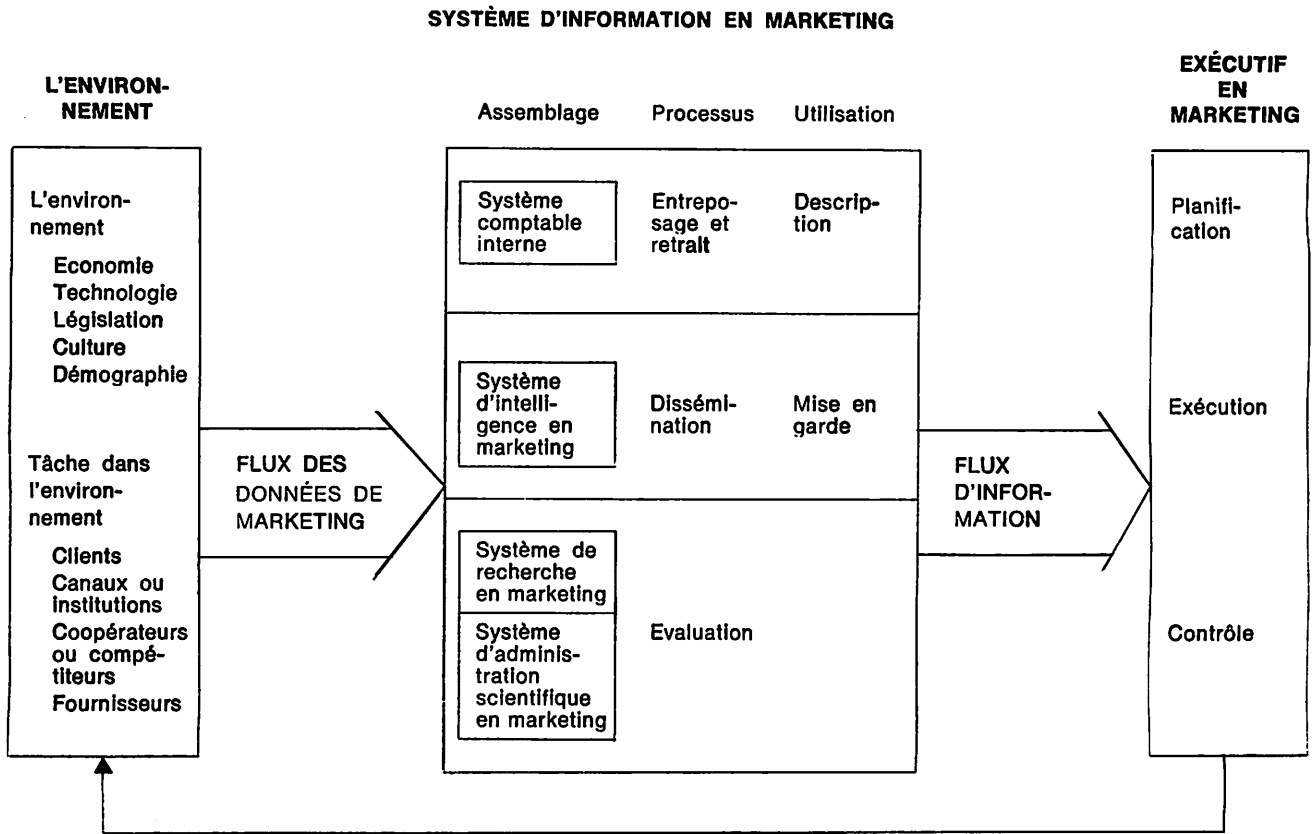
*la dimension intégratrice de la gestion en éducation*

La gestion du système d'éducation peut être vue comme le processus d'ensemble du développement de la stratégie (graphique 1), de la planification des programmes, de l'exécution et du contrôle. Ce processus administratif est basé sur un certain nombre d'approches et de concepts fondamentaux, dont certains ont été discutés précédemment. En plus, ce processus total de gestion est relié par un réseau d'information. Le contenu de ce réseau de même que la circulation et l'intelligence des données constituent le système d'information.

L'ensemble du système d'information peut être conçu de plusieurs façons. Le graphique 3 fournit une conceptualisation qui a reçu une attention passablement généralisée (8). Sous ce schème, trois catégories d'information sont spécifiées. Le système *interne* d'information fournit à la gestion les mesures des activités courantes et leur performance. En éducation, ceci se traduit par des données concernant la façon dont les objectifs économiques, sociaux et personnels ont été atteints. Le système *externe* d'infor-

GRAPHIQUE 3

LES COMPOSANTES DU SYSTÈME D'INFORMATION EN MARKETING (8)



mation apporte une compréhension concernant les développements de l'environnement susceptibles d'affecter les activités éducatives. Finalement, le système de *recherche en marketing* a pour rôle de réunir, évaluer, analyser et rapporter de l'information spécifique reliée à des décisions particulières. Dans le domaine de la gestion en éducation, c'est l'existence de ce système particulier qui justifie l'existence de recherches en éducation par les facultés des sciences de l'administration ou des sciences de l'éducation.

**La recherche en éducation**

*une source d'information pour l'administration stratégique, tactique et opérationnelle de l'éducation*

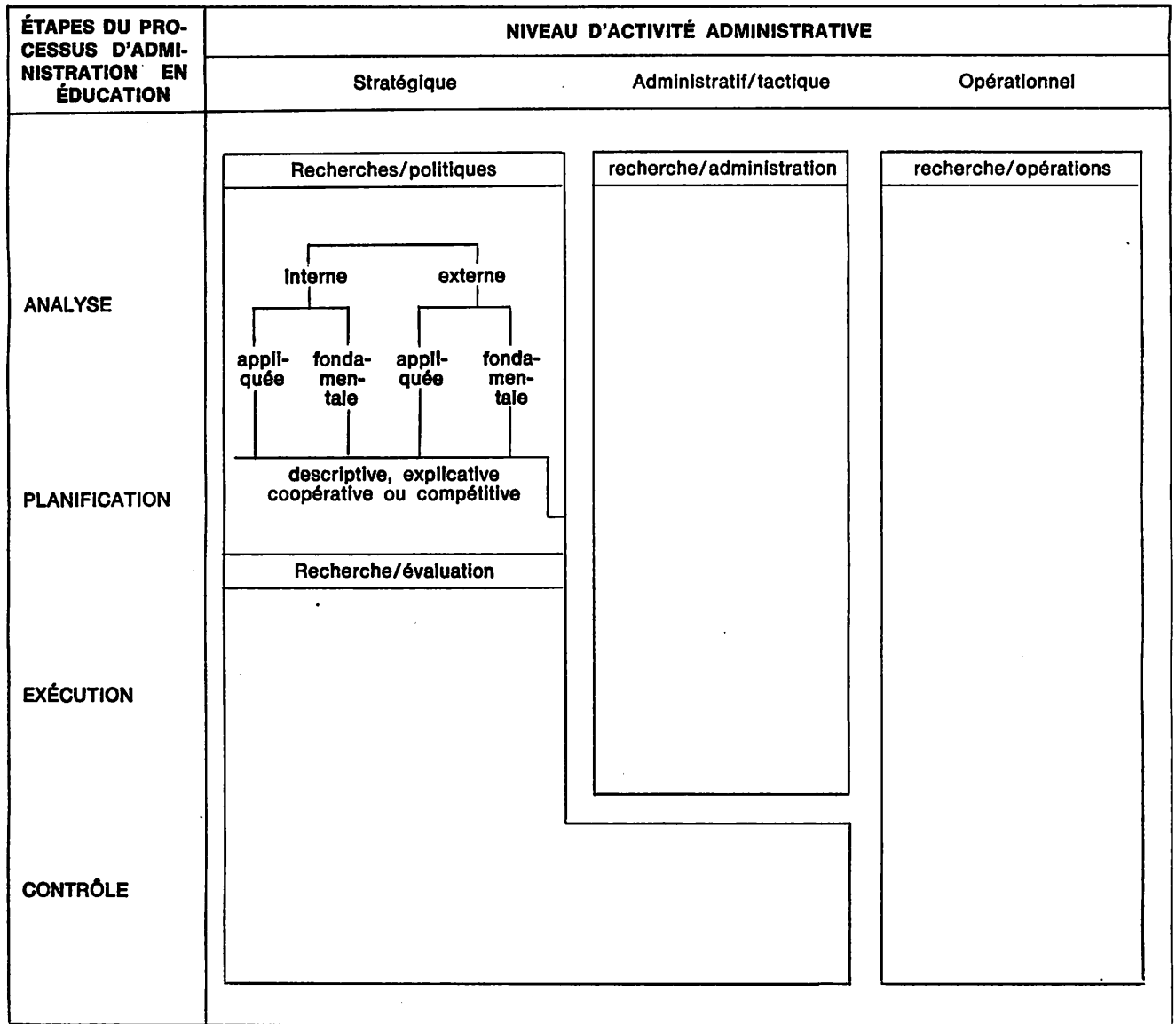
De façon à procéder rationnellement, les gestionnaires du système d'éducation ont besoin de connaître ce qui se passe tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du système. Cette information doit être réunie et rapportée d'une façon ordonnée et logique. Ce sont là les rôles qui sont exécutés par les systèmes interne et

externe d'information. Cependant, le gestionnaire doit aller au-delà de cette approche, importante sans doute mais presque routinière de l'information, s'il veut comprendre la complexité des besoins éducatifs. La recherche en éducation devient un élément essentiel dont le but est d'obtenir cette compréhension. Cependant, de façon à utiliser effectivement les méthodes formelles de recherche, il est important de comprendre les divers rôles de la recherche à l'intérieur du processus même de gestion en éducation.

Le graphique 4 constitue une tentative visant à identifier de façon explicite un certain nombre de dimensions importantes de la gestion et la relation de la recherche avec chacune de ces dimensions. Ce modèle graphique est une adaptation à l'éducation d'une conceptualisation plus générale de la recherche à l'intérieur du processus administratif (18). Tel qu'il apparaît, le cadre de base comprend deux dimensions, le niveau de l'activité administrative et les étapes du processus administratif. Trois niveaux des activités *administratives* sont contenus dans le modèle (19): les activités *stratégiques* s'intéressent aux plans et aux

GRAPHIQUE 4

UN CADRE D'ANALYSE POUR LA RECHERCHE EN ÉDUCATION



politiques à long terme qui déterminent ou changent le caractère d'une organisation ; les activités *administratives* ou tactiques impliquent ces actions associées avec l'administration courante d'une organisation, lesquelles sont exécutées dans le contexte d'objectifs et de politiques définis au niveau stratégique ; les activités *opérationnelles* décrivent ces actions spécifiques ou tâches nécessaires pour l'atteinte des objectifs définis au niveau administratif. Parce que la nature des problèmes administratifs diffère grandement d'un niveau à l'autre, il devient vite évident que le type d'information requis à chacun de ces trois niveaux est également différent. De plus, tel que mentionné précédemment, parce que la recherche en éducation ne constitue qu'une partie du système total d'infor-

mation, il découle que les besoins de la recherche en éducation ainsi que les méthodologies doivent être adaptées pour tenir compte dans l'organisation du niveau auquel celles-ci seront appliquées.

La seconde dimension du cadre d'analyse se réfère aux *étapes du processus d'administration* à l'intérieur duquel la recherche est utilisée. Quatre étapes du processus administratif sont identifiées : l'*analyse* pour laquelle la recherche est d'abord utilisée pour la compréhension d'un problème donné ; la *planification* où la recherche sert normalement à l'établissement des objectifs et à l'identification des possibilités et des moyens pour atteindre ces objectifs ; l'*exécution* pour laquelle la recherche va réunir et

acheminer les données nécessaires à l'implantation d'un programme ; finalement, le *contrôle* dans lequel la recherche tente de mesurer le niveau original des objectifs atteints par une activité.

En se basant sur ce genre d'analyse, il est possible, dans le domaine de l'éducation, de prévoir la nature et les rôles de quatre catégories générales de recherche utilisées à des degrés variés par les différentes composantes du système d'éducation. La recherche opérationnelle s'occupe de problèmes limités, propres à des activités spécifiques. Par exemple, cette recherche peut s'intéresser à développer un modèle d'allocation des ressources dans une institution à un moment donné. Ce type de recherche ne peut s'effectuer qu'au niveau local.

Le terme recherche administrative tactique couvre un large éventail de types de recherches incluant celles qui sont le plus souvent utilisées par les administrateurs en éducation. Typiquement, de telles recherches se préoccupent d'un problème important, mais d'envergure limitée, pour lequel l'administration a besoin d'information additionnelle pour prendre une décision. Ces recherches peuvent s'appliquer à une ou à plusieurs institutions. Elles peuvent se réaliser à plusieurs niveaux, local, régional ou autre. Ainsi, la segmentation de la clientèle selon le style de vie est un exemple de ce type de recherche.

La recherche stratégique constitue un champ d'application nouveau de la recherche formelle. Aussi, ce secteur est-il moins bien défini et souvent incompris. Malgré cette situation, deux catégories principales de recherches stratégiques peuvent être identifiées ; ce sont la recherche sur les politiques en éducation et la recherche en évaluation. La *recherche sur les politiques en éducation* se réfère à l'analyse stratégique et à la planification des activités du système d'éducation (graphique 4). Cette recherche est elle-même composée de deux éléments : la recherche qui étudie *comment la formulation de politiques se fait* en vue de comprendre et d'améliorer le processus, et la recherche conçue pour *analyser les situations au niveau stratégique et pour formuler des propositions de politiques d'ensemble*. Les lecteurs intéressés par les aspects méthodologiques concernant l'élaboration des politiques peuvent consulter avec profit Bauer et Gergen (16, 20). Les méthodologies reliées au cas présent d'analyse stratégique et de formulation de politiques s'échelonnent selon un éventail allant de diverses théories de décision au consensus obtenu par des experts, communément appelé méthode Delphi. Cette dernière méthode a été utilisée pour des prévisions en éducation par Aubin et Girard (17). Ce type de recherche doit se faire au niveau où se prennent les décisions des stratégies. Dans le cas du système d'éducation, de telles recher-

ches doivent certainement se faire au ministère, sans pour autant les limiter à ce seul niveau.

La dernière partie du cadre conceptuel propose la méthodologie la plus récente introduite dans la recherche en administration soit la recherche en évaluation ; celle-ci doit être conçue de façon à déterminer le degré de succès et les causes sous-jacentes. Il faut également noter à partir du graphique 4 que les études reliées à l'étape de contrôle de la recherche administrative ont été classifiées comme *recherche en évaluation*. Cette classification montre que la recherche formelle au niveau administratif est souvent trop lente pour fournir l'information nécessaire à une prise de décision et à une action corrective. Comme telle, la recherche en évaluation appliquée à ces problèmes, peut améliorer l'efficacité administrative, sans diminuer pour autant sa contribution à la solution de problèmes plus complexes.

Il est bon de superposer des dimensions additionnelles de la recherche en éducation sur le modèle à deux dimensions de façon à identifier plus précisément des activités ou classifications de recherche possible. C'est pourquoi (graphique 4), on trouve que chaque catégorie de recherche (par exemple la recherche sur les politiques) peut avoir des dimensions *internes* et *externes* ; elle peut être conduite aux deux niveaux *appliqué* ou *fondamental* ; elle peut étudier les aspects *descriptif*, *explicatif*, *coopératif* ou *compétitif* d'une décision de politique ; elle peut en plus s'intéresser spécifiquement à un secteur particulier du système d'éducation. Brièvement, il est reconnu que la recherche en éducation peut être classifiée selon au moins six dimensions (les trois niveaux élémentaire, secondaire et post-secondaire et les deux secteurs privé et public), donnant ainsi un total de 864 catégories possibles ( $3 \times 4 \times 2 \times 2 \times 3 \times 6$ ) ou types de recherches en éducation. Ce n'est qu'avec une application plus systématique de ces notions, ou de cadres similaires d'analyse qu'il nous sera possible de mieux comprendre les nombreux problèmes de recherche et d'inventer les méthodologies appropriées.

La recherche en évaluation dans la structure actuelle du système d'éducation, serait en bonne partie du ressort du Conseil supérieur de l'Éducation, alors que le Conseil des universités et le Conseil des collèges, si ce dernier est créé, pourraient s'intéresser surtout à de la recherche stratégique. Cependant, dans ces cas comme dans les autres, il ne saurait s'agir d'exclusivité mais plutôt d'accent.

**M. Ritchie est directeur du laboratoire de recherche de la faculté des sciences de l'administration à l'Université Laval et M. Fortin est directeur général adjoint à l'Office de planification et de développement du Québec.**



## BIBLIOGRAPHIE

- (1) *Avis du Conseil supérieur de l'Éducation sur l'état et les besoins de l'enseignement collégial au Québec*, Éditeur du Québec, 1975.
- (2) Kotler, Philip et Levy, Sidney J., "Broadening the Concept of Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 33 (janvier 1969), pp. 10-15; Kotler, Philip et Zaltman, Gerald, "Social Marketing: An Approach to Planned Social Change", *Journal of Marketing*, vol. 35 (juillet 1971), pp. 13-18; Zaltman, Gerald et Vertinsky, Iian, "Health Service Marketing: A Suggested Model", *Journal of Marketing*, vol. 35 (juillet 1971), pp. 19-27; Farley, John U. et Leavitt, Harold J., "Marketing and Population Problems", *Journal of Marketing*, vol. 35 (juillet 1971), pp. 28-33; Sweeney, Daniel, "Marketing: Management Technology or Social Process", *Journal of Marketing*, vol. 36 (octobre 1972), pp. 3-10.
- (3) El-Ansary, Adel I. et Kramer, Oscar E., Jr., "Social Marketing: The Family Planning Experience", *Journal of Marketing*, vol. 37 (juillet 1973), pp. 1-7.
- (4) Bloom, Paul N. et Dholakia, Nikhilesh, "Marketer Behavior and Public Policy: Some Unexplored Territory", *Journal of Marketing*, vol. 37 (octobre 1973), pp. 63-77; Loudenback, Lynn J. et Goebel, John W., "Marketing in the Age of Strict Liability", *Journal of Marketing*, vol. 38 (janvier 1974), pp. 62-66; Wilkie, William L. et Gardner, David M., *ibid.*
- (5) Ritchie, J.R. Brent et LaBrègue, Roger J., "Marketing Research and Public Policy — A functional perspective" *Journal of Marketing*, (juillet 1975).
- (6) Ritchie, J.R. Brent, Fortin, Paul-A., Plourde, Gaston, St-Pierre, Gérald et Compagnon, Pierre, « Vers une industrie touristique au Québec: éléments d'une stratégie de développement », *Conseil de planification et de développement du Québec*, 1974.
- (7) Kotler, Philip, *Marketing for non profit organizations*, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1975.
- (8) Kotler, Philip, *Marketing Management: Analysis, Planning and Control* (2e éd.), Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1972, p. 295.
- (9) McCarthy, E. Jerome, *Basic Marketing* (4e éd.), Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1971.
- (10) Stanton, William J. et Sommers, Montrose S., *Fundamentals of Marketing* (Canadian Ed.), McGraw-Hill Ryerson Ltd., Toronto, 1973.
- (11) *Rapport de la Commission royale d'enquête sur l'enseignement dans la province de Québec 1963*, Éditeur du Québec, 1963.
- (12) *Conseil supérieur de l'Éducation, « L'activité éducative », Rapport annuel 1969-70*, Éditeur du Québec, 1969-70.
- (13) Engel, James F., Kollat, David T. et Blackwell, Roger O., *Consumer Behavior*, (2e éd.), Holt, Rinehart and Winston, New York, 1973.
- (14) Howard, John A. et Sheth, Jagdish N., *The Theory of Buyer Behavior*, John Wiley and Sons, New York, 1969.
- (15) Haley, Russel J., "Benefit Segmentation", *Journal of Marketing*, vol. 32 (juillet 1968), pp. 30-35.
- (16) Bauer, Raymond A. et Gergen, Kenneth J., *The Study of Policy Formation*, The Free Press, New York, 1968.
- (17) Aubin, Gabriel et Girard, Mathieu, *Recherche prévisionnelle sur l'enseignement collégial au Québec*, 1974, Centre d'animation, de développement et de recherche en éducation, 1940 est, boul. Henri-Bourassa, Montréal.
- (18) Ritchie, J.R. Brent, "Research: its Roles and Utilization in the Management Process", *Working Paper*, Université Laval, Québec, 1975.
- (19) Anthony, Robert N., *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, 1965.
- (20) Ritchie, J.R. Brent et LaBrègue, Roger, "Translating Marketing Research into Public Policy: A Managerial Application", *Marketing's Contribution to the Firm and to Society*, Ronald C. Curham (Ed.), American Marketing Association, Chicago, Ill., pp. 253-257.
- (21) Fortin, Paul-A. — Séminaire sur l'application de certains concepts de marketing aux services aux étudiants — Université du Québec (Séminaire tenu durant les semaines du 24 février et du 17 mars 1975).

# SAMSON. BÉLAIR & ASSOCIÉS

comptables agréés

Montréal — Québec — Rimouski — Sherbrooke — Trois-Rivières — Ottawa — Sept-Îles  
Suite 3100, Tour de la Bourse, Montréal H4Z 1H8 861-5741

## PROGRAMMES DE FORMATION ET DE PERFECTIONNEMENT

- Communications (I - II)
- Conduite des réunions (I - II - III)
- Entraînement au travail en équipe (I - II - III)
- Gestion par objectifs



**cim**

**CENTRE INTERDISCIPLINAIRE DE MONTRÉAL**  
5055 avenue Gatineau, Montréal H3V 1E4

Pour renseignements: **Mme Marie Létourneau**  
Service aux groupes  
(514) 735-6595