

**UNIVERSITE DE MBUJIMAYI**  
FONDATION CARDINAL J.A MALULA  
Campus de Tshikama  
**BP 225**  
**MBUJIMAYI**

**Faculté des Sciences Economiques et de Gestion**



**Renforcement du positionnement de  
l'Université de Mbujimayi face à la  
concurrence dans son environnement**

Par :

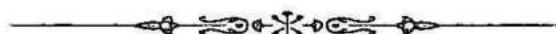
**NKONGOLO KAAJILA Dieudonné**

Travail de fin de cycle, présenté et défendu en  
vue de l'obtention du Grade de Gradué en  
Sciences Economiques et de Gestion

Année – Académique : 2018 - 2019

**UNIVERSITE DE MBUJIMAYI**  
FONDATION CARDINAL J.A MALULA  
Campus de Tshikama  
BP 225  
**MBUJIMAYI**

**Faculté des Sciences Economiques et de Gestion**



**Renforcement du positionnement de  
l'Université de Mbujimayi face à la  
concurrence dans son environnement**

**Par :**

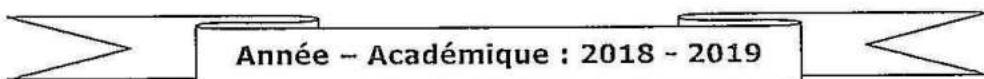
**NKONGOLO KAAJILA Dieudonné**

Travail de fin de cycle, présenté et défendu en  
vue de l'obtention du Grade de Gradué en  
Sciences Economiques et de Gestion

**Sous La Direction de :**

**KADIMA NSHINDI Ben**

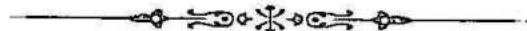
Assistant



Renforcement du positionnement de l'Université de Mbujimayi face à la concurrence dans son environnement

NKONGOLO KAAJILA Dieudonné

Juillet 2019



## Epigraphé

“ Vous ne devez jamais entrer en désaccord avec un homme quand vous êtes en face de lui. Passez derrière lui, regardez de la même façon qu'il regarde, et vous verrez de la même façon qu'il regarde et vous verrez que les choses paraissent différentes de ce qu'elles étaient quand vous étiez en face de lui. Regardez par-dessus son épaule et adoptez son point de vue, revenez et mettez-vous en face de lui, et vous aurez une façon de voir différente.”

Will Rogers

## Dédicace

A mes très chers Parents : LUFULUABU BAMUANYA Jean Pierre et TSHIAMONA BIALUSHIKU Fidélie.

NKONGOLO KAAJILA Dieudonné

## Avant-propos

Au terme de notre cycle de graduat, nous trouvons une opportunité de nous acquitter des exigences académiques au moyen de ce travail. Force est de reconnaître que la réalisation de cette œuvre a requis nos efforts sublimes coalisant avec ceux de l'intelligence de la société.

Qu'il nous soit donc permis d'exprimer nos sentiments de reconnaissance envers ceux qui ont contribué intellectuellement, moralement et matériellement pour la réalisation de ce travail.

Nos remerciements s'adressent généralement à nos formateurs qui ont meublé successivement nos connaissances jusqu'à ce jour.

De manière particulière nous remercions Monsieur KADIMA NSHINDI Ben pour avoir accepté de diriger ce travail dans le sens du meilleur achèvement. Qu'il trouve ici l'expression de nos sentiments de gratitude et de considération pour son hospitalité, ses orientations et ses remarques.

Nos remerciements tout chaleureux vont au personnel de l'UM particulièrement à Messieurs NYEMBWE KASHALA Richard et NGOBA NGOYI William respectivement attaché à la DIRSAC et Responsable du Service d'Inscription pour leur ouverture à nos préoccupations.

Quant à la famille biologique, nous ne taisons pas notre sympathie fraternelle pour son attitude pacifique, clémence et bienveillante favorable à l'œuvre. Et surtout pour son soutien matériel et financier.

Mes collèges de lutte voudront bien trouver ici le fruit de leurs encouragements. Particulièrement Messieurs KAMUNGA CIUNZA Graçia et ILUNGA KABUYA Olivier, et Mesdemoiselles MUKOLE MUENYI Marceline et CIJUKA KADIMA Lysette. Avec eux nous avons partagé peines et joies. Qu'ils trouvent tous ici l'expression de nos profondes reconnaissances.

NKONGOLO KAAJILA Dieudonné

## Table des Matières

Epigraphe.....	I
Dédicace.....	II
Avant-propos .....	III
Table des Matières.....	IV
Liste des tableaux.....	VII
Liste des graphiques.....	VIII
Liste des abréviations.....	IX
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
1.Contexte général de l'étude.....	1
2.Problématique.....	2
3.Hypothèse .....	3
4.Objectifs de la recherche .....	3
5.Intérêts de l'étude.....	3
6.Cadre méthodologique .....	4
7.Délimitation Du Sujet.....	5
1 Délimitation spatiale .....	5
2° Délimitation temporelle .....	5
3° Délimitation matérielle.....	5
8.Annonce du plan .....	5
<b>PARTIE I : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....</b>	<b>7</b>
Préambule .....	8
<b>CHAPITRE 1 : GENERALITES SUR L'ETUDE.....</b>	<b>9</b>
Section I : Définition des concepts .....	9
a) Positionnement.....	9
b) Université .....	9
c) Concurrence.....	10
Section II : Revue de la littérature.....	10
<b>CHAPITRE II : FONDEMENTS THEORIQUES DE L'ETUDE.....</b>	<b>15</b>
<b>SECTION I : Concurrence .....</b>	<b>15</b>
Paragraphe I : Aspects liés au concept de concurrence.....	15
Paragraphe II : Théorie des forces concurrentielles .....	17

<b>SECTION II : Positionnement, une politique volontariste de l'entreprise .....</b>	20
Paragraphe I : Notion de positionnement.....	21
Paragraphe II : Qualités d'un bon positionnement.....	22
Paragraphe III : Stratégie de positionnement.....	23
<b>SECTION III : Qualité des services .....</b>	26
Paragraphe I : Clarifications conceptuelles.....	26
Paragraphe II : Spécificités des services .....	27
Paragraphe III : Qualité perçue par les clients, une composante importante pour toute entreprise .....	30
<b>PARTIE II : CADRE OPERATIONNEL DE L'ETUDE.....</b>	34
Préambule .....	35
<b>CHAPITRE 3 : UNIVERSITE DE MBUJIMAYI ET SON ENVIRONNEMENT .....</b>	36
Section I : Environnement concurrentiel de l'UM .....	36
Section II : Place de l'UM face à la Concurrence.....	41
Paragraphe I Diagnostic interne .....	41
Paragraphe II Diagnostic externe .....	44
<b>Section III INFLUENCE DE L'UM DANS SON ENVIRONNEMENT .....</b>	45
<b>CHAPITRE 4 : QUALITE DES SERVICES DE L'UNIVERSITE DE MBUJIMAYI .....</b>	48
Section I : Offre et Demande des services à l'UM .....	49
<b>SECTION II : Rapport de l'enquête de satisfaction des services auprès de la clientèle de l'UM .....</b>	50
Paragraphe I : Aspects méthodologiques de l'enquête et collecte de données.....	50
Paragraphe II : Traitement des données.....	55
<b>SECTION III : Synthèse des résultats de l'enquête .....</b>	64
Paragraphe II : Diagnostic interne des services de l'UM .....	64
<b>CHAPITRE 5 : ACTIONS STRATEGIQUES DE CONSOLIDATION DU POSITIONNEMENT DE L'UM .....</b>	66
<b>SECTION I : Propositions de solutions conformes aux aspirations des étudiants .</b>	66
Paragraphe I : Au niveau du secteur académique .....	67
Paragraphe II : Au niveau du secteur de recherche.....	68
Paragraphe III : Au niveau du secteur administratif, social, culturel et patrimonial .....	69
Paragraphe IV : au niveau du secteur financier .....	70
<b>SECTION II : Recommandations d'ordre général .....</b>	71
<b>SECTION III : Limites de l'étude.....</b>	72

Paragraphe I : Limites liées à l'ensemble de l'étude .....	72
Paragraphe II : Limites du modèle SERVQUAL.....	73
CONCLUSION GENERALE .....	74
BIBLIOGRAPHIE GENERALE .....	75
I. OUVRAGES GENERAUX.....	75
II. OUVRAGES SPECIALISES.....	75
III. RAPPORTS ET DOCUMENTS.....	76
IV. MEMOIRES.....	76
V. REVUES ET ARTICLES DE REVUES.....	76
VI. TEXTES ET LOIS .....	77
VII. SITES INTERNET.....	77
ANNEXES .....	78
Questionnaire d'enquête.....	79

## Liste des tableaux

- Tableau N°1 : Filières d'études organisées par les institutions, page 39
- Tableau N°2 : Frais d'études par institution, page 40
- Tableau N°3 : Evolution du nombre annuel des diplômés d'Etat dans la ville de Mbujimayi, page 45
- Tableau N°4 : Evolution du nombre d'étudiants en promotions de recrutement à l'UM, page 46
- Tableau N°5 : Evolution de la part de marché de l'UM, page 47
- Tableau N°6 : Population étudiante de l'UM au 10 juin 2019, page 52
- Tableau N°7 : Détermination de la part de chaque faculté dans la population totale en %, page 53
- Tableau N°8 : Répartition de l'échantillon au prorata de la part de chaque faculté, page 54
- Tableau N°9 : Structure d'âge des étudiants enquêtés, page 54
- Tableau N°10 : Les services de l'UM retenus dans le cadre de l'enquête, page 56
- Tableau N°11 : La grille de notation des réponses aux questions d'enquête, page 57
- Tableau N°12 : Appréciation de la qualité des services de l'UM dans le secteur académique, page 58
- Tableau N°13 : Appréciation de la qualité des services de l'UM dans le secteur de recherche, page 59
- Tableau N°14 : Appréciation de la qualité des services de l'UM dans le secteur administratif, social, culturel et patrimonial, page 61
- Tableau N°15 : Appréciation de la qualité des services de l'UM dans le secteur financier, page 62
- Tableau N°16 : appréciation globale de la qualité des services de l'UM par ses étudiants, page 63
- Tableau N° 17 : Les forces et faiblesses des services de l'UM, page 65

## Liste des graphiques

Graphique N°1 : Les cinq forces concurrentielles de MICHAEL PORTER, page 19

Graphique N°2 : Le triangle d'or du positionnement, page 25

Graphique N°3 : Les quatre caractéristiques des services, page 29

Graphique N°4 : Le modèle de la qualité du service de Parasuraman, Zeithmal et Berry,  
page 31

## Liste des abréviations

H : Homme

F : Femme

ESU : Enseignement Supérieur et Universitaire

ISU : Institutions Supérieures et Universitaires

UM : Université de Mbujimayi

MIBA : Ministère de Bakwanga

TFC : Travail de Fin de Cycle

TFE : Travail de Fin d'Etudes

CRM : Costumer Relationship Management

VA : Valeur Applicable

VM : Valeur Maximale

AFNOR : Agence Française de Normalisation

SIC : Sciences de l'Information et de la Communication

LAFF : Langues et Affaires

## INTRODUCTION

### 1. Contexte général de l'étude

Le secteur de l'enseignement supérieur et universitaire dans la ville de Mbujimayi est devenu hautement concurrentiel. Cette situation est due à une croissance quantitative déséquilibrée des institutions supérieures et universitaires dans le pays et particulièrement dans la ville de Mbujimayi. L'Université de Mbujimayi n'en est pas exclue. Elle est longtemps restée sur une position de quasi-monopole, traduite par son faible investissement dans les campagnes et les actions publicitaires<sup>1</sup>. Suite à la fragmentation de l'offre en une multitude des établissements, suivie d'une augmentation de la demande, les étudiants peuvent choisir de garder ou de quitter leurs institutions à la fin de chaque année ou cycle académique. Ainsi donc, l'UM se trouve aujourd'hui dans un environnement où la cible est confrontée à un embarras de choix. Cette concurrence vient s'accoupler à la crise de financement que connaît cette unité de formation universitaire depuis 2004, date à laquelle la MIBA -une de plus grandes entreprises de la RDC et l'un des principaux moteurs de l'économie de la région- a arrêté de subventionner l'UM.

En effet, au moment de la création de l'UM, la société MIBA et d'autres marquèrent un intérêt particulier à son développement en la soutenant notamment sur le plan financier, matériel, logistique, etc. Et aujourd'hui la MIBA en pleine difficultés financières n'arrive plus à accorder sa subvention à l'UM.

Jean Claude CIKUNA NKWELA démontre que les apports externes ont financé à plus de 60% le fonctionnement de l'UM vers les premières années de son existence<sup>2</sup>.

En 2005, soit 13 ans après sa création, l'UM continuait à persister dans l'incapacité de fonctionner avec ses ressources propres. Dans le contexte actuel, l'UM se trouve donc obligée d'autofinancer son fonctionnement<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> CIKUNA NKWELA J.C, les stratégies marketing de l'UM, TFC, UM, 2001-2002

<sup>2</sup> Idem

<sup>3</sup> Jean Marie MPOYI KADIMA, problématique de l'autofinancement de l'UM, TFE, UM, 2004-2005

Désormais toute la vision du développement de l'UM doit, tel que le souhaitait Jean Marie MPOYI KADIMA en son temps, reposer essentiellement sur les effectifs des étudiants, considérés comme fonds de commerce<sup>4</sup>. Pour ce faire, KADIMA NSHNDI Ben propose, en 2012, un axe stratégique devant permettre à l'UM à se maintenir dans la concurrence et à faire face au problème de son financement ; cet axe revient à « atteindre un effectif d'étudiants : seuil de rentabilité de l'UM<sup>5</sup> ». Pour y parvenir, l'UM devrait, de manière efficace, mettre en place des stratégies marketing adaptées à son environnement et à sa position concurrentielle.

Jusqu'ici, les stratégies marketing utilisées par l'UM pour gagner les diplômés d'Etat dans la ville de Mbujimayi sont bonnes, mais le nombre d'étudiants inscrits chaque année reste inférieur au volume du seuil de rentabilité<sup>6</sup>.

Les statistiques révèlent que les étudiants inscrits par l'UM toutes les années de 2011 à 2017 n'ont jamais atteint 30% sur le 100% de la ville de Mbujimayi<sup>7</sup>. L'UM fait donc face à une forte concurrence menaçant notamment son image de marque.

Ayant ainsi pris connaissance du contexte général, nous voulons tenter de renforcer l'image de marque de cette organisation ; d'où la justification de la présente étude sur le thème : « Renforcement du positionnement de l'Université de Mbujimayi face à la concurrence dans son environnement ».

## 2. Problématique

Comme mentionné précédemment, l'UM connaît des problèmes récurrents qui menacent son image de marque. Par ailleurs, l'environnement dans lequel la structure évolue est en pleine mutation avec une concurrence de plus en plus marquée en Mbujimayi. En effet, elle fait face à un accroissement des pressions concurrentielles de par l'action de multiples Institutions Supérieures et Universitaires de la place. Sous ce rapport, l'UM se doit d'être réactive et offensive pour asseoir durablement son image de marque. Cette incontournable réalité nous amène à nous poser la question de savoir

<sup>4</sup> Jean Marie MPOYI KADIMA, op. cit

<sup>5</sup> KADIMA NSHNDI Ben, problématique du développement de l'UM, TFE, inédit UM 2011-2012

<sup>6</sup> MBUYI KANSELE Fidélie, étude des stratégies marketing de l'UM, TFC ; inédit UM 2017-2018

<sup>7</sup> Idem

: « quelle stratégie marketing faut-il mettre en œuvre au niveau de l'UM afin de renforcer son positionnement au sein de la ville de Mbujimayi ? ».

En d'autres termes, quels sont les facteurs qui permettraient à l'UM de gagner plus la confiance de sa clientèle tout en se distinguant de ses concurrents de la ville de Mbujimayi ? Quelles actions pourraient contribuer au renforcement de l'image voulue par l'UM auprès de ses partenaires ?

### 3. Hypothèse

Dans le cadre de notre étude, nous allons principalement nous appuyer sur une hypothèse pour répondre à la question centrale, à savoir : « Le renforcement du positionnement stratégique de l'UM passerait par l'amélioration de la qualité des services qu'elle fournit à ses étudiants ».

### 4. Objectifs de la recherche

Les objectifs de cette étude peuvent se décliner en objectif global et en objectifs spécifiques.

L'objectif global se résume à asseoir davantage le positionnement de l'UM sur son marché et à contribuer à améliorer l'attractivité de la structure ainsi que son image de marque.

Spécifiquement les objectifs poursuivis sont les suivants :

- 1° Démontrer l'importance du facteur qualité, pris comme outil de positionnement et l'implémenter au cas spécifique de l'Université de Mbujimayi.
- 2° Analyser l'environnement concurrentiel de l'Université de Mbujimayi.
- 3° Proposer, sur base d'analyses qualitative et quantitative des pistes de solutions face à la menace de compétitivité que connaît l'UM.

### 5. Intérêts de l'étude

L'étude sur le renforcement du positionnement de l'UM revêt une multiplicité d'intérêts qu'il convient de relever :

- Un intérêt scientifique qui repose sur la mise en œuvre des concepts théoriques du positionnement au sein de l'UM. Très peu des travaux ont fait l'objet d'études sur cette question.
- Un intérêt économique car l'équipe dirigeante de l'UM va disposer d'un outil lui permettant de mener une réflexion de fond et mettre en œuvre un certain nombre d'actions quoi pourront donner plus confiance à la base-clients.

Etant toujours à la préoccupation des entreprises de services, la qualité des services est aujourd'hui dans le monde, un outil utilisé par de nombreuses universités afin d'accroître leur compétitivité, conséquence de la concurrence de plus en plus forte. Les universités pensent donc aux étudiants comme principaux clients et cherchent leur satisfaction par une amélioration de la qualité de leurs services [Nguyen T. (2012)]. Le choix de ce sujet a été motivé par le soucis d'évaluer la qualité des services offerts par l'UM à ses étudiants au travers de ses facultés.

La vérification de l'hypothèse de base nécessite l'édification d'un cadre méthodologique approprié.

## 6. Cadre méthodologique

La méthode la plus appropriée dans le cadre de notre étude est celle hypothético-déductive. Il s'agit d'une méthode scientifique qui consiste à formuler des hypothèses afin d'en dégager des actions futures mesurables, permettant d'en déterminer la validité.

Les données recueillies tout au long de cette étude proviennent de plusieurs sources. Aussi, avons-nous effectué principalement des enquêtes orales auprès des personnes ressources de l'UM dans le but de prendre connaissance du terrain et de glaner le maximum d'informations nécessaires. La revue documentaire a également fait partie intégrante de notre recherche. A ce propos, nous avons exploité différents articles de journaux, des ouvrages et revues scientifiques, d'autres mémoires, des travaux divers et surtout des documents relatifs au thème. L'ensemble de ces données documentaires ont pu être obtenues au sein de la bibliothèque de l'UM, sur internet et dans des ouvrages généraux de Marketing.

Enfin dans la phase pratique de notre sujet, nous avons pu bénéficier du rapport de l'enquête de satisfaction réalisée auprès d'un échantillon des étudiants de l'UM. Celui-ci a fait l'objet d'une analyse quantitative profonde.

## 7. Délimitation Du Sujet

La délimitation de ce travail est segmentée en trois parties à savoir une délimitation spatiale, une délimitation temporelle et une délimitation matérielle.

### 1° Délimitation spatiale

Notre étude a été menée dans la ville de Mbujimayi, et le champ d'analyse choisi est l'Université de Mbujimayi. Dans le souci d'acquérir un certain nombre d'informations fiables nécessaires à l'enrichissement et à la compréhension de cette étude, nous avons pris part aux actions publicitaires de l'UM conduites par une commission d'étudiants dont nous avons eu le privilège d'être membre. Et ce, dans le cadre de la sensibilisation des élèves finalistes lors des épreuves d'Etat au cours des années académiques 2017-2018 et 2018-2019.

### 2° Délimitation temporelle

Face aux changements de l'environnement concurrentiel de l'UM en cours, il paraît judicieux de restreindre notre étude à une période dans le but de mieux comprendre le passé pour une meilleure projection dans le futur. Ainsi, les informations collectées couvrent la période allant de 2014 à 2019.

### 3° Délimitation matérielle

L'élaboration de cette étude a nécessité le recours aux connaissances théoriques d'une des composantes du marketing. Il s'agit du marketing des services. Cette composante du marketing s'intéresse aux techniques de promotion et de fourniture des services des organisations. L'UM fournit essentiellement des services à sa clientèle-cible.

## 8. Annonce du plan

Le plan de notre étude comporte selon la méthodologie et la rigueur scientifique, deux grandes parties. La première partie traitant du "Cadre Théorique de l'Etude", est

constituée de deux chapitres. Ainsi, se suivent respectivement les Généralités sur l'étude (chapitre 1) et les Fondements théoriques de l'étude (chapitre 2).

La seconde partie de ce travail porte sur le "Cadre opérationnel de l'étude". Elle est composée de trois chapitres. Dans le premier intitulé « l'Université de Mbujimayi dans son environnement (chapitre 3) », il s'agit de situer l'UM par rapport à la concurrence dans la ville de Mbujimayi. Dans le deuxième que nous avons intitulé « Qualité des services de l'Université de Mbujimayi (chapitre 4) », il est question d'effectuer une analyse de l'enquête de satisfaction auprès des différents clients concernant l'amélioration des services de l'UM. Le dernier chapitre, dont l'objectif est de répondre concrètement à la question de recherche au vue de l'hypothèse choisie, s'intitule « actions stratégiques de consolidation du positionnement de l'Université de Mbujimayi » (chapitre 5).

## PARTIE I : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

## Préambule

La recherche de la réponse à la question centrale vise premièrement à renforcer l'image de marque de cette organisation auprès de ses différents partenaires et clients. Dans un second plan, elle vise à réaffirmer son positionnement face à la concurrence potentielle dans la ville de Mbujimayi.

Pour une meilleure compréhension du présent thème, la présentation de la démarche stratégique de l'UM qui nécessite une convocation des théories relatives aux concepts de positionnement et de concurrence, se révèle être d'une importance capitale. Enfin, s'en suivra la présentation de l'environnement dans lequel nous allons opérer.

Dans cette perspective, deux principaux chapitres vont constituer l'ossature de cette partie :

- Les Généralités sur l'étude (Chapitre 1) ;
- Les Fondements théoriques de l'étude (Chapitre 2).

# CHAPITRE 1 : GENERALITES SUR L'ETUDE

## Section I : Définition des concepts

La clarification des termes clés du sujet s'avère nécessaire pour la compréhension de celui-ci. Aussi, avons-nous pu recenser trois concepts majeurs à savoir : le positionnement, l'université et la concurrence.

### a) Positionnement

Ce concept désigne en général, le fait de déterminer la situation d'un produit dans un marché, compte tenu, notamment de la concurrence des autres produits<sup>8</sup>. Bon nombre d'auteurs dans le domaine du marketing ont pu donner une définition claire à ce concept.

D'après KOTLER et al.(2009) : « On appelle Positionnement la conception d'un produit et de son image dans le but de lui donner une place déterminante dans l'esprit des clients visés »<sup>9</sup> . Tandis que pour les auteurs LENDREVIE, LEVY et LINDON (2006) : « Le Positionnement est un choix stratégique qui cherche à donner à une offre (produit, marque, enseigne) une position crédible, différente et attractive au sein d'un marché et dans l'esprit des clients. »<sup>10</sup>

L'UM communique son positionnement au marché par le biais des slogans et en fonction de la zone dans laquelle il veut opérer.

### b) Université

L'université est un centre d'enseignement supérieur, public ou privé, divisé en groupes appelés facultés, dont chacune délivre des grades au nom de l'État ou en son nom propre.<sup>11</sup>

<sup>8</sup> Voir le Dictionnaire Le Petit Larousse Illustré 2000, p.809

<sup>9</sup> Philip Kotler et al, Marketing management, Paris, Nouveaux Horizons, 13 e édition, 2009 p.348

<sup>10</sup> Jacques Lendrevie, Julien Levy et Denis Lindon, Mercator : théorie et pratique du Marketing, Paris, Dunod, 8e édition, 2006, p.712

<sup>11</sup> <http://wiktionary.org>, 9 avril 2019, 14h3'.

L'Université de Mbujimayi en sigle UM est une institution de l'Enseignement Universitaire créée le 06 décembre 1990 pour n'ouvrir les portes qu'au 31 octobre 1992. Elle organise l'enseignement dans 5 facultés, à savoir : la Faculté de médecine, la Faculté des sciences économiques et de gestion, la Faculté de droit, la Faculté des lettres et enfin la Faculté des sciences appliquées.

### c) Concurrence

La concurrence se conçoit comme « la situation économique dans laquelle il y a interaction entre les entreprises qui rivalisent sur un marché à l'achat ou à la vente ».<sup>12</sup> Un marché concurrentiel est celui où il existe un grand nombre de producteurs offrant des produits et services similaires ou substituables et un grand nombre de clients réels et potentiels. Les situations économiques s'opposant à la concurrence sont le monopole (un seul producteur) et l'oligopole (un petit nombre d'offreurs).

## Section II : Revue de la littérature

Les aspects liés au concept de positionnement ont fait l'objet de nombreux travaux dans le domaine du marketing par la communauté scientifique. Par contre, concernant les aspects liés à l'UM il n'existe que très peu d'ouvrages sur la question.

Le terme « Positionnement » est un concept clé formulé pour la première fois par deux publicitaires à savoir RIES et TROUT (1972) à travers l'article intitulé « The positioning Era cometh » et publié en 2012 dans la revue professionnelle Advertising Age<sup>13</sup>. A cette période, il désigne « une nouvelle approche de la communication<sup>14</sup> ». Au fil des années, son champ d'application a dépassé le cadre de la communication pour s'imposer à l'ensemble des responsables marketing. Ainsi, la communication s'est ensuite sophistiquée pour intégrer le concept plus global d'image de marque, qui permet de mieux différencier les offres<sup>15</sup>.

<sup>12</sup> Denis Lindon, Frédéric Jallat, *Le Marketing : études. Moyens d'action stratégie*, Paris, Dunod, 5 e édition, 2005, p. 376

<sup>13</sup> Al Ries, Jack Trout, « The positioning Era cometh, Advertising Age, numéro d'Avril-Mai 1972

<sup>14</sup> Al Ries, Jack Trout, *Le positionnement, la conquête de l'esprit*, Paris, Mc Graw-Hill, 2000 p.213

<sup>15</sup> Jacques Lendrevie, Julien Levy et Denis Lindon, *Mercator : théorie et pratique en marketing*, Paris, Dunod, 8 è édition, 2012, p.712

L'objet du positionnement a également évolué. Il est passé du produit au service, à la marque, aux hommes politiques et même aux organisations.

Bon nombre d'auteurs ont repris cette notion à travers leurs ouvrages de marketing ; lui donnant une définition à chaque fois différente et complétant un peu plus notre connaissance. C'est ainsi que pour MALAVAL et BÉNAROYA (2009), le but du positionnement c'est de créer une différenciation avantageuse par rapport aux concurrents. De plus, le positionnement est composé de deux éléments majeurs à savoir une composante stratégique et une autre perceptuelle. Le positionnement stratégique permet d'évaluer les domaines d'activités actuels de l'entreprise à travers un bilan sous la forme de forces et de faiblesses. Quant au positionnement perceptuel, qui se conçoit comme les forces et les faiblesses de l'entreprise perçues par la clientèle, il doit être comparé à celui stratégique pour atteindre le positionnement voulu sur le plan stratégique<sup>16</sup>.

KOTLER et al. (2009) dans leur ouvrage intitulé Marketing Management 13e édition, abordent quant à eux le positionnement dans le sens du produit ou de l'offre<sup>17</sup>. Il s'agit de le différencier de telle manière qu'il soit associé à une idée précise et valorisante dans l'esprit des clients visés<sup>18</sup>. La méthode préconisée consiste à commencer par identifier un univers concurrentiel de référence. Cet univers est composé des catégories de produits et de la cible visée. Par la suite, l'on détermine les éléments de similarité et de différence avec les autres produits de cet univers. Cette méthode peut être également appliquée aux services dans le cas de l'UM.

De nombreux auteurs ont effectué des travaux sur la qualité de services. Ces travaux ont donné lieu à la conception de 4 modèles qui sont le modèle de SASSER, OLSEN et WYCKOFF, le modèle SERVQUAL de Parasuraman et al., le modèle de GRÖNROOS et enfin le modèle de NGUYEN. Ces modèles doivent pouvoir être développés en vue de la détermination et l'élimination des causes de non-conformité du service aux besoins des clients.

<sup>16</sup> Philippe Malaval, Christophe Benaroya, op. cit . p. 235-236

<sup>17</sup> Philippe Malaval, Christophe Benaroya, op. cit , p. 257

<sup>18</sup> Phillip Kotler et al., op. cit. p.347

SASSER, OLSEN et WYCKOFF (1978) sont les premiers auteurs à avoir élaboré un modèle de la qualité. Ce modèle traduit les attentes du consommateur par un ensemble d'attributs désirés quant à l'offre de services. Ces attributs sont entre autres la sécurité, l'attitude du personnel lors de la prestation, le timing, les conditions, la disponibilité et la variété des services offerts. Le mérite de ce modèle réside dans sa tentative de décrire la démarche suivie par le client ainsi que la nature des attributs pris en considération par ce client.

Le modèle SERVQUAL a été élaboré par un groupe de 3 auteurs à savoir PARASURAMAN, ZEITHMAL et BERRY (1985). Ils suggèrent de mesurer les attentes des consommateurs avant la fourniture du service et la perception de ceux-ci juste après. Ce modèle s'appuie sur 5 dimensions à savoir les éléments tangibles (modernité des équipements, tenue du personnel), la fiabilité, la serviabilité, la compétence et enfin l'empathie. Il s'agit du modèle retenu dans le cadre de notre démonstration.

Bien avant le précédent modèle, GRÖNROOS (1984) a également élaboré un modèle de la qualité perçue. Ce modèle identifie 3 facteurs qui déterminent la qualité et sa perception par le client. Ces facteurs sont :

- La qualité technique ou encore la performance technique ;
- La qualité fonctionnelle (c'est la perception sur la réalisation du service) ;
- L'image de l'entreprise.

L'auteur ajoute que le client attache plus d'importance à la qualité fonctionnelle qu'à la qualité technique.

Le quatrième modèle sur la qualité de service a été proposé par NGUYEN (2006) dans son ouvrage Gestion de la qualité. Il montre que la notion de qualité s'appliquant aux services, se subdivise en deux parties :

- Les qualités extrinsèques qui intègrent les éléments tels que l'image de l'entreprise, l'organisation interne, le support physique et le personnel de contact ;

- Les qualités intrinsèques qui résident dans la capacité du service à satisfaire les besoins du client, de répondre à ses attentes et à son style de vie<sup>19</sup>;

La remarque la plus pertinente qu'il effectue concernant ce modèle est celle de la prédominance du rôle des qualités intrinsèques sur celles extrinsèques car la qualité de service à destination du consommateur a pour finalité sa satisfaction<sup>20</sup>.

Dans la littérature marketing sur les services, de nombreuses recherches d'après Wolfinbarger et Gilly ont examiné le lien entre la satisfaction et la qualité des services [Bressolles G., Durrieu F., et Giraud M. (2007)]. Dans ce contexte, la notion de satisfaction est un concept aux limites incertaines du fait que certains auteurs la qualifient de sentiment, d'état émotionnel positif et d'état psychologique [Jouandeau A. (2004)].

Oliver définit la satisfaction comme une évaluation de la surprise inhérente à l'acquisition d'un produit et/ou à une expérience de consommation. En d'autres termes, la satisfaction est un état psychologique du client qui résulte de la comparaison entre ses attentes relatives au produit ou service, et ses sentiments après achat et consommation du produit. Cet état sous-tend que de la consommation n'émane que le sentiment positif, mais également les sentiments neutre et négatif.

Le sentiment positif est la satisfaction, le sentiment neutre l'indifférence, et le sentiment négatif l'insatisfaction [Bressolles G., Durrieu F., Giraud M. (2007) et Ilunga F. (2011)]. Il en découle que la satisfaction résulte de l'écart entre les attentes<sup>21</sup> et la qualité perçue<sup>22</sup> [Le Roy C. (2004)]. Ici, la satisfaction du consommateur est donc induite par la qualité du bien ou du service consommé.

Ces deux composantes (attentes et qualité perçue) avèrent que la satisfaction du consommateur peut être divisée en deux étapes basées sur le moment d'achat. Il s'agit

---

<sup>19</sup> Nha Nguyen, Gestion de la qualité, Québec, L'Editeur Chenelière, 2006

<sup>20</sup> Idem

<sup>21</sup> Les attentes constituent pour le client l'image qu'il a d'un produit ou d'un service avant sa consommation. Il s'agit donc de la perception ex-ante de la consommation de ce produit ou service

<sup>22</sup> La qualité perçue est l'image réelle que le consommateur a d'un produit ou d'un service lorsqu'il l'a réellement consommé. C'est donc la perception ex-post de la consommation de ce produit ou service

selon Oliver, du processus avant achat et celui après achat. Dans le processus avant achat, le consommateur est dans l'attente de la performance du produit sur la base des diverses informations. Puis, il juge dans le processus après achat selon que l'attente et le besoin formés avant l'achat sont bien gratifiés. Ensuite, il porte son jugement sur la satisfaction/insatisfaction [Park J. (2007)].

Au niveau de l'UM nous avons consulté les travaux de MBUYI KANSELE Fidélie et KADIMA NSHINDI Ben. Dans son étude intitulée « Problématique du développement de l'Université de Mbujimayi : Analyse socio-économique », KADIMA NSHINDI, à l'aide d'un diagnostic sur la situation de l'Université de Mbujimayi, a ressorti des problèmes auxquels cette Institution est confrontée, et a proposé des éléments de la stratégie de développement pour la sortie de crise de l'Université de Mbujimayi. Le vrai problème du développement de l'Université de Mbujimayi, étant notamment celui d'un effectif d'étudiants nécessaires pour permettre à l'UM la couverture de toutes ses charges<sup>23</sup>, KADIMA NSHINDI trouve que la survie de l'UM ne pourrait être assurée qu'en s'orientant résolument vers l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan marketing de l'UM en vue d'un peuplement intensif du campus par les étudiants. Cette dernière conclusion est développée par MBUYI KANSELE dans son étude « l'étude des stratégies marketing de l'Université de Mbujimayi » qui a débouché sur la suggestion de la stratégie Marketing digital couplé à l'optique holiste du marketing<sup>24</sup>.

<sup>23</sup> KADIMA NSHINDI Ben, problématique du développement de l'UM, TFE, inédit UM 2011-2012

<sup>24</sup> MBUYI KANSELE Fidélie, étude des stratégies marketing de l'UM, TFC ; inédit UM 2017-2018

## CHAPITRE II : FONDEMENTS THEORIQUES DE L'ETUDE

L'objectif de ce chapitre consiste à clarifier les différents concepts clés et les théories y relatives. Ces concepts clés, à savoir la concurrence et le positionnement, possèdent un lien de causalité en ce sens que le positionnement ne peut prendre tout son sens pour une entreprise, qu'en contexte de concurrence.

Aussi, le présent chapitre sera subdivisé en trois grandes sections qui traiteront tour à tour de la notion de concurrence (section 1), de l'étude du concept de positionnement (section 2), et enfin des théories relatives à la qualité des services pour arguer l'hypothèse retenue (section 3).

### SECTION I : Concurrence

La concurrence est un concept polysémique qui varie en fonction du domaine d'études dans lequel on se trouve ; soit dans le champ marketing ou alors dans le champ de l'économie. Le champ disciplinaire qui intéresse notre étude est celui du marketing.

Pour une meilleure compréhension, cette section se subdivisera en trois grandes sous-sections à savoir la définition de cette notion (I) d'une part et d'autre part l'analyse de celle-ci du point de vue commercial et marketing (II).

#### Paragraphe I : Aspects liés au concept de concurrence

Du point de vue commercial et de l'entreprise, la concurrence peut être définie comme « l'ensemble des acteurs proposant des produits ou services répondant au même besoin que celui auquel cherche à répondre l'entreprise par le biais de son offre commerciale »<sup>25</sup>.

D'une manière claire et précise, il s'agit d'une rivalité d'intérêts provoquant une compétition entre plusieurs personnes (physiques ou morales) en particulier des commerçants et industriels qui tentent d'attirer à eux la clientèle par les meilleures conditions de prix ou de qualité<sup>26</sup>.

---

<sup>25</sup> Source : glossaire illustré du marketing, [www.definitions-marketing.com](http://www.definitions-marketing.com), consulté le 8/04/2019

<sup>26</sup> Voir le Dictionnaire Le petit Larousse Illustré, p. 245

Cette notion englobe toutes les offres rivales, existantes ou potentielles, qu'un client peut envisager acquérir. On distingue généralement deux types de concurrence :

- La concurrence directe : celle-ci est caractérisée par l'ensemble des entreprises qui offrent la même technologie, des produits ou services similaires au même groupe de clients ;
- La concurrence indirecte qui est constituée des entreprises proposant un produit ou service différent mais répondant au même besoin que celui auquel l'entreprise cherche à répondre par son offre commerciale.

En replaçant ce phénomène dans le contexte de notre thème d'étude, nous dirons que la concurrence représente pour l'UM, toutes les institutions supérieures et universitaires existant dans la ville de Mbujimayi. Quant à la distinction entre les concurrents directs et indirects, le principal critère sera le champ d'étude considéré. Ainsi sont considérées comme concurrents directs à l'UM, les institutions universitaires et supérieures appartenant à la ville en question tandis que les concurrents indirects à ladite organisation sont tous ceux extérieurs à cette ville.

Exemple des concurrents directs à l'UM : Université Officielle de Mbujimayi, l'Institut Supérieur Pédagogique ; et des concurrents indirects : Université de Kinshasa, Université de Lubumbashi, Université de Kananga.

La concurrence pousse les entreprises à adapter en permanence leurs produits/services aux attentes actuelles et futures de leurs clients<sup>27</sup>. Cependant, il ne suffit plus de nos jours, pour une entreprise ou une organisation, de comprendre uniquement les clients. Il est également nécessaire d'analyser tous les facteurs qui influencent ce phénomène éminemment complexe et multiforme. Nombreuses théories ont été énoncées sur le sujet par plusieurs auteurs, mais celle la plus aboutie dans le domaine du marketing et qui peut expliquer le mieux la concurrence est la théorie des forces concurrentielles.

---

<sup>27</sup> Ulrich Outou, Promotion des ventes, enjeux et perspectives de développement dans la Téléphonie mobile: cas de TIGO au Sénégal, - Master 2 en management: marketing et Intelligence d'affaires 2010, Institut Africain de Management [www.memoireonline.com](http://www.memoireonline.com)

## Paragraphe II : Théorie des forces concurrentielles

La théorie des forces concurrentielles a été élaborée par PORTER<sup>28</sup> (1979). Il a considérablement diffusé l'analyse du contexte concurrentiel dans une optique managériale en mettant en évidence cinq forces qui définissent non seulement, l'attrait à long terme d'un marché ou d'un segment<sup>29</sup>, mais également l'analyse des « règles du jeu concurrentiel » sur un secteur d'activités donné. Ces différentes forces, qui diffèrent d'un marché à un autre, correspondent chacune à une menace particulière pour l'organisation en place.<sup>30</sup>

Ces cinq forces concurrentielles sont :

- La menace des nouveaux entrants : les concurrents potentiels qui sont susceptibles d'entrer dans un marché doivent être circonscrits par l'entreprise afin de mieux se protéger. L'importance de cette menace dépend de la hauteur des barrières à l'entrée et de la vigueur des réactions auxquelles l'entrant potentiel peut s'attendre ;
- La menace des produits de substitution : les produits de substitution sont ceux qui, pour une même catégorie de clients, remplissent une fonction semblable mais se basent sur une technologie différente. Ils constituent une menace permanente dans la mesure où ceux-ci présentent un rapport qualité/prix meilleur que le produit existant ;
- Le pouvoir de négociation des clients : les clients très concentrés ou ceux achetant de grandes quantités par rapport au chiffre d'affaires de l'entreprise, en l'occurrence les clients grand compte, possèdent un pouvoir de négociation vis-à-vis de celle-ci. Ils peuvent influencer la rentabilité potentielle d'une activité en exigeant de l'entreprise des services plus étendus, en la contraignant à consentir des baisses de prix ou des conditions plus favorables. Tous ces facteurs montrent toute

---

<sup>28</sup> Michael Porter est professeur à la Business Harvard School où il dirige l'Institute for Strategy and Competitiveness. Il est l'auteur de 17 ouvrages et de plus de 125 articles. Son premier champ de recherche a été la stratégie d'entreprise et notamment la concurrence entre les firmes.

<sup>29</sup> Phillip Kotler et al., op. cit. p.382

<sup>30</sup> Michael Porter, L'avantage concurrentiel, Paris, Inter Éditions, 1986

- l'importance stratégique du choix des clients car une firme peut améliorer sa position concurrentielle par une politique de sélection de sa clientèle ;
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs : des fournisseurs peu nombreux et puissants face à leur clientèle peuvent menacer la rentabilité d'une activité par la possibilité d'augmenter le prix de leurs livraisons, de réduire la qualité de l'offre ou de limiter les quantités vendues à un client particulier. Il faut signaler à ce titre que, la main d'œuvre d'une organisation fait partie intégrante de ses fournisseurs<sup>31</sup> ;
  - L'intensité concurrentielle : Les entreprises concurrentes luttent au sein d'un marché pour accroître ou simplement maintenir leur position. Les rapports de forces entre elles sont tels qu'ils sont fonction de l'attrait du marché, de ses perspectives de développement, du caractère stratégique du secteur ou encore de la possibilité de réaliser des économies d'échelle<sup>32</sup>.

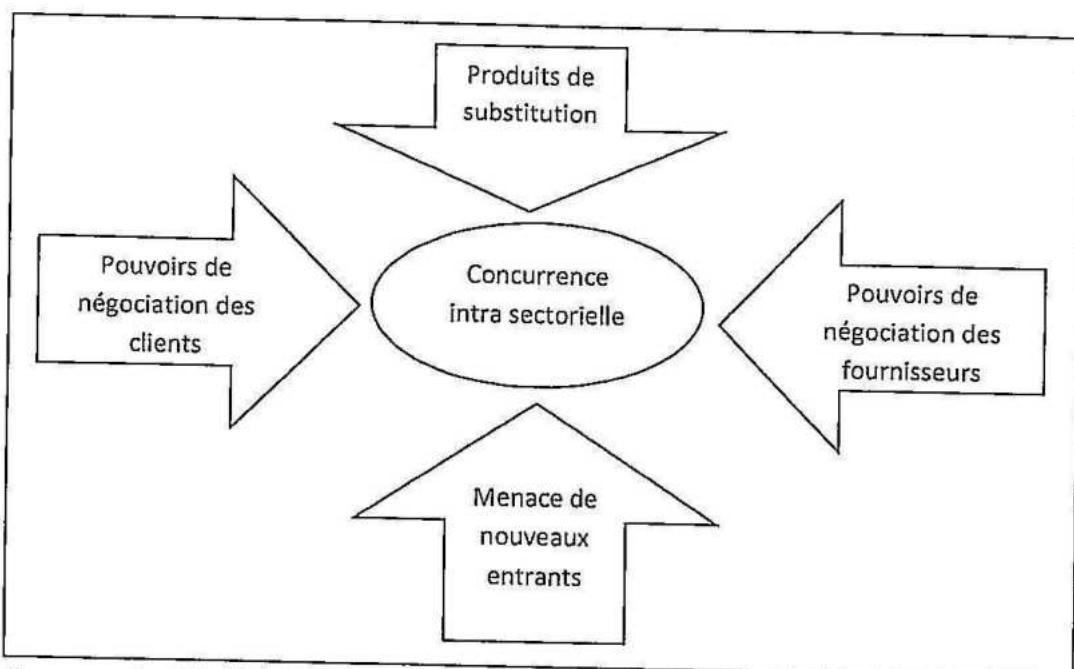
A ces forces sus citées, s'ajoute une autre variable d'une importance non négligeable qui influence aussi le jeu de la concurrence : les pouvoirs publics qui peuvent intervenir à tous les niveaux : comme prescripteur (législation) ou alors comme fournisseur.

---

<sup>31</sup> Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, Marketing stratégique et opérationnel, Paris, Dunod, 8<sup>e</sup> édition, 2012, p.281

<sup>32</sup> [www.wikipédia.com](http://www.wikipédia.com), consulté le 8/04/2019 à 15h 04'

Graphique N°1 : Les cinq forces concurrentielles de MICHAEL PORTER



Source : adapté de Michael Porter, *L'avantage concurrentiel*, Paris, inter Editions, 1986

Sur le plan opérationnel, l'entreprise doit effectuer une évaluation puis une hiérarchisation de ces cinq forces de manière à identifier les facteurs de succès de l'environnement. Ces facteurs sont des éléments stratégiques qui permettent de maîtriser les forces concurrentielles.

Ainsi, sur le marché du secteur de l'ESU, l'UM se doit de regrouper un certain nombre de facteurs qui conditionne sa compétitivité sur ce marché.

D'une manière générale, les facteurs clés de succès sont ceux qui sont communs à toutes les entreprises présentes sur le marché<sup>33</sup>. Dans le cas spécifique de l'UM, il s'agit des facteurs de compétitivité conditionnant l'entrée en compétition d'autres Universités. La compétitivité se définit comme la capacité à faire face à la concurrence. Cette notion change avec le niveau d'agrégation de l'analyse qu'on veut mener (niveau international, national, régional, sectoriel ou encore au niveau de l'entreprise). Ainsi, les institutions de l'ESU sont en compétition les unes face aux autres. Aussi les facteurs clés de succès nécessaires pour faire face à la concurrence sont notamment :

<sup>33</sup> Al Ries, Jack Trout, *Positioning: The battle for your Mind*, New York, McGraw-Hill, 2000

Les prix des services attractifs et une politique commerciale conquérante ; La position géographique ; Les infrastructures de qualité.

Le second objectif dans la maîtrise et la hiérarchisation des cinq forces pour l'UM vise, mis à part la détermination des facteurs clés du succès ci-dessus, à se construire un avantage concurrentiel le plus décisif, le plus durable et le plus défendable possible sur lequel il fonde son positionnement.

## **SECTION II : Positionnement, une politique volontariste de l'entreprise**

La problématique de toute entreprise ayant pour objectif de se développer dans un espace concurrentiel ou dans un marché est celle du positionnement. Les marchés évoluent rapidement, les concurrents aussi. Cette évolution effrénée trouve son explication d'une part dans l'infidélité des clients de nos jours et d'autre part dans la recherche des produits et services de plus en plus innovants et performants qui répondent à leurs besoins. Le positionnement se révèle être la dernière étape du processus segmentation-ciblage-positionnement (SCP) ; processus d'élaboration de la stratégie marketing.

La présente section a pour objectif de répondre à certaines questions très importantes dans le cadre de la compréhension de ce concept à savoir :

- Qu'est-ce que le positionnement ?
- Quelles sont les stratégies concurrentielles de positionnement ?
- Quelles sont les qualités d'un bon positionnement ?

### Paragraphe I : Notion de positionnement

Plusieurs auteurs par le biais de leurs ouvrages ont pu ressortir plusieurs définitions concernant le concept de positionnement.

RIES et TROUT, pères fondateurs de cette notion pensent que : « le positionnement est l'acte de conception d'une marque et de son image dans le but de lui donner, dans l'esprit de l'acheteur, une place appréciée et différenciée de celle occupée par la concurrence ». <sup>34</sup> Cette définition diffère de celle de DUBOIS et JOLIBERT qui pensent que le positionnement est : « la façon dont le programme marketing sera utilisé afin d'établir une place précise dans l'esprit du consommateur, qui la différencie des produits concurrents <sup>35</sup> ».

En effet, ce concept traduit premièrement la manière dont une marque ou une entreprise, en l'occurrence l'Université de Mbujimayi, veut être perçue par les clients cibles. Il s'agit en fait d'une image voulue et celle-ci découle de la volonté stratégique des décideurs<sup>36</sup>. Mais ladite image ne correspond pas toujours à la réalité sur le terrain. Elle n'est donc pas à confondre avec l'image perçue par les clients qui est la plus importante et ne peut être évaluée qu'à travers une enquête de marché.

L'image projetée par l'UM aux clients cibles est celle d'une unité de formation de l'« excellence<sup>37</sup> » dans la ville de Mbujimayi. Ce slogan s'explique par la volonté des dirigeants de l'UM de faire de cette structure, une Université qui inculque aux étudiants l'esprit du travail sérieux et assidu pour une réussite méritée.

Le deuxième aspect dans la définition du positionnement est celui de créer une différenciation avantageuse par rapport aux concurrents. Il est important d'ajouter que toute entreprise doit choisir son positionnement ou celui de son offre avant toute action sur le marché, car si les décideurs ne le font pas alors, c'est le marché qui s'en chargera. Qu'on le veuille ou non, chaque entreprise, chaque produit ou service occupe

---

<sup>34</sup> Al Ries, Jack Trout, *Positioning: The battle for your Mind*, New York, McGraw-Hill, 2000

<sup>35</sup> Pierre-Louis Dubois, Alain Jolibert, *Le Marketing, fondements et pratique*, Economica, Paris, 1992, 2ème édition, p.928

<sup>36</sup> Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, *op. cit.*, p.315

<sup>37</sup> Source : tract de campagne publicitaire de l'UM/2018

nécessairement une place dans l'esprit de la clientèle qu'elle soit favorable ou défavorable. Il est donc plus judicieux pour l'entreprise de rester maître de son positionnement.

De la définition de cette notion ressort l'existence de deux types de positionnement à savoir :

- Le positionnement produit/service : dont le but consiste à donner clairement au produit ou au service, une valeur distinctive aux yeux des clients par rapport aux produits des concurrents directs ou indirects ;
- Le positionnement stratégique de l'entreprise : qui intègre en plus du positionnement produit/service, une approche plus globale et stratégique s'appliquant à l'ensemble de l'entreprise. Il a pour objectif de donner une personnalité à l'entreprise se différenciant ainsi de ses concurrents.

#### Paragraphe II : Qualités d'un bon positionnement

Pour que l'image voulue de l'UM soit effectivement perçue par les clients cibles, il faut que son positionnement regroupe un certain nombre de qualités. Ces qualités sont au nombre de six à savoir :

- La clarté qui intègre la simplicité et la concision : un bon positionnement doit être fondé sur un petit nombre de caractéristiques fonctionnelles du produit<sup>38</sup>. Cependant le piège serait d'opérer des positionnements très complexes et riches c'est-à-dire de chercher à s'attribuer toutes les qualités pour tout le monde.
- L'attractivité signifie que le positionnement doit correspondre effectivement aux attentes des clients et prospects concernant l'offre considéré.
- La crédibilité veut simplement dire que le positionnement ne doit pas être en contradiction non seulement avec l'image de la marque qu'elle veut renvoyer à la cible mais également avec les caractéristiques de l'offre en question.
- Le quatrième critère d'un bon positionnement est celui de la différence par rapport aux concurrents. L'entreprise doit être en mesure de proposer une différence qui ne souffre d'aucune contestation par rapport aux concurrents directs. Cela implique de

---

<sup>38</sup> Jacques Lendrevie, Julien Levy et Denis Lindon, op. cit., p.733

définir un positionnement avant de concevoir l'offre de manière à y intégrer des attributs qui seront mis en exergue auprès des clients par le marketing. Néanmoins, le danger serait de rechercher à tout prix l'originalité qui ne cadre pas avec l'attente des consommateurs.

- Un positionnement doit être profitable : les segments sur lesquels une entreprise souhaite opérer dans un marché doivent être rentables.
- Enfin le positionnement doit s'inscrire dans la durée et dans la continuité. Il doit être durable <sup>39</sup>car obtenir une place dans un marché et dans l'esprit de sa cible est une opération qui prend du temps. De ce fait, pour une entreprise, changer de positionnement dans un marché s'avère être une opération très périlleuse ».

### Paragraphe III : Stratégie de positionnement

Le choix d'une stratégie fondamentale est déterminant pour toute entreprise ou toute organisation qui souhaite se mouvoir dans un environnement hautement concurrentiel. D'une manière générale, les managers doivent chercher à bien positionner leurs différents services ou produits afin de les rendre compétitifs en analysant les forces qui dictent les règles de la concurrence dans le secteur d'activité concerné.

PORTR a également élaboré une théorie selon laquelle les managers ont le choix entre trois stratégies compétitives. Selon lui, l'organisation doit adopter une stratégie concurrentielle<sup>40</sup> qui lui offre un avantage différent, en exploitant ses forces et celles du secteur d'activité<sup>41</sup>. Ces stratégies concurrentielles sont :

- La stratégie de domination par les coûts : celle-ci consiste à se positionner comme le fabricant ou le distributeur le moins cher d'un secteur ;

---

<sup>39</sup> Ibidem, p.738

<sup>40</sup> Stratégie visant à positionner une organisation de façon à dégager un avantage différent des concurrents

<sup>41</sup> Stephen Robbins - David DeCenzo, Management : essentiel des concepts et des pratiques, Paris, Nouveaux Horizons, 4 e édition, p.106

- La stratégie de différenciation : l'entreprise va chercher à se distinguer de ses concurrents aux yeux des clients avec la priorité pour elle d'améliorer la qualité de l'offre, un service irréprochable ou alors une image de marque inhabituelle ;
- La stratégie de focalisation : les cadres choisissent dans ce cas précis un segment ou plusieurs segments dans un secteur d'activités et adaptent la stratégie de façon à tout miser sur ce ou ces segments de marché étroit.

Le choix d'une stratégie concurrentielle dépend de l'organisation proprement dite et des faiblesses de la concurrence. La stratégie de PORTER la mieux adaptée pour le positionnement est celle de la différenciation. Elle a pour finalité de créer un avantage concurrentiel<sup>42</sup> durable, c'est-à-dire qui puisse résister autant à l'évolution du secteur qu'aux réactions des concurrents. La différenciation vient alors répondre à trois principales questions :

- Comment voulons-nous nous différencier des marques concurrentes ?
- Le positionnement choisi correspond-t-il aux attentes de la cible ?
- Quelles spécificités positives voulons-nous avoir par rapport à elles ?<sup>43</sup>

Pour répondre à ces questions, il faudrait tenir compte de trois critères représentés à travers le « triangle d'or du positionnement » :

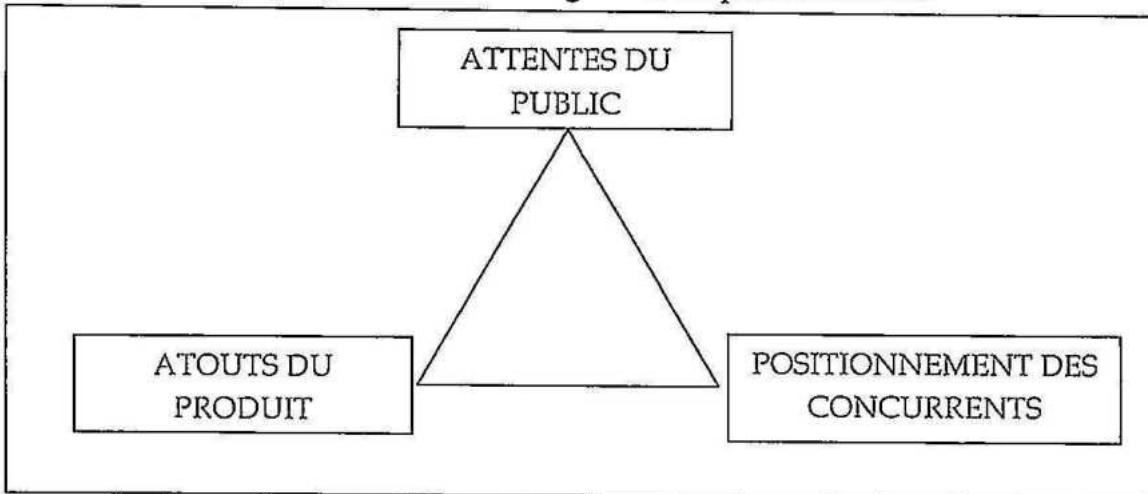
- Caractéristiques objectives de l'offre (produits, services) : l'image voulue par l'entreprise doit être compatible avec les caractéristiques de ses services ou de ses produits sous peine de ne pas être crédible ;
- Attentes du marché : un positionnement doit toujours être formulé en fonction des qualités recherchées par les clients ;
- Positionnement des concurrents : il est important de connaître l'image voulue par les concurrents pour mieux s'en distinguer.

---

<sup>42</sup> « Un avantage concurrentiel provient de la capacité de l'entreprise à être meilleure que ses concurrents dans un domaine qu'ils ne peuvent ou ne veulent égaler », Cf. Philip Kotler et al, op. cit, p. 357

<sup>43</sup> Denis Lindon, Frédéric Jallat, op. cit. p.376

Graphique N° 2 : Le triangle d'or du positionnement



Source : Jacques Lendrevie, Julien Levy, Denis Lindon, *op.cit*, p.724

L'objectif d'une différenciation est de développer distinctivement et communiquer des éléments uniques aux clients potentiels pour qu'ils soient clairement enregistrés dans leur esprit<sup>44</sup>. La différenciation par les attributs supérieurs : L'entreprise peut positionner ses services en mettant en évidence leurs avantages (performance, fiabilité, efficacité) ;

- La différenciation par les prix : Le prix peut également être un des éléments sur lequel elle peut également s'appuyer pour se positionner par rapport à la concurrence ;
- La différenciation par l'image : la position spécifique d'une entreprise, d'un produit ou d'une marque dans le mental de la clientèle représente son image de marque.

L'atteinte des objectifs de différenciation par les moyens sus cités participe de la construction ou du renforcement de cette image de marque. D'autres éléments non moins importants peuvent s'intégrer dans le cadre du renforcement du positionnement stratégique de l'UM. Nous pouvons citer le recrutement d'un personnel qualifié et adéquat, l'usage d'une technologie plus récente et plus sophistiquée<sup>45</sup> ou encore l'amélioration de la qualité des services fournis à la clientèle.

<sup>44</sup> Jean-Jacques Lambin et Chantal de Moerloose, *op. cit*, p. 316

<sup>45</sup> Philippe Malaval, Christophe Benaroya, *op. cit*, p.242

### SECTION III : Qualité des services

L'étude de la qualité des services, prise comme avantage concurrentiel, va s'effectuer en trois grandes parties. Nous allons entamer par la définition des concepts (I) et la présentation des différentes caractéristiques des services (II). Enfin, nous allonsachever cette section en montrant l'importance de la qualité perçue par les clients (III).

#### Paragraphe I : Clarifications conceptuelles

L'UM fournit un ensemble de services à la communauté de Mbujimayi. Nous pouvons définir le service comme une activité ou une prestation soumise à un échange, essentiellement intangible et qui ne donne lieu à aucun transfert de propriété. Il peut être associé ou non à un produit physique<sup>46</sup>. Un service de qualité peut être non seulement, un instrument de fidélisation de la clientèle, mais aussi un avantage concurrentiel pour l'UM face à la concurrence. Selon l'Agence Française de Normalisation (AFNOR), la qualité de services désigne la capacité d'un service à répondre par ses caractéristiques aux différents besoins de ses utilisateurs ou consommateurs.

Une distinction importante doit être effectuée, selon JOUGLEUX, entre deux principales composantes de la qualité de service<sup>47</sup> :

- La qualité du service : c'est la composante qui correspond à la démarche stratégique réalisée en amont. Elle intègre les activités de définition, de conception, d'organisation et de mise en place du service ;
- La qualité de service : à l'opposé de la précédente composante, celle-ci se situe au niveau opérationnel c'est-à-dire en aval. Elle correspond à la capacité de toute entreprise en général à servir un client donné.

<sup>46</sup> Phillip Kotler et al., op. cit. p.452

<sup>47</sup> Muriel Jougleux, « Enrichir l'approche théorique de la qualité dans les services : qualité du service et qualité de service », Recherche et Applications en Marketing, vol.21, n°3, Septembre 2006, p. 3-18

Les services, d'après leur définition, se différencient des produits par le fait de présenter un certain nombre de spécificités importantes dans la mise en œuvre du marketing des services.

### Paragraphe II : Spécificités des services

Par définition, un service regroupe 4 caractéristiques majeures à savoir l'intangibilité, la périssabilité, l'indivisibilité, et la variabilité. Il convient d'analyser chacune de ses spécificités.

#### A. Intangibilité

La différence entre un bien et un service porte essentiellement sur le degré de tangibilité. Les services sont intangibles<sup>48</sup> c'est-à-dire que l'on ne peut ni les voir, ni les toucher, ni les sentir. Ils n'ont d'existence que dans la mesure où ils sont produits et consommés. La satisfaction produite par la consommation d'un service n'est pas matérialisée sur un support physique comme c'est le cas pour des produits.

Il ressort de la notion d'intangibilité deux dimensions à savoir la dimension physique (le service ne peut être vu, ni touché) et la dimension mentale c'est-à-dire la difficulté d'imaginer ou de se faire une idée sur le service. Le service apparaît donc comme une promesse de l'offreur au client ou à l'utilisateur.

#### B. Périssabilité

Cette spécificité découle de la précédente c'est-à-dire du caractère intangible du service. En effet, l'impossibilité de matérialiser les services découle de l'impossibilité de les stocker. La périssabilité traduit l'idée selon laquelle ces services ne sont pas stockables pour leurs utilisateurs et même par l'entreprise qui les fournit. C'est la grande différence par rapport aux biens qui ont la capacité physique d'être stockés.

---

<sup>48</sup> Philip Kotler et al, op. cit, p. 456

### C. Indivisibilité

On parle également d'inséparabilité des services. Cette notion a été développée initialement pour les services destinés au grand public.<sup>49</sup> Les services sont produits et consommés au même instant. Cette spécificité a une implication double :

- La première est celle de l'existence d'un contact direct avec l'organisation qui fournit le service lors de l'exécution de la prestation de service ;
- La seconde implication concerne la participation du client au processus de production. Etant donné cet état de fait, l'interaction entre le client et l'UM, fournisseur des services, peut affecter la qualité du service.

### D. Variabilité

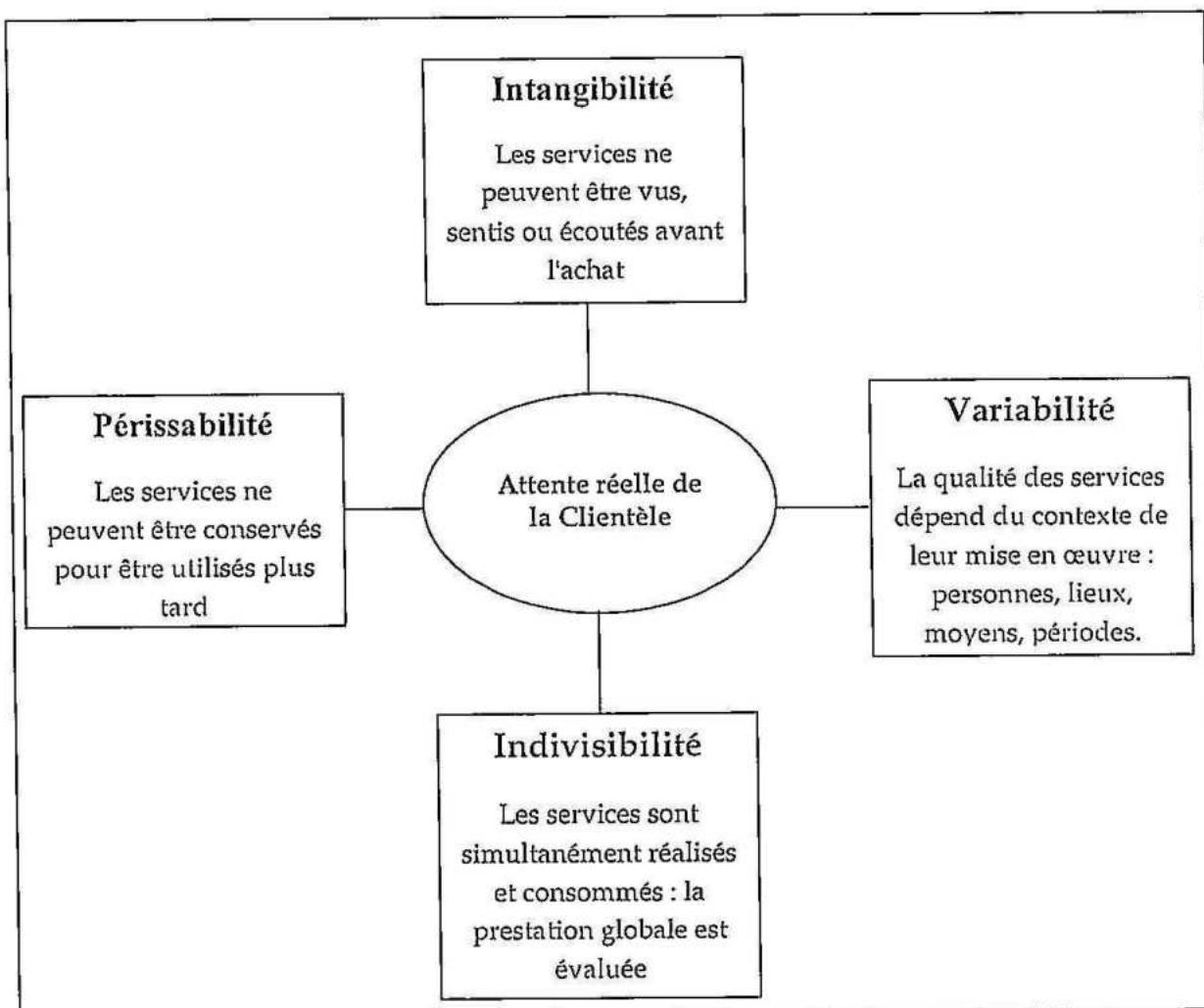
L'explication de la variabilité d'un service a deux sources d'inspiration. Premièrement, le service n'est pas standardisable c'est-à-dire que plusieurs employés vont produire ce même service de manière différente. De même, un employé n'aura pas la même productivité ou efficacité d'un jour à l'autre. Du fait du facteur humain, la réalisation de la prestation de service sera difficilement uniforme car dépendante de l'individu qui l'assure. Deuxièmement, la seconde source de l'idée de variabilité du service provient du client. En effet, le client, en fonction de son état d'esprit, appréciera différemment un même service. De plus, l'appréciation du client dépend de son degré d'implication dans la réalisation du service.

L'ensemble de ces caractéristiques suscitées doivent permettre à l'entreprise de réfléchir sur l'attente réelle de sa clientèle.

---

<sup>49</sup> Valerie Zeithmal, Mary Jo Bitner, *Services Marketing*, New York, McGraw-Hill, 1996

Graphique N°3 : Les quatre caractéristiques des services



Source :

Adapté Philip KOTLER et al, *Principes de marketing*, Paris, Pearson Education, 2007

Tous les services des institutions de l'ESU doivent être organisés et aménagés de façon à répondre exactement et fidèlement aux attentes finales des clients. Cette politique contribue à l'amélioration de la qualité des services voulue par l'UM. Mais au niveau opérationnel, la perception des clients par rapport à cette qualité de services n'est généralement pas la même que celle voulue par l'entreprise. Il y a donc nécessité de la comprendre et de l'évaluer.

### Paragraphe III : Qualité perçue par les clients, une composante importante pour toute entreprise

Plusieurs auteurs ont travaillé sur la question de la qualité des services perçue par les clients. Ainsi plusieurs définitions affluent et divergent dans le souci de la compréhension de ce concept. ZEITHMAL (1981) appréhende la qualité perçue comme « le jugement du consommateur concernant le degré d'excellence ou de supériorité attribué à une entité<sup>50</sup> ». Par contre, pour GRÖNROOS (1984), « la qualité de service perçue est le résultat d'une comparaison entre les attentes du client et ses expériences réelles d'un service<sup>51</sup> ».

Les chercheurs PARASURAMAN, ZEITHMAL et BERRY ont pu ressortir une liste des déterminants de la qualité ; liste relativement indépendante du secteur d'activités considéré. Ces déterminants, composantes de la qualité des services, sont :

- Le souci du client : les besoins du client doivent être portés à l'attention du personnel de l'entreprise ;
- La capacité de réaction : le personnel doit réagir promptement et efficacement à toute réclamation, requête ou problème du client ;
- La fiabilité : la prestation de service doit être complète et correspondre aux engagements réalisés par le fournisseur de services ;
- La compétence et la confiance : le personnel doit inspirer confiance par la courtoisie à la réception du client et par la maîtrise des connaissances théoriques et professionnelles nécessaires à l'efficacité de la fourniture du service ;
- La matérialisation de la qualité : les produits rattachés aux services à savoir les outils de communication, les équipements ou encore le matériel de présentation doivent correspondre au niveau de qualité annoncé par l'entreprise.<sup>52</sup>

<sup>50</sup> Valerie Zeithmal, « How consumer evaluation processes differ between goods and services », *Marketing of Services*, Chicago, 1981.

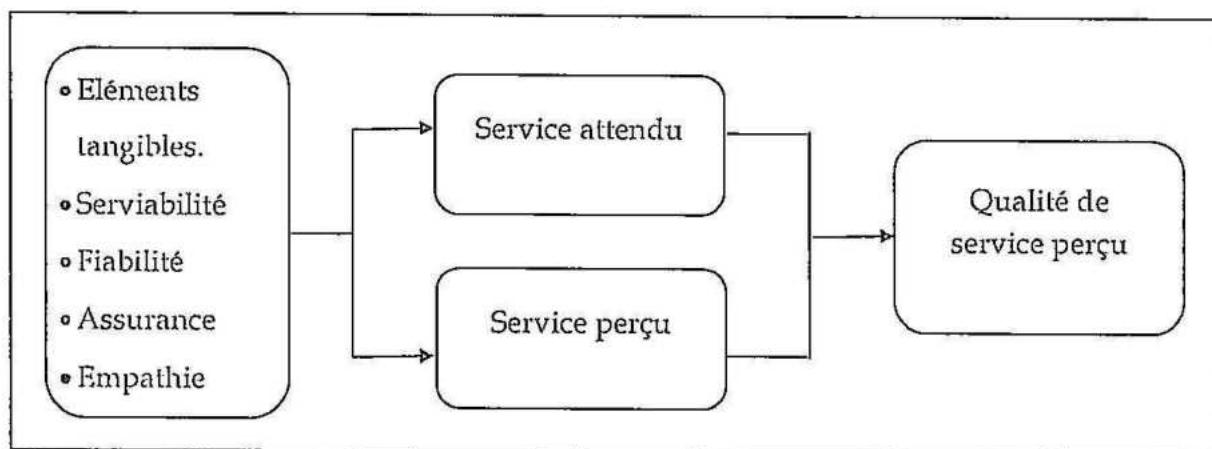
<sup>51</sup> Christian Grönroos, « Service Quality Model and its Marketing Implications », *European Journal of Marketing*, n°18, 1984, p. 44

<sup>52</sup> Philip Kotler et al, op. cit, p. 472

- La rapidité et la sécurité du service : la garantie des délais d'exécution courts ainsi que l'assurance de la sécurité dans la réalisation de la prestation fournie aux consommateurs font partie intégrante du concept de qualité.

A partir de cette liste des déterminants, ces mêmes auteurs ont élaboré en 1985 un modèle avec échelle de mesure de la qualité de service. Ce modèle est appelé SERVQUAL ; celui-ci fait intervenir cinq dimensions à savoir les éléments tangibles, la serviabilité, la fiabilité, l'assurance et l'empathie. Dans le cadre de l'amélioration des services de l'UM, ce modèle suggère les mesures des attentes des clients avant fourniture du service et de leurs perceptions après.

**GRAPHIQUE N°4 : Le modèle de la qualité du service de Parasuraman, Zeithmal et Berry**



Source adaptée: A. Parasuraman, Valarie A. Zeithmal et Leonard L. Berry, «A Conceptual Model of Service Quality and its implications for future Research»,

Néanmoins, de ce modèle SERVQUAL se dégagent cinq principaux obstacles en matière de gestion de la qualité de service. Ces difficultés sont des écarts s'expliquant de la manière suivante :

- ✓ L'écart n°1 met en relief la différence entre les perceptions de l'entreprise et celles des clients. L'entreprise ne perçoit pas toujours ce que les clients souhaitent, ni même la manière dont ils la jugent de manière globale ainsi que la qualité des services proposés. Pour réduire cet écart, il semble convenable de mener une enquête de satisfaction ;

- ✓ L'écart n°2 est celui entre des perceptions de l'entreprise et les normes de qualité. Il s'explique par le fait que l'entreprise peut fixer des normes jugées inadéquates par rapport à ses perceptions des attentes des clients. Cet écart peut aussi trouver son explication dans les contraintes, les conditions du marché ou alors l'indifférence des managers ;
- ✓ L'écart n°3 entre la prestation et les communications aux clients : les attentes des clients sont influencées par les promesses faites par l'entreprise ;
- ✓ L'écart n°4 entre service perçu et service attendu. C'est cet écart qui détermine la qualité de service. Selon ce modèle, les quatre premiers écarts ont un impact important sur la qualité perçue par le client.

Il faudrait préciser que le service attendu par l'étudiant de l'UM trouve son origine soit dans ses besoins personnels, soit d'une expérience passée ou alors de la satisfaction d'un autre étudiant. Toutes ces perceptions des attentes des clients doivent être scrupuleusement examinées par les communications externes (à l'aide d'études ou d'enquêtes) au niveau de l'entreprise. Elles doivent être analysées et traduites en normes de qualité lors de la conception du service. Cette étape correspond à la phase stratégique : on parle de qualité du service. Une fois cette étape passée, l'entreprise procède à la fourniture de la prestation service en direction du client.

Dans le souci à la fois de renforcer son positionnement, de mesurer la perception du client par rapport au service fourni et d'améliorer la qualité de celui-ci, l'entreprise doit mener une enquête de satisfaction par le biais de ses communications externes. Cette action participe à l'amélioration de la CRM ou gestion de la relation client.

La qualité constitue donc une arme commerciale stratégique<sup>53</sup> et un avantage concurrentiel intrinsèque car en améliorant le niveau de prestation offert et en renforçant son argumentaire commercial, l'UM pourrait augmenter par ses propres moyens, la satisfaction de sa clientèle cible et la fidéliser. Tout ceci dans le but de se différencier des concurrents.

---

<sup>53</sup> Philippe Malaval, Christophe Benaroya, Marketing Business to Business, Paris, Pearson Education, 4e édition, France, 2009, p. 673

Acquérir une place de choix dans l'esprit de sa clientèle dans un contexte de concurrence est un profit à long terme que récolte l'entreprise. Cette opération passe nécessairement par la réponse aux attentes des clients en termes de qualité de l'offre. Les bénéfices qui en découlent, ne peuvent être que satisfaction et fidélisation de cette clientèle.

La satisfaction de la clientèle résulte donc de ce fait ; de la confrontation entre les attentes et les perceptions pour chacun des aspects du service. Pour sa gestion, il importe de comprendre d'où proviennent la satisfaction et l'insatisfaction. Elle est pour cette raison une préoccupation majeure des organisations efficaces [Gauthier B. (2001)]. La satisfaction du client est donc atteinte lorsque le niveau de la qualité des services est supérieur ou égal à celui de ses attentes.

La qualité de service devient alors un facteur clé de la compétitivité. Le niveau d'exigence de la clientèle augmentant avec celui de la concurrence qui devient plus intense, dans cette situation, la qualité domine la rentabilité économique. Par conséquent, il semble particulièrement important de comprendre au mieux quelles sont les attentes et les perceptions des clients<sup>54</sup> si l'on souhaite viser leur satisfaction.

---

54 Les clients sont les étudiants à l'UM

## **PARTIE II : CADRE OPERATIONNEL DE L'ETUDE**

## Préambule

Après la démarche stratégique développée au niveau de la première partie de celle étude, il s'agit à présent d'établir un pont entre la théorie et la pratique ; d'où cette seconde partie qui a pour objectif de répondre à la question suivante : comment va-t-on procéder de manières significative et pratique pour renforcer le positionnement de l'UM par rapport à ses concurrents ?

Pour cela, il faut relever que tous les services offerts par l'UM sont à peu près similaires au sein de chaque Institution supérieure ou Universitaire concurrente. C'est pour cela qu'il apparaît intéressant de rechercher une qualité de service optimale facilitant l'accès la plus facile à une formation adéquate comme avantage compétitif.

Cette partie comprendra les chapitres suivants :

- Université de Mbujimayi et son environnement (Chapitre 3) ;
- Qualité des Services de l'Université de Mbujimayi (Chapitre 4) ;
- Actions stratégiques de consolidation du positionnement de l'Université de Mbujimayi (Chapitre 5).

## CHAPITRE 3 : UNIVERSITE DE MBUJIMAYI ET SON ENVIRONNEMENT

Après la clarification des fondements théoriques relatifs aux concepts de positionnement, de concurrence ainsi que la qualité des services mentionnés au chapitre précédent, il est important de bien définir et étudier le cadre dans lequel nous allons implémenter ces différentes notions. L'objectif de ce chapitre est de répondre à des questions bien précises :

- Quelles sont les caractéristiques des concurrents à l'UM ?
- Quels sont les atouts et les faiblesses de l'UM ?
- Quelles sont ses menaces et ses opportunités ?

Pour répondre à ces interrogations, il nous semble pertinent d'analyser d'une part l'environnement dans lequel évolue l'UM avant de faire une présentation générale de cette organisation d'autre part.

Aussi le présent chapitre sera subdivisé en trois grandes sections qui traiteront successivement de l'environnement concurrentiel de l'UM (section 1) et de la présentation de l'organisation proprement dite sous la forme d'un diagnostic stratégique (section 2). Enfin, nous montrerons son influence dans la ville de Mbujimayi (section 3).

### Section I : Environnement concurrentiel de l'UM

L'univers concurrentiel de référence dans lequel se positionne l'UM est celui de la ville de Mbujimayi, dans le secteur de l'enseignement supérieur et universitaire.

L'enseignement supérieur et universitaire a pour mission de<sup>55</sup> :

1. Promouvoir l'esprit d'initiative et de créativité en vue de rendre service à la communauté ;
2. Doter le pays des cadres supérieurs ;

---

<sup>55</sup> Loi-cadre n° 14/004 du 11 février 2014 de l'enseignement national

3. Contribuer au développement de la société par une recherche scientifique organisée en fonction de ses problèmes ;
4. Promouvoir la culture nationale tant par la sauvegarde et la valorisation de ses traditions que par la diffusion des nouvelles connaissances ;
5. Promouvoir l'écrit et la lecture par la revalorisation des supports de la mémoire collective.

L'ESU comprend les Instituts supérieurs (techniques, techniques artistiques, technologiques, pédagogiques, pédagogiques et techniques, et les écoles supérieures) et les Universités.

L'enseignement supérieur a pour mission de former les cadres de haut niveau, spécialisés pour l'exercice d'une profession ou d'un métier, notamment dans les secteurs prioritaires qui sont l'éducation, la santé, l'agriculture, la technologie, la gestion et les arts.

L'enseignement universitaire a pour mission de<sup>56</sup> :

1. former des cadres de conception capables de contribuer à la transformation qualitative de la société ;
2. contribuer à l'évolution de la science par l'organisation de la recherche fondamentale et appliquée orientée vers le développement ;
3. assurer et promouvoir la diffusion des résultats de la recherche.

La recherche fondamentale et appliquée est produite dans les facultés ou centres rattachés à l'établissement comme unités d'appui à l'enseignement.

Dans la ville de Mbujimayi, l'ESU est assuré par un bon nombre d'institutions en concurrence. Ces unités de formation sont reparties tel que le stipule la loi sus évoquée.

Nous avons :

- Les Institutions Supérieures ; et

---

<sup>56</sup> Loi-cadre n° 14/004 du 11 février 2014 de l'enseignement national

➤ Les Institutions Universitaires.

La concurrence entre ces établissements porte surtout sur les filières d'études organisées, sur le prix de la formation, et sur la qualité de services.

Ces institutions sont reparties comme suit :

- Les Instituts Supérieurs
  - Institut supérieur des sciences et techniques appliquées, ISSTA ;
  - Institut supérieur pédagogique de Mbujimayi, ISP ;
  - Institut supérieur de développement rural, ISDR ;
  - Institut supérieur des techniques médicales/Mbujimayi, ISTM MBM ;
  - Institut supérieur des techniques médicales/St Luc, ISTM St Luc ;
  - Institut supérieur des gestions et techniques ISGT ;
  - Institut supérieur des techniques et d'Informatique appliquée, ISTIA ;
  - Institut supérieur des arts et des métiers ISAM ;
  - Institut supérieur pédagogique et technique de la KANSHI, ISPTK ;
  - Institut supérieur de Management et Développement, ISMAD ;
  - Institut des Bâtiments et Travaux Publics, IBTP ;
  - Institut supérieur de commerce, ISC ;
  - Etc.
- Les Universités
  - Université de Mbujimayi, Campus de TSHIKAMA, UM ;
  - Université officielle de Mbujimayi, Campus de KANSELE, UOM ;
  - Université protestante au cœur du Congo, UPCC.

Nous allons dans le cadre de cette étude, présenter les caractéristiques de certains de ces établissements sus mentionnés que nous avons considérés comme les plus compétitives de la ville de Mbujimayi. Il s'agit de :

- L'Institut supérieur pédagogique de Mbujimayi, ISP ;
- Institut supérieur des techniques médicales/Mbujimayi, ISTM MBM ;
- L'Université de Mbujimayi, Campus de TSHIKAMA, UM ;
- L'Université officielle de Mbujimayi, Campus de KANSELE, UOM

Tableau N°1 : Filières d'études organisées par les institutions

ISU		ISAI		UAI		UOM	
Secteurs	Départements	Secteurs	Facultés	Départements	Options	Facultés	Départements
SCIENCES EXACTES	Biologie-chimie, Chimie-physique, Education-physique, Géographie et gestion de l'environnement, Mathématiques-informatique, Mathématiques-physique	Sciences Informatiques (SI); Gestion des Institutions de Santé (GIS); Techniques de Laboratoire (LABO); Imagerie Médicale (IM); Kinésithérapie (KIN); Nutrition-Défécation (N-D); Santé Communautaire (SACQ); Hygiène et Assainissement (H-A); Techniques Pharmaceutiques (T-P), et Sage-Femme (SF).	NÉDÉCINE			NÉDÉCINE SANTÉ PUBLIQUE	
COMMERCALE INFORMATIQUE	Hôtellerie, accueil et tourisme ; Informatique de gestion ; Sciences commerciales et administratives		DROIT	D'Public Privé	DROIT	D'Public D'Privé D'Économie Et Social	
LETTRÉS ET SCIENCES HUMAINES	Anglais culture-Africaine, Français langues-Africaines ; Histoire Sciences sociales et gestion du patrimoine social ; Gestion et Adm des institutions scolaires	SCIENCES ÉCONOMIQUES ET DE GESTION LETTRES ET SCIENCES HUMAINES	SCIENCES ÉCONOMIQUES ET DE GESTION LETTRES ET SCIENCES HUMAINES	Economie Gestion	SCIENCES ÉCONOMIQUES ET DE GESTION LETTRES ET SCIENCES HUMAINES	Economie Industrielle Économie Financière	
		SC APPLIQUÉES	INFORMATIQUE POLYTECHNIQUE	SC APPLIQUÉES MINES MÉCANIQUE CONSTRUCTION	SC APPLIQUÉES MINES MÉCANIQUE CONSTRUCTION	INFORMATIQUE POLYTECHNIQUE	GÉOLOGIE

Source : tracts de publicité de chacune des institutions

Commentaires : à l'aide de filières d'études organisées par les ISU, ce tableau nous permet de distinguer les deux leaders du marché de la formation supérieure et universitaire dans la ville de Mbujimayi. Il s'agit de l'Université Officielle de Mbujimayi et de l'Université de Mbujimayi. En termes de différenciation, nous notons un large éventail de l'UOM au niveau de la rubrique « Lettres et Sciences Humaines », notamment avec les départements de RI, Sociologie, etc. L'UIM peut aussi compter sur le département de « Langues et Affaires » ou encore sur la « Construction ».

Tableau N°2 : Frais d'études par institution

Institution	Nature des frais	Année 2018		Année 2019	
		Montant en FC	Montant en USD	Montant en FC	Montant en USD
ISP	Frais académiques	202400	126.5	200000	125
	Frais d'inscription	78000	49	78000	49
ISTM	Frais académiques	219000	136.875	220000	137.5
	Frais d'inscription	48000	30	48000	30
UM	Frais académiques	400000	250	400000	250
	Frais d'inscription	80000	50	80000	50
UOM	Frais académiques	222000	138.75	222000	138.75
	Frais d'inscription	64000	40	64000	40

Source : interviews avec les responsables des institutions mentionnées

Commentaires : A partir de ce tableau, nous remarquons pour les quelques frais d'études répertoriés que le prix de la formation à l'UM est très élevé comparativement à ses concurrents. Cette situation est due au fait que l'UM est une Université privée, n'ayant que les frais des étudiants comme source principale de financement ; alors que les autres sont des Institutions Publiques, prises en charge par l'Etat.

## Section II : Place de l'UM face à la Concurrence

Après une analyse succincte des caractéristiques de chacune des ISU de Mbujimayi ciblées, concurrentes sérieuses à l'UM, il est nécessaire de faire une présentation de cette organisation sous la forme d'un diagnostic stratégique encore appelé analyse SWOT<sup>57</sup>. Elle consiste à établir un diagnostic interne(I) et un diagnostic externe de l'organisation(II).

### Paragraphe I Diagnostic interne

Il s'agit de présenter l'ensemble des forces et des faiblesses inhérentes à l'UM : l'UM devrait-elle se limiter aux opportunités correspondant à ses forces actuelles ou bien acquérir les compétences qui lui font défaut afin d'attaquer des nouveaux territoires ? Celle-ci reste la question essentielle.

#### A. Les Forces de l'UM par rapport à la concurrence

La bonne notoriété, la rigueur dans l'évaluation des étudiants, son ancienneté, la bonne gestion de ses finances sont autant de facteurs jouant en faveur de l'UM.

##### 1° La bonne notoriété

L'UM jouit d'une bonne notoriété dans son environnement du fait de la rigueur par laquelle elle se distingue dans la formation des étudiants. Ceci fait que ses ressortissants soient appréciés sur le marché d'emploi local et donc facilement embauchés.

##### 2° Le mode d'évaluation

Le système d'évaluation de l'UM repose sur l'anonymat : l'identité de l'étudiant est détachée de la copie d'examen avant que celle-ci ne soit remise au titulaire du cours pour la correction. Ce mode d'évaluation minimise les risques ou tentatives de corruption et inculque aux étudiants l'esprit d'un travail sérieux et assidu pour une réussite méritée.

---

<sup>57</sup> SWOT : forces, faiblesses, menaces et opportunités

### 3° L'ancienneté

L'UM est la toute première institution Universitaire à être implantée dans la province du Kasaï-Oriental, particulièrement dans la ville de Mbuji-Mayi. Ceci lui a valu le privilège de voir l'avenue conduisant à son campus être dénommée officiellement « Avenue de l'université ». Cette position est un atout de plus dans la mise en œuvre de la stratégie marketing de l'UM.

### 4° La gestion de finances<sup>58</sup>

L'UM a mis au point sa politique de gestion de finances. Désormais tous les frais (frais académiques, frais pour obtention des documents académiques et autres frais) sont payables aux guichets de la Banque Commerciale Du Congo « BCDC ». Par ailleurs, l'UM paie son personnel par le canal bancaire (Advans Bank).

Après la prise de connaissance des différentes forces de cette plateforme universitaire, il semble pertinent de relever ses faiblesses.

## B. Les Faiblesses de l'UM

Les principales faiblesses décelées sont relatives à l'insuffisance de professeurs, à l'insuffisance des infrastructures et à la localisation géographique.

### 1° l'insuffisance de professeurs

L'UM n'a pas de professeurs locaux en nombre suffisant. Ainsi, elle fait recours aux professeurs venant d'autres régions du pays, principalement ceux de Kinshasa et Lubumbashi ; et ceux venant de l'extérieur du pays. Cette catégorie de professeurs est qualifiée de « professeurs visiteurs ». L'hébergement de ces derniers engendre un coût pour l'UM. Ainsi, lorsque les professeurs visiteurs arrivent, les enseignants locaux se voient obligés d'interrompre leurs cours au profit de visiteurs pour ne pas retenir ces derniers assez longtemps de peur que le coût de leur prise en charge ne perturbe l'équilibre financier de l'UM.

---

<sup>58</sup> UM, Communiqué N°001/CG/GDT/JSM/2019

## 2° l'insuffisance des infrastructures

Le site universitaire de l'UM comprend : le campus de Tshikama (principal cadre), le rectorat, et les installations de Suanepoul/MIBA.

Le campus de Tshikama compte 13 auditoires de capacité d'accueil minimale de 50 étudiants ; le rectorat de l'UM compte, hors mis les bureaux administratifs, un petit auditoire et une salle de réunion pouvant abriter respectivement 10 et 25 étudiants, ces deux salles sont utilisées aussi pour les cours par certaines promotions ; enfin les installations de Suanepoul réserve à l'UM 6 salles dont 2 de dimension acceptable (50 étudiants) et 4 de dimension restreinte (15 à 20 étudiants).

Ce site devrait par contre, abriter plus de 40 promotions que regorge l'UM, ce qui est impossible au vu de la réalité. A cette difficulté s'ajoute l'insuffisance des sièges pour le cas des installations du Suanepoul et du rectorat (ils disposent moins de 70 chaises chacun).

Comme remède, l'UM a un plan de développement de ses infrastructures qui se matérialise déjà par la construction de deux bâtiments qui jusqu'ici évolue à pas de tortue à cause des problèmes liés au financement.

## 3° la Localisation géographique

Comparativement à certains de ses concurrents directs, l'UM se trouve à une distance assez longue du centre-ville où s'érigent plusieurs écoles de grande notoriété. Le coût de transport à supporter, éloigne une bonne partie de la clientèle potentielle.

Aux faiblesses précédemment citées, se greffe la lourdeur des procédures administratives entraînant de fait des longs délais pour l'obtention des documents administratifs (carte d'étudiant, relevés des cotes, etc.)

Le diagnostic interne ainsi effectué, un diagnostic externe doit être mené afin de maîtriser l'environnement de l'UM.

## Paragraphe II Diagnostic externe

Il a pour but la recherche des principales menaces et opportunités se présentant à l'UM : domaines d'actions dans lesquels elle peut espérer jouir d'un avantage différentiel ; et les problèmes posés par une tendance défavorable ou perturbations de l'environnement qui en l'absence d'une réponse marketing appropriée, conduiraient à la détérioration de la position de l'UM sur son marché.

### A. Les Menaces

Celles-ci sont en effet très nombreuses mais les plus pertinentes actuellement sont l'ensemble des différentes actions mises sur pied par les autres ISU concurrentes pour différer, particulièrement au niveau de filières d'études organisées ; et le manque de financement (ou de subvention) pour les Universités privées.

#### 1° La différentiation par les filières d'études organisées

Nous remarquons que les concurrents directs de l'UM détiennent le monopole de l'offre dans l'organisation de certaines filières d'études attirant une grande part de la clientèle. A titre illustratif, nous pouvons citer le cas de l'UOM dans l'organisation de « l'agronomie » et « la santé publique ». Les deux filières d'études attirent une grosse part de la demande en formation Supérieure et Universitaire.

#### 2° Le manque de financement

Etant une Institution à utilité communautaire, l'UM devait normalement bénéficier des subventions de la part de l'Etat, mais malheureusement l'Etat Congolais n'accorde aucune subvention aux ISU privées. Cette situation réduit l'UM à une dépendance totale vis-à-vis de frais des étudiants. A long terme, l'UM risquerait de connaître des problèmes de fonctionnement au cas où l'effectif de ses étudiants connaîtrait une régression.

### B. Les opportunités

L'introduction de nouvelles filières d'études capables d'attirer une part importante de la demande, et un lobbying auprès des partenaires potentiels (l'Etat, opérateurs économiques, organismes internationaux, etc.) constituent des opportunités à ne pas négliger

## Section III INFLUENCE DE L'UM DANS SON ENVIRONNEMENT

A ce stade ; nous allons calculer la part du marché que gagne l'UM chaque année. Autrement dit, nous allons calculer le poids de l'UM sur le marché de formation à Mbujimayi. Pour ce faire, nous ferons le rapport entre le nombre des étudiants inscrits de l'UM et l'effectif total de la clientèle potentielle de l'UM, c'est-à-dire le nombre de diplômés d'Etat pour chaque année d'étude.

Tableau N°3 : Evolution du nombre annuel des diplômés d'Etat dans la ville de Mbujimayi.

Année scolaire	2014	2015	2016	2017
Nombre de réussites	6482	6394	9817	10850

Source : Inspection Principale Provinciale, Secondaire et Professionnel

*Commentaires : ce tableau présente l'évolution de la demande en formation supérieure et universitaire de la ville de Mbujimayi. Les diplômés sont d'office considérés demandeurs de la formation sous deux hypothèses : tous ceux qui décrochent les éprouvent le besoin en formation supérieure et universitaire et les sorties des diplômés de la ville vers d'autres régions du pays sont compensés par les entrées des diplômés d'ailleurs.*

Cette demande en formation nous permet de simuler la part de marché servie par l'UM.

Tableau N°4 : Evolution du nombre d'étudiants en promotions de recrutement à l'UM

Année académique	Droit	Médecine	Sciences Economiques et de Gestion	Sciences Appliquées		Lettres & SH		Total
				Polytechnique	Informatique	SIC	LAFF	
2013-2014	90	217	85	72	119	39	17	641
2014-2015	106	271	83	38	88	29	24	639
2015-2016	108	221	109	36	100	35	19	628
2016-2017	85	188	105	48	85	46	28	585
2017-2018	82	120	127	55	67	37	15	503

Source : service d'inscription UM

Commentaire : ce tableau nous renseigne que le nombre d'étudiants inscrits chaque année dans les promotions de recrutement décroît ; ce qui porte à croire que l'UM est entrain de perdre en compétitivité sur son marché.

Tableau N°5 : Evolution de la part de marché de l'UM

Année	2015	2016	2017	2018
Nombre de diplômés d'Etat	6482	6394	9817	10850
Effectif étudiantin	639	628	585	503
Part de marché	0,0986	0,0982	0,0596	0,0464
Part de marché en %	9,86	9,82	5,96	4,64

*Source : nos calculs, à l'aide de tableaux ci-haut*

*Commentaire : à la lumière de ce tableau, nous remarquons que de 2014 à 2018, la part du marché de l'UM n'atteint pas le seuil de 10% sur les parts totales du marché. Par ailleurs, l'évolution de la part du marché de l'UM est décroissante pour toute la période.*

## CHAPITRE 4 : QUALITE DES SERVICES DE L'UNIVERSITE DE MBUJIMAYI

Pour bien comprendre les subtilités du positionnement, deux paramètres sont à prendre en compte : tout ce qui définit l'identité de l'entreprise dans son univers et tout ce qui va la différencier de ses concurrents. Pour se différencier de ses concurrents, l'entreprise doit définir clairement la place que son organisation, ses produits ou ses prestations devront occuper par rapport à ses concurrents. C'est-à-dire quelles sont les caractéristiques qui vont distinguer l'entreprise et son offre de la concurrence.

L'amélioration de la qualité des services offerts aux clients peut être l'une des stratégies de différenciation que l'UM peut développer face à la concurrence. Elle vise plusieurs objectifs à savoir :

- Tenir compte des attentes des clients ;
- La satisfaction et la fidélisation des clients ayant pour corollaire un bon positionnement dans leurs esprits et sur le marché ;
- La conquête des prospects ou clients potentiels ;
- Le redressement ou la construction d'une nouvelle image de marque favorable à l'organisation.

L'objectif général du présent chapitre est celui de la recherche ou de la création d'un avantage concurrentiel par l'amélioration de la qualité des services de l'UM

Les services qui intéressent le cadre de cette étude sont ceux offerts par l'UM. Il est important dans un premier temps, de maîtriser la pratique du marché à l'UM (Section 1). Par la suite, la perception de la clientèle par rapport à ces prestations devra être mesurée par le biais d'une enquête de satisfaction dans le but de rechercher une adéquation entre le positionnement perçu par les étudiants et celui voulu par l'Institution (Section 2). De celle-ci découlera une interprétation très pointue des résultats (Section 3).

## Section I : Offre et Demande des services à l'UM

Il s'agit dans cette section de répertorier les différents services offerts par l'UM ainsi que les bénéficiaires de ses services.

De par sa mission<sup>59</sup>, l'UM offre des services cadrant avec l'enseignement universitaire et la recherche scientifique. Pour ce faire, son cadre de formation est composé :

- Des auditoires ;
- D'une bibliothèque universitaire ;
- D'un laboratoire informatique ;
- D'un laboratoire polyvalent
- D'un centre de recherche en langues (CTYEM) ;
- D'un centre hospitalier universitaire notre dame de l'espérance (CHUNDE), à LUKALENGE ;
- D'un laboratoire de géotechnique des matériaux de construction (LageMac) ;
- D'une mini-imprimerie.

Comme le stipule la loi-cadre du ministère de l'ESU<sup>60</sup>, son personnel comprend :

- Le personnel enseignant ;
- Le personnel de la recherche et de la documentation ;
- Le personnel administratif, technique et ouvrier.

La gamme de services offerts par ce personnel est destinée à la population étudiantine massée en facultés. Rappelons-le, il s'agit de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion ; de la Faculté de Médecine ; de la Faculté de Droit, de la Faculté des Sciences Appliquées et de la Faculté des Lettres.

---

<sup>59</sup> Statut organique de l'UM/Mission et objet : l'UM a pour objet, l'exclusion de la poursuite de tout gain matériel, l'enseignement universitaire, le développement de la recherche scientifique et le service à la communauté.

<sup>60</sup>Loi-cadre, op. cit. , art.209

## SECTION II : Rapport de l'enquête de satisfaction des services auprès de la clientèle de l'UM

L'enquête de satisfaction menée auprès de la clientèle de l'UM a eu pour principal objectif de déceler les attentes de cette dernière afin de permettre à l'UM de renforcer son positionnement en corrigeant ses faiblesses. Nous nous sommes servis de cet outil pour mener une analyse profonde sur les voies et moyens. Cette section sera divisée en deux grandes parties à savoir les aspects méthodologiques de l'enquête et la collecte des données (I) et le traitement de ces informations (II).

### Paragraphe I : Aspects méthodologiques de l'enquête et collecte de données

#### ✓ Objectifs de l'enquête

L'enquête sur la qualité des services de l'UM revêt une importance particulière en matière de données statistiques nécessaires à évaluer la qualité des services offerts par l'UM à ses clients, particulièrement dans le contexte concurrentiel actuel. C'est une enquête multidimensionnelle qui a été réalisée afin d'estimer le niveau de satisfaction des étudiants de cette unité de formation pour la période d'enquête et d'établir des indicateurs couvrant les différents aspects des services de l'UM. A cet égard, les objectifs essentiels visés par cette opération étaient de mieux connaître les avis, attentes et besoins des étudiants en termes de services offerts par l'UM dans les différents secteurs repris par le ministre de l'ESU dans son instruction académique N°020<sup>61</sup>, à savoir :

- Le secteur académique ;
- Le secteur de la recherche ;
- Le secteur administratif, social, culturel et patrimonial ;
- Le secteur financier.

#### ✓ Technique de collecte des données

Ces techniques s'affairent aux études qualitatives et quantitatives. Les études qualitatives portent sur les entretiens réalisés auprès des étudiants ; tandis que, les

---

<sup>61</sup> L'instruction académique N°020 reprend les directives de la tutelle aux différentes Parties prenantes du secteur de l'ESU, pour l'académique 2018-2019.

études quantitatives rejoignent la pré-enquête, la détermination de la taille de l'échantillon et l'enquête proprement-dite.

Nous avons dans le cadre de notre enquête, selon le principe de la méthode d'échantillonnage pondéré, considéré un échantillon aléatoire de 125 étudiants, soit 10% de l'effectif total de la population étudiante de l'UM. L'échantillonnage pondéré est une variante de l'échantillonnage aléatoire, prenant en compte le poids des unités de sondage dans le processus de sélection. On entend par poids, le niveau d'importance ou d'influence de l'unité dans la population compte tenu des objectifs de l'étude menée<sup>62</sup>. Pour le cas de notre enquête, la répartition de l'échantillon tiendra compte du poids de l'effectif de chacune de Facultés dans l'effectif global de l'UM.

La taille de l'échantillon sous étude déterminée, les questionnaires d'enquêtes ont été administrés auprès de 125 étudiants tenant compte de la stratification proportionnelle à choix raisonné. Par ailleurs, mieux vaut de préciser que les étudiants retenus pour l'enquête sont ceux supposés ayant été inscrits à l'UM depuis au moins 5 mois. La collecte des réponses s'est étalée sur la période allant du 15 au 25 juin 2019.

Récoltés, 125 questionnaires ont été restitués et tous remplis ; d'où le taux de réponse de 100%.

---

<sup>62</sup> FAO, Sécurité Alimentaire-Guide Méthodologique : Enquêtes de terrain, p38

✓ Présentation du champs d'enquête

Nous avons pris pour année de base pour le calcul de l'échantillon, l'année académique 2018-2019.

➤ Tableau N°6 : Population étudiante de l'UM au 10 juin 2019

FACULTE	CYCLE	H	F	TOT/CYCLE	TOT/FAC
SC. ECON	1er CYCLE	111	102	213	275
	2è CYCLE	36	26	62	
	<b>TOTAL</b>	<b>147</b>	<b>128</b>	<b>275</b>	
DROIT	1er CYCLE	101	29	130	172
	2è CYCLE	37	5	42	
	<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>34</b>	<b>172</b>	
SC. APPL	1er CYCLE	205	39	244	315
	2è CYCLE	52	19	71	
	<b>TOTAL</b>	<b>257</b>	<b>58</b>	<b>315</b>	
MEDECINE	1er CYCLE	167	51	218	364
	2è CYCLE	108	38	146	
	<b>TOTAL</b>	<b>275</b>	<b>89</b>	<b>364</b>	
LETTRES	1er CYCLE	43	55	98	120
	2è CYCLE	7	15	22	
	<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>70</b>	<b>120</b>	
<b>TOTAL GENERAL</b>					<b>1246</b>

Source : service d'inscription UM

Commentaires : ce tableau nous donne la situation de l'effectif des étudiants de l'UM au 10 Juin 2019. Nous remarquons qu'à cette date, l'effectif général est de 1246 ; et que le plus grand nombre d'étudiants revient à la Faculté de Médecine (364 étudiants) alors que la Faculté de Lettres est la moins peuplée (120 étudiants).

➤ Tableau N°7 : Détermination de la part de chaque faculté dans la population totale en %

FACULTE	CYCLE	M	F	TOT/CYCLE	TOT/FAC
SC. ECON	1er CYCLE	8,91	8,12	17,1	22,08
	2è CYCLE	2,89	2,1	4,98	
<b>TOTAL</b>		<b>11,8</b>	<b>10,22</b>	<b>22,08</b>	
DROIT	1er CYCLE	8,11	2,33	10,43	13,8
	2è CYCLE	2,97	0,4	3,37	
<b>TOTAL</b>		<b>11,08</b>	<b>2,73</b>	<b>13,8</b>	
SC. APPL	1er CYCLE	16,45	3,13	19,58	25,28
	2è CYCLE	4,17	1,52	5,7	
<b>TOTAL</b>		<b>20,62</b>	<b>4,65</b>	<b>25,28</b>	
MEDECINE	1er CYCLE	13,4	4,09	17,49	29,21
	2è CYCLE	8,67	3,05	11,72	
<b>TOTAL</b>		<b>22,07</b>	<b>7,14</b>	<b>29,21</b>	
LETTRES	1er CYCLE	3,45	4,41	7,86	9,62
	2è CYCLE	0,56	1,2	1,76	
<b>TOTAL</b>		<b>4,01</b>	<b>5,61</b>	<b>9,62</b>	
<b>TOTAL GENERAL</b>					<b>100</b>

Source : nos calculs à partir du tableau N°6

Commentaires : ce tableau nous révèle la part de chaque Faculté dans l'effectif total des étudiants de l'UM. A la lumière de données, nous constatons que la grande part revient à la Faculté de Médecine, soit 29.21% de la population totale, suivi de la Faculté des Sciences appliquées avec 25.28%, suivi de la Faculté des Sciences Economiques avec 22.08%, suivi de la Faculté de Droit avec 13.08%, et enfin de la Faculté des Lettres avec 9.62%.

➤ Tableau N°8 : Répartition de l'échantillon au prorata de la part de chaque faculté

FACULTÉ	CYCLE	H	F	TOT/CYCLE	TOT/FAC
SC. ECON	1er CYCLE	11	10	21	28
	2è CYCLE	4	3	7	
	TOTAL	15	13	28	
DROIT	1er CYCLE	10	3	13	17
	2è CYCLE	3	1	4	
	TOTAL	13	4	17	
SC. APPL	1er CYCLE	21	4	25	32
	2è CYCLE	5	2	7	
	TOTAL	26	6	32	
MEDECINE	1er CYCLE	17	5	22	36
	2è CYCLE	11	3	14	
	TOTAL	28	8	36	
LETTRES	1er CYCLE	4	5	9	12
	2è CYCLE	1	2	3	
	TOTAL	5	7	12	
TOTAL GENERAL					125

Source : nos calculs à partir des tableaux N°6 et N°7

Commentaires : ce tableau nous donne l'image de la stratification de l'échantillon de notre enquête en Facultés et en Cycles d'études.

➤ Tableau N°9 : Structure d'âge des étudiants enquêtés

Classes	$X_i$	$n_i$	$N_i x_i$
15 à 20ans	17,5	30	525
21 à 25ans	23	87	2001
26 à 30ans	28	5	140
31 à 35ans	33	3	99
Total	101,5	125	2765
Moyenne d'âge			22,12

Source : nos calculs à l'aide d'Excel

Commentaires : A la lumière du tableau, nous remarquons que l'âge moyen des étudiants enquêtés est de 22 ans. Sachant que c'est la tranche d'âge de 21 à 25 ans qui détient la majorité de la population enquêtée, et que l'amplitude considérée est de 5ans.

## Paragraphe II : Traitement des données

Comme déjà indiqué, les données que nous avons traitées dans ce travail nous viennent exclusivement de l'enquête que nous avons menée, à l'aide d'un questionnaire d'enquête. Il est donc important de donner ci-dessous la description de notre questionnaire d'enquête.

Nous avons subdivisé notre questionnaire en 3 parties essentielles, à savoir : le profil de l'enquêté (sexe, âge, filière et cycle d'études) ; l'appréciation de la qualité des services de l'UM ; et enfin les remarques et suggestions. Comme nous l'avons souligné ci-dessus, les services de l'UM ont été groupés en 4 secteurs : le secteur académique ; le secteur de recherche ; le secteur administratif, social, culturel et patrimonial ; et enfin le secteur financier. Cfr tableau ci-dessous.

Tableau N°10 : Les services de l'UM retenus dans le cadre de l'enquête

Secteurs	Items	Services ou domaines
Secteur académique	Item 5	Accueil et encadrement des nouveaux étudiants
	Item 6	Interaction anciens-nouveaux étudiants
	Item 7	Interaction enseignant-apprenant
	Item 8	Contenu des notes des cours
	Item 9	Atteinte des objectifs de cours
	Item 10	Déroulement du calendrier académique
	Item 11a	Surveillance et contrôle des frais lors des épreuves
	Item 11b	Délibération
Secteur de la recherche	Item 12	Stimulation à la recherche
	Item 13	Cadre de lecture à la bibliothèque
	Item 14	Offre de documents de la bibliothèque
	Item 15	Organisation des défenses des mémoires et des TFC
	Item 16a	Organisation des stages
	Item 16b	Rapport entre théorie étudiée et pratique professionnel
	Item 17	Accompagnement des autorités pendant les stages
	Item 18	Services de la mini-imprimerie
	Item 19	Services du laboratoire informatique
Secteur administratif,...	Item 20	Services administratifs
	Item 21	Salubrité et hygiène environnementales
	Item 22	Représentation étudiante (comité des étudiants)
	Item 23	Implication des autorités dans l'action des clubs facultaires
	Item 24	Organisation des activités culturelles et sportives
Secteur financier	Item 25	Fixation des frais
	Item 26	Rapport entre frais demandés et formation offerte
	Item 27	Fixation des droits d'auteur
	Item 28	Mécanisme de recouvrement de frais

Source : notre questionnaire d'enquête

Commentaires : ce tableau nous renseigne que le questionnaire a eu au total 28 questions (items) dont 7 concernent le secteur académique ; 8 le secteur de recherche ; 5 le secteur administratif, social, culturel et patrimonial ; et enfin 4 le secteur financier. Sachant que le reste de questions ont concerné la description du profil de l'enquêté. Nous allons ci-dessous présenter le niveau d'appréciation de la qualité de services de l'UM pour chaque secteur répertorié.

Le tableau suivant nous présente chaque niveau d'appréciation et son coefficient.

Tableau N°11 : La grille de notation des réponses aux questions d'enquête

Grille de notation des réponses	
Appréciations	Coefficients
NUL	1/5
PASSABLE	2.5/5
SATISFAISANT	3/5
TRES SATISFAISANT	4/5
EXCELLENT	4.5/5

Pour chaque question (ou item), nous ferons ressortir la part des enquêtés (étudiants de l'UM) ayant choisi respectivement le niveau NUL, le niveau PASSABLE, le niveau SATISFAISANT, le niveau TRES SATISFAISANT, et le niveau EXCELLENT.

Une lecture simultanée de toutes les questions a été faite à la suite de laquelle les pourcentages (ou les scores) par rapport à chaque prestation de services ont été calculés, ainsi que les moyennes d'appréciation pour chaque secteur. Pour chaque service (ou l'item), nous avons ressorti :

- ❖ La Valeur Maximale de la cotation (VM), qui est le nombre total d'enquêtés multiplié par la cote maximum de 5 ;
- ❖ La Valeur Applicable (VA), c'est-à-dire le nombre réel d'enquêtes ayant attribué une note au service multiplié par la cote maximum de 5 ;
- ❖ Le score réel, qui est la sommation des cotes attribuées au service (ou à l'item) ;
- ❖ Le score réel en %

L'appréciation de chaque item d'un secteur est faite grâce au Score en %. Celui-ci est donc déterminé par la formule suivante :

$$Score \text{ en \%} = \frac{Score \text{ Réel}}{VA} * 100$$

L'appréciation du secteur est faite par le Score Moyen du Secteur (SMS). Celui-ci est pour sa part trouvé par la formule suivante :

$$SMS = \frac{\sum Score \text{ Réel}}{\sum VA}$$

Pour le traitement des données recueillies, nous avons utilisé le logiciel Excel 2016.

✓ Secteur académique

Tableau N°12 : Appréciation de la qualité des services de l'UM dans le secteur académique

N°	Référence	Objet de L'Enquête	Nombre d'Enquêtés	Valeur Maximale	Valeur Applicable	Score Réel	Score en %
1	Q5	Accueil et encadrement des nouveaux étudiants	125	625	625	271	43%
2	Q6	Interaction anciens-nouveaux étudiants	125	625	625	300	48%
3	Q7	Interaction enseignant-apprenant	125	625	625	348	56%
4	Q8	Contenu des notes des cours	125	625	625	355	57%
5	Q9	Atteinte des objectifs de cours	125	625	625	316	51%
6	Q10	Déroulement du calendrier académique	125	625	455	206	45%
7	Q11a	Surveillance et contrôle des frais lors des épreuves	125	625	625	303	48%
8	Q11b	Délibération (cotation)	125	625	625	414	66%
Score Moyen du Secteur (SMS)			1 000	5 000	4 830	2 510	52%

Source : nos calculs à partir d'Excel 2016

Nous constatons que pour l'item A10, seuls 91 étudiants avouent avoir pris connaissance du calendrier académique et ont pour leur part à apprécier le déroulement du dit calendrier contre 34 étudiants qui ont affirmé n'avoir pas pris connaissance du calendrier académique. Soit un taux des réponses de 78,2% pour cette question, ce qui donne une VA de 455. A la suite des appréciations des étudiants, on constate que l'interaction enseignant-apprenant (56%), l'atteinte des objectifs des cours (51%) et le contenu des cours (51%) sont dans l'ensemble passables. Cependant, on note certaines insatisfactions au niveau des conditions de passation des épreuves en termes de la surveillance et du contrôle des frais (48%), ainsi que pour l'interaction anciens-nouveaux étudiants (48%). S'agissant de la délibération (66%), les étudiants la jugent relativement satisfaisante. Par contre, l'accueil et l'encadrement de nouveaux étudiants (40%), ainsi que le déroulement du calendrier académique (40%) nécessitent des améliorations considérables.

✓ Secteur de recherche

Tableau N°13 : Appréciation de la qualité des services de l'UM dans le secteur de recherche

N° Référence	Objet de l'Enquête	Nombre d'Enquêtés	Valeur maximale	Valeur applicable	Score réel	Score réel en %
1 Q13	Cadre de lecture à la bibliothèque	125	625	625	267	43%
2 Q14	Offre de documents de la bibliothèque	125	625	625	247	40%
3 Q15	Organisation des défenses des mémoires et des TFC	125	625	625	323	52%
4 Q16a	Organisation des stages	125	625	570	297	52%
5 Q16b	Rapport entre théorie étudiée et pratique professionnel	125	625	570	283	50%
6 Q17	Accompagnement des autorités pendant les stages	125	625	570	231	41%
7 Q18	Services de la mini-imprimerie	125	625	625	467	75%
8 Q19	Services du laboratoire informatique	125	625	625	318	51%
<b>Score Moyen du Secteur (SMS)</b>		1 000	5 000	4 835	2 431	50%

Source : nos calculs à partir d'Excel 2016

Notice : S'agissant de la question N°12 (non reprise dans le tableau), portant sur la stimulation des étudiants à la recherche, 50% des étudiants ont estimé que l'UM ne stimule pas ses étudiants à la recherche. Par contre, aux questions 16a, 16b et 17, un groupe de 26 étudiants a été exclu car n'ayant pas encore pris part à un programme de stage. Il s'agit généralement des promotions de recrutement et celles de 2<sup>ème</sup> Graduat, exception faite pour la Faculté de Médecine où les étudiants partent en stage peu avant la rentrée de l'année académique en 2<sup>ème</sup> Graduat. Ainsi, 99 étudiants seulement ont apprécié le déroulement du calendrier académique. Soit un taux des réponses de 79,2% pour cette question.

Commentaires : Pour le domaine de recherche, on note qu'au niveau de l'organisation des défenses des mémoires, TFC, et des stages (52%), du rapport entre la théorie vue aux cours et la pratique en milieu de stage (50%), du laboratoire informatique (51%), les prestations sont acceptables. Par contre, 50% des étudiants trouvent que l'UM ne stimule pas ses étudiants à la recherche.

*Des améliorations considérables doivent être apportées à la bibliothèque (un score de 43% pour le cadre de lecture et 40% pour l'offre des documents), ainsi qu'au niveau de l'accompagnement des autorités pendant la période de stage (41%). Seule la mini-imprimerie rencontre réellement les attentes des étudiants, ce qui lui a valu un score excellent (75%).*

Secteur administratif, social, culturel et patrimonial  
Tableau N°14 : Appréciation de la qualité des services de l'UM dans le secteur administratif, social, culturel et patrimonial

N° Référence	Objet de l'Enquête	Nombre d'Enquêtés	Valeur maximale	Valeur applicable	Score réel	Score en %
1 Q20	Services administratifs	125	625	625	272	44%
2 Q21	Salubrité et hygiène environnementales	125	625	625	310	50%
3 Q22	Représentation étudiante (comité des étudiants)	125	625	625	272	43%
4 Q23	Implication des autorités dans l'action des clubs facultaires	125	625	625	311	50%
5 Q24	Organisation des activités culturelles et sportives	125	625	625	337	54%
<b>Score Moyen du Secteur (SMS)</b>		625	3 125	3 125	1 500	48%

Source : nos calculs à partir d'Excel 2016

Commentaires : C'est un secteur jugé généralement passable, mais la mise à disposition des documents administratifs (carte d'étudiant, relevé des cotes, etc.) avec un score de 44%, et la représentation étudiante (43%) sont jugés insuffisantes et nécessitent des améliorations. L'organisation des activités culturelles et sportives (54%), l'état de l'environnement (50%), et l'implication des autorités dans l'action des clubs facultaires (50%) sont relativement passables.

- Secteur financier
- Tableau N°15 : Appréciation de la qualité des services de l'UM dans le secteur financier

N° Référence	Objet de l'Enquête	Nombre d'Enquêtés	Valeur maximale	Valeur applicable	Score réel	Score en %
1	Q25 Fixation des frais	125	625	625	228	36%
2	Q26 Rapport entre frais demandés et formation offerte	125	625	625	393	63%
3	Q27 Fixation des droits d'auteur	125	625	625	274	44%
4	Q28 Mécanisme de recouvrement de frais	125	625	625	241	39%
	<b>Score Moyen du Secteur (SMS)</b>	500	2 500	2 500	1 136	45%

Source : nos calculs à partir d'Excel 2016

Commentaires : C'est le secteur le plus mal coté par les étudiants. Dans l'ensemble, les services financiers sont très mal appréciés par les étudiants. Cependant, nous relevons un léger crédit accordé au rapport entre les frais exigés et la qualité de la formation offerte (63%). Par contre, la fixation des frais (36%) et des droits d'auteur (44%), et le mécanisme de recouvrement de frais (39%) nécessitent des améliorations.

- ▶ Présentation de la situation globale
- Tableau N°16 : appréciation globale de la qualité des services de l'UM par ses étudiants

N°	Référence	Objet de l'Enquête	Nombre d'Enquêtés	Valeur maximale	Valeur applicable	Score réel	Score en %
1	S1	Secteur académique	1 000	5 000	4 830	2 510	52%
2	S2	Secteur de la recherche	1 000	5 000	4 835	2 431	50%
3	S3	Secteur administratif...	625	3 125	3 125	1 500	48%
4	S4	Secteur financier	500	2 500	2 500	1 136	45%
		<b>Score Moyen du Secteur (SMS)</b>	<b>2 625</b>	<b>15 625</b>	<b>15 290</b>	<b>7 577</b>	<b>50%</b>

Source : nos calculs à partir d'Excel 2016

Commentaires : Les données de ce tableau nous révèlent que la qualité des services de l'UM est jugée passable par les étudiants (avec un score de 50%). Alors que le secteur académique (52 %) et le secteur de recherche (50 %) sont généralement acceptables, des améliorations sont envisageables pour le secteur financier (45 %), et le secteur administratif, social, culturel et patrimonial (48 %).

### SECTION III : Synthèse des résultats de l'enquête

A partir des résultats de l'enquête de satisfaction obtenus en fonction de chaque groupe de service et au niveau des tableaux ci-dessus, nous avons dégagé un ensemble d'aspirations ou d'attentes émises par l'échantillon des étudiants de l'UM pour chaque niveau d'analyse. Nous en donnerons les grandes lignes (I) avant d'établir un diagnostic interne des services de l'UM (II).

#### Paragraphe I : Les attentes des clients

D'une manière générale, les attentes recueillies concernant les différentes prestations fournies par l'UM sont les suivantes :

- ❖ La célérité dans la livraison des divers documents administratifs ;
- ❖ Une mise à jour permanente de la bibliothèque ;
- ❖ Le ravitaillement de la bibliothèque en documents pour palier à l'insuffisance des documents constatée dans certains domaines ;
- ❖ L'instauration d'une communication permanente entre l'Administration et les étudiants sur diverses questions ;
- ❖ Un suivi permanent de la qualité de la formation par les autorités ;
- ❖ L'allègement des conditions financières ;
- ❖ La célérité dans les services bancaires (dans le paiement des frais à la banque par les étudiants).

A partir de la mesure du degré de satisfaction des clients et de leurs attentes par rapport aux services de l'UM, il est possible d'effectuer un diagnostic interne de ces services.

#### Paragraphe II : Diagnostic interne des services de l'UM

Le diagnostic interne concerné consiste en effet à ressortir par catégories de services, les forces (A) et les faiblesses (B).

##### A. Les forces

Généralement parlant, les principales forces de l'UM se cristallisent au niveau des services du secteur académique, et du secteur de recherche.

##### B. Les faiblesses

Les principales faiblesses que nous avons pu constater à l'UM ont trait à certaines déficiences au niveau de la qualité des services administratifs et des services financiers.

Tableau N° 17 : Les forces et faiblesses des services de l'UM

FORCES	
Services du secteur académique 52%	Services du secteur de recherche 50%
FAIBLESSES	
Services du secteur administratif 48%	Services du secteur financier 45%

Parlant de la situation particulière des services (domaines), la délibération, les services de la mini-imprimerie, le rapport frais-qualité de la formation constituent des forces majeures pour l'UM qui devrait par ailleurs songer à améliorer la qualité du reste de ses services.

L'objectif principal de ce chapitre a été de rechercher l'adéquation entre le positionnement voulu par l'UM et celui perçu par ses étudiants, à travers la recherche de la satisfaction de ces derniers. Pour cela, premièrement, il a été effectué la présentation des différents services (regroupés en 4 secteurs) ainsi que celle de la clientèle à qui ceux-ci s'adressent. Par la suite, une analyse et une interprétation des résultats d'une enquête auprès d'un échantillon des étudiants ont été menées pour juger du degré de leur satisfaction par rapport à la qualité de chaque service de l'UM. A partir de ce niveau, les attentes de la clientèle se sont dégagées ; attentes nécessaires à l'élaboration d'un diagnostic interne de ces services. En somme, avec comme outils d'analyse, le diagnostic interne des services et le diagnostic stratégique de l'UM effectué au chapitre précédent, il est donc possible de dégager des solutions efficientes contribuant à la vérification de l'hypothèse de recherche et de ce fait, au renforcement du positionnement de l'UM.

## CHAPITRE 5 : ACTIONS STRATEGIQUES DE CONSOLIDATION DU POSITIONNEMENT DE L'UNIVERSITE DE MBUJIMAYI

La question de recherche centrale de cette étude est celle de savoir « quelle stratégie marketing faut-il mettre en œuvre au niveau de l'UM afin d'améliorer son positionnement dans la ville de Mbujimayi ? ». En d'autres termes, quels sont les facteurs qui peuvent renforcer le positionnement de l'UM face à ses concurrents de la ville de Mbujimayi ?

L'hypothèse choisie à vérifier a été la suivante « le renforcement du positionnement de l'UM est lié à l'amélioration de la qualité des services qu'elle offre aux étudiants ». Le diagnostic de cette organisation effectué au chapitre II et le rapport d'enquête sur le degré de satisfaction des clients par rapport aux différents services de l'UM, permettent de dégager un certain nombre de solutions et de recommandations à entreprendre par celle-ci pour consolider son positionnement par rapport à ceux de ses concurrents. Il est utile de rappeler une fois de plus que l'UM a opté pour le choix de se positionner comme une « Université de l'excellence pour ses étudiants ».

Le présent chapitre se subdivise en trois sections qui vont traiter successivement des solutions idoines à dégager quant à l'amélioration de la qualité de services de l'UM (section 1) et des recommandations d'ordre général à envisager par l'administration de cette unité de formation dans la perspective de la consolidation de son positionnement dans la ville de Mbujimayi (section 2). Enfin, la troisième partie va mettre en évidence quelques limites de l'étude (section 3).

### SECTION I : Propositions de solutions conformes aux aspirations des étudiants

Il s'agit de proposer quelques solutions qui découlent des résultats de l'enquête de satisfaction effectuée auprès des étudiants de l'UM relative à l'amélioration de la qualité des services. Cependant, il faut dire qu'une fois les souhaits de ces clients analysés, il n'est pas nécessaire de les prendre tous en charge car le coût occasionné pourrait être supérieur au bénéfice attendu. C'est la raison pour laquelle, il convient de cibler les niveaux de satisfaction perceptibles par la clientèle (les étudiants) et que l'UM s'efforcera d'atteindre.

Aussi, les solutions préconisées seront réparties en 4 grands groupes correspondant aux quatre secteurs regroupant les services fournis par l'UM à ses étudiants.

### Paragraphe I : Au niveau du secteur académique

Les domaines à améliorer dans le cadre du renforcement du positionnement de l'UM sont respectivement :

- L'accueil et l'encadrement de nouveaux étudiants (40%) ;
- L'interaction anciens-nouveaux étudiants (48%)
- Le déroulement du calendrier académique (40%).

#### A. L'accueil et l'encadrement de nouveaux étudiants

Les étudiants de l'UM ont fait voir que l'accueil et l'encadrement des nouveaux étudiants à l'UM sont précaires. Au départ, l'UM ne met plus aucun document à la disposition des nouveaux étudiants pour leur donner un aperçu sur le fonctionnement de leur Université. En plus, très souvent les séances des cours commencent dès le premier jour de la rentrée académique. Autrement dit, dès leur arrivée à l'UM, les recrues se trouvent dans un auditoire pour introduire un cours.

A la lumière de ce qui précède, nous suggérons ce qui suit :

- L'UM ferait mieux de renforcer la distribution du guide de l'étudiant<sup>63</sup> aux nouvelles recrues dès leur inscription ;
- La première semaine de la rentrée académique devrait être consacrée à un encadrement pratique des nouveaux étudiants (multiplier des séances questions-réponses sur le fonctionnement de l'UM en général, et de leur faculté en particulier).

#### B. L'interaction anciens-nouveaux étudiants

La pratique dite de « bleusaille » est la cause principale de l'insatisfaction notée dans ce domaine. En effet, consistant à infliger aux nouveaux venus (qualifiés de « bleus » par les anciens) un traitement agaçant débouchant parfois sur des tortures, la bleusaille sévit dans la plupart des ISU du Pays. Ayant fait l'objet d'interdiction tant par le ministre de l'ESU que l'Administration de l'UM, la bleusaille persiste. Nous devons noter également que la bleusaille a été au centre d'inquiétudes de beaucoup d'élèves finalistes rencontrés dans le cadre de la campagne publicitaire de l'UM. Face à cette situation, nous suggérons ce qui suit :

- Renforcer la collaboration avec le bureau du comité des étudiants pour encourager une prise des contacts basée sur le partage d'idées et d'opinions entre anciens et nouveaux étudiants.

---

<sup>63</sup> Document synthèse donnant différentes informations sur l'organisation et le fonctionnement de l'UM

### C. Le déroulement du calendrier académique

Nous rappelons que 34 étudiants sur 125 ont affirmé n'avoir pas pris connaissance du calendrier académique puisque qu'ils n'ont pas été entretenus sur la question. Cela malgré que le calendrier soit affiché à la vitrine du bâtiment administratif. Les 91 qui ont apprécié son déroulement, ont donné un score de 40%.

En effet, les étudiants ont fait savoir qu'à l'UM, on se comporte en fonction des arrivées des Professeurs visiteurs (Cfr chapitre 3) et non en fonction du calendrier académique. En plus, l'UM fait rarement des communications sur différents évènements repris dans le calendrier. Ainsi, nous suggérons ce qui suit :

- L'UM devrait chaque année, mettre une copie du calendrier académique à la disposition des étudiants dès l'inscription ou la réinscription. Pour les nouveaux étudiants, le calendrier peut être annexé au guide de l'étudiant ;
- Les autorités de l'UM devraient donner la lumière aux étudiants sur les activités prévues dans le calendrier et veiller à leur réalisation.

### Paragraphe II : Au niveau du secteur de recherche

A cette étape, des attentes des étudiants se dégagent la nécessité d'effectuer des améliorations d'une part au niveau de la bibliothèque (43% pour le cadre de lecture et 40% pour l'offre des documents), et d'autre part au niveau de niveau de l'accompagnement des autorités pendant la période de stage (41%).

#### A. La bibliothèque de l'UM

La bibliothèque de l'UM est constituée d'une salle de lecture, d'une salle pour l'emplacement de livres, et des bureaux administratifs. Parfois, la salle de lecture est utilisée pour les cours par certaines promotions en cas d'insuffisance d'auditoires (Cfr chapitre 3) ; chose que les étudiants déplorent puisque dans ce cas l'accès à la bibliothèque est interrompu. Les étudiants s'inquiètent aussi du caractère vieil des documents offerts par la bibliothèque et l'état de délabrement dans lequel se présentent les catalogues de la bibliothèque. De manière particulière, les étudiants des Facultés des Lettres et des Sciences Appliquées trouvent moins d'intérêt à la bibliothèque par rapport aux étudiants des Facultés de Droit, de Médecine, et des Sciences Economiques et de Gestion.

Nos suggestions sur ce plan sont les suivantes :

- L'interdiction formelle de l'utilisation de la salle de lecture pour les cours pendant les heures de fonctionnement de la bibliothèque ;
- Ravitailler la bibliothèque en documents cadrant avec les domaines des Lettres et Sciences Appliquées ;

- Mettre en place un mécanisme dynamique de mise à jour de la bibliothèque dans différentes thématiques de recherche. Nous voudrions avant toute autre issue que l'UM renforce la mise à jour de la bibliothèque avec les documents produits à l'interne (publication permanente des données des différents domaines de l'administration de l'UM ; publication des résultats des recherches menées par les clubs Facultaires, etc.) ;
- Réhabiliter le signal Internet de l'UM et ouvrir la connexion aux étudiants.

#### B. L'accompagnement des autorités pendant la période de stage

Chaque année, l'UM envoie des étudiants en stage. Cependant, ces derniers apprécient mal l'accompagnement des autorités pendant leur période de stage. Nous suggérons donc ce qui suit :

- Création d'une commission au sein de chaque Faculté, chargée de suivre l'évolution des stages des étudiants ;
- Organisation d'une conférence avec les étudiants après leurs stages pour évaluer le rapport entre la théorie qu'ils reçoivent aux cours et la pratique dans le milieu professionnel.

#### Paragraphe III : Au niveau du secteur administratif, social, culturel et patrimonial

Les prestations diverses qui requièrent des aménagements au niveau de ce secteur sont la livraison des documents administratifs (carte d'étudiant, relevé des cotes, etc.) avec un score de 44%, et la représentation étudiante (43%).

##### A. La livraison des documents administratifs

L'aspect de la livraison des services administratifs et de la réactivité aux préoccupations des étudiants obtiennent au vu des résultats de l'enquête distinctement 56% d'insatisfaction de la part de ces derniers. La principale cause étant le retard dans le traitement de la demande de ces services faite par les étudiants. En plus, les étudiants affirment que la communication entre eux et l'administration est précaire ; cela est visible dans la prise de beaucoup de décisions, renchérissent-ils. Ainsi, nous proposons, comme le suggère le modèle de SERVQUAL élaboré par les chercheurs PARASURAMAN, ZEITHMAL et BERRY les solutions suivantes :

- Instaurer au sein de l'administration de l'UM un état d'esprit qui place le client au centre de toutes les préoccupations. Si elle existe déjà, il y a donc nécessité de la renforcer davantage. Le personnel doit simplement avoir le souci de satisfaire les clients ;

- Accroître la capacité de réaction de l'administration c'est-à-dire faire en sorte que le personnel administratif réagisse encore plus efficacement à toute réclamation ou préoccupation des étudiants dans un délai très court ;
- La création d'une presse universitaire au sein de laquelle devraient interagir les étudiants et l'administration en vue de mettre fin à la crise de communication.

#### **B. La représentation estudiantine de l'UM**

La communauté estudiantine de l'UM est représentée par un comité des étudiants élu par le parlement des étudiants (constitué de délégués ou chefs professionnels). Au vu de l'appréciation faite par les étudiants sur les services que leur offre le comité des étudiants, nous remarquons une insatisfaction de 57%. Les étudiants, dans leurs remarques et suggestions, semblent ne plus se préoccuper du fonctionnement de leur comité et n'apprécient pas le mode d'élection de ce comité ; disant même que celui-ci serait aux services de l'administration de l'Université et non aux services des étudiants. Ils voudraient donc que ce comité soit voté au scrutin direct, c'est-à-dire par la communauté estudiantine toute entière. En égard à toutes ces allégations, nous suggérons ce qui suit :

- La révision de la Loi électorale au niveau du mode de l'élection du comité des étudiants pour donner l'opportunité à tout étudiant de voter ses représentants ;
- Renforcer le contrôle parlementaire sur le fonctionnement du comité des étudiants.

#### **Paragraphe IV : au niveau du secteur financier**

La fixation des frais (36%) et des droits d'auteur (44%), et le mécanisme de recouvrement de frais (39%) sont les domaines qui nécessitent des améliorations considérables dans ce secteur. Par ailleurs, ce secteur est le moins apprécié par les étudiants.

#### **A. La fixation des frais et des droits d'auteurs à l'UM**

Les résultats de l'enquête révèlent que la fixation des frais et des Droits d'auteur à l'UM ne rencontre pas les attentes des étudiants. Ces derniers estiment que la plupart des frais sont exorbitants et que certains devraient être raiillés de la liste car n'ayant pas de fondement. Par ailleurs, ils déplorent le fait que l'administration ajoute certains frais sans communication préalable avec des étudiants. Parlant des Droits d'auteur, ils s'inquiètent que la réglementation en la matière ne soit respectée par l'ensemble du corps enseignant ; et ils déplorent le fait que certains enseignants conditionnent la cotisation au paiement des Droits d'auteur. Nous suggérons donc à l'administration de l'UM de favoriser le dialogue ou la communication avec les étudiants dans la fixation de certains frais et de veiller à ce que le paiement des Droits d'auteur n'ait aucun rapport avec la cotisation des étudiants.

### B. Le mécanisme de recouvrement de frais

Le recouvrement des frais à l'UM se fait par le biais de la Banque Commerciale Du Congo. C'est auprès des guichets de cette banque que les étudiants paient tous leurs frais, en même temps que les autres clients de la banque.

Au fait, les étudiants déplorent le service d'accueil de la BCDC et font voir qu'ils perdent assez de temps pour avoir l'accès aux guichets vu que la BCDC fait face à une multitude des clients.

Nous suggérons donc l'ouverture d'un guichet de la BCDC sur le campus universitaire afin de favoriser la célérité dans le recouvrement des frais.

Nous avons proposé quelques solutions concernant les actions à mettre en œuvre dans les quatre secteurs regroupant les services de l'UM. Celles-ci ont pour but de répondre aux différentes requêtes formulées par les étudiants. Toutefois, il nous paraît réellement intéressant de dégager certaines suggestions d'ordre général qui contribueraient à asseoir davantage le positionnement de l'UM au niveau de la ville de Mbujimayi.

## SECTION II : Recommandations d'ordre général

Les recommandations que nous pouvons proposer à l'UM à la suite vont principalement sur le plan organisationnel.

Dans le cadre de l'amélioration de la qualité des services qu'elle fournit, la prise en compte de trois types de relations s'avère importante et nécessaire pour l'UM. Il s'agit des relations :

- ❖ Entreprise - Clients ;
- ❖ Entreprise - Employés ;
- ❖ Employés - Clients ;

Les trois catégories de personnes ci-dessus représentent d'autres facteurs influençant la qualité perçue par les clients en dehors de la qualité de la prestation elle-même. Un type spécifique de marketing doit être appliqué à chacune des relations présentes. Nous pouvons distinguer respectivement le Marketing externe, le Marketing interne et enfin le Marketing interactif.

### A. Le marketing externe

C'est l'ensemble des opérations de publicité, de communication et de promotion destinées aux clients. Le renforcement du positionnement étant une perspective de long terme, l'UM devrait chercher dans un premier temps à fidéliser ses étudiants actuels avant de convaincre de nouveaux prospects. Pour ce faire, une fois les solutions

proposées ci-dessus correspondant aux attentes des étudiants, il faudrait effectuer une communication pour communiquer sur d'éventuels changements opérés.

### B. Le marketing interne

Ce type de marketing est dirigé non pas vers les clients mais vers les employés de l'entreprise. Il s'agit concrètement tout d'abord de rappeler à l'intérieur de l'organisation l'importance des clients. Par la suite, il faudrait les motiver suffisamment c'est-à-dire faire en sorte que ceux qui s'occupent directement des clients puissent travailler sereinement et dans de bonnes conditions. Le but ici reste l'amélioration de la performance et de satisfaction des cibles internes et externes<sup>64</sup>.

### C. Le marketing interactif

C'est la dernière étape et la plus importante de toute. Le marketing interactif participe de la gestion de la relation Employés - Clients. La satisfaction du client ne dépend pas seulement de la qualité de la prestation mais aussi de la manière avec laquelle elle est réalisée<sup>65</sup>. Il faudrait donc inculquer au personnel Universitaire, des valeurs qui placent le client ou l'étudiant au centre de toutes les préoccupations.

Tous travaux de recherche n'étant généralement pas parfait, notre étude comporte un certain nombre de limites qu'il convient de relever.

## SECTION III : Limites de l'étude

Elles sont relatives d'une part à l'ensemble de l'étude (I) et d'autre part au modèle de la qualité de service choisi (II).

### Paragraphe I : Limites liées à l'ensemble de l'étude

Elles sont relatives à l'environnement concurrentiel. Nous avons mentionné ci-dessus les trois critères qui composent le triangle d'or du positionnement. Compte tenu de la cherté du coût de l'opération, nous n'avons pas pu nous rendre sur les sites des différents concurrents de l'UM. L'objectif aurait été d'effectuer une réelle mesure des potentialités de ces Institutions Supérieures et Universitaires.

Les autres limites que nous avons décelées, sont spécifiquement inhérentes au modèle SERVQUAL de la qualité de services choisi.

---

<sup>64</sup> Philippe Malaval, Christophe Benaroya, op.cit., p. 368

<sup>65</sup> Idem

## Paragraphe II : Limites du modèle SERVQUAL

L'échelle SERVQUAL de la qualité de services comprend plusieurs limites :

- ❖ Ce modèle exige la mesure des attentes et des perceptions des clients à deux périodes différentes dans le temps et à l'aide des questionnaires d'enquêtes différents. Cet état de fait présente une difficulté dans le processus de collecte de données ;
- ❖ L'autre limite est celle du caractère plutôt général des éléments retenus par ce modèle, ce qui fait que son application dans un secteur donné ne permet pas d'en décrire les particularités. Pour réduire cette limite, nous avons dû rechercher et présenter sommairement les composantes spécifiques qui intègrent la qualité des services sur le marché de la formation supérieure et universitaire.

## CONCLUSION GENERALE

Nous sommes au terme de notre étude ayant porté sur le « Renforcement du positionnement de l'Université de Mbujimayi face à la concurrence dans son environnement ». Il a été question tout au long de cette étude, de proposer une stratégie adéquate à mettre en œuvre pour renforcer le positionnement de cette Institution. Pour répondre au problème posé, nous devions vérifier l'hypothèse principale selon laquelle l'amélioration de la qualité des services constituerait un avantage sur lequel l'UM peut s'appuyer.

Pour atteindre les objectifs fixés, nous avons fait usage de la méthode hypothético-déductive appuyée par la technique documentaire, la technique d'interview et la technique d'enquête.

Nous avons divisé notre travail en cinq chapitres :

- ✓ Le premier chapitre a porté sur les généralités sur l'étude ;
- ✓ Le deuxième chapitre a porté sur les fondements théoriques de l'étude ;
- ✓ Le troisième chapitre a porté sur l'Université de Mbujimayi dans son environnement ;
- ✓ Le quatrième chapitre sur la qualité des services de l'Université de Mbujimayi ;
- ✓ Et enfin le cinquième a porté sur les actions stratégiques de consolidation du positionnement de l'UM.

A partir de l'enquête de satisfaction que nous avons réalisée auprès de 125 étudiants de l'UM, nous avons pu dégager quelques solutions concernant les services ou (les domaines) à améliorer, en conformité avec les attentes des étudiants, à savoir : les services du secteur financier et les services du secteur administratif, social, culturel et patrimonial. Des recommandations à l'endroit de l'UM ont été également formulées sur le plan organisationnel de l'UM dans le but de renforcer le positionnement de cette unité de formation auprès de ses étudiants.

Nous ne prétendons pas avoir épuisé toute la matière sur le sujet de notre recherche. Nous nous sommes basés dans la présente étude, sur la qualité comme outil de positionnement et critère de différenciation de la concurrence. Des études sur ce thème peuvent également être faites dans le futur en se fondant sur d'autres outils ou techniques de positionnement tels que la communication par l'image, la pratique d'une technologie moderne, innovante et performante dans la fourniture des services ou encore le prix.

## BIBLIOGRAPHIE GENERALE

### I. OUVRAGES GENERAUX

- DUBOIS (P-L) et JOLIBERT (A), *Le Marketing, fondements et pratique*, Paris, Economica, 1992, 2ème édition, 687 Pages ;
- EVRARD (Y), PRAS (B) et ROUX (E), *MARKET : étude et recherches en marketing*, Paris, Dunod, 3 e édition, 2003, 699 Pages ;
- GRAWITZ (M), *Méthodes des sciences sociales*, Paris, Dalloz, 11 e édition, 2000, 1019 Pages ;
- KALIKA (M), *Le mémoire de Master : Projet d'étude - Rapport de stage*, Paris, Dunod, 2e édition, 2008, 205 Pages ;
- KOTLER (P) et al, *Marketing Management*, Paris, Nouveaux Horizons, 13 e édition, 2009, 900 Pages ;
- LACHAAL (L), *La compétitivité : Concepts, définitions et applications*, Institut National de la Recherche Agronomique de Tunis (INRAT), Département d'Economie Rurale, Rue Hédi Karray, 2049 Ariana, Tunisie, 36 Pages ;
- LAMBIN (J-J), de MOERLOOSE (C), *Marketing Stratégique et Opérationnel*, Paris, Dunod, 8e édition, 2012, 617 Pages ;
- LENDREVIE (J), LEVY (J), LINDON (D), *Mercator : théorie et pratique du marketing*, Paris, Dunod, 8 e édition, 2006, 1142 Pages ;
- LINDON (D) et JALLAT (F), *Le Marketing : études. Moyens d'action. Stratégie*, Paris, Dunod, 5 e édition, 2005, 445 Pages ;
- MALAVAL (P) et BENAROYA (C), *Marketing Business to Business*, Paris, Pearson Education, 4 e édition, France, 2009, 702 Pages ;
- PIGEAUD (F), *Au Cameroun de BIYA*, Paris, Editions Karthala, 2011, 278 Pages ;
- ROBBINS (S) et DeCENZO (D), *Management : essentiel des concepts et des pratiques*, Paris, Nouveaux Horizons, 4 e édition, 2006 ;

### II. OUVRAGES SPECIALISES

- NGUYEN (N), *Gestion de la qualité*, Québec, L'Editeur Chenelière, 2006, 527 Pages ;
- PORTER (M), *L'avantage concurrentiel*, Paris, Inter éditions, 1986 ;

- PRLJEVIC (M), La stratégie de positionnement comme clef de succès, Paris, L'Harmattan, 2007, 122 Pages ;
- RIES (A) et TROUT (J), Le positionnement, la conquête de l'esprit, Paris, McGraw-Hill, 2000, 215 Pages ;
- RIES (A), TROUT (J), Positioning: The battle for your Mind, New York, McGraw-Hill, 2000;
- ZEITHMAL (V) et BITNER (M-J), Services Marketing, New York, McGraw-Hill, 1996;

### III. RAPPORTS ET DOCUMENTS

- VINCIGUERRA (M), LEGRAIN(M) et GARNIER (Y), Dictionnaire Le Petit Larousse Illustré, Paris, Hachette, 2008, 1784 Pages ;

### IV. MEMOIRES

- Amuli D. (2011), Evaluation de la satisfaction des clients avec le service offert par les institutions de micro-finance, Etude empirique portant sur les clients des IMF de Bukavu, Mémoire Inédit, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, UCB Bukavu, Bukavu, RDC ;
- CIKUNA NKWELA J.C, les stratégies marketing de l'UM, TFC, UM, 2001-2002 ;
- Jean Marie MPOYI KADIMA, problématique de l'autofinancement de l'UM, TFE, UM, 2004-2005 ;
- KADIMA NSHINDI Ben, problématique du développement de l'UM, TFE, inédit UM 2011-2012 ;
- Jean Marie MPOYI KADIMA, problématique de l'autofinancement de l'UM, TFE, UM, 2004-2005

### V. REVUES ET ARTICLES DE REVUES

#### 1. Articles journalistiques

- Word Express (2005), Le système éducatif de la République Démocratique du Congo : priorités et alternatives, Janvier

## 2. Articles de revue scientifique

- JOUGLEUX (M), « Enrichir l'approche théorique de la qualité dans les services : qualité du service et qualité de service » ;
- Recherche et Applications en Marketing, vol.21, n°3, Septembre 2006, p. 3-18 ;
- GRÖNROOS (C), « Service Quality Model and its Marketing Implications », European journal of Marketing, n°18, 1984, p. 44;
- PARASURAMAN (A), ZEITHMAL (V. A) et BERRY (L.L), «A Conceptual Model of Service Quality and its implications for future Research», journal of Marketing, automne 1985, p.44;

## VI. TEXTES ET LOIS

- Loi-cadre n° 14/004 du 11 février 2014 de l'enseignement national
- Instruction Académique N° 020\_MINESU\_CAB MIN\_SMM\_BLB\_2018 du 04 octobre 2018

## VII. SITES INTERNET

- [www.Jeuneafrique.com](http://www.Jeuneafrique.com) ;
- [www.definitions-marketing.com](http://www.definitions-marketing.com) ;
- [www.memoireonline.com](http://www.memoireonline.com) ;
- [www.wikipédia.com](http://www.wikipédia.com) ;
- [www.abhatoo.net.ma](http://www.abhatoo.net.ma) ;
- [www.hal.archives-ouvertes.fr/hal](http://www.hal.archives-ouvertes.fr/hal) ;

## ANNEXES

➤ Questionnaire d'enquête

Madame/Mademoiselle/Monsieur,

Nous sommes une équipe des chercheurs (Assistant et Etudiant) de l'Université de Mbujimayi à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion. Nous menons une étude dans le cadre d'un Travail de fin de cycle qui vise à évaluer la qualité de services de l'Université de Mbujimayi. L'objet de la recherche vise à asseoir davantage le positionnement de l'UM sur son marché et à contribuer à améliorer l'attractivité de la structure ainsi que son image de marque par l'amélioration de la qualité de ses services.

Pour y arriver, nous orientons notre étude sur une démarche empirique auprès des étudiants de l'Université de Mbujimayi qui sont encore sur le milieu universitaire en vue de scruter la recherche à partir de leurs réponses aux questions contenues dans le questionnaire ci-dessous.

Vous êtes étudiant(e) de l'UM ? Vous êtes alors notre cible d'or dans cette esquisse d'aventure scientifique. Dans le cadre de l'amélioration de la qualité de services que vous offre l'UM, voudriez-vous bien répondre aux questions ci-après en cochant dans l'une des cases ci-dessous et en donner une brève explication s'il en faut ?

NB : la grille de notation des réponses se présente de la manière suivante :

Grille de notation des réponses	
Appréciations	Coefficients
NUL	1/5
PASSABLE	2,5/5
SATISFAISANT	3/5
TRES SATISFAISANT	4/5
EXCELLENT	4,5/5

D'avance merci de votre confiance et surtout pour votre contribution à cette étude.

BEN KADIMA NSHINDI,

Assistant à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

NKONGOLO KAAJILA DIEUDONNE,

Etudiant de G3 Economie

Tous à l'Université de Mbujimayi/Campus de Tshikama

**Sujet : « Renforcement du positionnement de l'Université de Mbujimayi face à la concurrence dans son environnement »**

---

**PARTIE 1 : PROFIL DE L'ENQUETE(E)**

**I. Identification sociologique**

1. Dans quelle tranche d'âge êtes-vous ?

- (a) 15 à 20 ans
- (b) 21 à 25 ans
- (c) 26 à 30 plus
- (d) 31 ans et plus

2. Quel est votre sexe ?

- (a) Masculin
- (b) Féminin

**II. Caractéristiques sur le plan de la formation**

3. Dans quelle filière d'étude êtes-vous ?

- (a) Droit
- (b) Médecine
- (c) Sciences Economiques
- (d) Sciences Appliquées
- (e) Lettres et Sciences Humaines

4. Dans quel cycle d'études êtes-vous ?

- (a) 1<sup>er</sup> cycle
- (b) 2<sup>eme</sup> cycle

## PARTIE 2 : APPRECIATION DE LA QUALITE DE SERVICES DE L'UM PAR L'ENQUETE(E)

A. SECTEUR ACADEMIQUE

5. Comment trouvez-vous l'accueil et l'encadrement de nouveaux étudiants à l'UM ?

- (a) NUL
- (b) PASSABLE
- (c) SATISFAISANT
- (d) TRES SATISFAISANT
- (e) EXCELLENT

6. Quelle appréciation faites-vous de l'interaction entre anciens et nouveaux étudiants ?

- (a) NUL
- (b) PASSABLE
- (c) SATISFAISANT
- (d) TRES SATISFAISANT
- (e) EXCELLENT

7. Comment jugez-vous l'interaction enseignant-apprenant ?

- (a) NUL
- (b) PASSABLE
- (c) SATISFAISANT
- (d) TRES SATISFAISANT
- (e) EXCELLENT

8. Comment jugez-vous le contenu des notes des cours (syllabus, recueils des travaux pratiques, etc.) mis à votre disposition par les enseignants ?

- (a) NUL
- (b) PASSABLE
- (c) SATISFAISANT
- (d) TRES SATISFAISANT
- (e) EXCELLENT

9. Quel jugement faites-vous de l'atteinte des objectifs de 5 derniers cours que vous avez vu ?

- (a) NUL
- (b) PASSABLE
- (c) SATISFAISANT
- (d) TRES SATISFAISANT
- (e) EXCELLENT

10. Avez-vous déjà pris connaissance du calendrier académique de l'UM ?

- (a) Oui
- (b) Non

Si oui, comment appréciez-vous son déroulement ?

- (a) NUL
- (b) PASSABLE
- (c) SATISFAISANT
- (d) TRES SATISFAISANT
- (e) EXCELLENT

Si non, comment justifiez-vous votre réponse ?

.....

.....

.....

11. Comment trouvez-vous les conditions de passation des épreuves à l'UM ?

❖ En termes de surveillance

- (a) NUL
- (b) PASSABLE
- (c) SATISFAISANT
- (d) TRES SATISFAISANT
- (e) EXCELLENT

❖ En termes de délibération

- (a) NUL
- (b) PASSABLE
- (c) SATISFAISANT
- (d) TRES SATISFAISANT
- (e) EXCELLENT

Pourquoi ?

.....

.....

.....

**B. SECTEUR DE RECHERCHE**

12. L'une des missions d'une Université c'est l'organisation de la recherche scientifique. Pensez-vous que l'UM encourage/stimule ses étudiants à la recherche (hormis les TFC et Mémoires) ?

- (a) Oui   
(b) Non

13. Comment trouvez-vous le cadre de lecture à la bibliothèque de l'UM ?

- (a) NUL   
(b) PASSABLE   
(c) SATISFAISANT   
(d) TRES SATISFAISANT   
(e) EXCELLENT

14. Comment appréciez-vous les documents offerts par la bibliothèque de l'UM par rapport à vos attentes ?

- (a) NUL   
(b) PASSABLE   
(c) SATISFAISANT   
(d) TRES SATISFAISANT   
(e) EXCELLENT

15. Que pensez-vous de l'organisation de la défense des Mémoires et des TFC à votre faculté ?

- (a) NUL   
(b) PASSABLE   
(c) SATISFAISANT   
(d) TRES SATISFAISANT   
(e) EXCELLENT

16. Avez-vous déjà une fois été en stage ?

- (a) Oui   
(b) Non

Si oui, Que pensez-vous de l'organisation des stages à votre faculté ?

- (a) NUL   
(b) PASSABLE   
(c) SATISFAISANT   
(d) TRES SATISFAISANT   
(e) EXCELLENT

Si oui, quel rapport faites-vous entre la théorie reçue aux cours et la pratique dans le milieu professionnel ?

- (a) NUL
- (b) PASSABLE
- (c) SATISFAISANT
- (d) TRES SATISFAISANT
- (e) EXCELLENT

17. Comment a été l'accompagnement des autorités académiques pendant votre période de stage ?

- (a) NUL
- (b) PASSABLE
- (c) SATISFAISANT
- (d) TRES SATISFAISANT
- (e) EXCELLENT

18. Comment appréciez le service de la mini-imprimerie ?

- (a) NUL
- (b) PASSABLE
- (c) SATISFAISANT
- (d) TRES SATISFAISANT
- (e) EXCELLENT

19. Comment appréciez le service du laboratoire informatique ?

- (a) NUL
- (b) PASSABLE
- (c) SATISFAISANT
- (d) TRES SATISFAISANT
- (e) EXCELLENT

### C. SECTEUR ADMINISTRATIF, SOCIAL, CULTUREL ET PATRIMONIAL

20. Comment appréciez la qualité des services administratifs de l'UM (obtention des documents, affichage des horaires des cours et des communiqués, etc.) de l'UM ?

- (a) NUL
- (b) PASSABLE
- (c) SATISFAISANT
- (d) TRES SATISFAISANT
- (e) EXCELLENT

21. Comment appréciez-vous l'environnement (salubrité et hygiène à l'intérieur et à l'extérieur des locaux) de l'UM ?

- (a) NUL
- (b) PASSABLE
- (c) SATISFAISANT
- (d) TRES SATISFAISANT
- (e) EXCELLENT

22. Comment jugez-vous la représentation étudiante (comité des étudiants) de l'UM ?

- (a) NUL
- (b) PASSABLE
- (c) SATISFAISANT
- (d) TRES SATISFAISANT
- (e) EXCELLENT

Pourquoi ?

.....

.....

23. Comment appréciez-vous l'implication des autorités académiques dans l'action des clubs facultaires ?

- (a) NUL
- (b) PASSABLE
- (c) SATISFAISANT
- (d) TRES SATISFAISANT
- (e) EXCELLENT

24. Comment trouvez-vous l'organisation des activités culturelles et sportives à l'UM ?

- (a) NUL
- (b) PASSABLE
- (c) SATISFAISANT
- (d) TRES SATISFAISANT
- (e) EXCELLENT

**D. SECTEUR FINANCIER**

25. Comment appréciez-vous la fixation des différents frais à l'UM ?

- (a) NUL
- (b) PASSABLE
- (c) SATISFAISANT
- (d) TRES SATISFAISANT
- (e) EXCELLENT

26. Comment trouvez-vous le rapport entre les frais exigés et la qualité de la formation offerte par l'UM ?

- (a) NUL
- (b) PASSABLE
- (c) SATISFAISANT
- (d) TRES SATISFAISANT
- (e) EXCELLENT

27. Que pensez-vous de la fixation des Droits d'auteur à l'UM par rapport aux normes académiques en la matière ?

- (a) NUL
- (b) PASSABLE
- (c) SATISFAISANT
- (d) TRES SATISFAISANT
- (e) EXCELLENT

28. Quelle appréciation faites-vous du mécanisme de recouvrement des frais à l'UM ?

- (a) NUL
- (b) PASSABLE
- (c) SATISFAISANT
- (d) TRES SATISFAISANT
- (e) EXCELLENT