

**ELUCIDATION DU ROLE DE LA REPRESENTATION MATRICIELLE A
L'AIDE DE LA CONSTRUCTION D'UNE MATRICE DE LA QUALITE DE
L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR**

**ELUCIDATION OF THE ROLE OF MATRIX REPRESENTATION BY THE
CONSTRUCTION OF A QUALITY MATRIX OF HIGHER EDUCATION**

JAFARI BOUCHRA

Doctorante à l'Université Mohammed V de Rabat, Maroc

bouchra.jafari@um5s.net.ma

ABDELLAH YOUSFI

Professeur de l'Enseignement Supérieur à l'Université Mohammed V
de Rabat, Maroc

a.yousfi@um5s.net.ma

Date de soumission: 20/06/2019

Date d'acceptation: 30/10/2019

DOI : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3556234>

RESUME

Il sera question dans cet article de tirer parti des pratiques managériales de Marketing qui servent à cartographier l'effort de l'output universitaire. Par pratiques managériales, on entend les représentations matricielles en particulier la matrice BCG. En fait, l'effort éducatif et la qualité des diplômés marocains sont en butte à plusieurs évaluations, dans ce sens, nous avons jugé après un passage en revue des principaux indicateurs éducatifs que la qualité de formation et l'efficacité individuelle sont les principaux baromètres d'appréciation de la qualité de chaque étudiant. Cependant, ces paramètres de mesure en eux-mêmes ne permettent pas d'obtenir un résumé visuel global sur la qualité de l'enseignement supérieur en général et les diplômés en particulier. De ce fait, les outils de marketing stratégique se présentent comme la solution tant convoitée à cette problématique. En s'inspirant des matrices de la gestion du portefeuille d'activité, en particulier la matrice BCG, nous avons construit deux matrices : la première est dédiée aux établissements universitaires et l'autre aux diplômés issus de ces établissements, en vue de les classer selon leur niveau de qualité.

MOTS CLES : Diplômé, Efficacité, Qualité de formation, Matrice, Enseignement supérieur

ABSTRACT

This article will take advantage of the marketing managerial practices used to map the effort of university output, and by managerial practices we mean matrix representations, in particular the BCG matrix. In fact, the educational effort and the quality of Moroccan graduates are subject to several evaluations, in this sense, we have judged after a review of the main educational indicators that the quality of training and the individual efficiency are the main barometers assessment of the quality of each student. However, these measurement parameters in themselves do not allow to obtain a global visual summary on the quality of the higher education in general and the graduates in particular. As a result, strategic marketing tools are the coveted solution to this problem. Taking inspiration from the matrix of the management of the activity portfolio, in particular the BCG matrix, we built two matrices, the first of which is dedicated to university institutions and the other to graduates from these institutions with a view to classifying them according to their level of education quality.

KEYWORDS: Graduated, Efficiency, Quality of training, Matrix, Higher education

INTRODUCTION

Juger la décrépitude ou la décadence d'un système universitaire revient à analyser inexorablement le produit des différents établissements d'enseignement supérieur (Bourdon *et al.*, 2012). Chaque nouvel inscrit est un novice qui cherche à relever les lacunes de savoir et qui se surmène pour se frayer un chemin honoré vers la réussite de son diplôme universitaire (Pascal, 2017).

En effet, L'effort éducatif déployé par chaque diplômé est mesuré par un ensemble d'indicateurs de performance permettant d'explorer le niveau final des compétences acquises par l'ensemble des étudiants qui détiennent un diplôme délivré par un établissement universitaire (Zouhri *et al.*, 2016).

En sus, Les diplômés sont l'un des produits finaux des établissements universitaires, ils recueillent l'attention particulière des chercheurs et des scientifiques. Ce soin scientifique attentif se traduit par la réalisation de plusieurs études destinées à définir la méthode drastique qui convient parfaitement à la mesure de la qualité des outputs universitaires.

Dans la même veine, plusieurs indicateurs ont été ainsi élaborés pour caractériser les diplômés d'un système universitaire, parmi lesquels nous citons : le taux de diplômation, le nombre en année étudiant, l'efficacité, l'efficience (Meriade, 2015), etc. Cependant, il faut rappeler que ce grand nombre d'indicateurs pose un sérieux problème de caractère latent qui se manifeste lors de la comparaison entre plusieurs systèmes.

Pour remédier à ce problème inextricable, nous faisons appel cette fois-ci aux techniques managériales et plus précisément aux représentations matricielles qui nous ont permis de regrouper de façon concomitante dans une seule matrice la qualité de quatre échantillons tirés d'une base de données des étudiants de FSJES Souissi. En fait, nous estimons suite aux données qui sont en bonne partie hors d'atteinte, que chaque échantillon représente une cohorte universitaire. L'idée est de pouvoir comparer visuellement et surtout facilement la qualité des différentes cohortes des institutions d'enseignement supérieur.

L'article est scindé en deux parties. La première partie est entièrement dédiée à la construction de notre matrice de la qualité de l'enseignement à deux dimensions (**M.Q.E**) à l'aide des points d'intersection entre la qualité de la formation et l'efficacité interne qui sont perçues comme étant des indicateurs internes jalonnant le parcours universitaire de chaque étudiant.

Dans la deuxième partie, nous reconstruisons notre matrice, mais cette fois-ci, nous gardons uniquement les diplômés pour pouvoir aboutir à porter jugement sur la qualité acquise des outputs du système universitaire. Cette matrice est dénommée « la matrice de la qualité des diplômés » **(M.Q.D)**.

Avant d'expliquer davantage l'objectif de cet article, il faut présenter au préalable les différentes études qui ont été faites sur la qualité des diplômés.

1- LA QUALITE DES DIPLOMES

Le diplôme est un signe de transcendance, un gage qui témoigne du niveau atteint par chaque étudiant, il dénote la qualité de son parcours universitaire et sa capacité à s'adapter aux changements qui accompagnent l'intégration dans la vie étudiante. Dans cette partie de l'article, nous allons évoquer les différents déterminants de la qualité des diplômés en faisant allusion aux points de vue dissemblables des auteurs qui ont marqué la littérature académique.

La note et la moyenne obtenues sont deux éléments qui permettent de juger la réussite éducative et la qualité finale des diplômés (Pierre Merle, 2012). En outre, le temps consacré à l'obtention du diplôme est un autre indicateur souvent utilisé pour déterminer la qualité des diplômés (Ferrer de Valero, 2001).

Les résultats universitaires sont influencés par des facteurs d'ordre socioculturel, et financier (Bourdieu 1964 ; Boudon 1973). Au niveau financier, les étudiants qui vivent dans une situation financière pénible trouvent plus de difficulté dans l'obtention de leur diplôme que ceux issus des familles aisées (Andrews et Wilding, 2004 ; Lassarre, Giron et Paty, 2003). Au niveau socioculturel, un étudiant dont les parents sont instruits et cultivés aura plus de chance de réaliser des résultats saisissants que d'autres (Bourdieu et Passeron, 1964).

Un autre facteur déterminant de la qualité des diplômés est celui de l'insertion professionnelle, il permet de différencier les diplômés chevronnés et aguerris de ceux qui manquent d'expérience et de qualité. La théorie du capital humain démontre que les caractéristiques individuelles des diplômés, spécialement le niveau d'éducation, sont des signaux essentiels pour les recruteurs (Arrow, 1973 ; Spence, 1991), car le niveau d'éducation est constaté comme un indicateur de la productivité du diplômé en travail.

Certes, le diplôme constitue une nécessité impérative sempiternelle pour les entreprises qui cherche à divulguer le poids cognitif des postulants au travail (Vultur, 2007), mais il ne

suffit pas pour dévoiler leur savoir-faire et leur savoir être, il faut que nous rajoutions d'autres facteurs ayant le même degré d'importance comme l'expérience professionnelle et les qualités personnelles pour pouvoir juger la qualité des diplômés en tant que demandeurs d'emploi (Laflamme, 1996 ; Gamel, 2000 ; Vultur, 2006).

Pour décrypter la méthode adoptée pour la construction de notre matrice, il est jugé nécessaire de présenter avec concision les grands traits qui caractérisent les matrices de la gestion de portefeuille d'activité, en particulier la matrice BCG.

2- LES MATRICES DE LA GESTION DU PORTEFEUILLE D'ACTIVITE

Parmi les pressions majeures qui s'exercent sur l'entreprise, figure la gestion de son portefeuille d'activité, une tâche harassante qui s'enlise avec le manque des moyens adéquats.

Pour pouvoir mener à bien cette tâche, les chercheurs en cabinet de conseil ont recouru à des matrices conçues essentiellement pour évaluer le portefeuille d'activité de l'entreprise à partir de l'attractivité du marché et la compétitivité de l'entreprise.

Parmi les matrices les plus appliquées dans le monde des entreprises, nous citons :

- **La matrice de MCKinsey** : créée par le cabinet de conseil MCKinsey et Company, cet outil multicritère positionne les DAS selon deux axes (l'attrait du marché et la position concurrentielle de l'entreprise), elle est décomposée en 3 zones et 9 cases permettant de déterminer décidemment le segment idéal pour investir (Duff McDonald, 2013).
- **La matrice ADL** : (ou matrice d'Arthur Doo Little) est un outil stratégique qui se base sur les atouts et les attraits de l'entreprise, elle est structurée autour d'un objectif fixe : celui d'aider l'entreprise à évaluer le portefeuille de son activité en tenant compte de cycle de vie du secteur depuis le lancement jusqu'au déclin et la position concurrentielle de l'entreprise qui est devisée en cinq parties (dominante, forte, favorable, défendable, marginale) (Gérard Garibaldi, 2008).
- **La matrice d'attractivité de H. ELOUARDANI** : il s'agit d'une matrice qui analyse l'attractivité de l'économie d'un pays, elle est établie sous forme des zones, l'auteur s'est basé sur les travaux de Charles-Albert Michalet (1999) pour construire cette matrice qui repose sur deux critères « indice des entrées potentielles des IDE » et « les montants d'IDE reçus » (Elouardani Hajer, 2002).

- **La matrice BCG** : il s'agit d'une matrice qui est inventée par Bruce Henderson fondateur de Boston consulting group en 1963, cette matrice a pour vocation de fournir aux entreprises un outil de décision stratégique pour la gestion de portefeuille de leur produit (Frédéric Le Roy, Estelle Pellegrin-Boucher, 2005).

La matrice BCG s'appuie sur le classement des produits selon leur compétitivité à travers le rassemblement des points d'intersection entre les valeurs des deux axes : la part du marché relative et le taux de croissance du marché pour chaque produit (Johnson *et al.*, 2005).

3- MATRICE DE LA QUALITE DE L'ENSEIGNEMENT

Ce travail a pour vocation de définir une matrice de la qualité de l'enseignement supérieur, qui est une matrice inspirée des matrices de gestion du portefeuille d'activité en particulier de la matrice BCG. Cette matrice contient des zones caractéristiques de la qualité de l'enseignement.

Pour élucider la méthode adoptée pour la construction de cette matrice, nous aurons besoin de définir ses axes, qui ne sont que les caractéristiques du système d'enseignement étudié.

3.1- LES AXES DE LA MATRICE DE LA QUALITE DE L'ENSEIGNEMENT

Nous avons jugé que les trois indicateurs à savoir : efficacité interne, qualité de la formation des étudiants, le taux d'insertion des diplômés sont les principales caractéristiques de la qualité de l'enseignement dans un système universitaire :

a) EFFICACITE INTERNE

L'efficacité est un défi que les responsables universitaires et les chercheurs en éducation souhaitent relever. Ils s'attellent avec détermination à cet enjeu omniprésent dans tous les débats polémiques sur l'enseignement.

L'ambivalence du terme efficacité a suscité l'intérêt de plusieurs auteurs qui ont du mal à y trouver une définition suffisamment typique et incontestable. LEGENDRE, dans l'édition de 1993 du Dictionnaire actuel de l'éducation, définit l'efficacité comme « degré de réalisation des objectifs d'un programme ou degré d'atteinte d'un objectif ».

Selon Sall (1996), « l'efficacité interne s'attache à mesurer le nombre de formés obtenant le diplôme offert par un programme de formation, la nature ou la qualité des compétences

réellement démontrées, la nature ou la qualité des résultats partiels en cours de formation, la nature ou la qualité des résultats obtenus en fin de formation...Les notes obtenues aux contrôles effectués en cours ou à la fin des formations sont des indicateurs d'efficacité interne ».

Nous nous sommes inspirés de cette clarification conceptuelle pour calculer l'efficacité de chaque diplômé.

L'efficacité individuelle est égale au nombre des semestres-étudiants relatifs au temps net réellement consacré à la formation sur le total des semestres-étudiants effectivement passés par l'étudiant dans la formation jusqu'à l'obtention de son diplôme.

Le calcul de l'efficacité interne d'une cohorte s'effectue à l'aide de la formule suivante (UNESCO, 2009) :

$$CE_g = \frac{\sum_{j=n}^{n+k} D_{g,j} \times n}{T_{brut-dip}} \times 100$$

Où,

CE_g : Coefficient d'efficacité pour une cohorte d'étudiants g ;

$D_{g,j}$: Nombre de diplômés dans la cohorte g après j années d'études ;

k : Nombre de redoublements permis ;

n : Durée normale prescrite des études pour un cycle ou niveau d'enseignement ;

g : Cohorte des étudiants ;

j : Nombre des années d'études ;

$T_{brut-dip}$: temps brut réellement mis pour former tous les étudiants de la cohorte tout au long de la vie de la cohorte.

b) QUALITE DE FORMATION

L'avènement du processus de Bologne exige la mesure de la qualité de la formation en tant qu'impératif universel auquel toutes les universités doivent être soumises « *Il est fini le temps où la qualité de la formation était postulée uniformément excellente sans aucune forme de vérification* », (Sarah Croché et Jean-Émile Charlier, 2009).

De sa part l'UNESCO (1998) souligne l'importance du rôle charnière que peut exercer l'étudiant dans l'appréciation de la qualité de la formation éducative.

En outre, cette appréciation est fréquemment associée à un ensemble d'indicateurs dont la construction est fondée sur le parcours universitaire des diplômés (échec, abandon, déperdition, réussite, ...).

Pour mesurer cet indicateur, nous avons eu recours aux notes obtenues par chaque diplômé durant les six semestres consacrés à l'obtention de la licence (T Rexwinkel, J Haenen, A Pilot, 2013).

La validation et la capitalisation de chaque semestre représentent indubitablement une mention qui varie selon l'échelle de la notation.

Nous avons jugé que seules les mentions ou les moyennes des diplômés dans chaque semestre peuvent donner une idée sur leur niveau. Pour ce faire nous avons codé les mentions obtenues par les diplômés de la façon suivante : passable = 1, assez bien = 2, bien = 3, et très bien = 4. L'indicateur de la qualité de la formation (QF) d'un étudiant donné est la moyenne des codes de mentions obtenues dans les semestres validés, il est donné par la formule suivante :

$$QF(Etudiant_k) = \frac{\sum_{i=1}^6 CM_k(S_i) \times 1[S_i \text{ est validé}]}{\sum_{i=1}^6 1[S_i \text{ est validé}]}$$

Pour une cohorte C_h qui est composée des diplômés et des abandons, cet indicateur est formulé comme suit :

$$QF(Cohorte_h) = \frac{\sum_{Et_j \in C_h} \sum_{i=1}^6 CM_j(S_i) \times 1[\text{le dernier } S_i \text{ étudié}]}{\sum_{Et_t \in C_h} \sum_{i=1}^6 1[\text{le dernier } S_i \text{ étudié}]}$$

Où :

CM_j : Code des mentions obtenues par un étudiant j pendant les i semestres validés.

Le code des mentions prend la valeur 0 au cas où le semestre ne serait pas validé. Le calcul de la qualité de formation des abandons nécessite l'intégration du dernier semestre pour que la valeur de cette qualité soit plus significative.

La formulation de cet indicateur part du fait que dans la plupart des études réalisées sur la qualité de l'enseignement, cette dernière a toujours été caractérisée par des indicateurs usuels tels que : le taux de diplômation, le nombre en année étudiant, l'efficacité interne, etc.

Ces indicateurs ignorent tous un point essentiel qui permet aux diplômés de se distinguer les uns des autres, il s'agit de la qualité de formation ou le niveau de formation. Car nous

pouvons avoir deux cohortes ayant la même efficacité, mais leur niveau de formation est strictement différent.

c) TAUX D'INSERTION PROFESSIONNELLE :

L'insertion professionnelle est l'un des défis majeurs qui taraudent l'esprit des responsables politiques marocains, Au Maroc, environ plus de 1.272.000 personnes se trouvent dans une situation de chômage en 2017 (Statistique HCP, 2018).

Cette situation est expliquée souvent par le manque d'adéquation entre les connaissances des diplômés et les compétences sollicitées par les recruteurs. Face à ce dilemme, l'enseignement supérieur se voit le premier concerné, il est appelé à revisiter ses pratiques pédagogiques de façon à combiner entre les trois domaines cognitifs : savoir, savoir-être et savoir-faire.

La confrontation des jeunes diplômés que ce soit primo-demandeurs d'emploi ou dans une situation de chômage endémique à un marché du travail saturé représente un autre enjeu préoccupant qui a suscité la mise en place du plan national de promotion d'emploi (PNPE).

Ce plan est axé sur cinq orientations stratégiques qui devraient être réalisés à l'horizon de 2021 (Ministère du travail et de l'insertion professionnelle : communiqué de presse le 28 août 2017).

Après avoir rappelé les défis qui se mettent devant les responsables politiques et les mesures récemment prises pour surpasser les problèmes de l'insertion professionnelle au Maroc, il ne nous reste finalement qu'à présenter la signification et l'utilité du taux d'insertion professionnelle.

Le taux d'insertion professionnelle est défini comme étant la fraction des diplômés ayant un emploi sur l'ensemble des diplômés qui se trouvent sur le marché du travail (Note méthodologique sur le taux d'insertion des diplômés de l'université française, 2011), Ce taux permet d'éclairer les responsables et les décideurs politiques sur l'amélioration ou l'aggravation de la situation d'emploi.

La construction d'une matrice à trois dimensions se fait à l'aide des trois indicateurs sus-cités. L'indisponibilité des données sur l'insertion professionnelle des diplômés nous a contraints à nous focaliser uniquement sur les matrices à deux dimensions.

Dans la partie suivante, nous allons dans un premier temps présenter la matrice de la qualité de l'enseignement (**M.Q.E**) à deux dimensions (efficacité interne, qualité de la

formation), avant de passer subséquemment à la construction de la matrice que nous avons appelé la matrice de la qualité des diplômés (efficacité individuelle, qualité de formation), et ceci pour les diplômés et les abandons d'une façon globale, et pour les diplômés d'une façon individuelle.

4- MATRICE DE LA QUALITE DE L'ENSEIGNEMENT A DEUX DIMENSIONS (M.Q.E)

Cette présentation est faite pour les établissements universitaires, mais suite à l'indisponibilité des données, nous nous sommes basés uniquement sur les informations correspondant aux étudiants du cycle universitaire « licence » à la faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Souissi.

Nous avons prélevé quatre échantillons constitués des diplômés et des abandons qui sont égaux respectivement à 100, 200, 150 et 150. L'efficacité interne et la qualité de formation de chaque échantillon figurent dans le tableau suivant :

	Taille	Efficacité interne	Qualité de formation
Echantillon 1	100	0,72	1,9
Echantillon 2	200	0,6	1,23
Echantillon 3	150	0,54	0,89
Echantillon 4	150	0,44	0,78

Tableau 1 : Les indicateurs internes des quatre échantillons tirés de la base de données des étudiants de FSJES Souissi

A titre informatif, nous soulignons que l'efficacité interne est calculée à partir d'une cohorte mais suite au manque des données, nous nous sommes cantonnés à faire une simulation avec les quatre échantillons disponibles en considérant que chaque échantillon représente une cohorte.

Pour ces quatre échantillons, la matrice de la qualité de l'enseignement à deux dimensions est présentée ci-dessous :

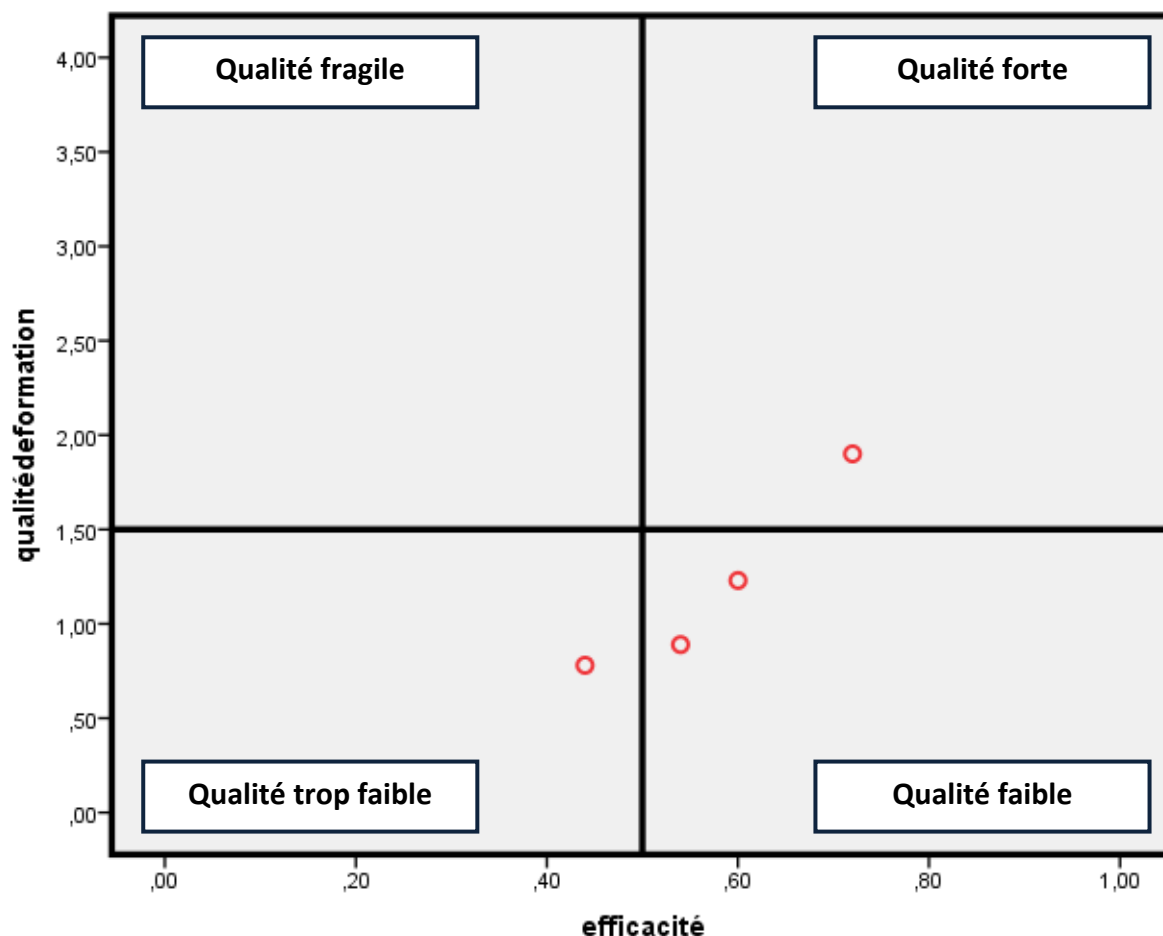


Figure 1 : matrice de la qualité de l'enseignement à deux dimensions réalisée à l'aide de SPSS à partir des quatre échantillons tirés de la base de données des étudiants de FSJES Souissi.

La valeur de la qualité de formation est calculée à l'aide des mentions obtenues par les diplômés et les abandons puisque la matrice de la qualité de l'enseignement englobe les deux profils.

Les points d'intersection entre « la qualité de formation » et « l'efficacité interne » reflètent le positionnement de la qualité de l'enseignement pour chaque échantillon dans la matrice.

La ligne horizontale et la ligne verticale qui partagent la matrice en quatre catégories passent identiquement par les deux valeurs Eff-moy et QF-moy qui devraient être normalisées au niveau national pour tous les établissements universitaires. Dans notre cas nous avons choisi d'une façon heuristique que Eff-moy est de l'ordre de $0,5=1/2$ et que QF-moy est obtenue par trois mentions assez bien et trois mentions passables ce qui donne une valeur de 1,5.

Pour étayer l'idée générale de cet article, il convient de préciser la signification de chaque catégorie de la matrice :

- **Qualité fragile** : symbolise une qualité de formation élevée et une efficacité interne faible.
- **Qualité forte** : représente à la fois une qualité de formation et une efficacité interne trop élevées.
- **Qualité faible** : désigne une efficacité interne hautement élevée et un faible pourcentage de la qualité de la formation.
- **Qualité trop faible** : indique à la fois une efficacité interne et une qualité de formation trop faibles.

Après avoir présenté en détail le mode de calcul utilisé pour construire la matrice de la qualité de l'enseignement, nous allons passer directement à l'analyse de cette matrice.

Le premier échantillon se situe dans la zone de la qualité forte, les diplômés et les abandons de cette zone détiennent un niveau de qualité de formation extrêmement important et une efficacité interne hautement élevée.

Ce positionnement dans la matrice montre que les diplômés et les abandons valident les semestres avec d'excellentes moyennes, en parallèle les diplômés sans s'attarder obtiennent la licence et les abandons aussi sans atermoyer décident précipitamment de quitter les études supérieures pour s'orienter autrement.

Le deuxième et le troisième échantillon se trouvent dans la zone de la qualité faible, ce qui équivaut à un taux élevé d'efficacité interne et une valeur infime de qualité de formation.

La majorité des diplômés et des abandons de ces deux échantillons ne valident pas les semestres avec des résultats remarquables mais en contrepartie, ils n'agissent pas sans discernement, en ce qui a trait aux diplômés même avec leur niveau rachitique, ils décrochent la licence en trois ans ou maximum 4 ans et les abandons de leur part s'orientent dès la non validation des premiers semestres vers une autre filière plus appropriée.

Visuellement, le deuxième échantillon dépasse légèrement le troisième échantillon. Cette différence infime argue que le niveau de l'ensemble des étudiants constituant le deuxième échantillon est faiblement supérieur au niveau des étudiants du troisième échantillon.

Le quatrième échantillon se positionne dans la zone de la qualité trop faible. Les diplômés et les abandons composant cet échantillon disposent d'une qualité de formation modique, et

ELUCIDATION DU ROLE DE LA REPRESENTATION MATRICIELLE A L'AIDE DE LA CONSTRUCTION D'UNE MATRICE DE LA QUALITE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

un niveau d'efficacité interne extrêmement minime. Ils excèdent largement le nombre d'années autorisé pour l'obtention du diplôme universitaire, de surcroît, une fraction de ces abandons passent plus de 14 semestres pour valider uniquement un seul semestre.

Le rendement chétif des diplômés reflète la qualité de l'enseignement dispensé par les établissements universitaires qui est un révélateur non seulement du fonctionnement intérieur fébrile du corps universitaire mais aussi du niveau initial des étudiants qui se sont inscrits au départ à ces établissements.

REMARQUE :

Cette présentation matricielle peut être appliquée également sur les diplômés. Elle permet de déceler visuellement la qualité des diplômés de chaque établissement universitaire à l'aide des points d'intersection entre « la qualité de formation » et « l'efficacité interne » de chaque diplômé que nous avons appelée « l'efficacité individuelle ».

Dans ce cas, la matrice de la qualité des diplômés (**M.Q.D**) à deux dimensions sera sous la forme suivante :

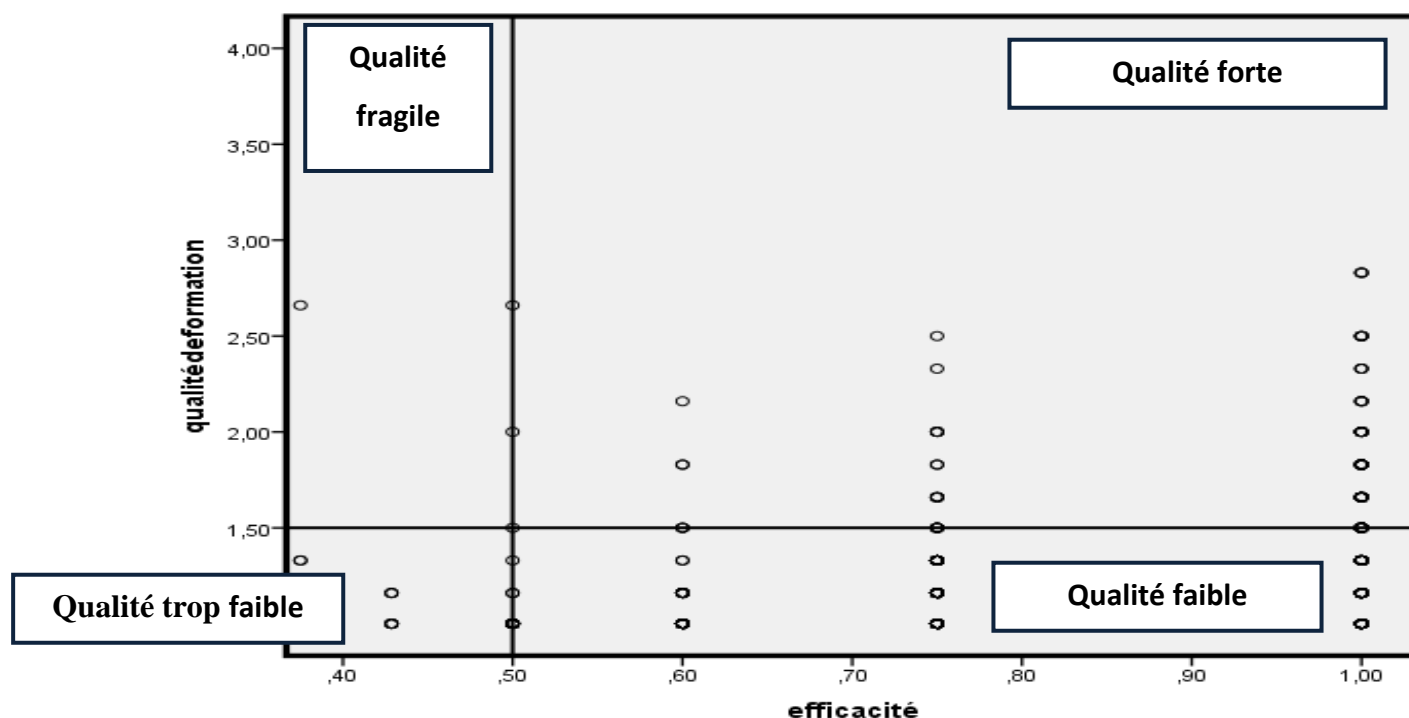


Figure 2 : matrice de la qualité des diplômés à deux dimensions réalisées à l'aide de SPSS à partir des quatre échantillons tirés de la base de données des étudiants de FSJES Souissi.

Cette matrice sert à la classification des diplômés et à la comparaison par la suite des classes obtenues.

Nous avons prélevé un échantillon de 609 diplômés étudiant à la FSJES Souissi, puis nous avons poursuivi la même démarche et le même mode de calcul utilisés précédemment pour la construction de cette nouvelle matrice.

L'axe des ordonnées et l'axe des abscisses commencent respectivement par 1 et 0,4 car ces deux chiffres représentent les valeurs minimales de la qualité de formation et de l'efficacité individuelle atteintes par les diplômés de cet échantillon.

L'analyse visuelle montre qu'une fraction importante des diplômés s'intercale entre la zone de la qualité forte et la zone de la qualité faible. De ce fait, les diplômés de cet échantillon ne consacrent pas une durée excessivement longue pour l'obtention de la licence.

Les diplômés ayant une qualité fragile et une qualité trop faible représentent une minorité infinitésimale attestant que les diplômés de cet échantillon se caractérisent par une qualité forte et une qualité faible.

CONCLUSION

Plusieurs intellectuels se rebiffent contre les concepts découlant du Marketing qui métamorphosent de gré ou de force le paysage universitaire, à savoir : le Marketing de la formation, la digitalisation du Marketing, le marketing relationnel. Pour certains, ce sont la face feinte de la marchandisation du produit universitaire (Fichez, 1993). Cependant, dans ce débat antagoniste où il y a l'avis et le contravis, la splendeur des outils stratégiques du Marketing s'impose manifestement (Rouleau et *al*, 2007).

Quitte à ne pas trouver l'outil congruent, le Marketing stratégique s'est montré l'ultime solution à notre problématique, on s'en est servi pour produire un résumé visuel de la qualité universitaire. Autrement dit, le rassemblement des différents indicateurs qui caractérisent l'effort éducatif dans une seule matrice nous a exhortés à tirer des conclusions fructueuses.

En sus, La situation atone dans laquelle se ballottent les établissements d'enseignement supérieur marocain (Gougou, 2011), peut être conditionnée par la multiplication de plusieurs facteurs notamment le poids cognitif des nouveaux inscrits avant l'entrée à la faculté (Michaut, 2003), le tarissement des moyens financiers susceptibles de mener à bien la démarche pédagogique (Conférence organisée par la TGR, 2018).

. Or, la qualité faible des diplômés qui est prise en tenaille entre les besoins d'une amélioration immédiate et le manque des moyens matériels et immatériels se diffère selon le fonctionnement intérieur de chaque établissement universitaire et selon le profil des inputs qui s'inscrivent chaque année à ces établissements, ce qui explique entre autres la différence du niveau de qualité entre les échantillons prélevés.

Grâce à cet outil stratégique inspiré du monde de marketing, nous avons pu dévoiler visuellement le niveau global de ces échantillons tirés ainsi que le niveau individuel des diplômés. L'idée est de faciliter la tâche d'analyse, au lieu de traiter chaque indicateur séparément et de formuler par la suite un avis circonstancié sur la problématique étudiée, cette matrice nous offre la possibilité d'épargner les efforts en interprétant seulement ce que nous voyons sur la présentation matricielle.

Cette matrice est faite pour comparer les universités et non seulement pour apprécier la qualité des cohortes d'un même établissement universitaire, vu que cette comparaison constitue un écueil majeur devant les décideurs pédagogiques qui doivent prendre sans intermittence des solutions radicales.

En définitive, cette matrice n'est pas uniquement une représentation figurative de la qualité universitaire, mais il s'agit d'une solution qui permet d'apporter des changements organisationnels à la sphère éducative. Le choix d'un outil de gestion approprié fluidifie l'information (Guyot, 2012), c'est sur ce constat que nous apprécions l'utilité des pratiques managériales et le management de l'information qui en fait partie.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Andrews, B. & Wilding, J. M. (2004). The relation of depression and anxiety to life-stress and achievement in students. *British Journal of Psychology*, Vol.4, N°95, PP. 509-521. Récupéré du site : DOI : [10.1348/0007126042369802](https://doi.org/10.1348/0007126042369802).
- Arrow, K. (1973). Higher education as a filter. *Journal of Public Economics*, Vol. 2, N°3, pp. 193-216.
- BADDARI, K. et HERZALLAH, A. (2015). *Référentiel LMD bien enseigner dans le système LMD*, Editions Office des publications universitaires, Alger, Algérie.
- Behrens, M. (2007). *La qualité en éducation pour réfléchir à la formation de demain*. Presses de l'université de Québec, Québec, Canada.
- BOUDON, R. (1973). *L'inégalité des chances*, Armand Colin, Paris, France.
- BOURDIEU, P. et PASSERON, J.C. (1964), *Les héritiers*, Les éditions de minuit, Paris, France.
- Bourdon, J., Giret, J.F, et Goudard, M. (2012). Peut-on classer les universités à l'aune de leur performance d'insertion ? *in revue française de sciences sociales Formation Emploi*, N° 117, pp.89-110.
- CHENARD, P. et DORAY, P. (2005). *L'enjeu de la réussite dans l'enseignement supérieur*, Presses de l'université du Québec, Québec, Canada.
- Conférence débat organisée par la TGR, (9 juin, 2018). Les Finances Publiques et les Dépenses d'Avenir, siège de la TGR, Rabat, Maroc.
- COULON, A. (2005). *Le métier d'étudiant l'entrée dans la vie universitaire* (2^e édition), Economica, Paris, France.
- CROCHE, S. et CHARLIER, J. E. (2009). BOLOGNE, DIX ANS APRÈS. *Revue éducations et sociétés*, Vol. 2, N°24, pp. 5-10. Récupéré du site de la revue : <https://www.cairn.info/revue-education-et-societes-2009-2-page-5.htm>
- Depréaux, D. (2010). *Avez-vous dit performance des universités ?*, L'harmattan, Paris, France.
- Dominique, R. J. (2013). Comment évaluer vos technologies ? *Revue l'expansion management review*, Vol. 2, N°149, pp. 122-130. Récupéré du site de la revue :

<https://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2013-2-page-122.htm>

- EL OUARDANI, H. (2002). *Contribution à l'analyse théorique de l'attractivité des investissements directs étrangers : cas de la Tunisie à travers l'expérience des PME multinationales*, (thèse de doctorat). Université nice sophia antipolis, Nice, France.
- Ferrer de Valero, Y. (2001), Departmental Factors Affecting Time-to-Degree and Completion Rates of Doctoral Students at One Land-Grant Research Institution. *Journal of Higher Education*, Vol. 3, N°72, May/June, pp. 341-367.
- Fichez, E. (1993). Du « marketing de la formation » : naturalisation, genèse et enjeux d'une notion. *In études de communication*, N° 14, pp. 107-122. <http://journals.openedition.org/edc/2740> ; DOI : 10.4000/edc.2740
- Gamel, C. (2000), Le diplôme, un signal en voie de dépréciation ? *Revue d'économie politique*, vol. 110, n° 1, pp. 53-83.
- Gérard, G. (2008). *Analyse stratégique*. Editions d'organisation groupe Eyrolles, Paris, France.
- Gougou, M. (2011). *La réforme de l'université au Maroc vue par les acteurs universitaires : Une étude de cas de l'Université Mohammed V, Rabat-Salé*, (thèse de doctorat). Université de Montréal, Montréal, Canada.
- Guyot, B. (2012). Management de l'information dans les organisations : éléments de méthode. Récupéré du site : https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00665257/document
- JELLAB, A. (2011). *Les étudiants en quête d'université : une expérience scolaire sous tensions*, L'harmattan, Paris, France.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy* (7th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Haut-commissariat au plan (2018). *La situation du Marché du travail au premier trimestre de l'année 2018*. Rabat, Maroc : Haut-commissariat au plan. Récupéré du site : https://www.hcp.ma/La-Situation-du-marche-du-travail-au-premier-trimestre-de-l-annee-2018_a2158.html

- Lassarre, D., Giron, C.-L. et Paty, B. (2003). Stress des étudiants et réussite universitaire : les conditions économiques, pédagogiques et psychologiques du succès. *L'Orientation scolaire et professionnelle*, Vol.4, PP. 669-691.
- Laflamme, C. (1996). Inflation des diplômes et insertion professionnelle des jeunes. Situation des diplômés du secondaire professionnel et du CÉGEP technique sur le marché de l'emploi. *Revue des sciences de l'éducation*, Vol. 22, n° 1, pp.47-72. Récupéré du site : DOI : [10.7202/031846ar](https://doi.org/10.7202/031846ar)
- Legendre, R. (1993). Dictionnaire actuel de l'éducation. 2^{ème} édition, Montréal, Guérin.
- Le Roy, F. et Pellegrin-Boucher, E. (2005). Bruce Henderson comme Fondateur de la pensée stratégique. *Revue française de gestion*, Vol. 1, N°154, pp. 9-20. doi : 10.3166/rfg.154.9-20
- Mamavi, O. et Zerbib, R. (2014). L'Art du discours des cabinets de conseil en stratégie : Le cas de la matrice BCG aux États-Unis entre 1969 et 1981. *Revue Question (S) de management*, Vol. 2, N° 6, pp. 29-37. doi : 10.3917/qdm.142.0029
- Martineau, R. (2017). De quoi les outils de gestion sont-ils faits ? la structure « listique » des artefacts de gestion. *Revue management*, Vol. 20, pp. 239-262. doi: 10.3917/mana.203.0239
- Mcdonald, D. (2013). The Firm: The Story of McKinsey and Its Secret Influence on American Business. A Oneworld Book. New York, USA.
- McMahon, F. (2009). Compte rendu de [Bourdon, S. et Vultur, M. (2007). Les jeunes et le travail. Québec, Québec : Institut québécois de recherche sur la culture.] *Revue des sciences de l'éducation*. Vol. 1, N° 35, PP.236–237. Récupéré du site <https://doi.org/10.7202/029934ar>
- Meriade, L. (2015). Les outils d'évaluation de la performance universitaire : entre prescription, appropriation et innovation, gestion et finances publiques. In revue gestion et finances publiques, N° 11/12 Novembre-Décembre, pp. 35-42.
- Merle, P. (2012). L'évaluation par les notes : quelle fiabilité et quelles réformes ? In regards croisés sur l'économie, Vol.2, N° 12, PP. 218-230. Récupéré du site <https://doi.org/10.3917/rce.012.0218>
- Michalet, C. A. (1999). Un nouvel impératif de la politique industrielle dans la globalisation : l'attractivité, in *Globalisation et politiques économiques. Les marges de*

manœuvre, BOUËT Antoine et LE CACHEUX Jacques (dir.), Paris, Economica, pp. 383-400.

- Michaut, C. (2003). L'efficacité des dispositifs d'aide aux étudiants dans les universités : entrer à l'université. *Recherche et formation*, n° 43, pp. 101-113.
- Note méthodologique, (2011). *Insertion professionnelle des diplômés de l'université résultats des enquêtes, de 2007 à 2014*. Récupéré du site : <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid58327/note-de-methodologie-taux-d-insertion-des-diplomes-de-l-universite.html>
- Pascal, D. (2017). *Evaluer les performances des étudiants à l'université*. Conférence a eu lieu le 23 mai, à la faculté des Lettres, des Sciences humaines, des Arts et des Sciences de l'éducation, Belval, université de Luxembourg.
- Rexwinkel, T. Haenen, J. et Pilot, A. (2013). Quality assurance in higher education: analysis of grades for reviewing course levels. *In Springer Netherlands*, Vol.1, N° 47, PP.581-598.
- Romainville, M. (2000). *L'échec dans l'université de masse*, L'Harmattan, Paris, France.
- Rouleau, L. Allard-poesie, F. Warnier, V. (2007). Le management stratégique en pratiques. *In revue française de gestion*, Vol.5, N° 174, PP. 15-24, <https://doi.org/10.3166/rfg.174.15-24>
- Sall, H. N. (1996). *Efficacité et équité de l'enseignement supérieur : Quels étudiants réussissent à l'Université de Dakar ?* (Thèse de doctorat). Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Dakar, Sénégal.
- Spence, M. A. (1973a). Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics*, Vol.3, N° 87, PP. 355-374.
- UNESCO (2009). *Education indicators: technical guidelines*. Montréal, Canada : [UNESCO Institute for Statistics](http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/education-indicators-technical-guidelines-en_0.pdf):
Récupéré du site : http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/education-indicators-technical-guidelines-en_0.pdf
- UNESCO (2014, Novembre). *Vers des indicateurs pour un cadre de l'éducation de l'après 2015 : Groupe consultatif technique du Comité directeur de l'EPT sur les*

indicateurs de l'éducation de l'après 2015 (2^e version). Québec, Canada : Institut de statistique de l'UNESCO. Récupéré du site :

<http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002306/230611f.pdf>

- UNESCO (1998). L'évaluation des systèmes d'éducation : l'état de la question à la fin des années 90. *Perspectives*, n° 105, pp. 25-152.
- Vultur, M. (2006). Diplôme et marché du travail. La dynamique de l'éducation et le déclassement au Québec. *Recherches sociographiques*, Vol. XLVII, n° 1, pp. 41-69. récupéré du site : DOI : [10.7202/013641ar](https://doi.org/10.7202/013641ar)
- Zouhri, K., Elouardirhi, S., Yousfi, A. (2016). Indicateurs d'évaluation de l'efficacité de l'enseignement dans le système universitaire marocain, in revue marocaine de recherche en management et marketing, N° 13, pp. 349-360.