

## Marketing relationnel à l'EHL

Dans l'enseignement supérieur universitaire traditionnel en Europe une logique de l'offre est généralement appliquée alors qu'au contraire dans les grandes Business School la logique de la demande est indiscutable. Le résultat obtenu par les Business School est similaire à ce qui s'est passé dans le marché de l'automobile dans la dernière décennie : toutes les offres se ressemblent et seule la marque apposée sur la calandre différencie les produits. La stratégie de marque et le développement de l'image de marque sont donc les principales sources de différenciation. L'EHL aujourd'hui est à la croisée de ces chemins. Pourtant si elle bénéficie toujours d'une image de marque très forte, c'est qu'elle a su, durant plus d'un siècle, avoir une logique de l'offre tout en respectant ses différents types de clients. Un marketing relationnel s'imposerait même si cette approche est hétérodoxe. En effet d'après les théories reconnues du marketing, le marketing relationnel ne doit s'inscrire que dans une logique de la demande. Cependant un modèle de marketing relationnel "ehlien" pourrait être trouvé permettant de maintenir un équilibre propre à l'EHL. Selon l'approche de Bergadaà<sup>1</sup> (2002) la construction d'un marketing relationnel répond au processus suivant :

<b>Valeur ajoutée spécifique durant le Processus relationnel</b> (Source :Bergadaà 2002)		
	<b>MON CLIENT</b>	<b>NOUS</b>
1.	Il est motivé	Quelles valeurs recouvre cette motivation ? La communication externe est-elle adaptée ?
2.	Il s'informe (Il veut nouer c ontact)	Notre lieu de vente est-il personnalisé ?
3.	Il compare (Il cherche à visualiser l'offre et ses avantages : aidez-le)	Sommes nous différents des autres ?
4.	Il agit (visite : Il a été convaincu séduit)	Notre point de vente est-il captivant ?
5.	Il Dialogue (Il cherche des raisons de confiance)	Le conseil offert est-il adapté ?
6.	Il achète (Il transforme de l'argent pour une promesse de bien-être)	Sait-on capturer l'instant de vente ? Présentation du prix ?
7.	Il paye (il cherche la sécurité)	Nos conditions sont-elles acceptées ?
8.	Il dispose du produit	Délai et conditionnement adaptés ? Nos flux de logistique sont-ils adaptés ?
9.	Il utilise le produit (Il détient le produit de son bien-être)	Service après-vente ?
10.	Il vit avec le produit	Lui donne-t-on les moyens de promouvoir notre produit ?

L'aide de la technologie permet de construire cette relation client et également d'identifier le moment où la relation s'est interrompue et de comprendre pourquoi. Ce type de marketing permet une approche individualiste en opposition avec le paradigme holiste du marketing transactionnel. Après avoir mis sur pied pour la première partie du travail, une étude auprès des nouveaux étudiants du printemps 2003 lors de leur arrivée à l'EHL (57 réponses francophones et 66 réponses anglophones), un focus groupe avec des anciens et un sondage auprès de la population des étudiants d'automne 2003 (149 réponses francophones et 131

<sup>1</sup> Professeur Bergadaà, HEC Genève, DEA cours « Décision marketing », « Etudes et recherches qualitatives »  
« Stratégies de communication »

réponses anglophones) ont été nécessaires (méthodologie et résultats des deux études dans le document intégral). En effet il est important de comprendre leurs comportements respectifs ainsi que leurs désirs et motivations. Les questions du focus groupe et du deuxième sondage sont le résultat d'analyse des travaux de différents chercheurs comme Jean Noel Kapferer<sup>2</sup>, Michelle Bergadaà<sup>3</sup>, Laurent et Kapferer (1986)<sup>4</sup>, Erika Penzer (1991)<sup>5</sup>, Norbert D. Grabowski (2003)<sup>6</sup> ou encore Corinne Nardot Bonnet (2001)<sup>7</sup>.

Les résultats de ces trois études ont permis l'élaboration du processus d'un marketing relationnel pour la cible « les étudiants : de l'avant EHL à l'après EHL ».

**1. Il est motivé :** Les valeurs qui ont été relevées par les étudiants lors du premier sondage permettent d'assurer que les valeurs de l'EHL correspondent aux valeurs recherchées par une partie des jeunes désirants réaliser des études supérieures. Ces valeurs principales sont l'importance du choix de l'école ou université pour les possibilités de carrières et le réseau des anciens, la notoriété de l'EHL, l'intérêt des matières enseignées et du programme. Ces valeurs sont confirmées par les deux autres études empiriques, le focus groupe et le questionnaire on line. De plus la majorité des étudiants a eu connaissance de l'EHL par des prescripteurs comme : les anciens et les personnes de l'industrie, des relations ayant elles-mêmes pour la plupart été influencées par des anciens ou des étudiants actuels et des membres de leurs familles. La relation à construire avec les anciens et l'industrie est donc très importante afin de pouvoir délivrer les valeurs attendues (citées ci-dessus) par les postulants à l'EHL. Pour Kapferer (2002)<sup>8</sup> la marque repose sur trois piliers, les valeurs, le produit et un Nom/Signe qui influencent les décisions du consommateur. : « Elle est donc un signe de valeurs, fortes, uniques et pertinentes compatibles avec un certain niveau de prix ». Pour Bergadaà (2002)<sup>9</sup> la marque est la liaison entre le cœur et la raison et permet la comparaison avec la concurrence.

---

<sup>2</sup> Kapferer, J.-N. (1998). *Strategic Brand Management*, New York, 2nd edn, NY and London: Kogan Page  
Laurent, G. & Kapferer, J. N. (1986). Les profils d'implications, *Recherche et applications en marketing*, 1, 2, 41.57, avril 1986

<sup>3</sup> Professeur Bergadaà, HEC Genève, DEA cours « Décision marketing », « Etudes et recherches qualitatives »  
« Stratégies de communication »

<sup>4</sup> Laurent, G. & Kapferer, J. N. (1986). Les profils d'implications, *Recherche et applications en marketing*, 1, 2, 41.57, avril 1986

<sup>5</sup> Penzer, E. (1991). Join the Club, *Incentive*, New York : sept 1991. Vol.165, p. 41-44

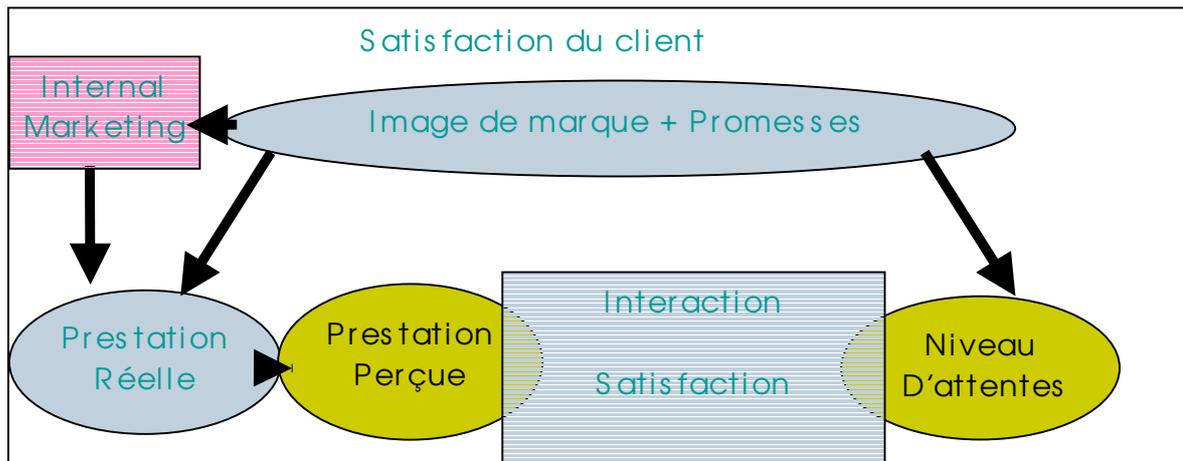
<sup>6</sup> Grabowski, N. D. (2003). NDTA member recruiting and retention : let's set it in motion—now!, *Defense transportation Journal*, Washington, Feb 2003, vol. 59, pp. 19

<sup>7</sup> Nardot-Bonnet, C..(2001), La fidélisation des clients, *Les Echos*, 14-03-2001

<sup>8</sup> Conférence EHL, septembre 2002

<sup>9</sup> Professeur Bergadaà, HEC Genève, DEA cours « Décision marketing », « Etudes et recherches qualitatives »  
« Stratégies de communication »

Tableau 2 : Satisfaction du client à travers la marque, J.N. Kapferer/ septembre 02



L'image de marque doit être considérée comme primordiale puisque d'après le modèle de Kapferer (2002)<sup>10</sup> présenté ci-dessus, elle sous-tend la satisfaction du client et son adhésion.

2. **Il s'informe** : La question que l'EHL doit se poser est de savoir si le mode de contact est adapté à la nouvelle génération d'étudiants. Dans la première enquête le contact on line a été très peu privilégié contrairement aux visites sur le campus car le degré d'implication est important et le risque perçu très grand. Un challenge serait d'utiliser les nouvelles technologies pour diminuer cette notion de risque et rassurer. De plus cela répondrait aux nouvelles tendances de comportement comme la recherche de flexibilité, de proximité et surtout de gain de temps identifiées dans le document intégral. Il serait judicieux de mettre sur la plate forme IT de l'EHL une visite virtuelle de l'EHL et de son campus (certains moments en direct seraient une possibilité). Cette visite aurait l'avant age d'être le reflet de la réalité des périodes importantes de la vie de l'EHL, de s'effectuer à la convenance du prospect, dans le temps (diffusion en boucle des périodes choisies), dans l'espace (pas de sens de la visite imposé) et dans le rythme. De plus les ambassadeurs (étudiants recrutés et formés par le student affairs) pourraient être utilisés pour des contacts directs planifiés régulièrement (chat, forum, vidéo conférences) ou pour des contacts sur mesure. Cette forme d'approche permettrait de diminuer progressivement les coûts liés à l'organisation des visites sur le site et d'augmenter la confiance du marché potentiel. Le succès de cette action dépend des performances du système IT mis en place et de la communication de son existence (respect des lois sur la confidentialité et protection des données). Les besoins de documents imprimés pourraient également disparaître progressivement par le biais de la plateforme si celle-ci répond aux besoins des postulants de visualiser l'ambiance, l'atmosphère et les prestations diverses de l'EHL.
  
3. **Il compare** : Le tremplin de différenciation d'une entreprise, selon Kotler et al. (2003)<sup>11</sup>, doit être visible dès le premier contact avec l'entreprise. Les résultats du focus groupe des anciens et du sondage des étudiants de l'EHL montrent que quelques dimensions sont itératives comme le Management hôtelier de niveau académique élevé, la qualité des programmes (équilibre entre management et savoir-faire opérationnel), l'ouverture, l'interculturalisme, le « Savoir être » et avec du recul (focus groupe) la valeur du travail, la

<sup>10</sup> Conférence EHL, septembre 2002

<sup>11</sup> Kotler, P. & Dubois, B. & Manceau, D. (2003). *Marketing Management*, onzième édition, Paris : Pearson Education France

discipline, la modernité et la technicité, bref une « Ecole de vie ». Les atouts de l'EHL sont nombreux par rapport aux formations en management hôtelier mais également par rapport aux autres formations d'économistes. Les résultats d'une enquête<sup>12</sup> effectuée en Suisse, dans le cadre d'une thèse de doctorat de l'université de Zurich, sur les différences de débouchés des diplômés économistes formés dans les universités (comparaison avec HEC Lausanne) et les HES démontrent que « les deux filières préparent à des emplois semblables auprès d'employeurs similaires ».

4. **Il agit :** Le prospect postulera si l'EHL dès ce premier contact a réussi à le convaincre qu'elle est la seule réponse à son problème. Comment est le processus ? Les conditions d'admissions sont-elles claires et sans ambiguïtés ? Représentent-elles les valeurs de l'EHL ? Permettent-elles une première sélection ? Incitent-elles les sujets brillants et prometteurs à postuler ? Le processus d'inscription est-il simple, rapide, clair, accessible ? Les demandes de renseignements complémentaires sont-elles facilitées et la performance de la réponse au niveau de rapidité et d'efficacité attendues ? Toutes ces questions doivent être étudiées par le département du student affairs puisque c'est lui le responsable de cet environnement. La flexibilité semble également un challenge à relever car le contact et la demande de renseignements peuvent prendre plusieurs formes même celle d'une visite impromptue sur le campus. Après un test réalisé avec un jeune postulant, j'ai constaté que cette forme, est la plus difficile à traiter nécessitant disponibilité (des personnes compétentes), efficacité et professionnalisme. Une piste pourrait être de développer le système existant des ambassadeurs. Un système de garde de renseignements et de contacts directs avec les postulants sur le campus et on line via la plateforme préalablement citée pourrait permettre de régler cette problématique.
5. **Il Dialogue :** Cette étape est fortement liée à la précédente. En effet l'envie de postuler sera influencée principalement par le premier contact et l'impression d'efficacité des opérations. Cependant le maintien de la candidature des postulants, surtout les plus brillants, dépendra de la qualité du dialogue ainsi que des réponses apportées à leurs questions, doutes, peurs. Un système de suivi des demandes de renseignements devrait être mis en place à travers la nouvelle plateforme électronique. En effet l'historique de chaque postulant pourrait être accessible et mis à jour par tous les intervenants autorisés et susceptibles d'être en contact avec lui afin de permettre à toute personne amenée à traiter son dossier de donner une réponse pertinente et immédiate à toutes ses préoccupations.
6. **Il achète :** Si la relation a été jusqu'à ce stade là très performante et rassurante, la sensibilité au prix sera diminuée car la promesse faite par l'EHL sera crédible. Cependant l'obstacle du financement a été évoqué par les étudiants actuels et semble être un frein pour certains candidats (probablement non suisses ou non résidents en Suisse). Il faudrait pouvoir évoquer les possibilités d'aide au financement de manière professionnelle et complète. De plus une relation avec un partenaire bancaire pourrait être envisagée ce qui faciliterait l'accès d'étudiants talentueux. Une autre piste serait de participer aux programmes d'échanges d'étudiants européens largement subventionnés par l'Union Européenne (Erasmus Mundus<sup>13</sup>) et qui concernera d'ici 2007 deux millions d'étudiants. La dernière étape du processus d'achat est en fait l'envoi du dossier et l'interview. Ces deux étapes ne sont pas toujours facilitées ni équitables. Facilitées car la procédure est impossible on line et le candidat doit se déplacer pour les interviews. Pas toujours

---

<sup>12</sup> Dubouloz, C. (2004). En économie deux formations offrent les mêmes débouchés, *Le Temps*, Lausanne, vendredi 30 avril 2004

<sup>13</sup> Suisser, E. (2004). La mobilité des étudiants en plein essor, *Le Temps*, Lausanne, vendredi 30 avril 2004

équitable car le futur candidat venant de l'étranger pour la première fois en Suisse se sent probablement perdu. Pas équitable car si l'analyse du dossier est faite par la même équipe formée pour cela, les interviews dépendent de l'interprétation de la grille d'évaluation par les personnes effectuant les interviews. Après une formation appropriée, ces personnes devraient être organisées en commission ad hoc. Une piste comme celle des anciens pourrait également être envisagée car ce serait un système peu coûteux dans le temps et très porteur pour améliorer les relations anciens-EHL. Les anciens volontaires pourraient être recensés et organisés en équipes d'interviewers par pays. Un séminaire de formation au sein de l'EHL pourrait être mis sur pied dans le cadre d'une réunion d'anciens (networking) et permettrait régulièrement une mise à jour de la connaissance des programmes et des activités académiques de l'EHL. Ces périodes de séances d'interviews pourraient être coordonnées avec celles qui auraient lieu à l'EHL (économie de temps et de coûts à moyens et longs termes).

7. **Il paye :** Les conditions de paiement sont liées à la stratégie de prix. Jusqu'à maintenant l'EHL a fait preuve d'une grande souplesse. Cependant là aussi l'image de marque peut être renforcée par l'attention portée aux conditions de facilité de paiements accordées ou même de sponsoring de certains étudiants « méritants » par des anciens « sponsors ». En plus de considérations matérielles une dimension liée aux résultats de l'étudiant devrait être systématiquement introduite afin de favoriser d'une part l'accès à l'EHL aux étudiants performants et d'autre part d'aider en priorité les étudiants motivés et talentueux
8. **Il dispose du produit :** Les dates de rentrée et les périodes sont-elles adaptées à la réalité du marché ? Il y a une différence importante du nombre de postulants entre le semestre d'automne et celui du printemps. Si la section anglophone ressent moins cette différence d'activité pour la section francophone les inscriptions sont plus importantes pour le semestre d'automne que pour le semestre du printemps (rythme scolaire). Les objectifs de candidats pour 2004 sont de 350 uniformément pour chaque semestre afin de pouvoir sélectionner 100 pour chacune des deux sections. Pourrait-on imaginer un système de discrimination pour le premier semestre préparatoire afin d'égaliser la demande ? La priorité du choix des dates entre l'automne et le printemps pourrait être donnée aux meilleurs candidats (dossier et interview) ainsi qu'aux candidats soutenus officiellement par un stam ou un ancien (parrainage ou lettre de recommandations engageant la responsabilité du signataire comme dans beaucoup de hautes écoles réputées et pour tous les post grade). Ce système dans une mesure raisonnable encouragerait d'une part l'attrait de l'EHL pour les étudiants talentueux, d'autre part l'implication des stams et des anciens dans leurs recommandations et dans leurs relations avec l'EHL.
9. **Il utilise le produit :** Ce point concerne la présence à l'EHL de l'étudiant et dépend des performances de tous les départements. Dans l'enquête on line les étudiants apparaissent comme une grande source de recrutement pour les futurs postulants. Dans la section anglophone 8% ne sont pas satisfaits et 13% ne trouvent pas le rapport qualité prix adéquat. Chez les francophones, les insatisfaits représentent 7%. D'après l'étude Ference l'EHL a un taux de satisfaction élevé auprès des partenaires principaux. La note de satisfaction des anciens est de 8,1 et des étudiants 7,6 (sur 10). Il est important de voir que la satisfaction des étudiants augmente avec leur entrée dans le monde actif et au fur et à mesure de leur carrière (enquête Ference, focus groupe). Durant leur scolarité les étudiants, dans leur majorité, apprécieraient un système de parrainage externe (57% pour les anglophones et 46% pour les francophones) ou interne (43% pour les anglophones et 54% pour les francophones). Si la solution du parrainage externe est complexe à mettre en

place, celui du parrainage interne est plus réaliste. Le suivi et l'aide d'un ou plusieurs filleuls du module professionnel pourrait se faire par les parrains du semestre BOS1 puis par les étudiants du semestre BOS 5 pour les étudiants du semestre BOS 1. Cela permettrait aux étudiants de tous les semestres du programme de BOS 1 à BOS 7 d'avoir un rôle de parrain après avoir été filleul. Deux formes d'organisation sont envisageables : la forme volontaire et la forme imposée. La forme volontaire serait basée sur un réseau de volontaires prêts à s'impliquer dans ce type de parrainage. Une récompense pourrait être envisagée comme le type de récompense actuellement en place pour le système des ambassadeurs. Les freins à ce système sont bien sûr le manque de motivation des étudiants pour s'impliquer dans des actions « non lucratives ». La forme imposée ne permettra pas d'avoir un système de parrainage performant à elle seule. En effet un essai avait eu lieu durant plusieurs semestres pour le programme cours GH puis OPS. Ce système a été abandonné car son efficacité était aléatoire et dépendait principalement de l'implication personnelle des parrains et des filleuls et du temps investi par le coordinateur administratif responsable de ce parrainage. Pour rendre ce programme de parrainage efficace il faudrait le considérer comme un type de compétence nécessaire à acquérir au cours du programme d'enseignement et donc comme une discipline évaluée de manière rigoureuse. La solution du parrainage externe est beaucoup plus complexe mais très attendue par les étudiants. Cette solution passe par une réorganisation des relations avec l'industrie de l'accueil (identification des interlocuteurs prêts à construire une relation avec l'EHL et ses étudiants) mais également avec les anciens puisque tous ne sont pas actifs dans l'hôtellerie. Pour les anciens, le programme de parrainage pourrait être couplé avec celui des cellules d'interviewers volontaires et rejoindre le besoin de service après-vente des jeunes diplômés recherchant un poste sur le marché du travail. D'après les résultats du focus groupe les contraintes de temps et disponibilités étaient un frein important au parrainage externe des étudiants de l'EHL. Une voie pour écarter cette objection serait de baser ce système sur le volontariat de la part des étudiants ce qui limiterait leur nombre et permettrait de présenter des candidats « filleuls » motivés. La difficulté serait également de créer les couples mais une bourse de rencontre parrain filleul pourrait être mise en place sur la plateforme qui permettrait également le parrainage on line à travers le monde. Dans le service après-vente les jeunes diplômés attendent une aide professionnelle de l'EHL et des anciens pour la recherche d'emploi et les premiers contacts avec le monde du travail. Quant aux anciens ils demandent des formations continues adaptées à leurs besoins et à ceux de leurs collaborateurs. Ils attendent également la construction d'une relation qui leur permette de se sentir les bienvenus lors de leurs visites à l'EHL. Un besoin d'information sur les nouveautés dans l'industrie et dans le monde académique est important. Toutes ces attentes ont été mises en évidence et sont au centre des préoccupations du nouveau service de l'Alumni Center.

- 10. Il vit avec le produit :** La majorité des étudiants actuels et des anciens est fière de son appartenance à l'EHL. Ce sont des prédicateurs convaincus comme le prouve le focus groupe et l'enquête on line auprès des étudiants qui pour 72 % des francophones et 68% des anglophones ont déjà recommandé l'EHL. Pour les anciens et les étudiants, la raison de recommandation la plus souvent citée est la reconnaissance de la qualité de la formation dispensée par l'EHL au cours du temps. L'atmosphère, les opportunités de carrières et les anciens sont les autres raisons qui viennent ensuite. Pour les anciens l'école de vie, l'ouverture, la discipline, l'amour du travail bien fait, le professionnalisme et le souci du détail sont les compétences qu'ils sont fiers d'avoir acquis à l'EHL et qui justifient pour eux une recommandation inconditionnelle de l'EHL auprès de jeunes étudiants. Ils n'attendent en retour de leur engagement que la reconnaissance du rôle des

anciens pour le futur de l'EHL et des actions concrètes de soutien des anciens en tant qu'institution. A titre privé, ils voudraient lors de leur venue à l'EHL, être considérés et accueillis. La motivation des étudiants est également désintéressée pour la majorité d'entre eux, puisqu'elle est très fortement liée à leur sentiment d'appartenance à une institution hors du commun. Ils sont à la recherche de reconnaissance et de petits avantages ou privilèges que l'EHL pourrait leur offrir dans leur vie quotidienne. Pour continuer à « vivre avec leur produit », les anciens attendent une information précise et simple sur ce qui se fait à l'intérieur de l'EHL et sur l'évolution des programmes. La piste du parrainage a été évoquée par eux pour être un vecteur de cette information. Les moyens technologiques pourraient à travers la future plateforme permettre l'information mais également la construction d'un dialogue entre les postulants, les étudiants actuels, l'industrie et les anciens.

**Afin d'appliquer ce marketing relationnel au sein de l'EHL il faudra identifier tous les freins et utiliser les leviers à disposition pour faciliter l'implantation du processus. Les trois catégories de freins à étudier sont les freins culturels (en partie évoqués), organisationnels et bien sûr financiers. Quant aux leviers à développer ils ont trait à la consolidation de l'image de marque de l'EHL qui fait l'objet d'un paragraphe spécial dans le document intégral.**

*D'après le travail de marketing rédigé par Christine Demen Meier dans le cadre du DEA HEC de Genève. « Recrutement des étudiants à L'Ecole hôtelière de Lausanne »*

Ch. Demen-Meier, Professeur de marketing, Ecole Hôtelière de Lausanne  
Email : christine.demen-meier@ehl.ch