

EU Universities

L'analyse du macro et du meso-environnement des Universités au Sein de l'Union Européenne

PROFESSEUR ERIC OLSZAK

UNIVERSITES CATHOLIQUES EN SCIENCES ECONOMIQUES¹

Abstract: All European universities, whether public or private, are increasingly facing strong competition to develop strategies that can attract large numbers of students. One of the elements of this strategy is to better understand the influences of the macroenvironment that revolve around these universities; this is the purpose of the PESTEL model. At the same time, the universities are confronted daily with relationships with all a range of players who force them to adapt their strategy; this is the purpose of the Stakeholders model. The purpose of this article is to put these two tools into the light in order to better understand the macro and mesoeconomic constraints faced by universities.

Keywords: University, Competition, Macroenvironment, Stakeholders.

Résumé: L'ensemble des universités européennes qu'elles soient publiques ou privées sont de plus en plus confrontées à une forte concurrence qui les poussent à développer des stratégies susceptibles d'attirer un grand nombre d'étudiants. L'un des éléments de cette stratégie consiste à mieux connaître les influences du macroenvironnement qui gravitent autour de ces universités, tel est l'objet du modèle PESTEL. Dans le même temps, les universités sont confrontées quotidiennement à des relations avec toutes une série d'acteurs qui les obligent à adapter leurs stratégies, tel est l'objet du modèle des Parties Prenantes. L'objet de cet article consiste à mettre en lumière ces deux outils afin de mieux comprendre les contraintes macro et mésoéconomiques auxquelles sont confrontées les universités.

Mots clés : Universités, Concurrence, Macroenvironnement, Parties prenantes.

L'analyse des stratégies des universités a fait l'objet de nombreux ouvrages depuis le début des années 1980 mais un ouvrage en particulier retient toute notre attention celui de Kotler et Fox (1995)² portant sur le marketing stratégique des universités. Ces deux auteurs en préambule de leur ouvrage font ressortir sept éléments caractéristiques selon eux du marché de l'université, respectivement :

- « certains pays comme les pays anglo-saxons mais pas uniquement peuvent se vanter de posséder un système universitaire très performant à l'instar de n'importe quels autres secteurs d'activités économiques » ;

- « le fait de posséder un secteur universitaire performant contribue à améliorer la situation de la Balance des paiements de certains pays. En effet, le fait de pouvoir attirer des étudiants du monde entier correspond en fait à une exportation de services pour le pays d'accueil » ;

- « les effectifs étudiants ont considérablement augmenté depuis un demi-siècle et l'évolution de la démographie d'une part mais surtout le fait que de plus en plus d'adolescents souhaitent désormais poursuivre des études supérieures accentuent encore cette tendance » ;

- « le risque de voir une université faire faillite n'est pas totalement exclu mais apparaît pour l'occasion moins fréquent que dans nul autre secteur d'activité » ;

¹ Professeur des Universités Catholiques en sciences économiques Faculté Libre de Droit- C3RD Université Catholique de Lille, eric.olszak@univ-catholille.fr

² Philip Kotler, Karen Fox, *Strategic Marketing for Educational Institutions*, Hall, Englewood Cliffs, Nj, 2nd, ed, Prentice, 1995.

- « seule une université est capable d'attirer autant de talents en son sein sur une période conséquente, c'est vrai du côté des étudiants mais c'est encore plus évident si l'on se place du côté des personnels enseignants et non enseignants d'un très haut niveau » ;

- « en s'inscrivant à l'université, les étudiants concluent un accord avec elle dans la mesure où cette dernière en échange des frais d'inscription ne leur offre pas uniquement un service d'éducation mais dans la plupart des cas : un logement ; de la nourriture ; un accès à la culture, aux équipements sportifs, aux bibliothèques, etc. L'ensemble de ces services qui sont joints au produit initial sont proposés à des prix avantageux » ;

- « le retour sur investissement d'un étudiant ayant choisi de poursuivre quatre ans d'études supérieures se traduit inmanquablement par le fait d'occuper un poste plus important et généralement mieux payé qu'un individu ayant choisi d'arrêter après le lycée »³.

Ces sept caractéristiques peuvent s'appliquer à toutes une série d'établissements de l'enseignement supérieur en Europe mais également aux universités situées sur les autres continents. Ces considérations générales sont naturellement prises en compte par les Présidents et les Recteurs des universités mais afin d'optimiser leur prise de décision, ils se doivent de prendre en considération les influences du macro-environnement universitaire dans un premier temps, ce que nous verrons dans une section 1, de mettre en exergue ensuite les relations qu'elles entretiennent avec toute une série d'acteurs, ce que nous verrons dans la section 2.

§1. L'ANALYSE PESTEL APPLIQUEE AUX UNIVERSITES

Le modèle PESTEL est un acronyme signifiant respectivement : Politique ; Economique ; Sociétal ; Technologique ; Environnemental et Légal. Chaque organisation que ce soient des entreprises, des associations et des universités subissent l'influence de chacune des dimensions, Brulhart, Favoreu, Gherra (2015)⁴ en font une description détaillée dans leur ouvrage consacré à la stratégie des entreprises. Dans cette section, nous examinerons les caractéristiques de ces six dimensions en les appliquant aux universités européennes. Le tableau 1 nous indique les différentes dimensions afférentes plus spécifiquement aux universités européennes quelles que soient leurs situations géographiques.

Tableau 1 : Les caractéristiques des 6 dimensions du modèle PESTEL appliquées aux Universités européennes.⁵

Dimensions	Caractéristiques
P : Politique	<ul style="list-style-type: none"> - Attitude du pouvoir vis-à-vis de l'enseignement supérieur ; - Mise en place de programmes visant à développer les universités ; - Instabilité politique : absence de majorité politique stable ; - Existence de régime autoritaires.
E : Economique	<ul style="list-style-type: none"> - PIB par habitant faible ; - Grande pauvreté ; - Présence d'infrastructures ; - Développement des moyens de communication ;

³ Philip Kotler, Karen Fox, *Strategic Marketing for Educational Institutions*, Hall, Englewood Cliffs, Nj, 2nd, ed, Prentice, 1995.

⁴ Franck Brulhart, Christophe Favoreu, Sandrine Gherra, *Stratégie*, Collection Openbook, Dunod Editeur, 2015, pp.6-11.

⁵ Le tableau reprend les grandes dimensions du modèle PESTEL telles qu'elles apparaissent dans tous les ouvrages, la seconde colonne a été élaboré par l'auteur du présent article.

	<ul style="list-style-type: none"> - Financement partiel de l'activité des universités par les autorités publiques; - Intensité de la concurrence avec les autres universités ; - Liens étroits entre l'Université et les entreprises.
S : Sociologique et démographique	<ul style="list-style-type: none"> - Evolution du nombre de naissances ; - Proportion des jeunes en âge de rentrer dans les universités ; - Impact du COVID 19 et de la diffusion des épidémies.
T : Technologique	<ul style="list-style-type: none"> - Importance du digital et impact sur la vie universitaire ; - Développement des formations à distance ; - Développement du télétravail.
L : Légal	<ul style="list-style-type: none"> - Statuts juridiques des universités ; - Statut des personnels des universités catholiques.
E : Environnemental	<ul style="list-style-type: none"> - Prise de conscience des problèmes écologiques par la population ; - Développement de la RSE et intégration aux stratégies de l'université ; - Application des principes du développement durable aux stratégies de l'université.

Le tableau numéro 1 appelle un certain nombre de commentaires, concernant tout d'abord la dimension « Politique » on peut la subdiviser en deux sous-ensembles : les facteurs spécifiquement politiques et les facteurs liés à la mise en œuvre des politiques publiques en direction des universités. Au niveau des facteurs politiques, la présence des universités dans chaque pays européen implique qu'elles soient confrontées à des situations politiques très différentes, ainsi la dérive constatée vers une forme d'autoritarisme de la part de certains pays comme la Pologne et la Hongrie laisserait craindre une tentative de prise de contrôle de la gestion des universités par ces autorités politiques même si cela ne s'est pas encore produit⁶. De la même manière, l'instabilité gouvernementale qui existe dans certains pays rend parfois plus difficile la mise en œuvre de politiques ambitieuses envers l'enseignement supérieur. Ce dernier élément nous conduit à mettre en évidence, la place qu'occupe le développement de l'enseignement supérieur dans les politiques publiques mises en œuvre dans les différents pays, certains d'entre eux peuvent considérer la formation comme une priorité nationale alors que d'autres choisiront de réinvestir dans d'autres secteurs d'activités. L'Union européenne peut également jouer un rôle dans le développement des universités, la mise en place du programme ERASMUS au début des années 1990 en favorisant les échanges d'étudiants entre les universités leur a permis également de renforcer leur coopération sur différents programmes.

Au niveau de la dimension « Economique », on peut également subdiviser en deux sous-catégories : la conjoncture économique et les conditions économiques d'une part ; les facteurs ayant un impact direct sur la gestion des universités. Au niveau de la conjoncture économique, on peut estimer que les pays ayant des économies solides avec des taux de croissance élevés sont de nature à développer le niveau de vie de la population constituant un facteur favorable aux inscriptions dans les universités notamment les universités privées. Dans cette optique, les pays les plus pauvres de l'Union Européenne ont une probabilité plus faible de voir se développer des universités privées au profit des universités publiques. Etroitement corrélées avec le développement économique, la multiplication des moyens de communication et le développement des infrastructures contribuent à faciliter le développement de l'implantation des universités sur un territoire. Au niveau des facteurs influençant la gestion des universités , plusieurs paramètres peuvent avoir une énorme influence sur

⁶ L'actualité quotidienne nous montre que l'Union Européenne s'inquiète régulièrement des dérives de ces deux pays en matière de libertés fondamentales, on peut estimer que l'Université n'échappera pas à ces dérives.

leurs activités. De la même manière que les relations étroites avec les entreprises peuvent constituer une source complémentaire de ressources (contrats de recherche, mécénats) en même temps qu'elle peut assurer plus aisément les débouchés auprès des étudiants. Pour finir, l'intensité de la concurrence entre les universités constituent un autre point important influençant leurs stratégies, c'est le cas des pays anglo-saxons notamment.

Concernant la dimension « Sociologique et Démographique », une fois encore on peut subdiviser celle-ci en deux sous-catégories : l'évolution et les caractéristiques de la population d'une part ; les facteurs sanitaires d'autre part. L'évolution et les caractéristiques de la population peuvent avoir un impact significatif sur l'évolution des inscriptions au sein des universités. Dans un premier temps, si l'on effectue une analyse à court terme, le nombre de jeunes susceptibles d'intégrer l'année suivante l'enseignement supérieur constitue une bonne indication du marché potentiel d'un établissement par rapport aux nouvelles inscriptions. De la même manière, si l'on se place sur le long terme, le niveau des naissances au cours d'une année constitue un indicateur approché du nombre d'inscriptions potentielles 18 ans plus tard. A titre indicatif, le boom des naissances enregistrée en l'an 2000 dans certains pays a eu un impact significatif sur les inscriptions dans l'enseignement supérieur à partir de 2018. Un autre élément que l'on aurait pu classer dans la dimension économique peut avoir une influence sur les inscriptions est lié à l'importance des classes moyennes et aisées dans la structure de la population totale, plus celle-ci est élevée plus cela constitue un facteur favorable à l'inscription dans des formations payantes. La deuxième sous-catégorie apparaît plus ciblée en se focalisant sur le facteur sanitaire. En effet, l'irruption inattendue du COVID 19 au niveau mondial a eu un impact sur la gestion quotidienne des établissements d'enseignement supérieur (fermetures partielles ou totales, adaptation des enseignements) et les conditions sanitaires différentes d'un pays à l'autre ont modifié en conséquence les stratégies des entreprises.

Au niveau de la dimension « technologique », ce dernier apparaît à l'inverse des trois premiers comme relativement homogène dans la mesure où le dénominateur commun aux trois éléments précités se trouve être l'environnement « numérique ». En effet, le développement du numérique depuis le milieu des années 1990 a considérablement modifié la gestion quotidienne de l'ensemble des établissements d'enseignement supérieurs. Dans le même temps, le développement des techniques numériques permet aujourd'hui d'envisager le développement de l'offre de formations à distance qui dépasse largement les possibilités d'interaction que proposait initialement l'enseignement par correspondance qui existait jusqu'à présent. Pour terminer, la propagation du COVID 19 a bouleversé considérablement les méthodes d'enseignement en présentiel vers un basculement partiel ou total en distanciel, toutes les universités du globe ont été obligées de s'adapter relativement vite et la rapidité d'adaptation a pu constituer un élément de différenciation positive⁷.

La dimension « juridique » comporte plusieurs sous-dimensions, respectivement : le statut juridique des universités et le statut des personnels des établissements d'enseignement supérieur. Concernant le statut juridique, les multiples établissements de l'enseignement supérieur ont des statuts juridiques différents qui varient beaucoup en fonction de la législation des pays, on peut trouver des universités qui ont le statut d'association comme les universités catholiques françaises ou au contraire des universités privées. Les différences de statuts juridiques peuvent influencer considérablement sur la mise en œuvre de la stratégie des universités. Le deuxième élément a pour cadre le statut des personnels de l'enseignement supérieur qui ont des statuts différents suivant qu'ils évoluent dans des établissements privées ou publiques, dans le premier cas, les salariés sont assimilés à des salariés du secteur privé comme n'importe salariés des entreprises, dans le deuxième cas, ils sont assimilés à des fonctionnaires.

⁷ L'auteur du présent article ayant été confronté directement à ce type de situation en étant dans l'obligation d'assurer tous ces cours à distance à partir d'Octobre 2020 peut témoigner de la satisfaction des étudiants face à la volonté de l'Université d'assurer la continuité pédagogique.

La dernière dimension « environnementale » peut également se subdiviser en deux sous-parties: la prise en compte des problèmes écologiques par la population d'une part ; la prise en compte des principes du développement durable et de la RSE d'autre part.

La prise en compte par la population des problèmes écologiques se rencontrent aujourd'hui dans la plupart des pays du Globe et la sensibilisation aux problèmes de réchauffement climatique devient omniprésent. De par les nombreuses interactions, les universités européennes ne peuvent ignorer cette dimension. Dans la logique du rapport « Brundtland » paru en 1987⁸, la plupart des universités ont transposé dans leurs stratégies les principes du développement durable en axant principalement leurs efforts sur la minimisation des activités sur le développement durable. Dans le même temps, la dimension sociale mais aussi la dimension « gouvernance » se retrouve dans l'application par de nombreuses universités des principes de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises.

Ayant procédé à l'analyse du macroenvironnement, il convient à présent de nous focaliser sur la prise en compte des relations qu'une université entretient quotidiennement avec un certain nombre d'acteurs, ce que l'on nomme la méso-environnement, tel est l'objet de la théorie des parties prenantes.

§ 2. LA THEORIE DES PARTIES PRENANTES

Le modèle des parties prenantes est un concept abondamment utilisé dans la littérature des sciences de gestion, de nombreux articles lui sont consacrés mais c'est l'ouvrage de Freeman(1984)⁹ qui en fait une synthèse assez complète. Ayadi (2003)¹⁰ pour sa part, nous indique que le concept de « parties prenantes » se réfère à la littérature anglo-saxonne qui distingue souvent les *shareholders* (actionnaires) et les autres *stakeholders* (les parties prenantes). On ne peut véritablement comprendre ce concept qu'en effectuant un retour en arrière en se plongeant dans l'histoire de la pensée en sciences de gestion plus précisément sur celle ayant pour cadre la place de la firme et ses relations avec l'environnement. Berle et Means (1932)¹¹ mettent en évidence le développement d'une pression sociale qui s'exerce sur les dirigeants afin qu'ils reconnaissent leur responsabilité auprès de tous ceux dont les décisions de l'entreprise peuvent affecter leur bien-être. Quelques décennies plus tard, les travaux respectifs de Bowen (1953)¹² et d'Ansoff (1968)¹³ viennent en quelques sortes compléter ceux précurseurs de Berle et Means. Bowen que l'on peut considérer comme l'un des pères fondateurs du concept de Responsabilité Sociale et Environnementale plus connu dans le langage courant sous l'acronyme RSE, estime que l'entreprise mais surtout ses dirigeants se doivent de prendre en considération à la fois d'un point de vue moral et social l'impact de leur décision sur des groupes externes. Ansoff reste le premier pour sa part à faire référence à la théorie des parties prenantes en arguant du fait qu'en matière d'organisation, une entreprise se doit d'orienter ses objectifs de façon à fournir à chaque parties prenantes une part équitable de satisfactions. Ansoff insiste également sur le fait que la prise en compte des parties prenantes affecte de façon plus ou

⁸ Gro Harlem Brundtland, *Notre avenir à tous*, Rapport de la Commission Mondiale sur l'environnement et le développement de l'ONU, Avril 1987, 349 p.

⁹ Robert Edouard Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston Pitman, 1984.

¹⁰ Salma Damak Ayadi, *La théorie des parties prenantes, théorie empirique ou théorie normative ? in identification et maîtrise des risques : enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion*, Bruxelles, 2003.

¹¹ Adolf Berle, Gardiner Means, *The modern Corporation and The Private Property*, New York, Mac Millan, 1932.

¹² Howard Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper and Brothers, New York, 1953.

¹³ Igor Ansoff, *Stratégies du développement de l'entreprise*, Paris, Editions Hommes et Techniques, 1968.

moins importante la stratégie d'une entreprise en renforçant de fait les contraintes dans sa gestion quotidienne¹⁴.

Dans cette optique, on peut considérer que dans le cas d'une université les parties prenantes représentent l'ensemble des individus et institutions qui entretiennent des contacts plus ou moins réguliers avec elle. Ainsi, on peut dresser une liste exhaustive de l'ensemble des parties prenantes d'une université en Europe dans le cas présent mais qui pourrait être transposée sans problème à d'autres universités dans le monde :

- les étudiants ;
- les parents ;
- les professeurs ;
- le personnel administratif ;
- les fournisseurs ;
- les entreprises ;
- les décideurs politiques locaux et nationaux ;
- les associations de riverains ;
- les autorités administratives (Rectorat d'Académie, Ministère de l'éducation nationale) ;
- les autres universités ;
- les anciens étudiants ;
- les donateurs ;
- les lycées publics et privés ;
- les étudiants des autres universités ;
- l'Union européenne ;
- les administrateurs de l'université ;
- les médias (journaux, radios et télévisions).

Le tableau 2 nous donne un aperçu des relations spécifiques que les universités européennes peuvent avoir avec chacune des parties prenantes.

Tableau 2 : *Les relations entre les universités européennes et leurs parties prenantes*¹⁵ :

Les Parties prenantes	Relations envisagées et influence sur la stratégie
Les étudiants	Les étudiants constituent le cœur même de la stratégie des universités à travers les politiques de marketing, les différents services qui leur sont rendus sont de nature à assurer à l'université sa pérennité à travers leur satisfaction.
Les parents	A l'instar des étudiants, ils représentent une cible importante au niveau de la stratégie marketing, ce sont eux qui financent le plus souvent les études de leurs enfants, ils vont être particulièrement sensibles au rapport qualité/prix. Ils voudront par ailleurs un retour sur investissement qui sera d'autant plus fort que les coûts d'inscription apparaîtront initialement élevés.
Les professeurs	Ils constituent l'un des éléments essentiels de la politique d'offre, dans la mesure où leurs compétences, leurs disponibilités auprès des

¹⁴ Igor Ansoff, *Stratégies du développement de l'entreprise*, Paris, Editions Hommes et Techniques, 1968.

¹⁵ Le tableau numéro 2 résulte des observations de l'auteur enseignant depuis 20 ans au sein de l'Institut Catholique de Lille.

	étudiants renforcera d'autant plus la qualité du service offert à ces derniers.
Le personnel administratif	Bien qu'ayant une fonction liée plus généralement à ce que l'on qualifie de « Back Office », leur rôle est fondamental dans la qualité du service fourni dans la mesure où les étudiants vont les solliciter très souvent afin d'obtenir des réponses (changements de salle, date d'examen, fourniture d'un certificat, etc.).
Les fournisseurs	Ils peuvent influencer sur la qualité du service notamment à travers les équipements mis à disposition des étudiants, à travers la nourriture offerte dans les restaurants universitaires.
Les entreprises	Les relations qui s'établissent entre les entreprises et l'université sont primordiales à plus d'un titre : <ul style="list-style-type: none"> - Les entreprises vont être sensibles à l'offre de formation et seront susceptibles d'accueillir les étudiants en stage qui pourront déboucher ensuite sur une embauche. Elles contribuent ainsi à faire la réputation d'une université en augmentant son taux de placement qui reste par ailleurs un indicateur fondamental dans le choix final d'une inscription ; - Les universités peuvent participer à l'élaboration de certains programmes en finançant des chaires, en participant à la taxe d'apprentissage ou en finançant des contrats d'études.
Les décideurs politiques locaux et nationaux	Le fait d'entretenir de bonnes relations avec les décideurs publics locaux et nationaux contribue également à améliorer la qualité du service et cela de plusieurs manières : <ul style="list-style-type: none"> - Au niveau des autorités locales (municipalités, assemblées locales), leur pouvoir d'autoriser de nouvelles constructions de bâtiments universitaires apparaît déterminant. Plus généralement, elles ont un pouvoir décisionnel en matière d'aménagements et de grosses rénovations. Pour finir, les autorités peuvent accorder des subventions par rapport à certains projets de recherche qui se traduisent par des flux financiers conséquents. Plus spécifiquement, les autorités locales de proximité comme les municipalités peuvent exercer un pouvoir de police en cas de débordements de la population estudiantine lors des soirées ; - Au niveau des décideurs politiques nationaux, de bonnes relations dans le cadre des pratiques de lobbying peuvent les amener à voter des lois favorables au fonctionnement des universités catholiques.
Les associations de riverains	Avoir de bonnes relations avec les associations de riverains témoigne d'une bonne insertion de l'université dans l'environnement local en même temps qu'elle peut favoriser l'existence d'un bouche à oreille positif susceptible d'augmenter potentiellement les futures inscriptions.
Les autorités administratives (Rectorat d'Académie, Ministère de l'éducation nationale)	Les systèmes éducatifs étant très différents d'un pays à l'autre, il n'en demeure pas moins que les relations avec les autorités administratives peuvent influencer considérablement sur la stratégie d'une université. Ainsi le plus souvent, les autorités administratives de l'éducation nationale ont un pouvoir réglementaire important

	pouvant aller dans certains cas jusqu'à interdire l'ouverture de certaines formations conditionnant en partie la politique de produit.
Les autres universités	Les établissements de l'enseignement supérieur entretiennent des relations étroites avec d'autres établissements à la fois nationaux mais aussi internationaux. Ces échanges peuvent contribuer à donner une image encore plus dynamique de l'offre universitaire, par exemple à travers le programme ERASMUS.
Les anciens étudiants	Les anciens étudiants ont une triple mission au regard de leur ancienne université : <ul style="list-style-type: none"> - Ils peuvent relayer avec bienveillance auprès de leurs relations le fait d'avoir eu une formation de qualité ; - Ils peuvent favoriser l'accueil de stagiaires et constituer un réseau important de nature à favoriser le plus souvent des futures embauches ; - Ils peuvent devenir ultérieurement des donateurs.
Les donateurs	Entretenir de bonnes relations avec les donateurs constitue un élément essentiel de la réussite des universités lorsqu'elles relèvent du secteur privé. Ces derniers peuvent contribuer substantiellement au financement de l'activité de l'université et plus spécifiquement en participant à son plan de développement.
Les lycées publics et privés	Ces établissements constituent l'essence même du marché d'une université, les lycéens constituent de fait la première cible à atteindre.
Les étudiants des autres universités	Les étudiants des autres universités constituent également une cible de choix dans la mesure où ils peuvent choisir ensuite de s'inscrire dans les formations de second et de troisième cycle au sein de l'université.
L'Union Européenne	L'Union européenne de par ses multiples actions envers l'ensemble du secteur éducatif et plus particulièrement vis-à-vis de l'enseignement supérieur détient une place importante dans la stratégie des universités. La mise en place du processus de Bologne, les multiples programmes visant à promouvoir l'accès des étudiants à l'université les conduisent à avoir beaucoup de contacts avec les autorités communautaires.
Les administrateurs de l'université	A nouveau, la gouvernance des universités peut varier sensiblement d'un pays à l'autre mais d'une manière générale, les administrateurs ont un pouvoir très important dans l'élaboration et parfois dans l'infléchissement de certaines orientations stratégiques.
Les médias (journaux, radios et télévisions).	Les médias constituent un vecteur fondamental de transmission des messages dans le cadre de la politique de communication. Le plan de communication de l'université doit s'efforcer d'optimiser l'impact de la transmission des messages en direction des prospects potentiels.

CONCLUSION

Les universités européennes quelles que soient leurs statuts, leurs tailles et leurs localisations sur le territoire européen sont de plus en plus confrontés à une forte concurrence qui les obligent à faire preuve d'innovations pour attirer toujours plus d'étudiants. Dans cette optique, à l'instar de ce que les entreprises font quotidiennement, les universités doivent élaborer des stratégies pour affronter cette concurrence. La réussite d'une stratégie passe au préalable par une prise de conscience de la part des Présidents et des Recteurs de l'environnement dans lequel évolue une université respectivement le macro-environnement matérialisé par l'utilisation du modèle PESTEL, à travers le méso-environnement ensuite à travers la prise en compte de la théorie des parties prenantes. Les multiples influences du macro-environnement mais surtout les multiples acteurs qui gravitent autour des universités qu'ils soient personnes physiques ou morales rendent extrêmement complexes la mise en place des stratégies par les universités européennes.

Bibliographie :

- Igor Ansoff, *Stratégies du développement de l'entreprise*, Paris, Editions Hommes et Techniques, 1968.
- Salma Damak Ayadi, La théorie des parties prenantes, théorie empirique ou théorie normative ? *in identification et maîtrise des risques : enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion*, Bruxelles, 2003.
- Adolf Berle, Gardiner Means, *The modern Corporation and The Private Property*, New York, Mac Millan, 1932.
- Howard Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper and Brothers, New York, 1953.
- Franck Brulhart, Christophe Favoreu, Sandrine Gherra, *Stratégie*, Collection Openbook, Dunod Editeur, 2015, pp.6-11.
- Gro Harlem Brundtland, *Notre avenir à tous*, Rapport de la Commission Mondiale sur l'environnement et le développement de l'Onu, Avril 1987, 349 p.
- Robert Edouard Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston Pitman, 1984.
- Philip Kotler, Karen Fox, *Strategic Marketing for Educational Institutions*, Hall, Englewood Cliffs, Nj, 2nd, ed, Prentice, 1995.