

Promotion de la mobilité étudiante au Maghreb: l'alternative Marj3 pour les études à l'étranger.

Présenté par

Myassa ZEGGAGH

pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département Management

Spécialité Management de Projet

Directeur de mémoire : Dr. Hanane ELZEINY

Le 16 Septembre 2021

Devant le jury composé de :

Pr. Bonaventure Mve Ondo Président

Vice-Recteur honoraire de l'AUF et directeur
fondateur de l'IPAGU ancêtre de l'IFGU (AUF)-
France

Dr. Alioune DRAME Examineur

Directeur du département Management
Université Senghor à Alexandrie -
Egypte

Dr. Hanane ELZEINY Examineur

Responsable du Département Francophone de
Gestion d'Alexandrie (DGFA)
Faculté de Commerce, Université d'Alexandrie -
Egypte

Remerciements

Mes remerciements vont à toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à la bonne conduite de ce travail :

- ◆ Mon encadreur, le Dr. Hanane ELZEINY, pour ses conseils et ses efforts,
- ◆ Messieurs Ahmed EL Gebaly, Sami Al-Ahmad et Sami Abdo, pour m’ avoir permis de faire mon stage au sein de Marj3,
- ◆ Le Recteur de l’ Université Senghor, le Dr. Thierry Verdel, pour tous les efforts fournis en ces temps de crise,
- ◆ Notre Chef de Département, le Dr. Alioune Dramé, pour son suivi et sa présence auprès des étudiants,
- ◆ Tous les professeurs qui nous ont guidé tout au long de ce cursus par leur enseignement,
- ◆ Tout le personnel de l’ Université, en particulier Mme Suzanne Youcef pour sa promptitude et sa réactivité.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :

- ◆ Mes parents, pour les sacrifices consentis durant ces deux années,
- ◆ Mon fiancé et ma belle-famille pour leurs encouragements,
- ◆ Mon amie et colocataire Maha REBAI, pour tout ce que nous avons partagé ensemble en Egypte,
- ◆ Mes camarades de promotion devenus pour beaucoup mes amis, en particulier Axenova, Thierry, Johnny, Taibath et Léa R.

Résumé

Consacrée par la Charte des Droits de l'Homme, l'éducation est le socle de toute société tant elle revêt une importance particulière pour le développement des nations. Malheureusement, les pays en voie de développement, peinent à fournir un enseignement à la hauteur des standards internationaux. Cette situation pousse chaque année des millions d'étudiants de l'enseignement supérieur à se déplacer notamment vers les pays de l'OCDE, où ils espèrent obtenir une meilleure formation.

Les gouvernements des pays d'accueil, ayant bien compris les enjeux et avantages d'attirer les étudiants étrangers, encouragent leurs universités au recrutement international et proposent même, aux côtés des organisations internationales et fondations, des bourses d'études plus compétitives les unes que les autres.

Grâce à la mondialisation et au développement des TIC, des start-ups ont vite investi le terrain pour créer des plateformes web regroupant les offres de bourses et programmes à travers le monde. Marj3 en Egypte, est l'une de ces start-ups ; elle se donne pour mission d'aider les étudiants de la région MENA à se connecter aux opportunités internationales. Malgré le succès de la start-up en Egypte, sa visibilité au Maghreb reste limitée.

A travers ce travail et l'étude de marché qui en découle, nous allons essayer d'en comprendre les raisons et de proposer un plan marketing pour Marj3 afin de mieux couvrir son second marché, le petit Maghreb, composé de l'Algérie, de la Tunisie et du Maroc, région connue pour la grande mobilité de ses étudiants.

Mots-clefs

Marj3, Edtech, start-up, marketing digital, enseignement supérieur, étudier à l'étranger, bourses d'étude internationales, Maghreb.

Abstract

Consecrated by the Human Rights Charter, education is the foundation of any society, due to its importance in nation's development. Unfortunately, many developing countries struggle to provide high quality education. This situation pushes millions of higher education students every year to move to OECD countries, where they hope to obtain a better education.

The governments of the host countries, understanding the advantages of attracting foreign students, encouraged their national universities to recruit internationally and even offer, alongside with international organizations and foundations, a variety of very competitive scholarships.

Thanks to globalization and ICT development, start-ups have quickly invested this market by creating web platforms, bringing together in one place scholarship offers and programs all around the world. Marj3 in Egypt, is one of those start-ups that aims to help students of MENA region to connect to international opportunities. Despite the start-up's success in Egypt, its visibility in the Maghreb region remains limited.

All over this work and through a market study of the region, we will try to understand the reasons and propose a marketing plan for Marj3, in order to better cover the region of the small Maghreb, composed of Algeria, Tunisia and Morocco, a region well known for the high mobility of its students.

Key-words

Marj3, Edtech, start-up, digital marketing, higher education, study abroad, international scholarships, Maghreb.

Liste des acronymes et abréviations utilisés

- AIDA : Attraction, Intérêt, Décision, Action
- AMANEQUE : Association Marocaine pour l'Amélioration de la Qualité de l'Enseignement
- AUF : Agence Universitaire de la Francophonie
- BM : Banque Mondiale
- BoFu : Bottom of the funnel
- CRM: Customer Relation Management
- CWUR : Center for World University Ranking
- DAP : Procédure d'Admission Préalable
- EdTech : Education Technologies
- GPE: Global Partnership for Education
- INSEE : Institut National de Statistiques et des Etudes Economiques
- ISU : Institut de statistiques de l'UNESCO
- KPI: Key Performance Indicator
- MENA Middle East and North Africa
- MoFu: Middle of the funnel
- NTIC : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
- OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique
- ODD : Objectif de Développement Durable
- ONU : Organisation des Nations Unis
- PESTEL : Politique, Economique, Social, Technologique, Ecologique et Légal
- RnD: Research and Development
- SEO: Search Engine Optimization
- SWOT: Strength, Weaknesses, Opportunities and Threat
- SYTA: Student & Youth Travel Association
- TIC : Technologies de l'information et de la Communication
- UNESCO: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

SOMMAIRE

Introduction.....	1
1. Le marché mondial de l'enseignement supérieur	3
1.1. Chiffres clés de l'éducation dans le monde	3
1.2. Enseignement supérieur, développement et avantages de l'internationalisation	6
1.3. La mobilité estudiantine	8
1.4. Approche historique de l'éducation au Maghreb.....	11
2. La problématique de visibilité de Marj3 au Maghreb	15
2.1. Présentation et fonctionnement de Marj3	15
2.2. Problématique de recherche	16
2.3. Objectif de l'étude	18
3. Démarche méthodologique de l'étude.....	20
3.1. Choix de la zone d'étude.....	20
3.2. Délimitation temporelle.....	21
3.3. Etude de marché	21
3.4. Difficultés rencontrées et limites de l'étude	23
4. Revue de la littérature	24
4.1. Transformations et révolution numérique	24
4.2. Start-ups et fonctionnement	25
4.3. Marketing digital et stratégies.....	28
5. Présentation des résultats, analyse et traitement	33
5.1. Analyse des réponses de l'enquête menée en ligne.....	33
5.2. Positionnement de Marj3 sur le marché cible.....	38
5.3. Analyse de l'environnement de Marj3.....	42
5.4. Propositions	45
Conclusion	48
Références bibliographiques.....	50
Glossaire	53
Liste des illustrations.....	55
Liste des tableaux.....	56
Annexes	57

Introduction

Considéré comme un pilier socio-économique et un facteur de développement important, l'éducation est également un droit humain fondamental, consacré il y a plus de cinquante ans par la Déclaration universelle des droits de l'homme. Chaque nation a alors le devoir et l'obligation d'assurer l'éducation de ses citoyens.

Au cours de la dernière décennie, des progrès majeurs ont été réalisés, pour améliorer l'accès à l'éducation et accroître les taux de scolarisation à tous les niveaux. Les gouvernements, avec l'appui des grandes organisations internationales, essaient tant bien que mal d'éradiquer l'analphabétisme et d'améliorer l'accès à l'éducation du primaire au supérieur, notamment dans les pays les plus pauvres ou en voie de développement¹. Pourtant, ce travail laborieux et complexe peine encore à fournir une formation de qualité pouvant relever les défis du développement dans cette partie du monde.

Comme beaucoup de pays de la zone MENA, la région du Maghreb, principalement l'Algérie, la Tunisie et le Maroc, font partie de ces pays en voie de développement qui ont beaucoup investi dans le domaine de l'éducation. A leur indépendance, des écoles et des universités ont très vite poussés partout ; des milliers d'enseignants ont été recrutés et d'autres formés. Mais à l'image du reste du continent africain et des Etats arabes, l'université maghrébine fait face à une énorme problématique, celle de la qualité de l'enseignement². De cette situation est né le phénomène de *mouvement des étudiants*, notamment vers les pays de l'OCDE, dont la qualité, et parfois la renommée mondiale des diplômes ouvrent de plus grandes perspectives à ces derniers.

En outre, avec la mondialisation, les frontières entre les nations se sont progressivement estompées, permettant une circulation plus fluide des personnes, et plus particulièrement des étudiants ; les universités occidentales ont alors vite su tirer profit de cette situation. Considérées comme des symboles de rayonnement intellectuel pour leur pays, elles servent également de centre d'émergence, de diffusion et de partage du savoir. Ces universités se concurrencent non seulement en termes de réputation mais également en termes de flux d'étudiants étrangers, qui constituent pour elles une source de revenus considérable.

Au sein de ce nouveau marché mondial de l'enseignement supérieur, ce n'est pas seulement les universités qui sont en compétition mais également les Etats. La présence d'étudiants étrangers constitue un axe stratégique pour les pays d'accueil, notamment en termes de géopolitique, d'influence culturelle et de gestion de l'immigration.

¹ Nétange, Héloïse. « L'alphabétisation Des Adultes : Le Cadre International ». *Revue Internationale d'éducation de Sèvres*, no. 57, OpenEdition, Sept. 2011, PP 12–15.

² Sraieb, Noureddine. « *Enseignement, décolonisation et développement au Maghreb* ». Introduction à l'Afrique du Nord contemporaine, CNRC., 1975

Ainsi, ces pays ne se contentent plus seulement de former les étudiants étrangers mais les gardent également pour servir à renouveler leur personnel scientifique et technique. Ils recrutent des profils spécifiques à travers des programmes ciblés et des bourses d'études ambitieuses, nécessaires à leur croissance économique. C'est d'ailleurs cette niche que visent certaines plateformes en ligne. Celles-ci agissent comme un hub regroupant les offres disponibles sur le web ; des bourses d'études financées par les Etats, fondations et universités à travers le monde.

Il existe des milliers de plateformes sur la toile, certaines ne sont que des petits sites web gérés par des bénévoles alors que d'autres disposent de bureaux et ont su créer une véritable industrie de l'EdTech. La Start-up égyptienne *marj3.com* est l'une de ces plateformes spécialisées dans les bourses internationales. Créée en 2016, elle cible principalement les étudiants de la région MENA.

Marj3 est né d'un constat simple : beaucoup d'offres ciblent les étudiants de la région mais très peu postulent faute d'information. En effet, ces programmes et bourses ne touchent qu'un nombre restreint d'étudiants, abonnés aux pages des universités, fondations ou représentations diplomatiques dans leur pays. L'objectif de Marj3 est de rendre l'information non seulement disponible, mais également de permettre à chaque étudiant de jouir d'une formation de qualité et d'une expérience à l'étranger, comme part de leur développement personnel, que ce soit à travers une aide financière ou via leurs propres moyens, s'ils en ont la possibilité.

Malgré le franc succès de Marj3, celle-ci reste encore peu visible dans beaucoup de pays de la zone qu'elle couvre. En effet, sa plus grosse part de marché reste localisée en Egypte, suivie des trois pays du Maghreb (Tunisie, Maroc et Algérie). Loin d'avoir atteint son plein potentiel, le premier grand défi de Marj3 est alors de conforter sa position sur les marchés où elle dispose déjà d'une visibilité. Ainsi, dans le cadre du présent travail, nous allons nous intéresser plus particulièrement à la zone du petit Maghreb, deuxième marché de Marj3. Notre objectif : positionner la start-up dans la région à travers une stratégie marketing plus ciblée et plus adaptée, sur la base d'un budget minimum.

Ainsi, cette étude est divisée en cinq grands chapitres : le premier aborde le contexte, c'est-à-dire le marché de l'enseignement supérieur dans lequel Marj3 évolue ; le second pose la problématique d'étude, les objectifs et l'hypothèse principale de la recherche. Le troisième chapitre quant à lui explique la démarche méthodologique suivie. La revue documentaire présentée dans la quatrième partie renvoie aux développements technologiques et économiques qui ont mené à la naissance des start-ups, mais surtout sur les stratégies de marketing digital, plus adapté au contexte de Marj3. En dernier lieu, nous analyserons et présenterons les résultats obtenus, qui serviront d'assise aux propositions qui seront formulées.

1. Le marché mondial de l'enseignement supérieur

Cette section va permettre d'avoir une vue d'ensemble sur le marché mondial de l'éducation, que ce soit en termes de textes fondateurs, chiffres clés ou trajectoires historiques, politiques ou socio-économiques. Ainsi, en posant les bases dès le départ, nous allons pouvoir élaborer notre problématique tout en ayant connaissance de la toile de fond qui entoure le thème de l'éducation ; tous les concepts clés ayant été déjà définis, ainsi que les besoins du marché VS offres existantes.

1.1. Chiffres clés de l'éducation dans le monde

L'organisation des Nations Unis a depuis sa création classé l'éducation comme priorité, tant il s'agit d'un élément nécessaire pour le progrès et le développement des individus et des sociétés. Le droit à l'éducation fut proclamé en 1948 dans la Déclaration Universelle des droits de l'Homme :

« Toute personne a droit à l'éducation. L'éducation doit être gratuite, au moins en ce qui concerne l'enseignement élémentaire et fondamental. L'enseignement élémentaire est obligatoire. L'enseignement technique et professionnel doit être généralisé ; l'accès aux études supérieures doit être ouvert en pleine égalité à tous, en fonction de leur mérite ».

[Article 26.1]³

La communauté internationale reconnaît clairement la nécessité de l'éducation pour améliorer la santé et éliminer la pauvreté et les inégalités dans le monde. En effet, l'éducation constitue un puissant levier de changement à long terme, autant sur le plan social, démographique, qu'économique. Pour cela, elle n'a cessé à ce jour de faire l'objet de diverses conférences et forums mondiaux. A l'exemple de la Conférence mondiale sur l'éducation pour tous de 1990⁴ à Jomtien en Thaïlande, le Forum mondial sur l'éducation de 2000⁵ à Dakar au Sénégal, ou encore lors du sommet du Millénaire en 2001⁶ proclamant le droit à l'éducation primaire pour tous.

³ Organisation des Nations Unis, *Déclaration Universelle des droits de l'homme - 1949*, dernière modification le 01/06/2020, <https://www.un.org/fr/universal-declaration-human-rights/> (Consulté le 02/06/2021).

⁴ Bureau international d'éducation, *Conférence Internationale de l'éducation : 42e session, Genève, 3-8 Septembre 1990 : rapport final 1991*, http://www.ibe.unesco.org/sites/default/files/REC_77_F.PDF.

⁵ Organisation des Nations Unis, Revue de presse, « *Forum mondial sur l'éducation, Dakar du 26 AU 28 Avril, un nouveau cadre d'action pour parvenir à L'éducation pour tous* », https://www.un.org/press/fr/2000/20000412_soc4543.doc.html (Consulté le 02/06/2021).

⁶ Organisation des Nations Unis, Conférence "Sommet Du Millénaire", <https://www.un.org/fr/conferences/environment/newyork2000> (Consulté le 02/06/2021).

Adoptée en septembre 2015 par les 193 pays des Nations Unies à New York, l'Objectif 4 sur l'éducation⁷ fait partie des 17 objectifs de l'agenda 2030 pour le développement durable. Son but étant d'assurer l'accès à une éducation de qualité pour tous, sur un pied d'égalité et de promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie⁸. Afin d'atteindre cet objectif tant au niveau national qu'international, de nombreux pays sont dans l'obligation d'investir davantage dans leurs systèmes éducatifs. Ainsi, de plus en plus de pression s'exerce aujourd'hui sur les États afin de développer et d'améliorer la qualité d'enseignement⁹.

Ainsi, le taux d'alphabétisation global pour l'année 2019 s'élevait à 86% de la population mondiale, soit une avancée de 3% en dix ans¹⁰. Et bien que le nombre d'analphabètes continue de diminuer à travers la planète, les chiffres ne baissent pas tous de la même façon dans toutes les régions. Près de la moitié des analphabètes vivent dans les pays pauvres, en Asie du sud (49%) et en Afrique subsaharienne (27%) - Les femmes étant d'ailleurs la catégorie la plus touchée¹¹.

La cible 4.b de l'ODD sur l'éducation quant à elle, met l'accent sur l'accès à la formation technique, professionnelle et tertiaire. Elle promeut entre autres, l'accès à l'enseignement supérieur ou universitaire de qualité, sans distinction de sexe et à coût abordable. Car en effet, même si l'enseignement primaire et secondaire revêtent une importance capitale dans l'acquisition des connaissances de base (l'écriture, la lecture, le calcul, l'histoire, la géographie ; etc.), et ce en préparation des cycles suivants, c'est surtout à travers l'enseignement supérieur que la course au développement se joue ; d'où les efforts fournis par les gouvernements dans l'amélioration de leurs systèmes universitaires. Les études menées dans les pays de l'OCDE ont d'ailleurs démontré que les individus ayant suivi au moins une année d'étude supérieures sont en passe, avec le temps d'accroître de 3% à 6% leur productivité et leur rendement économique¹². Ainsi, les efforts des gouvernements sont traduits par l'évolution dans le monde du nombre d'inscriptions à l'enseignement supérieur, qui sont

⁷ Organisation des Nations Unies, « *Les Objectifs de développement durable* », agenda 2030, <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/> (Consulté le 03/06/2021).

⁸ Organisation des Nations Unies, « *Les Objectifs de développement durable* », agenda 2030, "Objectif 4 : Assurer L'accès De Tous à Une éducation De Qualité, Sur Un Pied D'égalité, Et Promouvoir Les Possibilités D'apprentissage Tout Au Long De La Vie. », <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/education/> (Consulté le 03/06/2021).

⁹ UNESCO, *Droit à L'éducation - Obligations Et Responsabilités Des États*, <https://fr.unesco.org/themes/droit-a-education/obligations-etat>, dernière modification le 01/03/2021 (Consulté le 03/06/2021).

¹⁰ Source : données consolidées Banque Mondiale, *Taux D'alphabétisation, Total Des Adultes (% des Personnes âgées De 15 Ans Et Plus)*, <https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/SE.ADT.LITR.ZS> (Consulté le 05/06/2021).

¹¹ France Culture, "750 Millions D'analphabètes Dans Le Monde Mais Des Progrès." , dernière modification le 10/09/2021, <https://www.franceculture.fr/societe/750-millions-danalphabetes-dans-le-monde-mais-des-progres> (Consulté le 05/06/2021).

¹² AMANEQUE, Association Marocaine pour l'Amélioration de la Qualité de l'Enseignement, « *L'enseignement supérieur et la recherche face aux enjeux de la société du savoir* », Appel à contribution, *Calenda*, publié le 16/09/2006, <https://calenda.org/191899> (Consulté le 08/06/2021).

passés en l'espace de presque vingt ans (de 1999 à 2019) de 18 % à 38 %, selon les statistiques de la Banque Mondiale (BM). Aussi, la tendance marque une évolution de 19% à 36% pour les hommes et de 18% à 41% pour les femmes¹³. Ces dernières deviennent ainsi les principales bénéficiaires de l'enseignement supérieur dans le monde. Malheureusement, elles restent peu nombreuses dans certains domaines comme les sciences, la technologie, l'ingénierie ou les mathématiques¹⁴.

Selon un rapport intitulé « *La massification de l'enseignement supérieur revisitée* », publié en 2018 et rédigé par Angel Calderon, le conseiller principal pour la planification et la recherche au sein de l'Institut Royal de Technologie de Melbourne (Australie), les prévisions sur le nombre total d'étudiants dans l'enseignement supérieur devrait atteindre près de 380 millions d'ici 2030, 472 millions d'ici 2035 et plus de 594 millions d'ici 2040 , sur la base d'une évolution de 4,2% chaque année. Toujours selon le même rapport, les États arabes, correspondant pour la plupart aux Etats de la région MENA, devraient connaître une augmentation de 22,3 millions en 2040¹⁵.

Malheureusement avec l'arrivée de la pandémie de Covid-19 qui s'est répandue dans le monde entier au cours de l'année 2020, paralysant tous les secteurs, toutes les projections ayant pu être avancés jusque-là sont sujet à révision ; d'autant que la crise sanitaire a contraint plus de 1,5 milliard de personnes à rester chez elles au lieu de se rendre dans leur lieu de formation. Dans une note de synthèse publiée le 4 août 2020, le Secrétaire Général des Nations Unies, António Guterres, avertissait d'une « *catastrophe générationnelle* » susceptible de réduire à néant des décennies de progrès, tout en aggravant les inégalités déjà présentes, surtout auprès des catégories les plus vulnérables ou les plus marginalisées, et particulièrement auprès de la population féminine¹⁶. Selon le GPE (Partenariat Mondial pour l'Education), l'éducation risque d'être le secteur le plus touché par la crise à long terme, les budgets alloués par les gouvernements devant baisser à leur tour à cause des difficultés économiques, notamment dans les pays à revenu faible¹⁷.

¹³ Source : données consolidées Banque Mondiale, *Taux d'inscription à l'école, Enseignement supérieur (Garçons/ Filles)*, <https://donnees.banquemondiale.org> (Consulté le 05/06/2021).

¹⁴ Rapport UNESCO. *Cracking the code: girls' and women's education in science, technology, engineering and mathematics (STEM)*. Paris: UNESCO, 2017; P19.

¹⁵ ICEF Monitor, Market Intelligence for International Student Recruitment, "*Study Projects Dramatic Growth for Global Higher Education Through 2040*", <https://monitor.icef.com/2018/10/study-projects-dramatic-growth-global-higher-education-2040/>, dernière modification le 03/10/2018 (Consulté le 06/06/2021).

¹⁶ IIPE-UNESCO, « *Note De Synthèse COVID-19 : Le Secrétaire Général De L'ONU Craint Une Catastrophe éducative.* », dernière modification 21/09/2020, <https://www.iiep.unesco.org/fr/note-de-synthese-covid-19-le-secretaire-general-de-lonu-craint-une-catastrophe-educative-13476>, (Consulté le 08/06/2021).

¹⁷ Global Partnership for Education, "*L'éducation Est Le Meilleur Investissement Qu'un Gouvernement Puisse Faire.*", publié le 25/02/2021 <https://www.globalpartnership.org/fr/blog/leducation-est-le-meilleur-investissement-quun-gouvernement-puisse-faire> (Consulté le 10/06/2021).

1.2. Enseignement supérieur, développement et avantages de l'internationalisation

L'enseignement supérieur occupe une place importante dans la société moderne en activant à la fois sur trois fronts. Il a non seulement pour rôle : de transmettre le savoir dans sa version la plus récente, de former des spécialistes dans divers domaines essentiels pour le développement, mais également de faire avancer le savoir dans toutes les disciplines nécessaires à l'économie moderne. Malheureusement, fait est de constater que la demande de l'industrie en hautes qualifications reste supérieure à l'offre des institutions universitaires qui peinent à suivre¹⁸.

Pour bien comprendre ce phénomène, il faut dans un premier temps comprendre les évolutions introduites par les deux dernières révolutions, notamment celle des TIC et celle du numérique, en s'orientant de plus en plus vers un nouveau modèle économique de croissance, celui du savoir. Selon l'OCDE, l'économie du savoir se caractérise par la performance économique basée sur la combinaison entre l'éducation, l'information et la technologie¹⁹. Le modèle de triple hélice de Estkowitz et Leydesdorff (2000), en référence à la triple hélice de l'ADN en biologie, ajoute une dimension supplémentaire à travers l'interconnexion et l'imbrication des trois secteurs que sont l'éducation, les entreprises et les gouvernements dans l'innovation et le développement²⁰. En 2000, le Conseil européen en fera même un objectif stratégique dans sa « *Stratégie de Lisbonne* »²¹.

Dans un second temps, la mondialisation a créé un mouvement sans précédent d'internationalisation de l'enseignement supérieur et de mobilité des étudiants. La demande croissante de l'enseignement supérieur a conduit les gouvernements à mettre en place certaines politiques. Car les pays d'accueil tirent un grand bénéfice de la présence d'étudiants étrangers sur le territoire, ces derniers stimulent à la fois l'économie et l'innovation.

En effet, les étudiants en mobilité paient souvent des frais de scolarité très élevés (n'étant pas des nationaux), voire même plus élevés que ceux de leur pays d'origine. Par exemple pour 2014, l'apport des étudiants étrangers en France était estimé à 4,65 milliards d'euros dont 563 millions d'euros de frais d'inscription et de scolarité, là où le budget de l'Etat est évalué à environ 3 milliards d'euros²², on peut alors même parler de marge de bénéfice. Depuis 2019,

¹⁸ Op.cit. ; AMANEQUE, « *L'enseignement supérieur et la recherche face aux enjeux de la société du savoir* ».

¹⁹ Rapport OCDE, « *L'économie fondée sur le savoir* », Paris : OCDE, publié en 2016 ; P15.

²⁰ Leydesdorff, Loet & Etzkowitz, « *Le « Mode 2 » et la globalisation des systèmes d'innovation « nationaux »* : le modèle à Triple hélice des relations entre université, industrie et gouvernement. Sociologie et sociétés, Vol 32, N°1, 2000, Traduction : Suzanne Mineau, <https://doi.org/10.7202/001434ar>, P135.

²¹ Le Conseil européen a tenu une réunion extraordinaire les 23 et 24 mars 2000 à Lisbonne afin de définir pour l'Union un nouvel objectif stratégique dans le but de renforcer l'emploi, la réforme économique et la cohésion sociale dans le cadre d'une économie fondée sur la connaissance, https://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_fr.htm (Consulté le 11/06/2021).

²² Campus France, « *Au-delà de l'influence : l'apport économique des étudiants étrangers en France* », novembre 2014, https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/Apport_Economique_des_Etudiants_etrangers_-_Campus_France_Version_Finale_cle0fd785.pdf, P3 (Consulté le 15/06/2021).

une décision de l'Etat français a pourtant augmenté les frais d'inscriptions aux universités, qui passent de 240 € pour le cycle master à 3770 € pour les étudiants extra-européens. Les étudiants africains correspondent à 45% des étudiants en France²³. Au Canada, la contribution des étudiants étrangers dans le PIB du pays atteignait 16,2 milliards de dollars en 2017 et de 19,7 milliards en 2018 ; ces chiffres comprennent également les frais de vies²⁴. Sur le long terme, ces étudiants sont alors susceptibles de s'installer à la fin de leur étude, apportant un second avantage, notamment pour les pays industrialisés connaissant un déficit démographique, en intégrant le marché de l'emploi pour pallier au manque de main-d'œuvre qualifiée, mais également en contribuant à l'innovation et au développement des profils les plus talentueux. En outre, l'université peut être également considéré comme une porte à l'immigration.

En intégrant le marché mondial de l'éducation, les pays ont également compris le rôle de vitrine que jouent leurs organisations universitaires, et ce non seulement en termes de développement, de rayonnement intellectuel, mais également d'influence politique sur la scène internationale. Une influence tant au niveau linguistique, culturel, qu'idéologique. Il s'agit alors de ce qu'on appelle en relations internationales le « *soft power* ». Le concept de soft power est développé dans les années 90 par le professeur Joseph Nye ; il désigne la capacité d'un Etat à conduire de manière indirecte et en douceur à travers des ressources intangibles un groupe d'acteurs à adhérer à son idéologie, « *le soft power est le pouvoir d'attraction* »²⁵. Il est opposé au concept hard power, caractérisé par la menace et la contrainte, notamment militaire et économique. Le soft power d'un Etat peut intervenir sous différentes formes mais se traduit souvent à travers sa réputation, ses performances économiques, sa technologie, sa place dans l'ordre mondial, sa qualité de vie, et bien sur son système éducatif ²⁶. On verra ainsi fleurir dans beaucoup de pays, des Instituts Français, des Centres culturels Russes, des British centers, des American cultural centers, des instituts Goethe, Cervantes ou encore Confucius. Ces établissements proposent non seulement des cours de langues, mais servent aussi de facilitateur pour les étudiants souhaitant poursuivre leurs études à l'étranger, ou offrent des bourses d'études internationales ciblées.

²³ JeuneAfrique.com, "Hausse Des Frais Universitaires En France : Quel Impact Sur Les étudiants Africains ? – Jeune Afrique.". dernière modification le 01/08/2020 .
<https://www.jeuneafrique.com/1022389/societe/hausse-des-frais-universitaires-en-france-quel-impact-sur-les-etudiants-africains/>(Consulté le 15/06/2021).

²⁴ Education Canada, « *Impact économique du secteur De l'éducation Internationale au Canada 2017 – 2018* », dernière modification 21/12/2020. <https://www.international.gc.ca/education/report-rapport/impact-2018/index.aspx?lang=fra>, (Consulté le 12/06/2021).

²⁵ Lord, Carnes. « *Diplomatie publique et soft power* », Politique américaine, vol. 3, no. 3, 2005, p64.

²⁶ Vie Publique.fr, "Qu'est-ce Que Le "soft Power" ?", dernière modification le 20/06/2019, <https://www.vie-publique.fr/fiches/38155-quest-ce-que-le-soft-power>, (Consulté le 11/06/2021).

1.3. La mobilité étudiante

Que ce soit à la recherche d'une formation de meilleure qualité, d'une spécialité indisponible dans le pays d'origine, ou encore dans le but d'enrichir son parcours académique, la mobilité internationale des étudiants est un phénomène en croissance. Selon les derniers chiffres consolidés, le nombre d'étudiants inscrits dans l'enseignement supérieur en 2018 atteignait 255 millions d'étudiants dans le monde²⁷, soit 38% de la population âgée de 25 ans et plus²⁸. La mobilité étudiante quant à elle, est passée de 5,3 millions en 2017 à 5,6 millions d'étudiants en 2018 ; ce qui correspond à une évolution de 5% en une seule année (31% en cinq ans) ; pourtant, celle-ci ne concerne qu'une minorité d'étudiants, pour la même année elle n'atteignait que 2,5 de la population étudiante mondiale²⁹.

Les pays anglophones constituent les destinations les plus prisées par les étudiants internationaux ; il s'agit notamment des Etats Unis, de la Grande Bretagne et de l'Australie. Les pays non anglophones tels que la France ou encore l'Allemagne occupent également une place de choix dans le top 5 des destinations pour l'année 2017³⁰. Malgré l'attractivité des universités occidentales, de nouveaux entrants s'engagent dans la course, à l'image de la Chine ou encore la Russie³¹. Du côté des pays expéditeurs (ou d'origine), l'Asie, avec la Chine et l'Inde en particulier, représentent le plus grand nombre d'étudiants en mobilité dans les pays de l'OCDE (57%)³².

La mobilité internationale est surtout stimulée par la capacité des différents systèmes d'éducation à attirer les étudiants étrangers, en identifiant les besoins et facteurs influençant les choix de ces derniers. Il y a bien évidemment des critères linguistiques, culturels ou historiques, mais c'est souvent la qualité de la formation et la réputation des établissements qui pèsent le plus dans la balance³³. Dans une enquête conduite auprès de presque 16,000 étudiants internationaux dans 19 pays différents, ces derniers ont répondu que la qualité et la diversité des programmes sont en tête de leur critère ; la tendance confirme que beaucoup considèrent les études aux Etats Unis³⁴.

²⁷ Rapport Campus France, « Chiffres clés de la mobilité étudiante dans le monde », mars 2020, P6.

²⁸ Source : données consolidées Banque Mondiale, Taux brut des Inscriptions à l'école, enseignement supérieur, <https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/SE.TER.ENRR>, (Consulté le 17/06/2021).

²⁹ Ibid. ; Rapport Campus France, P6.

³⁰ Ibid.; P10.

³¹ UNESCO, Migration, déplacement and education: Building bridges, not Walls, "*International Higher Education: Shifting mobilities, Policy Challenges, and new Initiatives*", 2018, P4.

³² OCDE Library, « *Quel Est Le Profil Des étudiants En Mobilité Internationale ? | Regards Sur L'éducation 2020 : Les Indicateurs De L'OCDE* », <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/748c743e-fr/index.html?itemId=/content/component/748c743e-fr> (Consulté le 20/06/2021).

³³ Wiley Online Library, The World Economy, "*Determinants of International Student Migration.*" dernière modification le 02/09/2015, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/twec.12319>, (Consulté le 21/06/2021).

³⁴ Op.cit.; UNESCO, "*International Higher Education: Shifting mobilities, Policy Challenges, and new Initiatives*", P7.

En termes de région, la zone MENA compte près de 38% des étudiants dans monde³⁵ et 8% de la population étudiante en mobilité³⁶. Le petit Maghreb qui se compose des trois pays d’Afrique du Nord que sont l’Algérie, le Maroc et la Tunisie, représente quant à lui 23%³⁷ des étudiants MENA se trouvant en l’étranger, plus particulièrement en France, avec 28 431 d’étudiants marocains, 24 094 d’étudiants algériens et 9 499 d’étudiants tunisiens selon les dernières données consolidées de l’UNESCO³⁸ ; l’Europe reste en général la destination de prédilection de ces derniers.

Dans un rapport publié en 2019, une enquête a été menée auprès de la jeunesse des pays arabes, plus des trois quarts, soit 78% d’étudiants de la région, se sentent préoccupés par la qualité de leur éducation ; 81% des étudiants Nord africains ont également exprimé leur inquiétude, 58% d’entre eux souhaitent continuer leur formation en Occident³⁹.

1.3.1. Les bourses d’études internationales

Une bourse d’étude est une aide financière accordée sur des critères sociaux - étudiants issus de familles modestes ou venant de pays pauvres- ou sur des critères de mérite, si ce n’est parfois les deux en même temps. Elle peut provenir d’un Etat, pour former ses étudiants les plus studieux au sein du même pays ou à l’étranger ; ou bien d’organisations ou de fondations internationales. C’est aussi, un outil d’attraction utilisé par les pays industrialisés pour attirer à travers le monde les étudiants les plus doués afin de pallier au manque de main d’œuvre qualifiée. Les bourses peuvent également cibler certaines régions de la planète plutôt que d’autres, sur la base de critères économiques ou géopolitiques des pays ou des organismes qui financent (bailleurs de fonds). D’ailleurs, la cible 4.b de l’ODD 4 sur l’éducation, encourage les offres de bourses d’études destinées aux pays en voie de développement pour la poursuite d’études supérieures dans des pays plus développés⁴⁰.

Malheureusement, Il n’existe pas de données précises sur le nombre de bourses d’études offertes à travers le monde, mais selon l’Institut de l’éducation internationale et le Rapport mondial de suivi de l’éducation, seulement 1 % des étudiants des pays en voie de développement ont reçu en 2015 une bourse publique provenant des pays développés. De son côté, l’indicateur mondial se concentre quant à lui de suivre le volume de l’aide consacrée à l’éducation allouée aux bourses. Celui-ci n’est cependant pas sans failles, beaucoup de pays développés n’incluent pas les bourses d’études dans leurs programmes d’aide. Selon le rapport de suivi de l’éducation publié en 2019 par l’UNESCO, le volume des bourses stagne

³⁵ Op.cit ; données consolidées Banque Mondiale, *Taux brut des Inscriptions à l’école, enseignement supérieur*.

³⁶ Instituts statistiques de l’UNESCO (ISU), derniers chiffres consolidés portant sur 2018, <http://uis.unesco.org/fr/uis-student-flow>, (Consulté le 20/06/2021).

³⁷ Source : calculé sur la base des données UNESCO (ISU), (extraction juin 2021- chiffres 2019).

³⁸ Source : base de données UNESCO (ISU), <http://uis.unesco.org/fr/uis-student-flow> (extraction juin 2021- chiffres 2019).

³⁹ ASDA’A BWC & PSB, Arab Youth Survey, “A call for Reform”, 2019, P26-27.

⁴⁰ Op.cit. ; Nations Unis, « *Les Objectifs de développement durable* ».

depuis 2010 à 2019 et oscille entre 1,1 et 1,2 milliard de dollars⁴¹. Toutefois, il n’y a pas encore de données consolidées pour mesurer ce volume au moment de la pandémie de Covid-19 qui a débuté en cours de l’année 2020.

Entre autres, les bourses d’études internationales boostent la mobilité et font partie intégrante du marché de l’éducation. Elles permettent chaque année à des milliers d’étudiants d’entreprendre une formation à l’étranger. Pour des raisons économiques, politiques ou en réponse à la cible 4.B, beaucoup de gouvernements, d’organisations internationales, de fondations ou établissements de troisième cycle, en particulier ceux des pays développés ou en voie de développement, accueillent des étudiants étrangers, souvent des profils d’exception pour des formations ciblées.

1.3.2. Emergence des portails d’aide financière

Aujourd’hui, de plus en plus d’étudiants sont prêts à quitter leur pays à la recherche d’un enseignement de meilleure qualité que celui existant chez eux, quitte à investir le prix fort. La qualité est alors un facteur clé du phénomène de mobilité des étudiants comme l’a démontré l’enquête, précédemment présentée, sur les jeunes de la région MENA (Arab Youth Report). D’ailleurs d’autres études, comme celle menée par le programme européen ERASMUS en 2014, mettaient en avant les avantages de la mobilité. Selon cette dernière, une expérience à l’étranger dans le cadre de son cursus académique offre un avantage concurrentiel sur le marché du travail ; 64% des employeurs en 2013 estimaient que c’est là un atout important pour l’employabilité. Il en résulte que les étudiants concernés trouvent plus facilement un emploi et gagnent plus d’argent que leurs collègues ayant poursuivi leurs études sur place ; et ce, sans oublier les compétences et les qualités interpersonnelles développées au cours de leur voyage, en étant exposé en permanence et sur une longue durée à une culture différente de la leur. C’est alors qu’une question se dessine pour tout étudiant désireux bénéficier des avantages d’un cursus à l’étranger : par quel canal peut-il prendre connaissance des places ouvertes, disponibles, ou mieux encore, des bourses d’études auxquels ils pourraient être éligibles offertes par les différents bailleurs ?

C’est en voulant répondre à cette problématique que divers sites web en ligne ont vu le jour. Ces portails agissent comme des hubs qui regroupent en un seul endroit toutes les offres qu’ils interceptent sur la toile ; telles que celles publiées sur les sites ou réseaux sociaux des représentations diplomatiques (Ambassades), des centres culturels ou encore sur les sites des universités ou des organisations. Si certains ne sont que des petits sites indépendants gérés

⁴¹ UNESCO, Rapport mondial sur le suivi de l’éducation, « *Respecter les engagements : les pays sont-ils en bonne voie d’atteindre l’ODD 4 ?* », 2019, P10.

par des bénévoles, beaucoup d'autres ont transformé cette niche en véritable branche de l'industrie EdTech⁴², créant des start-ups plus compétitives les unes que les autres.

Ces plateformes font désormais partie intégrante du marché de l'éducation et de l'écosystème qui s'est bâti autour, car elles interagissent désormais avec les différents acteurs du secteur de l'éducation. Leurs revenus dépendent des partenariats qu'ils tissent et de la qualité des universités qui choisissent d'afficher leurs offres sur leurs plateformes. L'association SYTA (*Student & Youth Travel Association*) dans son classement de 2017 des meilleurs sites de recherche de bourses, plaçait les plateformes fastweb.com et cappex.com comme meilleurs data base au monde d'aide financière pour les étudiants. Dans la région MENA, la start-up égyptienne Maj3 s'est vu attribuer quant à elle, par le classement Alexa⁴³, le titre de plateforme N°1 dans la région.

1.4. Approche historique de l'éducation au Maghreb

Les pays du Maghreb, principalement l'Algérie, la Tunisie et le Maroc, font partie ces pays en voie de développement qui ont énormément investis dans l'enseignement au niveau des trois cycles. A leurs indépendances, ces derniers ont essayé tant bien que mal de rattraper le retard occasionné par la colonisation. Ainsi, des écoles et des universités ont été très vite construites ; des milliers d'enseignants ont été recrutés, voire même importés du Moyen Orient et d'autres ont été formés sur place et à l'étranger. Pourtant, les résultats de cet investissement restent contestables ; car au jour d'aujourd'hui, même si les infrastructures existent et les enseignants disponibles, la qualité de l'enseignement dispensée semble bien loin de celui des standards internationaux.⁴⁴ Selon le classement CWUR pour l'année universitaire 2019/2020, la Tunisie a été placée à la 908^{ème} place (*Université Tunis Manar*), le Maroc est à la 1064^{ème} place (*Université Cadi Ayyad*), L'Algérie quant à elle est bien loin dernière, classée à la 1625^{ème} place (*Université des Sciences et Technologies Houari Boumediene*) sur un total de 2000 universités . A noter que les trois pays n'ont pas eu de notation sur la qualité ; il semble que les données soient indisponibles⁴⁵.

Pour bien comprendre la configuration actuelle de l'enseignement au Maghreb, une vue historique s'impose. On distingue ainsi trois périodes principales : La première correspondant à l'ère précoloniale, la seconde à l'ère coloniale ; quant à la troisième, elle renvoie aux modèles développés après les indépendances.

⁴² En web marketing, l'EdTech englobe l'ensemble unifié des organisations (essentiellement des startups) qui sont dotées d'un savoir-faire technologique et/ou d'outils technologiques innovants dédié à la connaissance, son apprentissage, ainsi que sa transmission.

⁴³ Alexa est un outil créé par l'entreprise de commerce en ligne Amazon dont le but est d'analyser le trafic, le SEO et la concurrence d'un site web.

⁴⁴ Abdeljalil Akkari, Note de l'IFRI, « *Le Maghreb face aux nouveaux enjeux mondiaux, L'éducation au Maghreb : promesses et défis* », Juillet 2019, P3.

⁴⁵ CWUR, "World University Rankings 2019-2020", <https://cwur.org/2019-2020.php> (Consulté le 25/06/2021).

Avant la colonisation, l'école au Maghreb était principalement basée sur l'école coranique (mosquées, madrasas, zaouias) et sur l'apprentissage par cœur. Les élites de l'époque avaient pourtant conscience du retard qu'avait pris le monde musulman sur l'Occident⁴⁶. En Tunisie, le penseur Kheireddine publiait déjà un ouvrage intitulé « *Essai sur les réformes nécessaires aux Etats musulmans* » où il analysait la grandeur et la décadence de la civilisation islamique, pour montrer la nécessité des réformes à entreprendre pour reconquérir sa puissance d'autrefois. Ainsi, pour rattraper ce retard et faire face à la volonté d'hégémonie des puissances européennes de l'époque, les Etats maghrébins du 19ème siècle devaient inclure dans l'enseignement non seulement les langues mais surtout donner une plus grande, voir une place prioritaire, aux sciences⁴⁷.

Les premières années de la présence française en Algérie se distinguent par une marginalisation et une absence d'instruction pour les populations indigènes. La non-participation de la population locale musulmane et son désintérêt de l'école française, traduisaient d'un côté la volonté dominatrice du colonisateur de les laisser dans l'ignorance, là où ces derniers y voyaient une résistance à l'assimilation culturelle coloniale. Politique revue avec l'école laïque de Jules Ferry, dont la Kabylie (région berbère au nord de l'Algérie) sera le laboratoire. Celle-ci avait pour but entre autres de limiter l'influence religieuse des quelques madrasas en service. Elle sera appliquée également à la Tunisie au moment de l'instauration du protectorat⁴⁸.

Conscient des erreurs commises en Algérie et en analysant l'expérience tunisienne, le gouvernement français alors dirigé par le Premier Ministre George Clémenceau, tentera une approche plus tolérante au Maroc⁴⁹.

Ainsi, au début du 20ème siècle, l'éducation au Maghreb fut caractérisée par une dualité de l'enseignement : un de type européen destiné aux enfants de colons, et l'autre spécifique pour les enfants maghrébins, qui fusionnait l'école arabo-musulmane aux influences françaises. Celles-ci étaient réservées aux garçons des élites indigènes, principalement pour servir l'administration coloniale, mais donnaient très peu accès à l'enseignement supérieur.

Au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, la volonté de mettre fin aux différenciations est réellement mise en œuvre à travers une scolarisation massive des enfants musulmans au même titre que les enfants de colons, garçons et filles. L'arabe fut alors relégué au second plan au moment où le français devenait langue principale de transmission du savoir⁵⁰.

⁴⁶ Op.cit. ; Abdeljalil Akkari, « *Le Maghreb face aux nouveaux enjeux mondiaux, L'éducation au Maghreb : promesses et défis* », P4.

⁴⁷ Chaherli Harrar, Souad. « Les Lumières et les réformistes tunisiens », *Rue Descartes*, vol. 61, no. 3, 2008, P25.

⁴⁸ Luizard, Pierre-Jean, « *Le choc colonial et l'islam : la politique coloniale de Jules Ferry en Algérie et en Tunisie* », Editions La Découverte, 2006, PP 110- 112.

⁴⁹ Knibiehler Yvonne. L'enseignement au Maroc pendant le protectorat (1912-1956), *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, tome 41 N°3, Juillet-septembre 1994, P 490.

⁵⁰ Kadri, Aïssa. "*Histoire Du Système D'enseignement Colonial En Algérie.*" OpenEdition Books, <https://books.openedition.org/enseditions/1268?lang=fr> (Consulté le 27/06/2021).

Pourtant les chiffres restent très faibles puisque les taux de scolarisation de la population musulmane étaient de 13 % au Maroc, de 11 % en Tunisie et de 16 % en Algérie entre 1953 à 1956, soit au moment des indépendances marocaines et tunisiennes⁵¹. Pour l'Algérie ce taux atteignait environ 20% en 1962, les universités comptaient alors seulement 2 375 étudiants dans tout le pays⁵².

L'école maghrébine contemporaine naît ainsi de l'embryon légué par le système colonial, dans un contexte mondial marqué par la course des pays émergents à l'éducation. Cette troisième étape se caractérise par un véritable engouement des peuples nouvellement indépendants pour l'école. Les écoles d'inspirations religieuses n'arriveront pas à se repositionner dans ce nouvel environnement, encore moins l'enseignement privé, alors réservé aux élèves et étudiants ayant épuisé leurs chances dans l'enseignement public, alors très sélectif⁵³.

Sur la question linguistique, les trois pays du Maghreb vont tous se lancer à leur indépendance dans une politique d'arabisation massive, faisant à ce jour de l'arabe l'unique langue officielle et nationale en Algérie, Tunisie et au Maroc. Considéré comme élément de la construction des identités nationales et culturelles du Maghreb, elle a pour objectif de contrebalancer l'acculturation imposée par l'ancienne puissance.

Cette démarche fut malheureusement mal préparée, d'abord fautes de moyens, d'enseignants, et faute de bases linguistiques et culturelles propices à l'arabisation. Cette coupure linguistique avec la langue française, a non seulement conduit à l'isolement voire la fuite des élites et intellectuelles formées par l'école française (vers la France et plus tard vers le Canada), mais elle a également mené à l'abandon scolaire pour beaucoup d'élèves et étudiants brillants, dont le cursus a débuté en français pour être finalement brutalement coupé par l'arabe. Un demi-siècle plus tard, cette politique a vite mené l'Université maghrébine dans une l'impasse en termes de compétitivité, et les étudiants maghrébins vers une incompétence linguistique, nécessaire à l'acquisition des connaissances.

De plus, l'arabe classique reste inadapté au marché du travail et aux relations commerciales internationales, notamment avec l'Europe et en particulier la France, premier partenaire commercial des Etats maghrébins. Plusieurs réformes ont alors été mise en étude pour moderniser l'enseignement au Maghreb à travers le recourir au français ou à l'anglais pour les matières scientifiques⁵⁴. Vers les années 2000, des besoins de réformes de l'Université se sont fait sentir après les différentes crises socio-économiques qu'a connue la région. Dans ce

⁵¹ Akkari, Abdeljalil. « *La scolarisation au Maghreb : de la construction à la consolidation des systèmes éducatifs* », *Carrefours de l'éducation*, vol. 27, no. 1, 2009, P 228.

⁵² Ministère De L'enseignement Supérieur Et De La Recherche Scientifique », https://www.mesrs.dz/fr_FR/accueil/-/journal_content/56/21525/52816 (Consulté le 27/06/2021).

⁵³ Op.cit. ; Abdeljalil Akkari, « *Le Maghreb face aux nouveaux enjeux mondiaux, L'éducation au Maghreb : promesses et défis* », P7-12.

⁵⁴ Benjamin Stora, Ellyas Akram, « Politique d'Arabisation » dans « *Les 100 portes du Maghreb. L'Algérie, le Maroc, la Tunisie, trois voies singulières pour allier islam et modernité* ». Éditions de l'Atelier « Programme ReLIRE: Points d'appui », 1999, P63-64.

contexte et en partenariat avec l'Union européenne, les Etats maghrébins ont introduit dans leur système un grand nombre de réformes pour moderniser l'enseignement supérieur, toutes issues du processus de Bologne. Il s'agissait alors de mettre en place des procédures qualité, développer des partenariats RnD axés sur le public-privé, diversifier les financements, moderniser les outils de gouvernance.

Une décennie plus tard, ces réformes ont bien transformé la morphologie des systèmes universitaires et des structures de recherches, mais les chantiers sur la qualité et le niveau de l'éducation n'ont pas été entamés si ce n'est qu'à un très faible niveau. Les enseignants et les conférenciers n'étaient pas impliqués dans les réformes, la recherche et le développement n'étaient pas non plus répandus, ni demandés par les acteurs de l'industrie (les entreprises), le système d'enseignement supérieur était très souvent critiqué par les usagers⁵⁵, c'est-à-dire les étudiants eux-mêmes ; situation qui encourage la fuite de la main-d'œuvre et surtout des cerveaux, à qui l'Occident offre plus de moyens pour l'innovation et la recherche.

⁵⁵ Ahmed Ghouati, *"Systems of Higher Education and Research in the Maghreb region"*. Joshi and Paivandi. *'Higher Education across Nations'*, Editions B.R. Publishing Corporation, 2014, P 113.

2. La problématique de visibilité de Marj3 au Maghreb

Dans cette partie, et à la lumière du contexte déjà développé dans la précédente section sur l'éducation dans le monde, nous allons présenter la startup Marj3 et son fonctionnement, puis bâtir notre problématique de recherche, notre hypothèse générale et définir les objectifs derrière ce travail de recherche.

2.1. Présentation et fonctionnement de Marj3

Marj3 est une start-up égyptienne créée en 2016, qui se donne pour mission de servir de pont de communication entre les étudiants et les opportunités de formation dans le monde entier avec ou sans financement. A travers son site web www.marj3.com, cette dernière fournit des informations sur les programmes, les aides financières, les stages et les inscriptions aux universités étrangères. Marj3 propose une très grande variété d'opportunités ; elle dispose également d'un système de compatibilité (pour les membres disposant d'un profil Marj3) et d'un système de filtre en deux langues, arabe et anglais. D'abord spécialisé dans les bourses d'études, Marj3 a peu à peu élargi son champ pour inclure également les formations payantes, ainsi que les formations en e-learning.

Marj3, comme d'autres plateformes EdTech du même domaine, tire ses revenus des partenariats qu'elle tisse avec les universités ou organismes de financement - lorsqu'il s'agit de bourses – en proposant trois types de visibilité sur leur site : un affichage annuel, un paiement par commission (par étudiant recruté via la plateforme), ou en combinant les deux offres.

Aussi, grâce au trafic qu'elle génère, Marj3 propose aux institutions qui le souhaitent des « *data driven analysis* ». Il s'agit d'analyses de profils et comportements des étudiants en recherche d'opportunités, et ce afin de pouvoir établir des recommandations aux universités, en termes de formations et de formules financières. Pour ce qui est des étudiants, la consultation du site reste gratuite ; il s'agit d'un principe fondamental de la start-up.

Aussi, Marj3 coach, forme et conseille ses usagers afin de s'assurer que les bons profils postulent aux bons programmes, de la bonne façon. Elle évite aux étudiants d'être refusés et à l'université d'être noyée de candidatures incompatibles ou mal renseignées. Cet accompagnement est d'ailleurs son majeur atout face aux autres structures de promotions qui ne font qu'afficher les offres (facebook ads, google ads, billboard, Yo, studyportals, etc). A fin 2020, les revenus générés par Marja3 avaient atteint les 20 000 \$/M.

Une autre particularité de Marj3 est son organisation innovante. Comme toute start-up, elle fonctionne avec un minimum d'effectifs, mais sa particularité réside dans son modèle unique qui utilise un grand nombre de stagiaires en ligne à travers plusieurs sessions par an. Ces

stagiaires à travers leurs écrans et peu importe leur localisation dans la région MENA, récoltent, traduisent et documentent les offres qui seront publiées. Les stages sont certes non rémunérés, mais à la fin de leurs cinq mois, presque tous les stagiaires obtiennent des programmes et des bourses à l'étranger via les partenaires de Marj3⁵⁶. Également, son réseau d' alumni alimente le blog du site et participe aux séances de coaching. Car si Marj3 réussit c'est en développant autour de ses usagers un esprit de famille et de proximité.

2.2. Problématique de recherche

2.2.1. Justification du choix du sujet

Dans un monde de plus en plus mondialisé, des changements majeurs ont été introduit dans notre société, qu'ils soient économiques, politiques ou technologiques. L'ouverture des économies au marché mondial n'a pas seulement fait qu'augmenter les échanges de biens, de services et de capitaux, mais il a surtout boosté la mobilité des personnes. Cette mobilité constitue une chance inestimable pour les étudiants de parfaire leurs connaissances et de se perfectionner à travers une expérience internationale.

Beaucoup de pays en voie développement souffrent d'un problème avéré de qualité au sein de leurs institutions d'enseignement supérieur. Cette situation ne contribue malheureusement pas au développement de ces pays, encore moins à celui des étudiants. Ces derniers sont alors autant limités dans leur épanouissement personnel que dans leurs futures compétences professionnelles. Certes, cette ouverture des frontières a également des conséquences sur les flux migratoires et sur la fuite des cerveaux vers les pays industrialisés, mais ignorer l'apport de génération d'étudiants mobiles sur le long terme serait également sous-estimée leur contribution à l'avenir.

C'est d'ailleurs là le rêve que nourrit Marj3 : permettre les étudiants de la région MENA, à travers l'internet et le numérique, de se développer grâce à une expérience à l'étranger ; d'abord dans leur intérêt personnel ensuite dans l'intérêt de leurs régions d'origine. Marj3 incarne le désir de participer à un projet qui sur le long terme pourrait bénéficier aux pays de la région MENA. Marj3 est une véritable opportunité pour les étudiant maghrébins en termes d'ouverture sur le monde, un monde qui ne serait pas toujours tourné que vers la France, mais qui pourrait ouvrir la voie vers d'autres destinations francophones ou pas.

2.2.2. Question de recherche

Bien que Marj3 connaît un franc succès avec ses 8 millions d'opportunités publiées et 2 millions de visites par mois, elle reste encore très peu visible dans beaucoup de pays de la

⁵⁶ Marj3 Internship Round 9 - Internship 5 months - (Call for interns) Open for all the world • مرجع . ; publié le 16 décembre 2019. <https://www.marj3.com/en/marj3-internship-round-8-internship-5-months-call-for-interns-open-for-all-the-world.html> (Consulté le 28/06/2021).

zone qu'elle couvre. En effet, sa plus grosse part de marché reste localisée en Egypte avec un taux de 34% d'entrées/ mois (chiffres Marj3 - septembre 2020), suivi en moyenne de 3% pour les trois pays du Maghreb (Maroc, Algérie, Tunisie) et de 1% pour le reste des 13 pays du Moyen Orient ; le tout dans une région qui compte plus de 10 millions d'étudiants⁵⁷.

La région du Maghreb constitue pourtant un marché très lucratif. Sa population estudiantine connaît une croissance très rapide, soit une augmentation de 26 % en cinq ans, notamment grâce au dynamisme des marocains qui marquent une évolution de 67% d'inscrits à l'enseignement supérieur et dont un nombre conséquent est mobile internationalement. En Algérie, 80% des étudiants en mobilité s'orientent vers la France. Même constat au Maroc avec un taux de 58%. La Tunisie quant à elle, est le pays qui envoie le moins d'étudiants avec 44%⁵⁸. La France est alors le premier pays de destination des étudiants maghrébins. Le Maroc quant à lui constitue la première nationalité en termes d'étudiants étrangers dans le pays ⁵⁹.

De plus, il faut souligner que le coût des démarches, les frais d'inscriptions aux universités, ainsi que les frais de vie sont extrêmement élevés⁶⁰. En d'autres termes, étudier en France reste un projet onéreux, pourtant la cadence ne semble pas ralentir, même après l'annonce des augmentations de frais d'inscriptions en 2019. A noter que les espaces Campus France au Maghreb n'offrent pas de bourses aux étudiants de la région, ou très rarement.

Les espaces Campus France constituent souvent pour les étudiants maghrébins la seule porte de sortie la plus sûre : d'abord en raison des liens historiques entre le Maghreb et la France, ensuite due à la maîtrise de la langue française, ainsi que la présence d'une forte diaspora maghrébine en France (Algérie (12,7 %), Maroc (12 %), et Tunisie (4,5 %) – chiffres 2020) ⁶¹ qui peut les accueillir ou les aider dans leur installation ; sans oublier la proximité géographique. A noter, que ces dernières années, les étudiants maghrébins sont ceux qui ont le plus de facilitations pour l'obtention des visas d'étude⁶², propulsant la région MENA – dont elle fait partie - en première position ⁶³ autrefois détenue par après l'Asie-Océanie ⁶⁴.

Ainsi, les étudiants maghrébins qui s'orientent vers d'autres destinations en Europe ou ailleurs dans le monde restent limités. Pourtant de nombreuses opportunités existent aux mêmes tarifs, parfois semi-financées et d'autres fois entièrement prises en charge. Mais il semble que ni les bourses Fullbright, Chevening, Turkiye, Erasmus+, Monbukagakusho et autres offres

⁵⁷ Source : Institut statistique de l'UNESCO (ISU), janvier 2020.

⁵⁸ Rapport Campus France, « Chiffres clés de la mobilité étudiante dans le monde », mars 2020, PP 30-32.

⁵⁹ Ibid. ; P41.

⁶⁰ L'Etudiant., « Quel Est Le Budget D'un étudiant ? », https://www.letudiant.fr/etudes/international/venir-etudier-en-france_1/quel-est-le-budget-dun-etudiant-htm ,dernière modification 21/05/2017 (Consulté le 02/07/2021).

⁶¹ INSEE, L'essentiel sur les immigrés et étrangers, publié 01/07/2021, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3633212> (Consulté le 02/07/2021).

⁶² Mohamed Limam, « Les Partenariats pour la Mobilité de l'Union européenne avec le Sud », med dialogue series, Programme Régional Dialogue Politique Sud Méditerranée, n°28, Septembre 2020, P4.

⁶³ Rapport Campus France, « Chiffres clés de la mobilité étudiante dans le monde », mars 2021, P13.

⁶⁴ Rapport Campus France, « Chiffres clés de la mobilité étudiante dans le monde », mars 2020, P43.

n'atteignent le nombre de candidatures espérées, alors que de son côté Campus France a, pour l'année 2019, reçu 31 269 candidatures algériennes, 25 818 marocaines et 7 137 tunisiennes⁶⁵ pour des programmes et séjours que les étudiants doivent prendre entièrement à leur charge.

De son côté, la base de données de Marj3 grouille d'opportunités partout dans le monde, mais que malheureusement les étudiants maghrébins ignorent. Alors, comment faire en sorte de rendre Marj3 plus visible dans la région et faire connaître les offres de ses partenaires ? Quelle stratégie marketing adopter pour positionner Marj3 sur le marché maghrébin ? Comment faire connaître la start-up et augmenter à la fois les visites du site et les candidatures aux offres ? Faut-il pour cela revoir le produit de Marj3 ainsi que sa plateforme ? A travers le présent travail, nous allons essayer de répondre à chacune de ses questions.

2.2.3. Hypothèse générale

A la lumière des informations primaires dont nous disposons, c'est-à-dire les chiffres sur la mobilité estudiantine maghrébine et en analysant le contexte historique de l'éducation au Maghreb, une hypothèse se dessine. Marj3 qui se trouve en Egypte et dont le management est plus culturellement influencé par le Moyen Orient que le Maghreb, reste loin des réalités et besoins du marché maghrébin, d'abord sur le point de vue linguistique, et ensuite au niveau de sa stratégie de marketing et communication envers la région.

2.3. Objectif de l'étude

2.3.1. Objectif General

L'objectif général de l'étude consiste à améliorer le positionnement de Marj3 en termes de visibilité sur le marché et de candidature au sein de la région du Maghreb, et devenir ainsi la référence numéro 1 en termes de plateforme de recherche de programmes et de bourses à l'étranger dans la région.

2.3.2. Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques derrière cette étude sont multiples, ils visent à la fois Marj3 mais ses partenaires et ses clients, soit les étudiants de la région Maghreb. Ces objectifs se présentent comme suit :

- Construire une réputation et une image de marque positive auprès des étudiants maghrébins ;
- Attirer le plus grand nombre d'étudiants en mobilité ou en recherche d'une formation au niveau international ;

⁶⁵ Ibid. ; P11.

- Attirer encore plus d'offres de programmes et d'organismes de financement en augmentant le nombre de visiteurs et de profil inscrits sur Marj3 ;
- Elargir le scope de possibilités des étudiants maghrébins en termes de destinations et de programmes d'études à l'étranger, en offrant une palette d'autres options que Campus France ;
- Améliorer les revenus que Marj3 génère de la région.

3. Démarche méthodologique de l'étude

La méthodologie adoptée dans le cadre de la présente étude se décline en quatre grandes phases :

1. Choix de la zone d'étude ;
2. Délimitation temporelle de l'étude ;
3. Etude du marché ciblé ;
4. Recueil des données et traitement.

3.1. Choix de la zone d'étude

Le choix de la zone d'étude repose sur plusieurs critères :

D'abord, sur le nombre de visites sur le site de Marj3, où l'Algérie et la Tunisie sont en deuxième et troisième position du top 5, indiquant que l'activité n'est pas au zéro et qu'avec un effort marketing, il est possible à la start-up de gagner des parts de marché.

Ensuite, en comparant les chiffres dans chaque pays de la région, en termes de population estudiantine, d'étudiants en mobilité et de candidatures Campus France, concurrent indirect mais leader sur le marché.

En dernier lieu, il avait été suggéré de ne pas cibler tout le Maghreb central mais seulement un pays, en choisissant celui où Marj3 est presque complètement absente, soit le Maroc. Mais suite à une analyse de la région, il a été décidé qu'il serait plus judicieux de ratisser large en prenant les trois pays en même temps. Le choix de ne pas cibler tous les Etats du Grand Maghreb ⁶⁶ et seulement ceux du Maghreb centrale, repose sur le fait est que, l'éducation n'est actuellement pas une priorité pour la Libye dont la situation politique est toujours instable. D'autres part, la Mauritanie est plus proche de la culture sahélienne que de la culture maghrébine à plusieurs égards.

En effet, l'Algérie, le Maroc et la Tunisie sont culturellement, linguistiquement, historiquement, politiquement et socio économiquement plus proches, et ce quoique l'Algérie et la Tunisie soient des républiques et le Maroc une monarchie. Ce qu'il faut retenir, c'est qu'en agissant de la sorte, nous allons à la fois améliorer la présence de Marj3 en Algérie et en Tunisie tout en l'introduisant au Maroc. La proximité existante entre les trois pays va permettre de créer une alchimie ; quant au niveau marketing, grâce à leur langue et leur culture commune, toutes campagnes, les affichages, bannières web, conférences en ligne et autres, peuvent être les mêmes, ce qui se traduit par une opération large mais à coup moindre.

⁶⁶ Le Grand Maghreb est composé de cinq pays : Algérie, Libye, Maroc, Maurétanie et Tunisie.

3.2. Délimitation temporelle

La présente étude a été menée en 2021 sur une période de trois mois. Les données reportées dans ce travail sont étalées sur les cinq dernières années, soit de 2017 à 2021. Les chiffres présentés couvrent principalement la période allant de 2018 à 2019, car les données officielles datant de 2020 et 2021 ne sont pas toutes complètes ou consolidées ou disponibles. L'étude a été menée dans un contexte de normalisation des transports aérien et cours en présentiel dans les établissements, soit hors pandémie.

3.3. Etude de marché

L'étude de marché a pour objectif d'étudier un potentiel à exploiter dans le but de mettre en place une stratégie ou un plan d'action. La présente étude quant à elle, repose sur une analyse mixte, c'est-à-dire une analyse à la fois quantitative et qualitative. Il s'agit d'un côté, d'identifier le profil des consommateurs, la taille du marché et l'intensité de la concurrence ; et de l'autre, analyser les comportements et les préférences des clients. Pour se faire, il existe différentes sources pour la collecte de données dont celles utilisées dans le cadre du présent travail : rapports, sites web retraçant les statistiques de trafic, questionnaire. De même qu'une panoplie de techniques et d'outils d'analyse et de traitement : PESTEL, SWOT, etc.

3.3.1. Recueil des données et traitement

Dans le cadre de notre collecte de données, nous avons eu recours à deux techniques à la fois qualitative et quantitative : la recherche documentaire, le questionnaire d'enquête, trafic en ligne. Toutes ces données ont été croisées et comparées entre elles pour servir à l'étude de marché. Pour déterminer la taille du marché maghrébin, nous nous sommes appuyés sur les chiffres de Campus France, agence de recrutement pour la destination la plus prisée dans la région.

Revue documentaire

A travers la revue documentaire, il s'agit de retracer les études menées autour du thème abordé. Pour le présent travail, plusieurs documents ont été collectés et analysés ; pour la plupart tirés de sources en ligne. Nous avons aussi rassemblé plusieurs rapports d'organismes internationaux, des rapports internes à la structure de stage, ainsi que divers articles scientifiques et ouvrages traitant notre question de recherche.

En résumé, les principaux paramètres étudiés sont comme suit :

- Les textes fondateurs sur le rôle de l'éducation et ses objectifs ;
- L'évolution de l'éducation dans le monde, en particulier l'enseignement supérieur ;
- Les nouveaux marchés créés par la mobilité étudiante et l'apparition des start-up EdTech ;

- Intérêts des pays à accueillir des étudiants étrangers et techniques d'attraction ;
- Intérêts des étudiants à investir dans une formation à l'étranger ;
- L'impact des nouvelles technologies sur l'émergence des start-ups et leur fonctionnement ;
- Les stratégies de marketing digital.

Outils d'analyse de trafic et statistiques

L'analyse du trafic de la plateforme Marj3 va permettre de déterminer si celle-ci a attiré le nombre de prospects escompté ou non. L'étude du trafic aide entre autres à cerner les préférences des visiteurs et leur comportement sur le site, car le but de toute plateforme en ligne reste de drainer du trafic et d'améliorer sa visibilité sur la toile pour attirer plus de clients. Elle se fait à l'aide d'outils parfois incorporés ou via des sites spécialisés comme [Google Analytics](#), [Alexa](#), [similarweb](#) ; etc.

Enquête par questionnaire

L'enquête par questionnaire est un outil utilisé pour analyser et comprendre l'environnement d'un marché en recueillant des informations auprès d'une population cible. Elle a pour but de déterminer un certain nombre de paramètres et d'expliquer certains comportements.

Dans le cadre de ce travail, nous avons mis en place un questionnaire en ligne contenant six grandes sections : la première a pour objectif de définir le profil des participants, la seconde leur niveau d'instruction et leur mobilité, la troisième et la quatrième leurs préférences en termes d'éducation à l'étranger (destinations et spécialités), la cinquième teste leur connaissance sur Marj3 et la sixième sur leurs concurrents.

Ainsi, l'enquête par questionnaire a servi à recueillir des informations auprès d'un échantillon de 110 étudiants originaire du Maghreb central (âgés de 18 et plus) sur une période de deux mois, allant de mi-juin à mi-août.

3.3.2. Analyse et traitement des données

Une fois collectées, toutes les données sont alors analysées et traitées grâce à divers outils ; ceux utilisés dans le cadre de ce travail sont : statistiques, PESTEL, SWOT, triangle d'or du positionnement et les cinq forces de porter.

Le résultat de ce travail va d'un côté servir à confirmer ou à infirmer la validité de notre hypothèse de départ ; et de l'autre, servir de base pour l'élaboration de la stratégie de marketing digital à mettre en place pour le compte de Marj3.

3.4. Difficultés rencontrées et limites de l'étude

Les difficultés rencontrées dans le cadre de ce travail se sont présentées comme suit :

- Au moment de la récolte des données chiffrées sur le nombre d'étudiants au niveau mondial, proportion par région, et proportion en mobilité internationale pour établir un plan prévisionnel pour Marj3 Ce qui a mené à l'abandon de cette partie.
- En essayant de trouver des chiffres récents et consolidés pour les mêmes années à travers diverses régions. Entre autres, des données qualitatives sur l'enseignement supérieur, malheureusement souvent absentes pour les pays en voie de développement ;
- Manque de connaissances en statistiques ;
- Absences d'articles sur la startup comme Marj3 au sein du domaine de l'EdTech ;
- Certaines données internes à Marj3 dans de la région d'étude restent limitées, voir pour certaines inexistantes ;
- Impossibilité d'obtenir des données financières, classées confidentielle par Marj3, donc impossibilité de connaître le budget mis à disposition pour le projet ;
- Manque de données sur le fonctionnement interne des concurrents et leurs revenus.

L'une des principales limites vient du fait est que les données consolidées datent d'avant la pandémie, l'étude porte donc sur une période où l'économie battait son plein et où la mobilité était possible. La situation sanitaire a beaucoup affecté les budgets des bailleurs de fonds, les transports aériens étant cloués au sol, beaucoup d'étudiants n'ont pas pu rejoindre leurs universités, et un grand nombre de données restent incomplètes.

4. Revue de la littérature

Dans cette partie, nous allons à travers la littérature existante aborder les grands changements introduits par la technologie, en particulier dans le monde des affaires. Ainsi nous allons tenter de comprendre qu'est-ce que les start-ups, comment ont-elles émergé et comment celles-ci fonctionnent. Puis nous définirons ce qu'est le marketing digital et quelle stratégie il implique dans le cas d'une e-entreprise.

4.1. Transformations et révolution numérique

Au 18^{ème} siècle, la première révolution industrielle, qui repose sur le charbon, marquait un tournant sans précédent dans l'histoire de l'humanité ; transformant ainsi une société autrefois agraire en une société urbaine où émerge une nouvelle classe sociale, celle des ouvriers. C'est alors l'époque de la machine à vapeur, l'époque où les usines foisonnent, et où la métallurgie et la sidérurgie, nécessaires à la construction des ponts et des chemins de fer, deviennent des secteurs clés aux côtés de l'industrie textile qui s'est développée en parallèle⁶⁷.

La découverte du pétrole et de l'électricité un siècle plus tard, va quant à elle propulser le monde dans une seconde révolution industrielle, parachevant la première. Le développement des chaînes de productions, de l'industrie chimique, des moyens de communication et des transports à la fois terrestres et maritimes, favorise alors le développement économique des pays, en entamant leur modernisation⁶⁸.

La découverte de l'ordinateur pendant la seconde guerre mondiale, alliée à la création du réseau internet pendant la guerre froide, a conduit à l'émergence de l'informatique, et plus tard de ce que l'on appellera les technologies de l'information et de la communication. Cette nouvelle révolution est à la fois scientifique et technique, elle se manifeste principalement par l'utilisation de nouvelles sources d'énergies, comme l'énergie atomique, combinée au développement de l'électronique et de l'informatique. Ces découvertes ouvrent pour l'homme des champs d'actions de plus en plus vaste, telle la conquête de l'espace⁶⁹.

Omniprésentes à travers nos différents écrans et objets connectés, ces nouvelles technologies changent nos façons de faire, de vivre, et influencent jusqu'à nos modèles économiques actuels à travers le phénomène de la mondialisation. La mondialisation se caractérise par l'accroissement des échanges de biens, de services, de capitaux et de connaissances, mais

⁶⁷ Marnot, Bruno, « Chapitre 1 - La diffusion de la révolution industrielle », dans : *La mondialisation au XIX^e siècle. (1850-1914)* », Paris, Armand Colin, 2012, PP 20-23.

⁶⁸ Ibid. ; PP 25-30.

⁶⁹ Universalis, Encyclopædia. "INDUSTRIE - Industrialisation Et Formes De Société." <https://www.universalis.fr/encyclopedie/industrie-industrialisation-et-formes-de-societe/3-la-troisieme-revolution-industrielle-scientifique-et-technique/> (Consulté le 10/07/2021).

aussi par une accélération de la diffusion de la technologie⁷⁰. Ces dernières constituent ce que Jeremy Rifkin (2012)⁷¹, spécialiste de prospective économique et scientifique, définit comme la troisième révolution industrielle⁷².

Les capacités de traitement et d'analyse qu'elles offrent, ouvrent devant les entreprises un large éventail d'opportunités dans tous les secteurs. Elles permettent un contact plus personnalisé avec les clients et rendent les organisations plus agiles et efficaces, ce qui permet de réduire les coûts en numérisant de très nombreux processus. On parle alors de transformation digitale, appelée également transformation numérique, qui implique l'intégration de toutes les innovations technologiques et commerciales pour maximiser la chaîne de valeur de son business-modèle⁷³.

Cette quatrième révolution, désignée sous le nom de révolution numérique a d'ores et déjà commencé. Elle constitue une rupture radicale par rapport aux modes traditionnels de fabrication, de production, de consommation, de distribution et même de gestion. Deux chercheurs du MIT, Erik Brynjolfsson et Andrew McAfee, ont appelé cette étape le « *deuxième âge de la machine* »⁷⁴.

Cette nouvelle technologie combinera les énergies renouvelables aux diverses technologies de l'internet des objets, de la big data, de la robotique, ou encore de l'intelligence artificielle, provoquant le déclin des économies basées sur les matières premières et énergies fossiles⁷⁵.

Face un à environnement très concurrentiel et en perpétuel mouvement, les organisations cherchent sans cesse à transformer leurs structures, cultures, systèmes, offres et services en mettant en place des stratégies alliant adaptabilité et flexibilité. Elles espèrent ainsi répondre aux évolutions introduites par le numérique en termes de gestion et d'innovation, censées accroître leur productivité et leur créativité⁷⁶.

4.2. Start-ups et fonctionnement

Dans ce nouveau contexte mondial, un nouveau type d'entreprise est né ; il s'agit des start-ups. Le terme start-up vient de l'anglais et signifie « *entreprise qui démarre* » ; mais ce qui la

⁷⁰ Reshef, Ariell, Toubal, Farid, « *VI/ Mondialisation et technologie : créatrices ou destructrices d'emploi ?* », dans : CEPPI Ed. *L'économie mondiale 2018*. Paris, La Découverte, « Repères », 2017, PP 91-02.

⁷¹ Réf. Rifkin, Jeremy, « *La troisième révolution industrielle : comment le pouvoir latéral va transformer l'énergie, l'économie et le monde* », Les liens qui libèrent, 2012.

⁷² Plihon, Dominique, « I. La troisième révolution industrielle » dans *Le nouveau capitalisme*. Paris, La Découverte, « Repères », 2016, PP 5-6.

⁷³ Dudézert, Aurélie, « *La transformation digitale des entreprises* », Edition la Découverte, 2018, PP 13-14.

⁷⁴ Réf. Brynjolfsson, Erik & McAfee, Andrew, « *Le deuxième âge de la machine : Travail et prospérité à l'heure de la révolution technologique*, Odile Jacob, 2015.

⁷⁵ Boukouray, Jamal, « *De la quatrième révolution industrielle aux fondements du leadership 5.0* », *Gestion*, 2016/2 (Vol. 41), p. 76.

⁷⁶ Marcos, Lima & Michel, Dalmas, « *Entreprise libérée et organisation agile. Deux approches complémentaires de la compétitivité organisationnelle* », *Recherche et Cas en Sciences de Gestion*, 2017/1 (N° 17), P.9.

rend si particulière c'est sa capacité d'adaptation, ainsi que le rôle stratégique que joue la technologie dans son fonctionnement. Steve Blank, entrepreneur, auteur et conférencier, définit la start-up comme étant « *une organisation temporaire à la recherche d'un business-modèle industrialisable, rentable, lui permettant la croissance* ». Ainsi ces dernières n'auront de cesse de tester plusieurs formules afin de trouver LE modèle qui leur permettra d'atteindre rapidement la position souhaitée sur le marché. Car les start-ups ont également besoin de rentabiliser sur le long terme leur activité, et de faire croître leurs revenus⁷⁷. Pourtant, la formation organisationnelle des start-ups offre également un grand nombre d'avantages. Etant plus petites, elles sont alors plus agiles et donc extrêmement réactives grâce à une communication simple lui permettant de s'adapter facilement à toute éventualité. Leur botte secrète reste la rapidité, notamment la rapidité à attirer sur un marché ciblé un groupe de clients pionniers, censés créer un effet boule de neige⁷⁸. Mais arrivées à maturité, celles-ci finissent pourtant tôt ou tard par devenir des entreprises à proprement dit. La taille de leur marché va non seulement conduire à leur expansion mais également à la stabilisation de leur business-modèle, et à la structuration organisationnelle de leurs effectifs⁷⁹.

Nées certes du développement des NTICs, les start-ups ne sont pourtant pas toutes technologiques, mais peuvent concerner tous les domaines possibles et imaginables. Toute start-up commence par une vision, qui est convertie en stratégie, et qui aboutira en un produit final capable de s'adapter aux caprices du marché, pour créer une entreprise durable. Quant à l'innovation, elle se matérialise aussi par la création de nouveaux modes de consommations ou de distributions. Mais afin de réussir une telle entreprise, il est important comme pour tout projet de prendre le temps nécessaire pour étudier le marché avant lancement, afin de s'assurer que l'offre proposée, dispose des paramètres pouvant satisfaire la demande ; cette démarche est appelée le lean start-up.

Le lean start-up est une méthode de développement de projet qui fonctionne par itérations successives, l'apprentissage étant mesure du progrès. L'essentiel de l'approche Lean start-up réside dans la connaissance de ce que les clients veulent ou ne veulent pas en réalisant des expériences qui fournissent un apprentissage validé. En proposant les premières versions du produit, il s'agit de mesurer leur satisfaction et apporter les modifications qu'ils suggèrent. De cette façon, il s'agit de résoudre dès démarrage une problématique pouvant être fatale pour l'entreprise à travers un excellent plan qui au final n'apportera rien⁸⁰. Inspiré par la roue de Deming, le processus est schématisé ci-dessous :

⁷⁷ Blank, Steve & Bob, Dorf, « *Le Manuel du créateur de start-up : Etape par étape, bâtissez une entreprise formidable !* », Editions Diateino, 2013, P16.

⁷⁸ Hege, Ulrich, « *L'évaluation et le financement des start-up Internet* », Revue économique, 2001/7, Vol. 52, P298.

⁷⁹ Demba, Diallo, « *Comment des start-ups deviennent des grands groupes mondiaux : le cas de Google* », *Vie & sciences de l'entreprise*, 2007/3-4 (N° 176 - 177), P 43.

⁸⁰ Business News Publishing, « *Summary: The lean startup: Review and analysis of Ries' book* », 2013, PP 3-5.

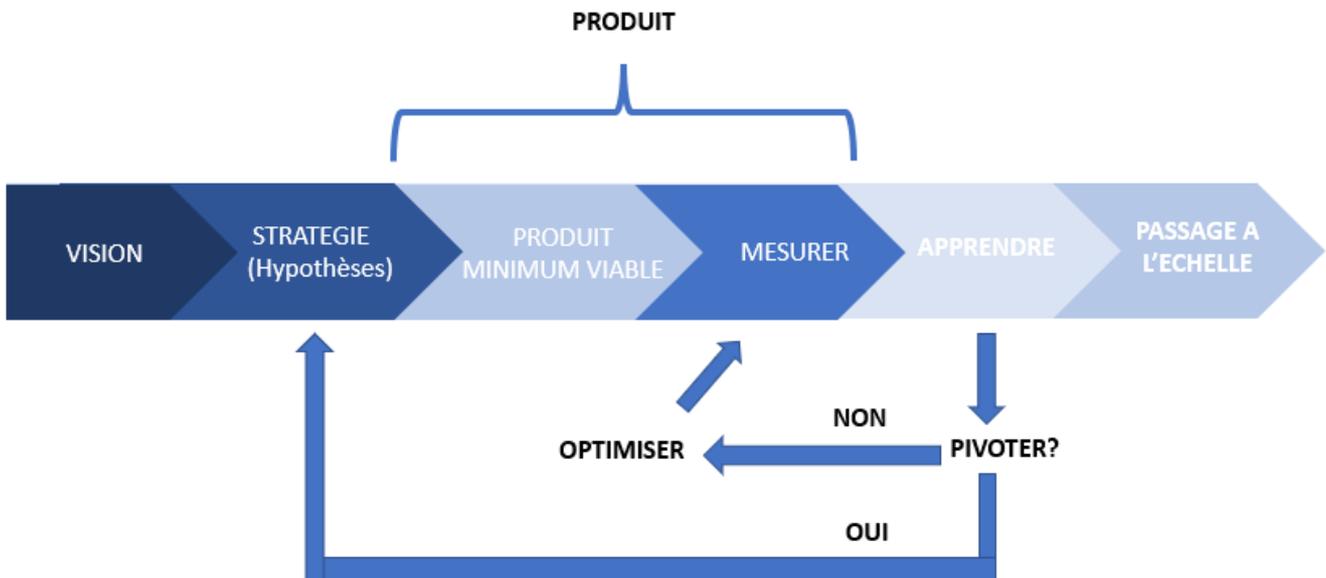


Figure 1: Fonctionnement général du lean start-up de Eric Ries (2011)

Le lean canvas, développé en 2010 par Ash Maurya, est quant à lui le business model adaptée aux start-ups. Il s’inspire du canevas d’Alexander Osterwalder, théoricien des affaires, l’entrepreneur et auteur. Il est censé permettre la mise en pratique du lean management à tableau à remplir, contenant neuf cases comme suit ⁸¹:

1. La problématique,
2. Les segments de clientèles
3. Proposition de valeur unique (La proposition de valeur est une phrase courte qui résume le bénéfice apporté à la cible).
4. Solution (hypothèse)
5. Canaux de distribution
6. Sources de revenus (modèle économique)
7. Coûts (Postes des coûts)
8. Indicateurs de performance
9. Avantage compétitif

Ce canevas permet entre autres de synthétiser l’offre produit et le modèle d’affaires à appliquer, en identifiant les clients pionniers, en écoutant les retours, en posant des hypothèses et en les modifiant, pour au final confronter l’ancien produit au nouveau produit et procéder à la version finale.

⁸¹ Delengaigne Xavier, & Delengaigne, Marie-Rose, « Outil 35. Le lean canvas », dans : *La boîte à outils du Mind Mapping. Illustrations de Carron Marine*, Paris, Dunod, « Bào La Boîte à Outils », 2019, p. 90-91.

4.3. Marketing digital et stratégies

La transformation digitale que connaît la société moderne a apporté de nombreux changements dans les pratiques marketing. On parle alors de Inbound Marketing, de Hacking Growth Marketing, d’Influence Marketing. Nous allons ci-dessous brièvement introduire chaque stratégie.

L’inbound marketing, où marketing entrant en français, est une stratégie marketing qui vise à attirer les clients plutôt que d’aller les chercher par les techniques de marketing traditionnelles, appelées outbound⁸².

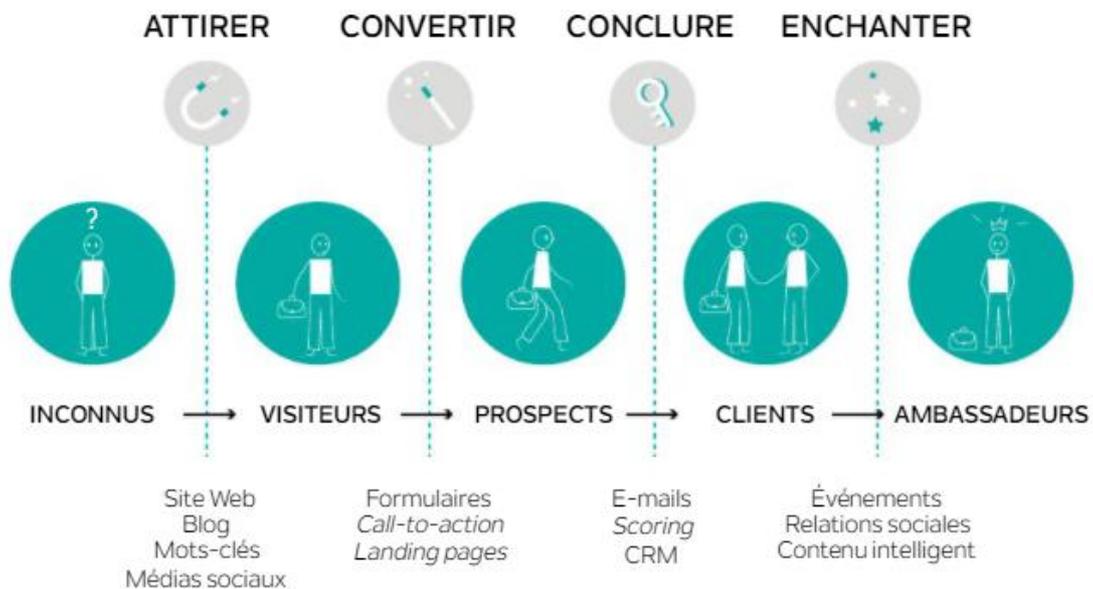


Figure 2: La méthodologie de l'Inbound marketing en 4 étapes

Quant au Growth Hacking marketing, il s’agit d’un ensemble de techniques permettant d’assurer à l’entreprise une forte croissance à moindre coût. Il vise à la fois la prospection commerciale mais également l’optimisation des indicateurs permettant d’accélérer le développement⁸³. Il combine à la fois le marketing, les données et la technologie.

⁸² Truphème, Stéphane & Gastaud, Philippe, « La boîte à outils de l'Inbound marketing et du growth hacking », Editions Dunod, 2018, P18.

⁸³ Ibid. ; P20

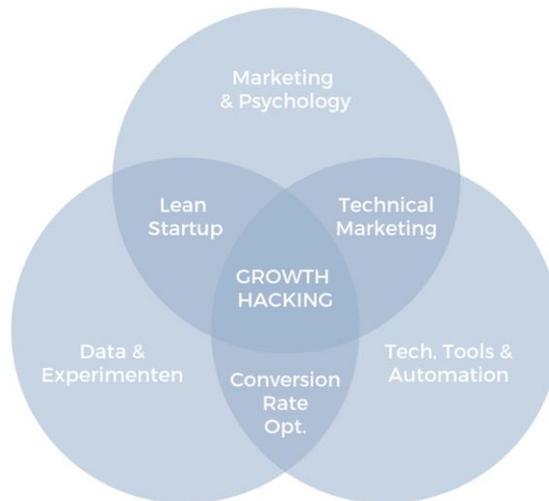


Figure 3: Growth Hacking marketing

Le marketing d'influence est une autre stratégie marketing née des nouveaux comportements introduits par le développement des technologies. Il s'appuie pour la promotion de son produit sur les leaders d'opinion, communément appelés *influenceurs*, que l'on retrouve souvent sur les réseaux sociaux, en particulier sur Youtube.

Le mix-marketing, connu également sous le nom des 4P (Produit, Prix, Promotion et Place) a longtemps servi de base pour les stratégies marketing. Avec l'avènement du digital et toutes les possibilités qu'il offre, cette grille a perdu sa substance et doit désormais muter. C'est ainsi que les 4P laissent place aux 4C (Client, Coût, Communication et Commodité d'achat) faisant places à de nouvelles méthodologies⁸⁴.

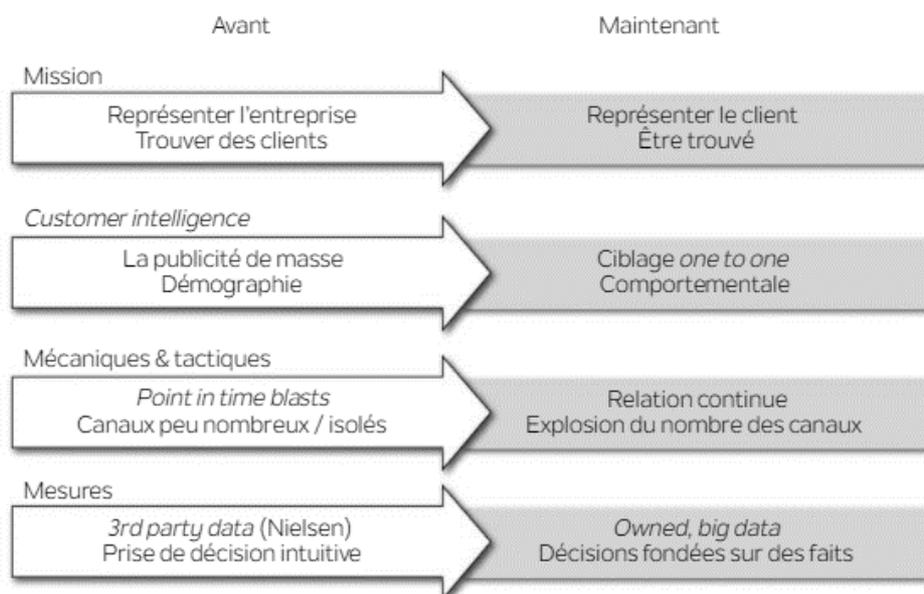


Figure 4: Les 4 phases de la transformation digitale du marketing

⁸⁴ Op.cit. ; Truphème, Stéphane & Gastaud, Philippe, P16.

Le mot digital est un anglicisme qui désigne en français tout ce qui fait référence au « numérique ». Le mot « digital » vient du latin « digitus » qui veut dire doigt ; soit le doigt nécessaire à l'utilisation des supports différents supports virtuels, tels que claviers et écrans tactiles. Les principaux avantages de ces innovations résident dans l'augmentation des capacités de stockage ; dématérialisée, elles sont stockées dans des « datacenters » également appelés « cloud ». Aussi, les possibilités de traitement de transfert et d'analyse de données ont été décuplées et facilitées⁸⁵.

Ces évolutions technologiques ont permis l'émergence des e-entreprises ou entreprises digitales qui pour vendre, utilise un nouveau type de marketing, le marketing digital. Le marketing digital, constitue une évolution majeure du marketing traditionnel, sauf qu'il s'appuie sur l'usage des canaux numériques pour la promotion de la marque et des produits auprès des consommateurs afin que ces derniers le trouvent.

Par canaux numériques, il s'agit principalement d'internet à travers les sites web, les réseaux sociaux, les applications, ou encore les vidéos en ligne, consultables sur des objets connectés comme les smartphones, tablettes, smartTV et autres⁸⁶.

Le but alors du marketing digital est d'augmenter les visites sur le site et de transformer ces visites en actes d'achat, tout en fidélisant le client grâce à une relation de proximité. Pour être retrouvée sur la toile, une entreprise va essayer de bien se positionner sur les moteurs de recherche, c'est ce qu'on appelle le SEO (Search Engine Optimization). En français, le SEO est désigné par l'expression « référencement naturel ».

Ainsi, l'objectif du marketing est d'atteindre le maximum de clients, mais pour se faire il doit le toucher au bon moment, avec le bon message et au bon endroit, c'est ce qu'on appelle « un point de contact » ou « touchpoint » en anglais⁸⁷. Selon Straker, Wrigley et Rosemann il existe trente-quatre points de contact digitaux regroupés en quatre catégories : fonctionnelle, sociale, communautaire et commerciale⁸⁸. On peut également ajouter l'effet de l'atmosphère, car la première façade que le visiteur découvre est le design du site, puis vient la facilité d'utilisation. Les smartphones étant de plus en plus répandus, devenant l'écran dominant, de nombreuses entreprises ont adapté leurs sites web au format « responsive » pour s'adapter à l'écran des téléphones.

La seconde étape consiste quant à elle, à convertir les prospects ou leads en clients afin de provoquer un achat. Sur le nombre de personnes touchées, une infime partie d'entre eux

⁸⁵ Bertrand Belvaux, Jean-François Notebaert, « Chapitre 1. Le marketing dans un contexte digital », dans : *Crosscanal et omnicanal*, sous la direction de Bertrand Belvaux, Jean-François Notebaert, Paris, Dunod, « *Management Sup* », 2018, PP 12-15.

⁸⁶ L'encyclopédie illustrée du marketing, *Marketing digital*. Définitions Marketing », <https://www.definitions-marketing.com/definition/marketing-digital/> (Consulté le 08/08/2021).

⁸⁷ Medioni, Sandrine & Sarah Benmoyal- Bouzaglo, « *Marketing digital* », Dunod, 2018, P12-13.

⁸⁸ Straker Cara Wrigley, Karla & Rosemann, Michael, « *Typologies and touchpoints: designing multichannel digital strategies* », *Journal of Research in Interactive Marketing*, 9, 2, 2015, 110-128.

seulement arrivera à la fin du processus grâce à une identification des étapes clés du parcours d'achat. Ce processus est appelé le « *funnel* » qui se traduit par entonnoir ; cette dernière repose sur le principe qu'un consommateur a un ensemble de considérations au début de son processus de décision et que le marketing va lui permettre d'affiner son choix.

Le funnel est un concept-clé de l'Inbound marketing et du Growth hacking, il permet de retracer visuellement le parcours client. Pour un processus d'achat en ligne par exemple, il mesure la fuite du flux entre les différentes phases, il est ainsi possible d'identifier les étapes où le taux d'abandon est élevé et identifier les bons leviers à mettre en place pour optimiser l'offre. Il est alors important de découper le processus d'achat en étapes et pouvoir analyser les taux de conversions. A noter que plusieurs funnels existent selon chaque catégorie⁸⁹, le modèle le plus connu reste cependant le modèle AIDA. Dans une autre version améliorée, ce dernier est alors réduit en trois parties : ToFU, BoFU, MoFU, qui elle adapte le contenu au prospect.

PROCESSUS D'ACHAT

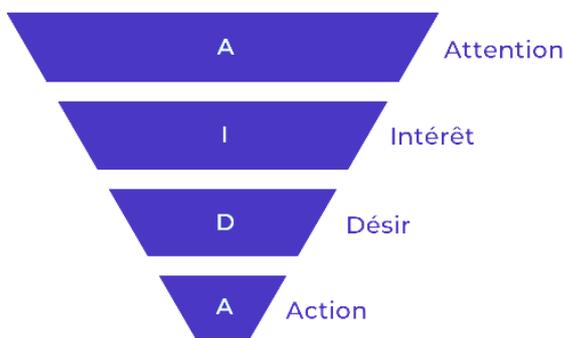


Figure 5: Méthode AIDA Figure

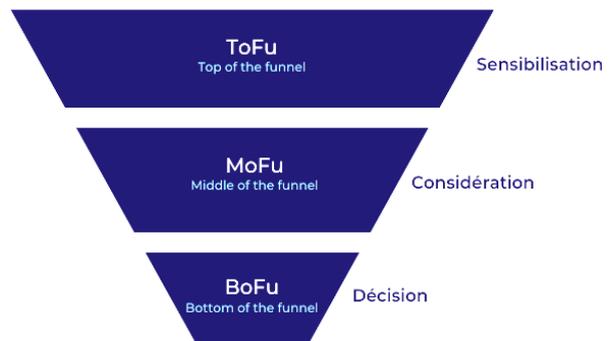


Figure 6: Modèle ToFu, MoFu, BoFu

Ainsi, la collecte de données offre à l'entreprise une possibilité d'améliorer et de personnaliser les offres proposées. La Big Data, ou la capacité à collecter et analyser les données en temps réel et à une vitesse de traitement extrêmement rapide est une valeur ajoutée de grande importance. Les entreprises ayant adopté une stratégie data-driven sont d'ailleurs des entreprises qui mènent une démarche de Big Data ou en français de méga données. En outre, il existe trois types de données, qu'elles soient en online ou en offline :

- Les données récoltées directement par l'entreprise (données de navigation) ;
- Les données provenant transmises par les partenaires (cas de vente indirecte) ;
- Les données achetées à des fournisseurs de data.

Celles-ci sont alors intégrées dans une plateforme de gestion de données qui permet de regrouper, analyser et exploiter. Grâce à la Big Data, il est possible de créer des profils

⁸⁹ Op.cit; Medioni, Sandrine & Sarah Benmoyal- Bouzaglo, « *Marketing digital* », PP 14-16.

clients, de détecter leur comportement, améliorer l'expérience client et créer des segments d'audience plus précis pour les communications ⁹⁰.

D'ailleurs, les moyens de communication digitaux proposent un grand nombre de stratégies de ciblage pouvant être combinées. Le ciblage est une démarche marketing consistant à choisir des populations et produits précis sur lesquels l'entreprise va concentrer ses efforts. Il existe divers types de ciblage :

- Le ciblage sociodémographique ou socioéconomique (Sexe, âge, catégorie socio-professionnelle, etc.) ;
- Le ciblage géographique (selon la géolocalisation, la langue, ou à travers les données de navigations qui indiquent le pays) ;
- Le ciblage temporel (affichage ou campagne mise en place pour une durée déterminée) ;
- Ciblage comportemental (recherches précédentes, comportement en ligne, centres d'intérêt, etc.) ;
- Le ciblage contextuel (affichage publicitaire payant en fonction du contexte éditorial)⁹¹.

Le choix du ciblage dépend alors de l'ambition de l'entreprise, de sa capacité à répondre aux différents segments. La segmentation est une étape stratégique incontournable ; elle vise à découper le marché ciblé en différents segments de clients ou prospects afin de rendre son marketing plus efficace. Les segments sont constitués sur la base de caractéristiques partagées par un nombre suffisant de personnes, il s'agit des critères de segmentation. Le positionnement quant à lui tiendra principalement compte de l'attractivité de chaque segment identifié, de la position des concurrents, de l'intensité concurrentielle et la capacité de l'entreprise à rivaliser⁹². Les KPIs marketing, où indicateurs de performance clés, sont des métriques spécifiques utilisées pour suivre et mesurer le progrès des objectifs fixés. Ils constituent un élément central des tableaux de bord et rapports des activités marketing. Utiliser le bon outil d'analyse marketing pour identifier, suivre et évaluer vos KPIs est essentiel pour améliorer les résultats de la stratégie marketing.

⁹⁰ Op.cit; PP 22-28.

⁹¹ Op.cit.; Medioni, Sandrine & Sarah Benmoyal- Bouzaglo, « *Marketing digital* », PP 28-30.

⁹² Lambin, Jean-Jacques & De Moerloose, Chantal, « *Chapitre 9. Le choix du ciblage et du positionnement* », dans : Marketing stratégique et opérationnel. La démarche marketing dans l'économie numérique. Paris, Dunod, « *Management Sup* », 2016, P 331.

5. Présentation des résultats, analyse et traitement

5.1. Analyse des réponses de l'enquête menée en ligne

Un questionnaire d'enquête est un outil qui sert à rassembler une grande quantité d'informations auprès d'une population cible pour mesurer certains faits, situations, comportements, opinion ou attitudes. Dans le cadre de notre étude, notre population cible se situe au Maghreb et vise principalement les étudiants de 18 ans et plus. Cette enquête a pour but de récolter les données suivantes :

1. Le genre et la tranche d'âge la plus mobile ;
2. Les cycles d'études les plus visés ;
3. La langue d'étude la plus utilisée ;
4. Les spécialités les plus prisées ;
5. Le degré d'attractivité de l'enseignement à l'international ;
6. Les pays de destinations les plus demandés et les critères de justification ;
7. Les sources d'information sur les offres de bourses ou de programmes à l'étranger ;
8. Les concurrents directs et indirects dans la région ;
9. Le degré de notoriété de Marj3 au Maghreb central ;
10. Les atouts de l'offre de Marj3.

La technique d'échantillonnage utilisée dans le cadre de ce questionnaire, répond à une logique non probabiliste, car il s'agit d'un échantillon par réseau, également appelé effet boule de neige. Ainsi, le questionnaire a été partagé à trois types de réseaux : celui des étudiants déjà mobiles pour comprendre ce qui a motivé leur choix ; puis aux étudiants non encore mobiles pour mesurer leur degré d'intérêt et leur motivation, et au final au sein du réseau d' alumni Marj3 pour analyser l'impact de la plateforme sur ses utilisateurs.

Le nombre de personnes ayant répondu au questionnaire s'élève à 110 étudiants, venant des trois pays Maghreb. L'Algérie étant la région la plus peuplée (43 millions d'habitants), suivie du Maroc (36 millions d'habitants), puis de la Tunisie (11 millions d'habitants)⁹³, on peut estimer que notre échantillon est plus ou moins représentatif. Le nombre de réponses étant présenté comme suit : Algérie 51%, Maroc 29% et 18% Tunisie ; dont 58% sont des femmes et 41% sont des hommes.

⁹³ Source: countrymeters, <https://countrymeters.info/fr> (Consulté le 15/08/2021)

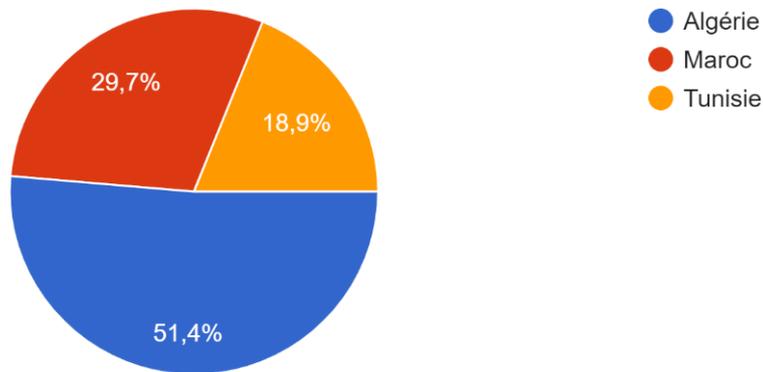


Figure 7 : Pays d'origine des sondés

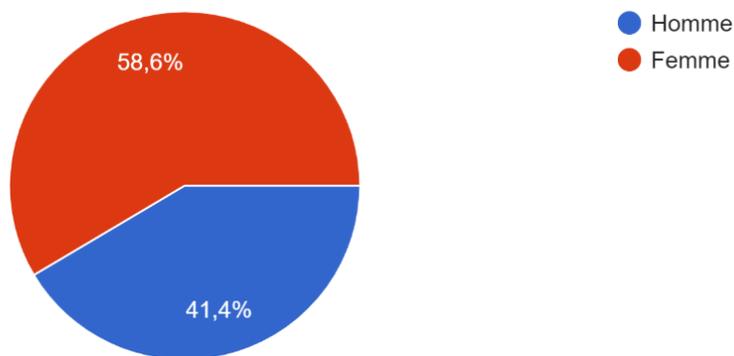


Figure 8: Répartition des sondés par genre

41% des étudiants ayant répondu au questionnaire sont mobiles, contre 58% qui ne le sont pas encore mais dont 73% souhaitent étudier à l'étranger. La tranche d'âge la plus mobile se situe quant à elle au niveau des 20 ans et plus, soit des étudiants à la recherche d'un Master ou d'un Doctorat à l'étranger.

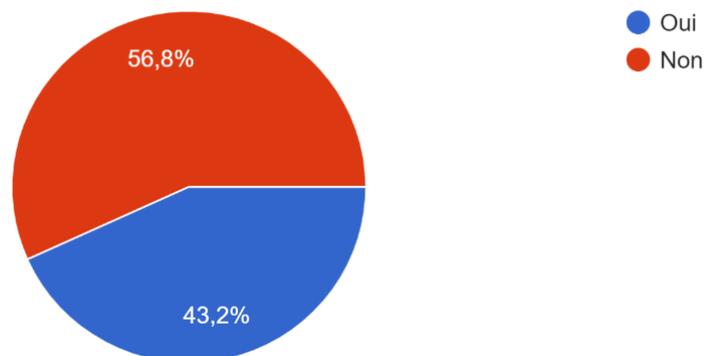


Figure 9: Réponses à la question "Avez-vous déjà étudié à l'étranger"

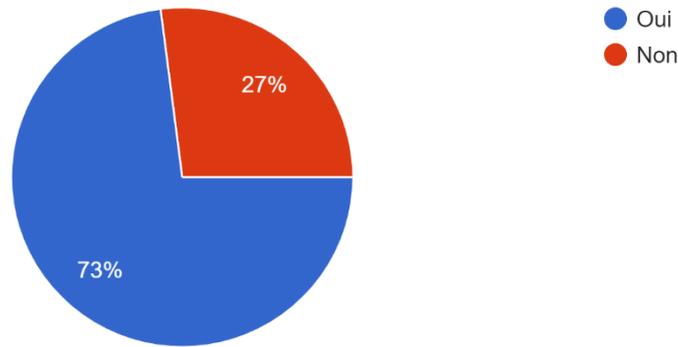


Figure 10: Réponses à la question "Souhaitez-vous étudier à l'étranger ?"

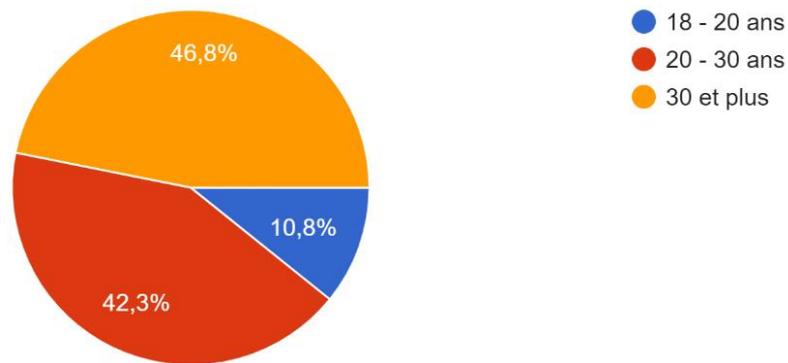


Figure 11: les tranches d'âges ayant participé au sondage

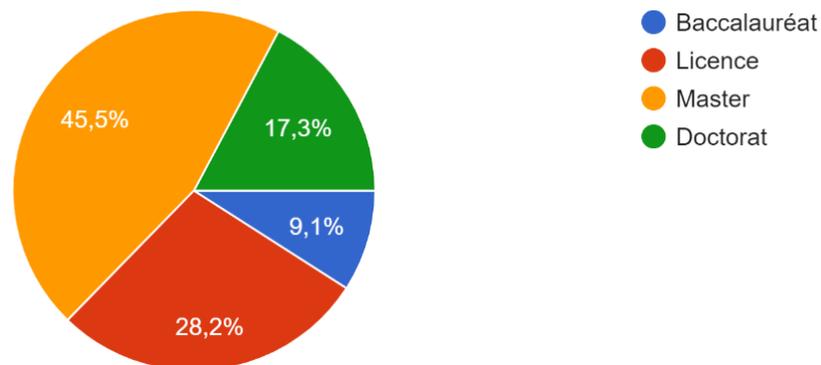


Figure 12: niveau d'études des sondés

Selon une étude de Marj3, publiée dans son rapport sur les tendances de la région MENA pour l'année 2019⁹⁴, les filières les plus prisées au sein de la région sont l'ingénierie et les affaires alors que la tendance au Maghreb place les affaires en premier alors que l'ingénierie n'est même pas classé :

⁹⁴ Marj3.com, *Mena scholarships report, Students tends*, 2019.



Figure 13: Top 5 des filières demandées dans la région MENA Vs région Maghreb

Du côté des destinations et selon le même rapport, le top des destinations pour la région MENA place l'Allemagne comme destination phare, là où pour le Maghreb c'est bien évidemment la France. Le reste des destinations est presque pareil ; même constat pour les étudiants déjà mobiles, la majorité se trouvant selon notre sondage en France et en Amérique du nord (USA/ Canada).



Figure 14: Top 5 des destinations d'études pour les étudiants de la région MENA Vs région MAGHREB

Les critères principaux qui justifient les préférences des étudiants maghrébins en termes de destinations sont les suivants :

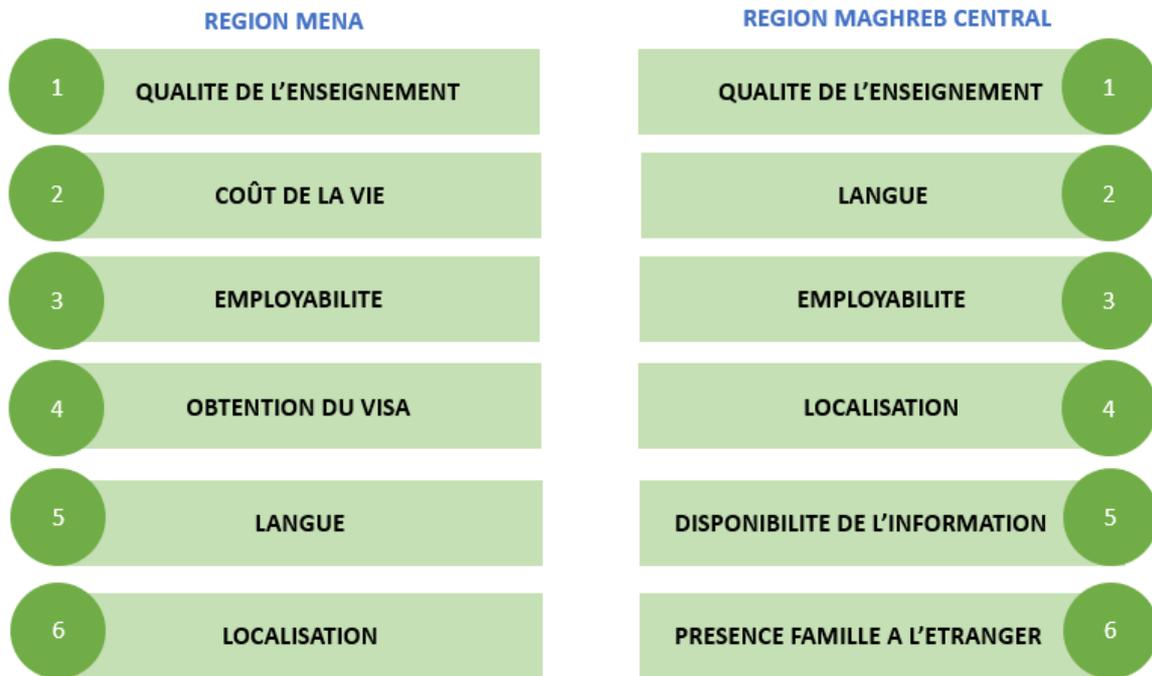


Figure 15: Critères des choix de destination pour les étudiants de la région MENA Vs région Maghreb

A noter que même si la grande priorité est la qualité, les étudiants de la région Maghreb accordent une grande importance à la langue, de même qu'au lieu de s'intéresser au coût de la vie dans les pays de destination, ils comptent à la place sur la présence de leur réseau, généralement des membres de la famille.

Sur la question linguistique, le Maghreb est officiellement arabophone pourtant le français y occupe une très grande place, considérée comme langue de savoir et de modernité (effet de la colonisation), une grande partie de la diaspora de la région se trouve en France et au Canada (Québec) et en particulier sa classe intellectuelle. A la question « *En quelle langue avez-vous étudié ?* », la majorité ont alors répondu en français en première position, puis en second l'arabe. A la question « *Le manque d'offres en langue française est-il un frein pour vous ?* », près de 50% des sondés ont répondu que « *oui* » et 41% ont affirmé que le manque de langue française sur l'interface du site constituait pour eux un obstacle. La langue en anglaise de son côté avance peu à peu, surtout auprès de la nouvelle génération, en particulier les moins de 30 ans.

Les comparaisons présentées ci-dessus permettent de faire un focus sur la région Maghreb et ses besoins, elle explique en partie les raisons qui font que Marj3 n'arrive pas à atteindre l'audience maghrébine. Marj3, en traitant la région comme un seul et unique bloc homogène, passe devant un certain nombre d'opportunités liées aux spécificités de cette sous-région.

Du côté des sources d'information, c'est surtout vers les sites des universités que les étudiants se tournent. En deuxième position viennent les centres culturels, d'où l'avantage dont dispose Campus France. En troisième position, nous retrouvons le facteur réseau qui reste important (amis et famille). A remarquer que les campagnes en ligne constituent la quatrième source

d'information, ce qui induit que les étudiants de la région sont réceptifs à ce genre de communication. On peut aussi en déduire que c'est un marché très connecté. En dernier lieu, les pages des représentations diplomatiques sont également considérées comme un moyen d'accéder à des opportunités.

Force est de constater que 72% des sondés ne connaissent pas Marj3, et que sur ceux qui connaissent la start-up (51% via les réseaux sociaux), près de 90% n'ont jamais obtenu aucune opportunité. Seulement 3% affirment avoir bénéficié d'une bourse contre 6% ayant entamé un programme payant.

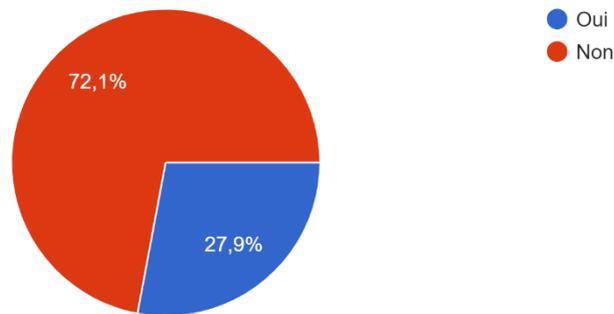


Figure 16: Réponse à la question " connaissez-vous Marj3 »

Pourtant trois services de Marj3 en particulier semblent intéresser les étudiants de la région Maghreb pour une éventuelle inscription au site :

1. La possibilité d'avoir un financement (Bourse complète ou partielle) ;
2. Le coaching proposé ;
3. La possibilité de suivre un cursus en français.

Concernant la concurrence, les plateformes telles que Studyportal et Yo (Youth Opportunities) sont considérées par Marj3 comme étant ses principaux concurrents, mais en réalité elles restent des plateformes *globales* alors que Marj3 est plus spécifique à une région donnée, notamment la région MENA. En utilisant, l'outil d'analyse Alexa, le concurrent le mieux positionner sur la région Maghreb reste le site Mina7 ; tendance confirmée par les résultats de questionnaire d'enquête, où elle se place en deuxième position après StudyPortal et avant même YO.

5.2. Positionnement de Marj3 sur le marché cible

A la lumière des différentes données disponibles sur le contexte maghrébin de l'enseignement supérieur, combinées aux données récoltées via note questionnaire d'enquête et à celles dont Maj3 dispose déjà en interne ; nous pouvons procéder à l'étape d'analyse et d'étude du marché à travers les outils déployés à cet effet ci-dessous :

5.2.1. Analyse du positionnement actuel de marj3

Comme indiqué par l'analyse du trafic de la plateforme marj3.com via l'outil Alexa, seulement des 3% d'étudiants maghrébins sur la totalité des visites, consultent les offres de Marj3. Tendance confirmée par notre enquête où 72% des sondés ne connaissent pas la start-up. Il est alors évident que Marj3 ne dispose d'aucune réelle couverture de la région, pourtant le sondage met en avant trois besoins dont deux que Marj3 solutionne, notamment l'aide financière et le coaching au moment du processus de candidature.

Autres atouts de la start-up, le mindset amical et convivial que celle-ci développe vis-à-vis de sa communauté actuelle⁹⁵, ce qui lui permet de les solliciter pour le coaching et le parrainage des nouveaux candidats, ainsi que pour la rédaction d'articles pour son blog. Marj3 organise également divers événements, conférences, réunions et stages pour agrandir sa communauté et faire tourner son business-modèle innovant (basée sur les stagiaires).

D'un autre côté, l'utilisation des données (data driven approach) contribue d'un autre côté à l'amélioration des offres en soumettant des propositions aux partenaires sur la base du comportement des visiteurs et inscrits sur site. Grâce à cela, les partenaires peuvent proposer des programmes plus spécifiques aux régions qu'ils ciblent.

Cependant, Marj3 n'est pas la seule start-up à investir la région, ses concurrents directs sont également très présents, telle que la hollandaise *StudyPortal*, la bangladaise *Youth Opportunities YO*, la jordanienne *For9a* et la maghrébine *Mina7*. Tendance confirmée par les résultats du sondage.

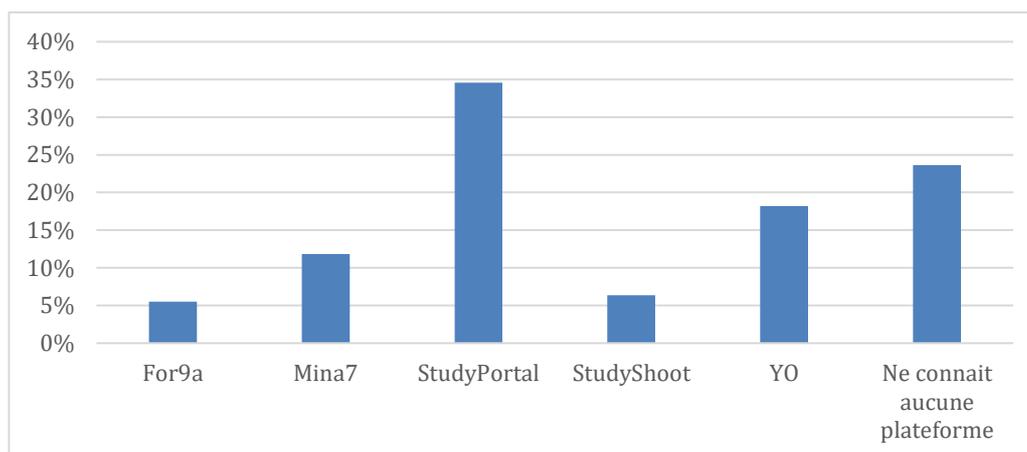


Figure 17: positionnement de la concurrence

Contrairement à Marj3, For9a et Mina7, les plateformes Studyportal et YO sont des plateformes globales dont le marché n'est pas limité à une seule zone géographique. Ainsi, pour l'étude suivante, nous allons nous concentrer sur les plateformes ciblent : les pays arabes, africains ; étant donné que le Maghreb est à la croisée de deux.

⁹⁵ Observé dans le groupe Facebook, « *Marj3 Programs Alumni Network* », initié par les trois fondateurs <https://www.facebook.com/groups/marj3/permalink/1498660720526262>.

Concernant les concurrents indirects, l'agence Campus France peut être avancée comme telle. Elle draine un flux de candidats exceptionnel ; sa présence physique dans les pays du Maghreb lui permettant de mieux se rapprocher de sa cible. Cependant, son statut d'agence laisse sous-entendre la possibilité d'un partenariat avec Marj3, peut-être sur d'autres zones géographiques non francophones ; ce qui pourrait permettre à Marj3 de mieux appréhender les processus mis en place par cette dernière, pour attirer les étudiants du Maghreb par les séances de coaching qu'elle propose.

Tableau 1: Tableau d'analyse de la concurrence

	CONCURRENTS DIRECT		CONCURRENT INDIRECT
START-UP	MINA7	FOR9A	CAMPUS FRANCE
FORCES	<ul style="list-style-type: none"> • Créée par un groupe d'enseignants et de chercheurs avec un réseau universitaire avéré ; • Les universités disposent de leur propre espace sur la plateforme, qu'elles alimentent • Dispose d'une version en langue française du site ; • Il s'agit d'une plateforme maghrébine plus proche des besoins de la région ; • Dispose d'une application web. 	<ul style="list-style-type: none"> • A pour focus comme destination les pays de l'OCDE ; • Elle arrive à concurrencer Marj3 sur la zone Moyen Orient et s'élargit de plus en plus ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Appuie du gouvernement français • Présence physique dans la zone ciblée • Obligation de passer par Campus France pour postuler aux universités ou bourses.
FAIBLESSES	<ul style="list-style-type: none"> • Manque d'esprit communautaire ; • Très peu de communications autour de la plateforme. 	<ul style="list-style-type: none"> • Très peu visible en termes de communication ; • Plus grand focus sur le Moyen Orient et les pays du Golf ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Frais de dossier très élevés • Absence de coaching proposé par la structure • Bureaucratie administrative • Saturation et délais très longs.

Selon Michael Porter, Chercheur et Professeur de stratégies d'entreprise à l'Université d'Harvard, l'intensité concurrentielle d'un marché correspond au niveau de la lutte que se livrent les concurrents. Afin de mesurer ce degré, il faut prendre en considération cinq forces : les nouveaux entrants les produits de substitut, le pouvoir de négociation des fournisseurs, puis celui des clients. Plus l'intensité est élevée plus le marché est considéré comme non attractif.

Dans le cas de notre étude, les indicateurs montrent que le marché est assez intéressant, voir presque vierge. Concurrence moyenne, très peu de produits de substitution en particulier sur le segment des bourses d'études, faible pouvoir de négociation des étudiants. Par contre, ce grand vide rend le risque des nouveaux entrants très élevés.

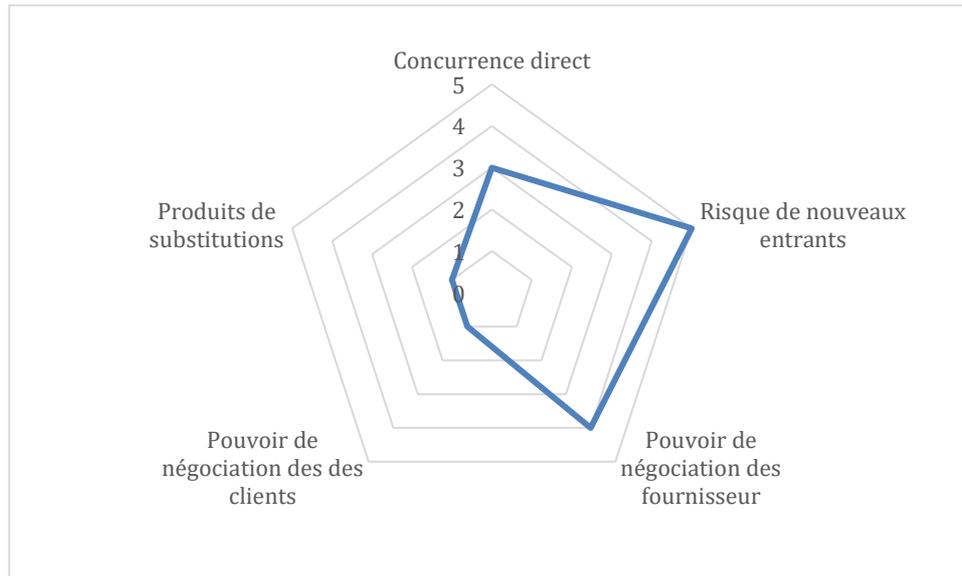


Figure 18: Analyse de l'intensité concurrentielle

Cette analyse de la concurrence, nous permet de positionner Marj3 vis-à-vis de ses concurrents en se basant sur les attentes du marché et ses propres atouts :

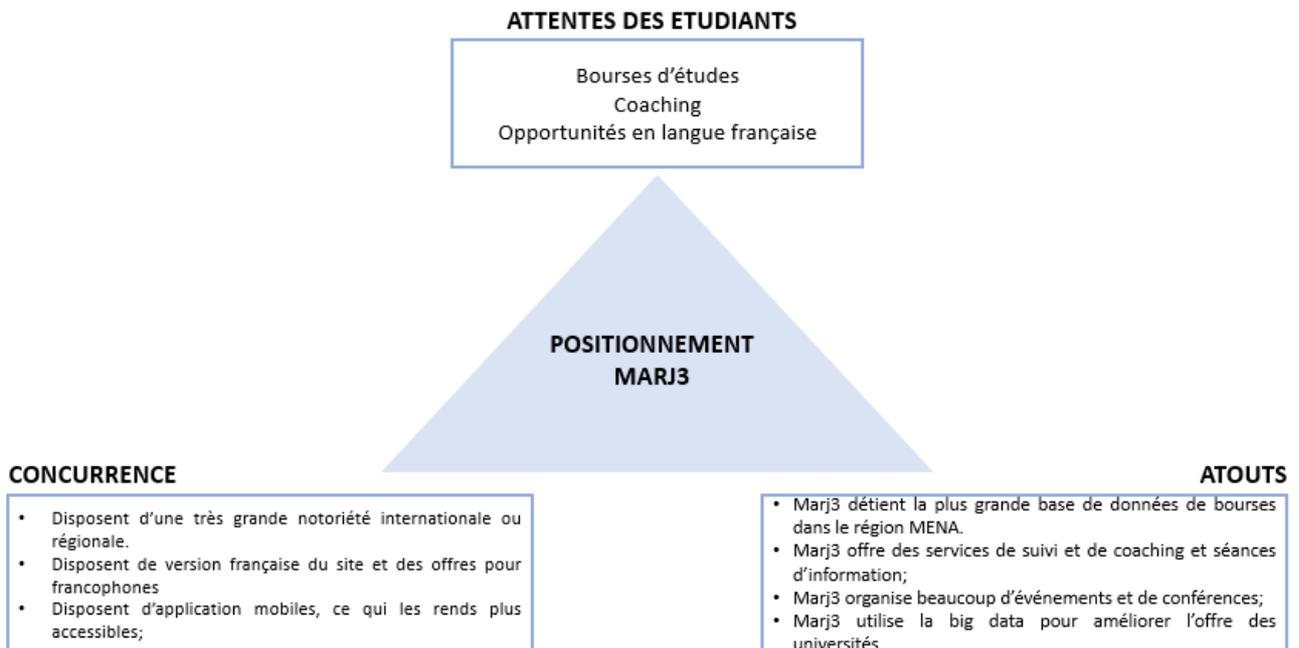


Figure 19 : Triangle d'or du positionnement

5.3. Analyse de l'environnement de Marj3

5.3.1. Analyse de l'environnement externe :

L'analyse de l'environnement macroéconomique de Marj3 indique que la start-up exerce dans un environnement politique global très favorable aux initiatives ayant pour objet la promotion de l'enseignement supérieur, du savoir et de la mobilité internationale.

De nombreux acteurs politiques économiques investissent dans ce domaine, malheureusement les budgets alloués ont dû être revus à la baisse due à la pandémie du Covid-19 qui a mis à mal l'économie mondiale.

Cependant le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication et le numérique ont permis de franchir une étape importante pendant la crise, en projetant les outils collaboratifs et l'enseignement en ligne (Mooc et cours en distanciel) sur le devant de la scène. Marj3 dont le business repose principalement sur la technologie doit être à la pointe des dernières avancées pour continuer à croître.

La population estudiantine maghrébine est appelée à croître dans les prochaines années, c'est une population très sensible aux communications digitales (tendance confirmée par l'enquête) et à la notoriété des établissements, gage de garantie qualité.

L'activité de Marj3 étant principalement en ligne, elle n'a donc pas d'impact direct connu à ce jour sur les facteurs écologiques.

Du côté de la réglementation, Marj3 dispose de tous les documents nécessaires prouvant qu'il s'agit bien d'une entité économique qui exerce en Egypte, car inscrite auprès des instances compétentes, et accompli à cet effet toutes ces obligations envers cette autorité.

Tableau 2 : Analyse PESTEL

FACTEURS	
POLITIQUE	<ul style="list-style-type: none"> • Les gouvernements et les universités internationales souhaitent attirer plus d'étudiants étrangers, pour des raisons socio-économiques, démographiques et géostratégiques ou politiques ; • Les organisations internationales promeuvent les offres de bourses d'études, et ce dans le cadre de l'OOD 4 sur le développement durable ; • La France, via ses agences Campus France, a le monopole de l'éducation à l'étranger dans la région. Le Maghreb dû à son histoire, fait partie de la zone d'influence de la France.
ECONOMIQUE	<ul style="list-style-type: none"> • Les gouvernements, organisations internationales et fondations offrent de plus en plus de financements à destination des étudiants des pays en voie de développement ; • Suite à la crise du Covid-19 les budgets liés à l'éducation sont réduits.
SOCIO-DEMOGRAPHIQUE	<ul style="list-style-type: none"> • La population maghrébine état estimée à près de 100 millions d'habitants en 2018, principalement concentrée en Algérie et au Maroc et devrait atteindre 130 millions d'ici 2050 ⁹⁶ ; • Selon les données de Marj3, la région MENA compte près de 100 millions d'étudiants, les étudiants maghrébins constituent 23% de la population estudiantine dans la région MENA.
TECHNOLOGIQUES	<ul style="list-style-type: none"> • Marj3 dispose d'un site web bien référencé ; • Marj3 ne dispose pas d'une version pour téléphone pour son site ; • Marj3 ne dispose pas non plus d'une application ; • Le site de Marj3 reste basique avec un design soft ; • Le site web est facile d'accès et d'utilisation.
ENVIRONNEMENTAUX	<ul style="list-style-type: none"> • L'activité de Marj3 étant principalement en ligne, il n'y a donc pas d'impact environnemental.
LEGAUX	<ul style="list-style-type: none"> • Marj3 est une entreprise officiellement enregistrée en Egypte et soumise à la réglementation du pays. • Marj3 ne dispose pas d'entités en dehors de l'Egypte et donc pas de présence légale dans les pays de la région qu'elle couvre, notamment au Maghreb.

⁹⁶ La démographie du Maghreb : Des changements dans la continuité, dernière modification le 27/07/2019, <https://www.leconomistemaghrebin.com/2019/05/27/demographie-maghreb-changements-continue/> (Consulté le 25/08/2021).

5.3.2. Analyse de l'environnement interne de Marj3

L'analyse des forces, faiblesses, opportunité et menaces présentée ci-dessous met en avant un point important : pour se positionner au Maghreb, Marj3 a besoin de s'imprégner de la culture locale tout en proposant des produits dans la plus communément utilisée afin d'attirer tous les segments de notre cible. Y compris ceux qui d'usage n'avaient pas recours aux plateformes en ligne dans leur recherche d'opportunités.

Tableau 3: Analyse SWOT Marj3

FORCES	OPPORTUNITES
<ul style="list-style-type: none"> • Marj3 dispose d'une grande base de données (+10k) ; • Marj3 dispose d'un site web bien référencé ; son trafic étant généré en grande partie par le moteur de recherche Google ; • Marj3 dispose de partenaires de choix, entre universités internationales, instituts, instances gouvernementales et fondations.⁹⁷ 	<ul style="list-style-type: none"> • L'existence d'un noyau d'alumni en Algérie, Maroc et Tunisie ; • L'existence d'un certain nombre d'universités et écoles en France qui recrutent hors Campus France ; • Rechercher des formations francophones en e-learning pour des partenariats ; • Intégrer d'ores et déjà des articles en français dans le blog de Marj3.
FAIBLESSES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> • L'absence d'offres en langue française ; • L'absence de coaching en langue française ou en Dardja (arabe parlé au Maghreb) ; • Manque de publications et de messages destinés aux étudiants du Maghreb ; • Absence d'une base de données alumni. 	<ul style="list-style-type: none"> • Certains concurrents, comme YO et Min7 de Marj3 disposent d'application mobiles ; • Le concurrent tunisien Mina7 est culturellement et géographiquement plus proche de la région cible ; • Mina7 dispose d'une version française de son site.

⁹⁷ Annexe N°2

5.4. Propositions

Suite à l'analyse menée plus haut, nous allons dans cette partie présenter une série de propositions à mettre en place dans le but de répondre à notre objectif qui est d'améliorer la position de Marj3 dans la région du Maghreb.

5.4.1. Objectif :

En réponse à la problématique de la visibilité de Marj3 au Maghreb, dont le trafic provenant de la région est d'en moyenne 3% - le Maroc comprenant le pourcentage le plus bas. L'objectif mis en place par la start-up est de pouvoir augmenter son trafic provenant pour l'Algérie, du Maroc et la Tunisie réunis, d'au moins 6 à 7% par an, avec une stratégie en ligne et un budget moyen.

5.4.2. La Cible

- La zone ciblée est le Maghreb Central : Algérie, Maroc Tunisie ;
- La tranche d'âge va de 20 ans à 45ans ;
- Les catégories socioéconomiques : étudiants, ou professionnelles souhaitant parfaire leur connaissance ;

5.4.3. Les moyens et actions à entreprendre

Plateforme Marj3 :

- Ajouter la possibilité de consulter la plateforme en français.

Réseaux sociaux :

- Utiliser les outils de gestion publicitaire Facebook, Instagram, Messenger ou Audience Network, en paramétrant ;
- Utiliser des supports visuels en langue française ou en langue locale ;
- Faire des publications pour les dates clés (fêtes nationales, religieuses, Nouvel an berbère, etc.)

Réseau d'ambassadeurs :

- Prendre contact avec les alumni des programmes et stages Marj3 dans les différents pays de la région, pour organiser des séances d'information sur Marj3 dans les universités et instituts ;
- Prise de contact avec les responsables locaux des universités pour organiser ces séances. Si possible, le déplacement des fondateurs pour les conférences (selon les moyens financiers disponibles).

- Utiliser le réseau d'influence des ambassadeurs pour permettre aux fondateurs de Marj3 d'être invités à des événements tels que les conférences TedX dans la région ciblée.

Alumni Marj3 :

- Mettre en place la base d'Alumni Marj3 va permettre de créer des communautés autant dans les pays d'origine que dans les pays de destination, avec la possibilité d'organiser des rencontres communautaires avec les fondateurs lors de leurs déplacements.

Nouveaux partenariats :

- Contacter les universités et écoles françaises hors procédure DAP de Campus France pour nouer des partenariats ;
- Prendre connaissance du réseau d'université de l'AUF et proposer aux universités disposant de programmes en français des partenariats pour leur recrutement.

Coaching en ligne :

- Maitriser le processus de recrutement de Campus France pour proposer des coaching destination France et drainer via le blog et les séances d'information un flux d'étudiants maghrébins ;
- Permettre à des formateurs francophones d'expliquer les démarches. Si possible utiliser *la Darja*, arabe parlée au Maghreb au lieu du dialecte égyptien.
- Utiliser des supports visuels en français ou en langue locale, avec des éléments culturels compréhensibles pour la région cible (expressions, monuments, figures historiques, etc).

5.4.4. Plan proposé

Tableau 4: Plan d'action Marj3 sur une année

ETAPES	RESSOURCES	OBJECTIFS	DUREE	RESULTATS ATTENDUS
Ajout de la langue française sur la plateforme	Stagiaires	Permettre aux étudiants maghrébins d'être à l'aise en surfant sur le site	Six mois à partir de la date de début du projet	Un taux de conversion plus élevé durant le N+1.
Adapter sa communication	Equipe Marketing	Attirer l'attention des internautes répondant à notre cible sur les réseaux sociaux	Campagne teste de 3 mois	Augmentation des visites sur le site
Créer une base de données alumni	Stagiaires	Créer une base donnée de tous les étudiants mobiles grâce à Marj3 sur les deux dernières années	Un an	Créer un réseau et une communauté autour de Marj3
Prospection de formations en français avec ou sans bourse pour d'éventuels partenariats	CEO	Obtenir le plus d'offres possible en langue française	Un an	Attirer les étudiants maghrébins
Participer aux conférences et évènements au Maghreb	Ambassadeurs & Fondateurs	Obtenir de la visibilité	Un an	Augmenter la notoriété de Marj3 pour attirer plus de partenaires à l'étranger
Offrir des séances d'information et de coaching en Darja ou en français	Alumni	Se rapprocher de la cible	A intégrer dans les pratiques à long terme.	Augmenter le nombre de candidatures aux offres

Conclusion

L'éducation est la pierre angulaire du développement des nations, d'où son importance dans la société moderne. Grâce à la technologie et notamment au numérique, l'ouverture au reste du monde a facilité l'accès aux ressources de formations. Les start-ups de l'Edtech constituent une avancée majeure dans la démocratisation de l'enseignement, en particulier l'enseignement supérieur. Les plateformes de centralisations d'opportunités comme Marj3 contribuent à l'objectif développement fixé, en mettant la technologie au service du développement en permettant aux étudiants de pouvoir acquérir une expérience à la fois humaine et académique à travers des cursus à l'étranger, qu'ils soient payants ou non.

Les étudiants de la région Maghreb font partie de ces régions à forte mobilité, car comme pour beaucoup de pays arabes et africains, l'université peine à fournir une formation aux standards internationaux. La contribution de Marj3 se trouve précisément à ce niveau ; permettre à ces derniers de développer leur capacité et les équiper à répondre à la demande du marché de l'emploi mondial. C'est d'ailleurs pour cette raison que l'objectif de notre recherche est de développer un plan d'action pour faire connaître Marj3 au Maghreb.

De notre travail de recherche nous avons réussi à cerner la spécificité du marché maghrébin pour l'amélioration de l'approche de Marj3 dans la région. En effet, il existe plusieurs problématiques, notamment au niveau linguistique, historique, culturel et l'accès à l'information. Car à travers, une analyse des chiffres Campus France dans les trois pays du Maghreb Central, l'hypothèse que les étudiants maghrébins ne sont pas très mobiles est à écarter complètement. Au contraire, il s'agit d'un marché très porteur. Pour Marj3 qui se trouve en Egypte, donc plus proche linguistiquement, culturellement et historiquement du Moyen Orient ; cette dernière est partie du postulat que la région MENA, appelée également la « Nation Arabe » était un bloc homogène. Cette erreur stratégique l'a malheureusement privé de tout un pan de la zone qu'elle souhaite couvrir.

Notre étude a démontré que Marj3 avec une stratégie digitale plus adaptée, pourrait conquérir le marché en question ; marché d'ailleurs presque vierge, avec une intensité concurrentielle moyenne, voir faible. La population estudiantine la plus mobile étant dans une tranche d'âge allant de 20 à 45 ans, elle concerne non seulement les étudiants, mais également les professionnels. Elle constitue également une porte de sortie pour l'immigration d'où la demande élevée vers les études en France, où ils disposent d'un réseau (familial) et des facilitations linguistiques. La présence des agences Campus France offre une facilité d'accès malgré leurs services onéreux. Faire connaître Marj3 va permettre à cette dernière de devenir une autre porte d'accès à des opportunités plus nombreuses et plus variées dans des destinations francophones ou pas et ce à moindre coût si ce n'est complètement financées.

En mettant en place un nombre d'actions correctives sur le plan communicationnel avec des messages en Dardja ou en français et des visuels plus adaptés à la culture locale, et en

intégrant les particularités du Maghreb, Marj3 peut devenir la référence n°1 de la région. Grâce à la mise en place d'une base de données, à des actions de réseautage et un système d'ambassadeurs, Marj3 pourra convaincre de nouveaux partenaires à investir dans la start-up et proposer des opportunités de plus en plus intéressantes, nées de l'analyse data-driver de ses abonnés dans un processus d'amélioration continu des offres.

Références bibliographiques

Ouvrages :

Ahmed Ghouati, "Systems of Higher Education and Research in the Maghreb region". Joshi and Paivandi. 'Higher Education across Nations', Editions B.R. Publishing Corporation, 2014.

Benjamin Stora, Ellyas Akram, « *Politique d'Arabisation* » dans « *Les 100 portes du Maghreb. L'Algérie, le Maroc, la Tunisie, trois voies singulières pour allier islam et modernité* ». Éditions de l'Atelier « Programme ReLIRE: Points d'appui », 1999.

Blank, Steve & Bob, Dorf, « *Le Manuel du créateur de start-up : Etape par étape, bâtissez une entreprise formidable !* », Editions Diateino, 2013.

Delengaigne Xavier, & Delengaigne, Marie-Rose, « Outil 35. Le lean canvas », dans : La boîte à outils du Mind Mapping. Illustrations de Carron Marine, Paris, Dunod, « B@O La Boîte à Outils », 2019.

Dudézert, Aurélie, « *La transformation digitale des entreprises* », Edition la Découverte, 2018.

Lambin, Jean-Jacques & De Moerloose, Chantal, « *Chapitre 9. Le choix du ciblage et du positionnement* », dans : Marketing stratégique et opérationnel. La démarche marketing dans l'économie numérique. Paris, Dunod, « *Management Sup* », 2016.

Luizard, Pierre-Jean, « *Le choc colonial et l'islam : la politique coloniale de Jules Ferry en Algérie et en Tunisie* », Editions La Découverte, 2006.

Marnot, Bruno, « *Chapitre 1 - La diffusion de la révolution industrielle* », dans : *La mondialisation au XIX^e siècle. (1850-1914)* », Paris, Armand Colin, 2012.

Lord, Carnes. « *Diplomatie publique et soft power* », Politique américaine, vol. 3, no. 3, 2005.

Plihon, Dominique, « I. La troisième révolution industrielle » dans *Le nouveau capitalisme*. Paris, La Découverte, « Repères », 2016.

Reshef, Ariell, Toubal, Farid, « *VI/ Mondialisation et technologie : créatrices ou destructrices d'emploi ?* », dans : CEPII Ed. *L'économie mondiale 2018*. Paris, La Découverte, « Repères », 2017.

Rifkin, Jeremy, « *La troisième révolution industrielle : comment le pouvoir latéral va transformer l'énergie, l'économie et le monde* », Les liens qui libèrent, 2012.

Articles :

Abdeljalil Akkari, Note de l'IFRI, « *Le Maghreb face aux nouveaux enjeux mondiaux, L'éducation au Maghreb : promesses et défis* », Juillet 2019.

Ahmed Ghouati, "Systems of Higher Education and Research in the Maghreb region". Joshi and Paivandi. 'Higher Education across Nations', Editions B.R. Publishing Corporation, 2014,

Akkari, Abdeljalil. « *La scolarisation au Maghreb : de la construction à la consolidation des systèmes éducatifs* », *Carrefours de l'éducation*, vol. 27, no. 1, 2009.

Bréant, Hugo, et Hicham Jamid. « "Bienvenue en France"... aux riches étudiants étrangers », *Plein droit*, vol. 123, no. 4, 2019.

Boukouray, Jamal, « *De la quatrième révolution industrielle aux fondements du leadership 5.0* », *Gestion*, Vol 41, N°2, 2016.

Brynjolfsson, Erik & McAfee, Andrew, « *Le deuxième âge de la machine : Travail et prospérité à l'heure de la révolution technologique*, Odile Jacob, 2015.

Chaherli Harrar, Souad. « Les Lumières et les réformistes tunisiens », *Rue Descartes*, vol. 61, no. 3, 2008.

Demba, Diallo, « Comment des start-ups deviennent des grands groupes mondiaux : le cas de Google », *Vie & sciences de l'entreprise*, N° 176 – 177, 2007.

Eugénie Terrier, « Les migrations internationales pour études : facteurs de mobilité et inégalités Nord-Sud », *L'Information géographique*, vol. vol. 73, no. 4, 2009.

Harfi, Mohamed, et Claude Mathieu. « Mobilité internationale et attractivité des étudiants et des chercheurs », *Horizons stratégiques*, vol. 1, no. 1, 2006.

Hege, Ulrich, « L'évaluation et le financement des start-up Internet », *Revue économique*, Vol. 52, 2001.

Knibiehler, Yvonne, « *L'enseignement au Maroc pendant le protectorat (1912-1956)* », *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, tome 41 N°3, Juillet-septembre 1994.

Leydesdorff, Loet & Etzkowitz, Henri, « Le « Mode 2 » et la globalisation des systèmes d'innovation « nationaux » : le modèle à Triple hélice des relations entre université, industrie et gouvernement. *Sociologie et sociétés*, Vol 32, N°1, 2000, Traduction : Suzanne Mineau.

Lord, Carnes. « *Diplomatie publique et soft power* », *Politique américaine*, vol. 3, no. 3, 2005

Marcos, Lima & Michel, Dalmas, « *Entreprise libérée et organisation agile. Deux approches complémentaires de la compétitivité organisationnelle* », Recherche et Cas en Sciences de Gestion, N°17, 2001.

Mohamed Limam, « Les Partenariats pour la Mobilité de l'Union européenne avec le Sud », med dialogue series, Programme Régional Dialogue Politique Sud Méditerranée, n°28, 2020.

Nétange, Héloïse. « L'alphabétisation Des Adultes : Le Cadre International ». *Revue Internationale d'éducation de Sèvres*, no. 57, OpenEdition, 2011.

Sraieb, Noureddine. « *Enseignement, décolonisation et développement au Maghreb* ». Introduction à l'Afrique du Nord contemporaine, CNRC, 1975.

Rapports :

ASDA'A BWC & PSB, Arab Youth Survey, "A call for Reform", 2019.

Business News Publishing, "Summary: The lean start-up: Review and analysis of Ries' book", 2013.

Campus France, « Au-delà de l'influence : l'apport économique des étudiants étrangers en France », novembre 2014.

Campus France, « Chiffres clés de la mobilité étudiante dans le monde », mars 2019.

Campus France, « Chiffres clés de la mobilité étudiante dans le monde », mars 2020.

Campus France, « Chiffres clés de la mobilité étudiante dans le monde », mars 2021.

Marj3.com, Mena scholarships report, Students trends, 2019.

OCDE, « *L'économie fondée sur le savoir* », Paris : OCDE, publié en 2016.

UNESCO, Migration, displacement and education: Building bridges, not Walls, "International Higher Education: Shifting mobilities, Policy Challenges, and new Initiatives", 2018.

UNESCO, Rapport mondial sur le suivi de l'éducation, « *Respecter les engagements : les pays sont-ils en bonne voie d'atteindre l'ODD 4 ?* », 2019.

Glossaire

Affichages en ligne (Display) : Désigne les formes de publicité digitale utilisant des éléments graphiques ou vidéos.

Application mobile : Une application mobile est un programme téléchargeable de façon gratuite ou payante et exécutable à partir du système d'exploitation du téléphone.

Call-to-action : Formulation (souvent sous forme de bouton) incitant le lecteur à entreprendre plus ou moins immédiatement une action recherchée par l'annonceur.

Customer Management Relationship : Ensemble des outils et techniques destinés à capter, traiter, analyser les informations relatives aux clients et aux prospects, dans le but de les fidéliser en leur offrant le meilleur service.

Data Driven Marketing : Stratégie marketing basée sur l'analyse et l'interprétation des données pour créer des campagnes publicitaires optimisées et personnalisées.

EdTech : Englobe l'ensemble unifié des organisations (essentiellement des start-ups) qui sont dotées d'un savoir-faire technologique et/ou d'outils technologiques innovants dédié à la connaissance, son apprentissage, ainsi que sa transmission.

E-mailing : Ensemble des utilisations de l'e-mail faites à des fins marketing.

Funnel : L'entonnoir de conversion est le processus par lequel un visiteur est amené à visiter votre site et à saisir puis valider le formulaire de votre landing page.

Hub : Point central où se regroupe toutes sortes de communications.

Inbound Marketing : Stratégie marketing qui vise à faire venir le client vers soi plutôt que d'aller le chercher avec les techniques de marketing traditionnelles de type outbound marketing.

Lead : Individu dont le potentiel est avéré ou supposé. Il se situe juste avant le prospect.

Media sociaux : Plateforme sur Internet qui permet aux gens de créer du contenu.

Mix marketing : Ensemble de domaines opérationnels dans lesquels il faut élaborer des stratégies en marketing management opérationnel.

Moteur de recherche

Outil qui référence automatiquement les pages web se trouvant sur le réseau Internet à l'aide d'un programme appelé spider ou robot.

Niche : Marché très étroit correspondant à un produit ou service très spécialisé.

Prospect : Client potentiel. La différence fondamentale entre un lead et un prospect, c'est que le premier montre un intérêt alors que le second affirme une intention

Référencement naturel : Correspond aux techniques d'optimisation des différentes pages d'un site afin d'obtenir les meilleures positions dans les résultats naturels des moteurs de recherche.

Réseaux sociaux : Désigne un site internet qui permet aux internautes de se créer une page personnelle afin de partager et d'échanger des informations, des photos ou des vidéos avec leur communauté d'amis et leur réseau de connaissances.

Responsive design : Le responsive web design englobe les techniques de conception de contenus Internet qui permettent de proposer des contenus auto-adaptables en fonction des interfaces de consultation utilisées par le visiteur.

Scoring : Désigne la pratique de calcul et d'affectation d'un score aux prospects de l'entreprise. Le but de cette opération est de mieux comprendre le potentiel du prospect, son degré d'appétence pour le produit / service, ou sa position dans le cycle d'achat. Le score permet de sélectionner les cibles, d'établir des priorités de contact et de personnaliser l'action marketing.

Segment de marché : Partie d'un marché ayant des caractéristiques communes.

Segmentation : Découpage du marché en groupes ou segments homogènes constituant des cibles sur lesquelles l'entreprise peut lancer des actions marketing.

SEO : L'optimisation pour les moteurs de recherche, couramment appelée SEO, est un ensemble de techniques visant à optimiser la visibilité d'un site web dans les pages de résultats de recherche.

Site Mobile : Un site mobile est la version allégée d'un site internet spécialement adaptée à un affichage sur téléphone mobile.

Site Web : Ensemble de documents structurés, nommés *pages web*, stockés (hébergés) sur un ordinateur (serveur) connecté au réseau mondial (internet).

Stratégie digitale : Utilise les nouvelles technologies de l'information et de la communication, au service d'une marque, d'une société, d'un produit.

Taux de conversion : Ratio utilisé tout particulièrement dans le marketing sur Internet. Il représente la proportion d'achats sur un site web donné par rapport au nombre de visiteurs uniques ayant parcouru le site.

Taux d'engagement : Indicateur qui correspond au pourcentage de personnes qui ont vu une publication et qui y ont réagi, l'ont partagé, ont cliqué dessus ou ajouté un commentaire.

Trafic : C'est un indicateur qui désigne le nombre de visites sur un site web.

Visite : Indicateur qui désigne l'ensemble de pages consultées sur un site web au cours d'une même session de navigation. En cas de rebond, une visite peut ne comporter qu'une page vue.

Workflow : Processus d'automatisation des tâches permettant un enchaînement automatisé des différentes opérations et étapes de validation d'une tâche plus ou moins complexe (procédure de commande, suivi de projet, campagne email...).

Liste des illustrations

Figure 1: Fonctionnement général du lean start-up de Eric Ries (2011)	27
Figure 2: La méthodologie de l'Inbound marketing en 4 étapes	28
Figure 3: Growth Hacking marketing	29
Figure 4: Les 4 phases de la transformation digitale du marketing	29
Figure 5: Méthode AIDA Figure	31
Figure 6: Modèle ToFu, MoFu, BoFu	31
Figure 7 : Pays d'origine des sondés	34
Figure 8: Répartition des sondés par genre	34
Figure 9: Réponses à la question "Avez-vous déjà étudié à l'étranger"	34
Figure 10: Réponses à la question "Souhaitez-vous étudier à l'étranger ?"	35
Figure 11: les tranches d'âges ayant participé au sondage	35
Figure 12: niveau d'études des sondés	35
Figure 13: Top 5 des filières demandées dans la région MENA Vs région Maghreb	36
Figure 14: Top 5 des destinations d'études pour les étudiants de la région MENA Vs région MAGHREB.....	36
Figure 15: Critères des choix de destination pour les étudiants de la région MENA Vs région Maghreb	37
Figure 16: Réponse à la question " connaissez-vous Marj3 ».....	38
Figure 17: positionnement de la concurrence	39
Figure 18: Analyse de l'intensité concurrentielle.....	41
Figure 19 : Triangle d'or du positionnement.....	41

Liste des tableaux

Tableau 1: Tableau d'analyse de la concurrence	40
Tableau 2 : Analyse PESTEL	43
Tableau 3: Analyse SWOT Marj3	44
Tableau 4: Plan d'action Marj3 sur une année	47

Annexes

Annexe 1 : Questionnaire d'enquête

ENQUÊTE SUR L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR A L'ETRANGER POUR LES ETUDIANTS MAGHREBINS

Ce sondage est destiné aux étudiants maghrébins. Il intervient dans le cadre d'une enquête sur leurs préférences en terme de destinations académiques. Il analyse notamment les critères qui les motivent et leurs sources d'information.

Cette étude est menée dans le cadre d'un mémoire de fin d'étude sur la StartUp Marj3 (<https://www.marj3.com/>), qui exerce dans le domaine de l'Education dans la région MENA (Afrique du Nord & Moyen Orient). Elle a pour but de de connecter les étudiants aux universités internationales.

A ce jour, Marj3 a permis à un grand nombre d'étudiants de se connecter à des programmes et bourses d'études à travers le monde entier, et ce via son siteweb où elle regroupe plus de 10.000 formations, programmes et offres internationales. Elle propose également des séances d'information et de coaching à ses abonnés. Elle forme chaque année plus d'une trentaine de stagiaires en ligne.

NB: Cette étude fait focus sur trois pays du Maghreb qui sont l'Algérie, la Tunisie et le Maroc.

*Obligatoire

INFORMATIONS GENERALES

Cette section permet de cadrer votre profil général :

1. Quel est votre sexe? *

Une seule réponse possible.

- Homme
 Femme

2. Dans quelle tranche d'âge êtes-vous? *

Une seule réponse possible.

- 18 - 20 ans
 20 - 30 ans
 30 et plus

3. De quel pays venez-vous?

Une seule réponse possible.

- Algérie
 Maroc
 Tunisie

PROFIL ACADEMIQUE

Cette section est plus spécifique à votre parcours académique :

4. Quel est votre niveau d'étude?

Une seule réponse possible.

- Baccalauréat
 Licence
 Master
 Doctorat

5. En quelle langue avez-vous étudié? *

Plusieurs réponses possibles.

- Arabe
 Français
 Anglais
 Autres

6. Dans quelle filière vous êtes-vous spécialisés? *

Plusieurs réponses possibles.

- Santé : médecine et paramédical
 Ingénierat et technologie
 Business et Management
 Marketing et Communication
 Langues et littérature
 Sciences humaines et sociales
 Les sciences de l'environnement

Autre : _____

Etudes à l'étranger

Cette partie questionne le choix de destination pour les études à l'étranger, les raisons qui vous motivent et les canaux d'information que vous utilisez.

7. Avez-vous déjà étudié à l'étranger? *

Une seule réponse possible.

- Oui
 Non

8. Si oui, dans quel pays avez-vous suivi votre formation? (Si non, nous vous prions de passer cette question)

Plusieurs réponses possibles.

- France
 Allemagne
 Grande Bretagne
 Canada / USA
 Turquie

Autre : _____

9. Si non, pensez-vous partir vers un pays étranger pour poursuivre des études supérieures? *

Une seule réponse possible.

- Oui
 Non

10. Si oui, vers quelle destination vous orientez-vous ?

Plusieurs réponses possibles.

- France
 Allemagne
 Grande Bretagne
 Canada / USA
 Turquie

Autre : _____

12. Quelles sont vos sources d'information pour les études supérieures à l'étranger?

Plusieurs réponses possibles.

- Les centres culturels
 Sites des universités
 Pages des représentations diplomatiques
 Foires de l'éducation
 Connaissances à l'étranger ou Alumni
 Publicité en ligne (Facebook Ads, Google Ads, etc)

Autre : _____

**LA
CONTRIBUTION
DE MARJ3**

A travers ce qui suit, nous essayons de déterminer votre niveau de connaissance de Marj3 et de recueillir votre appréciation quant à la plateforme. Si vous ne connaissez pas Marj3, nous vous invitons à travers le lien suivant à consulter leur site et nous transmettre vos impressions : <https://www.marj3.com/>

13. Connaissez-vous la plateforme Marj3? *

Une seule réponse possible.

- Oui
 Non

11. Qu'est-ce qui justifie ou a justifié votre choix ?

Plusieurs réponses possibles.

- Votre maîtrise de la langue
 Qualité de l'enseignement
 La localisation géographique
 Bourse d'étude
 Coût de la vie
 Présence de membres de la famille
 Employabilité dans le pays d'accueil
 Disponibilité de l'information
 Facilité des démarches

14. Si oui, par quel bilais avez-vous connu Marj3?

Une seule réponse possible.

- Recherche en ligne
- Réseaux sociaux (Facebook, Instagram, LinkedIn, etc)
- Réseau d'Alumni Marj3
- Conférence donnée par Marj3

15. Avez-vous bénéficier d'un stage auprès de Marj3?

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non

16. Avez-vous obtenu un programme d'étude ou une bourse grâce Marj3?

Plusieurs réponses possibles.

- Oui, j'ai obtenu une bourse
- Oui, j'ai obtenu un programme payant
- Non, je n'ai rien obtenu

17. Connaissez-vous les plateformes suivantes? *

Plusieurs réponses possibles.

- StudyPortal
- Studyshoot
- Mina7
- YO

Autre : _____

IMPRESSIONS SUR MARJ3

Nous vous invitons à travers cette section à partager avec nous vos impressions sur Marj3.
Si vous ne connaissez pas Marj3, nous vous invitons à travers le lien suivant à consulter leur site et nous transmettre vos impressions : <https://www.marj3.com/>

18. Sur une échelle de 1 à 5, quelle est votre impression générale sur la plateforme? (5 correspondant à "Excellent" et 1 à "Très mauvais"). *

Une seule réponse possible.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

19. L'absence de la langue française sur le site est-il un obstacle pour vous? *

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non

20. Le manque d'offres en langue française est-il un frein pour vous? *

Une seule réponse possible.

- Oui
 Non

21. Si vous deviez créer un compte sur Marj3 pour votre recherche de programme ou de bourse, quels seraient vos critères? *

Plusieurs réponses possibles.

- L'attractivité des offres (quantité et qualité)
 L'accessibilité des offres
 Le coaching proposé
 La possibilité d'avoir un financement (Bourse complète/ partielle)
 La possibilité de poursuivre son cursus en français

⁹⁸Annexe 2 : Partenaires et Communauté Marj3

Highlighted Partners

- The Knowledge Hub Universities
- Coventry University
- agorize
- GOETHE INSTITUT
- National University of Science and Technology
- AL ALFI FOUNDATION
- Tyro
- ESLSCA Business School
- Efe
- Noon Uqoo Academy

Paid Customers

- 28 Opportunities
- 10 Universities
- 4 Courses Providers

Analytics & Reports

Matching & Recommendation

Data-Driven Marketing

Our Secret Sauce

 **300**
Internship Alumni

 **174**
Active Interns

MARJ3 Internship

- Egypt
- Algeria
- Sudan
- Morocco
- Libya
- Tunisia
- Jordan
- Palestine
- Yemen
- Saudi Arabia

14 COUNTRIES

⁹⁸ Présentation Marj3 2020.

Annexe 3 : Organigramme de Marj3



SAMI AL AHMED
CEO



ABDO SAMY
OPERATIONS MANAGER



AHMED EL GEBALY
CONTENT MANAGER

