

**Développement d'un partenariat entre
l'EHG et la HEG-Ge par la création d'une
passerelle de raccordement et d'un cours à
option en « Gestion de l'hospitalité »**



Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES

par :

Eric M. ELLBERGER

Conseiller au travail de Bachelor :

Jean TUBEROSA, Professeur HES

Genève, le 5 juin 2009

Haute École de Gestion de Genève (HEG-Ge)

Filière « Économie d'entreprise »

Déclaration

Ce travail de Bachelor est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute École de Gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre « Économiste d'entreprise HES ». L'étudiant accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de Bachelor, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de Bachelor, du juré et de la HEG.

« J'atteste avoir réalisé seul le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Fait à Genève, le 4 juin 2009

Eric M. ELLBERGER

Remerciements

Mes plus sincères remerciements vont tout d'abord au Professeur Jean Tuberosa qui m'a suivi, assisté et encouragé tout au long de ce projet. Il m'a accordé toute sa confiance au cours des différentes étapes de réalisation, de l'idée de départ à son aboutissement.

De plus, je tiens à remercier les personnes qui ont accepté de me consacrer du temps lors des différents entretiens effectués : Monsieur Alain Brunier, Directeur de l'École Hôtelière de Genève, Monsieur Peter Schoeni, Professeur à l'École Hôtelière de Genève, Madame Béatrice Van Gessel, Directrice adjointe de la Haute École de Gestion de Genève.

Pour finir, je n'aurais jamais pu réaliser ce travail sans le soutien de ma famille et de mes proches qui m'ont encadré et aidé tout au long de sa réalisation.

Sommaire

Le but de mon travail est d'élaborer un partenariat bilatéral entre l'EHG¹ et la HEG-Ge². A cet effet, je développe une passerelle de raccordement ainsi qu'un projet de cours à option majeure en « Gestion de l'hospitalité ».

La formation dispensée par l'EHG repose sur certains piliers d'études permettant à ses diplômés d'intégrer le cursus de la HEG-Ge, afin d'approfondir des connaissances au niveau managérial, financier et organisationnel de haut niveau. Afin de garantir la réussite de leur intégration, une passerelle de mise-à-niveau s'est avérée judicieuse.

Genève occupant une place importante dans les métiers du service hôtelier, il m'a semblé intéressant de proposer à la HEG-Ge de participer à la formation de futurs cadres dans ce domaine. Un cours à option en « Gestion de l'hospitalité », dispensé par des professeurs de l'EHG, offrirait une plus value de taille à cet établissement ainsi qu'au canton.

Ainsi la première partie de mon travail vise à développer un cours de mise à niveau destiné uniquement aux diplômés de l'EHG. La deuxième partie est consacrée au développement d'un projet de cours à option majeure, qui s'adresse cette fois-ci aux élèves de la HEG-Ge.

Cette étude a pour ambition de présenter les différents aspects pratiques de ces projets, et en particulier : une analyse macro-environnementale, une évaluation de leurs viabilités ainsi que leurs points forts et leurs faiblesses. Je présente également une étude des potentiels candidats/prospects, les méthodes de communication utilisées, les points relatifs à la logistique, les coûts, les aspects légaux ainsi que la structure de gestion des risques.

Au moment de la remise de ce travail de diplôme, la première passerelle (Passerelle 2009) aura eu lieu. De par ce fait, plusieurs points relatifs à son suivi sont également mentionnés dans l'étude.

¹ École Hôtelière de Genève

² Haute École de Gestion de Genève

Table des matières

Déclaration.....	i
Remerciements	ii
Sommaire.....	iii
Table des matières.....	iv
Liste des Tableaux	vii
Liste des Figures.....	vii
Introduction	1
Première partie	4
1. Analyse environnementale	4
1.1 Description et buts de la Passerelle.....	4
1.1.1 Système Dual Degree Program	4
1.2 Présentation générale des écoles concernées.....	7
1.2.1 La Haute École de Gestion de Genève	7
1.2.2 L'École Hôtelière de Genève	8
1.3 Population visée	9
1.3.1 Nouveaux diplômés « ES » (catégorie 1).....	9
1.3.1.1 Volée « diplômés printemps » (catégorie 1a)	9
1.3.1.2 Volée « diplômés automne » (catégorie 1b)	9
1.3.2 Réseau des Anciens « ES » (Catégorie 2).....	11
1.3.2.1 Les actifs (Catégorie 2a)	11
1.3.2.2 Les non-actifs (catégorie 2b).....	12
1.3.3 Étudiants EHG (Catégorie 3)	12
1.3.4 Candidat EHG (Catégorie 4).....	12
1.4 Moyens de communication	12
1.4.1 www.aehg.ch	12
1.4.2 Groupe facebook EHG.....	13
1.4.3 Cocktail annuel des Anciens de l'EHG	13
1.4.4 Assemblée générale de l'AEHG.....	13
1.4.5 Divers événement au sein de l'EHG	13
1.4.6 Présentation aux étudiants.....	13
1.5 Environnement.....	14
1.5.1 Macro-environnement des écoles hôtelières suisses	14
1.5.2 Macro-environnement des écoles de gestion en CH.....	15
1.5.3 Concurrents des écoles présentées.....	16
1.5.3.1 Concurrente de la HEG-Ge	16
1.5.3.2 Concurrence de l'EHG	17
1.5.3.3 Concurrence du DDP	17
2. Création de la Passerelle	19
2.1 Plan d'action	19
2.1.1 Choix du programme de la Passerelle	20

2.1.2	Choix des dates	21
2.1.2.1	Avantages et inconvénients	21
2.1.2.2	Proposition de nouvelles dates	22
2.1.3	Trouver des enseignants adéquats et les former	22
2.1.4	Inscription des étudiants	24
2.1.5	Questions financières	25
2.2	Première évaluation de mon projet	26
2.2.1	Sondage à l'EHG	26
2.2.1.1	Évaluer le niveau d'intérêt des élèves pour ce projet	27
2.2.1.2	Analyse des quatre graphiques.....	27
2.2.1.3	Les étudiants intéressés vont-ils s'inscrire ?	28
2.2.1.4	Réactions	29
2.3	Questions en suspens.....	29
2.4	Supervision des cours	31
2.5	Post Passerelle	31
2.5.1.1	Réunion avec les Chargés d'enseignement.....	32
2.6	Gestion des risques	33
2.6.1	Échelle d'analyse de risques et liste des risques	33
Deuxième partie		37
1.	But de la création d'un cours à option.....	37
2.	Présentation de la majeure	38
2.1	Option majeure en dernière année	38
2.2	Cours en deux parties : théorie et conférences	39
2.3	Majeure dispensée par les professeurs de l'EHG	40
3.	Population visée	41
3.1	Étudiants des HEG romandes.....	41
3.2	Étudiants de la Faculté des HEC	41
3.3	Pré-universitaires	41
3.4	Étudiants internationaux.....	42
4.	Moyens de communication.....	42
4.1	Moyens déjà existants pour les prospects HEG-Ge.....	42
4.2	Utilisation de la base de données AEHG pour les étudiants du Dual Degree Programm.....	43
5.	Environnement.....	43
5.1	L'Europe dépourvue d'un tel programme	43
5.2	Et aux États-Unis ?	43
6.	Plan d'action	44
6.1	Choix du programme.....	44
7.	Points à définir pour la mise sur pied de l'Option	45
7.1	Évaluation des méthodes d'enseignement.....	45
7.2	Projet pilote.....	45
Conclusion.....		46
Bibliographie		48

Annexe 1 Partenaires internationaux des Écoles hôtelières CH membres de l'ASEH et concurrentes de l'EHG	49
Annexe 2 Provenance des étudiants de l'EHG	51
Annexe 3 Tableau de la concurrence de la HEG-Ge	55
Annexe 4 Structure des cours de Passerelle.....	56
Annexe 5 Sondage destiné aux étudiants EHG du semestre 4.....	59
Annexe 6 Sondage destiné aux étudiants EHG du semestre 4.....	62
Annexe 7 Professions visées par le cours à options.....	63
Annexe 8 Prévisions financières de la Passerelle	64
Annexe 9 Lettre destinée aux anciens de l'EHG	66
Annexe 10 Flyer d'annonce de la passerelle (essai)	68

Liste des Tableaux

Tableau 1	Comparatif des structures de diplômes US/CH	6
Tableau 2	Matrice de groupes stratégiques	16
Tableau 3	Réinvestissement des Cash flow.....	25
Tableau 4	Matrice de notes des risques	32
Tableau 5	Matrice des risques	32

Liste des Figures

Figure 1	Processus de réalisation DDP.....	6
Figure 2a	Réalisation de la Passerelle	9
Figure 2b	Réalisation de la Passerelle	11
Figure 3	Démarche d'élaboration de la Passerelle	19
Figure 4	Organigramme relatif aux inscriptions	25
Figure 5	Analyse du questionnaire 1	27
Figure 6	Scénarios 2009-2014	29
Figure 7	Analyse du questionnaire 2	32
Figure 8	Risques par catégories de concernés	35
Figure 9	Organigramme de gestion des risques.....	36

Introduction

Par soucis d'équité et dans le but d'évaluer les formations quelles qu'elles soient sur une échelle compatible à l'international (accord de Bologne), l'heure est à la standardisation des diplômes post-gymnasiale. En effet, les différentes écoles et universités transforment leurs systèmes et tentent de valoriser leurs cursus.

Ce changement peut être considéré comme une grande opportunité pour les diverses écoles car un étudiant ne choisira plus celle-ci uniquement pour la valeur de son diplôme mais aussi pour la diversité des programmes proposés.

Il n'est cependant pas toujours évident pour une école d'être compétitive à ce niveau. Proposer un panel de cursus divers et varié, tout en respectant un budget souvent limité en ce qui concerne le développement, ne semble pas compatible. Comment proposer d'avantage d'options aux étudiants et comment avoir un impact international alors que le budget ne le permet pas forcément. En créant des partenariats avec différents écoles il semblerait qu'il soit possible de contourner le problème.

En tant qu'ancien apprentis cuisinier j'ai décidé, dès l'obtention de mon CFC, de poursuivre ma formation à l'École hôtelière de Genève afin de développer les connaissances managériales requises dans l'hôtellerie. Une fois mon diplôme en poche, j'ai profité de la reconnaissance et la qualité de ce dernier pour travailler au sein de prestigieux établissements, directement en tant que cadre.

Quelques années plus tard, face à la réalité économique, j'ai réalisé qu'avec mon diplôme d'hôtelier-restaurateur la continuité de mon ascension professionnelle s'avérait quelque peu compromise. Afin d'y remédier, j'ai choisi de compléter ma formation au sein de la HEG-Ge. En effet L'obtention d'un « Bachelor HES » d' « Économiste d'entreprise » en cours d'emploi en deux ans seulement s'avérait être le cursus le plus adapté à ma situation.

Intégrer la HEG-Ge directement en troisième année n'a pas été facile. En effet, mes connaissances dans certaine matières n'étaient pas à niveau. Afin d'être apte à suivre les cours dans les meilleurs conditions, j'ai dû, par mes propres moyens, rattraper mon retard. J'ai donc choisi le soutien d'une répétitrice qui aujourd'hui encore m'aide dans cette tâche.

Actuellement, en dernière année de ma formation, je me rends compte à quel point cette démarche s'est avéré positive et complémentaire. Persuadé que ce bagage va m'offrir des débouchés considérables dans un futur proche, je n'ai de cesse de me

demander si la complémentarité de ses deux diplômes ne mériterait pas d'être présentée comme une continuité possible d'une formation à l'EHG.

Cependant, pour garantir la réussite de ce projet, il me semble indispensable d'envisager une solution académique aux lacunes des élèves de la EHG et ce avant qu'ils n'intègrent la formation d' « Économiste d'entreprise » en troisième année de la HEG-Ge.

Lors de mon cursus académique hôtelier, nous avons suivi une présentation d'un responsable de la Haute École du Valais. Celui-ci nous proposait d'intégrer cette école par le biais d'une passerelle initialement prévue pour les diplômés de l'école de tourisme. Cette opportunité m'avait peu intéressé à l'époque, car je désirais débiter une carrière. Elle m'a cependant donné l'idée de proposer à la Direction de la HEG-Ge de développer, dans le contexte d'un travail de Bachelor, un projet similaire entre l'EHG et la HEG-Ge. Séduit par l'idée, qui s'avérait déjà être en cours de projet, la direction m'a donné son feu vert dans cette direction.

La création d'une passerelle de mise-à-niveau est sans aucun doute une plus value indéniable pour les deux écoles genevoises (EHG, HEG-Ge).

En premier lieu, l'École Hôtelière va pouvoir proposer à ses prospects, ses étudiants et son réseau d'anciens, la possibilité d'acquérir un « Bachelor HES » dans des conditions cadrées, organisées et pratiquement gratuites. De l'autre côté, la HEG-Ge pourra compter sur une augmentation d'étudiants qualifiés et apte à rejoindre ses cours. Les hôteliers bénéficient en générale d'expériences enrichissantes à partager dans le cadres de nombreux cours dispensés à la HES de Genève (ex : Ressources humaines, Management, Opérations).

Malgré cet aspect plus-que-positifs pour les deux institutions, j'estime qu'un partenariat doit être bilatéral (question de viabilité). C'est pour cette raison que j'ai choisi d'élaborer un projet de création d'un cours à option de « Gestion de l'hospitalité » dispensé par le corps professoral de l'EHG au sein de la HEG-Ge.

Ainsi, se basant sur la vocation de la HEG-Ge qui consiste à former des étudiants compétents prêts à s'adapter aux tendances du marché local (contrairement à l'université qui se focalise plus sur la connaissance théorique), la direction proposerait à ses étudiants, une approche des métiers du tourisme et de l'hôtellerie et de son développement.

En effet, Genève bénéficie d'un grand nombre de multinationales et d'organisations internationales, d'une situation de plaisance et d'un aéroport international et par conséquent la HEG-Ge ne peut pas se permettre de négliger cette partie de l'activité économique du canton. En réponse à cette situation, le développement d'un cours à option permettrait sans aucun doute de combler ce manque et de pouvoir profiter de la solide expérience de l'EHG en la matière.

Afin de développer une stratégie de partenariat entre l'EHG et la HEG-Ge, il me semble en premier lieu nécessaire de mettre en place une passerelle de remise à niveau pour les élèves de l'EHG puis dans un second temps, il sera possible d'envisager des cours communs. C'est ainsi que la première partie de mon travail est consacrée à la mise en place d'une passerelle et la seconde sert à l'élaboration d'un projet de création d'un cours à option en « Gestion de l'hospitalité ».

Première partie

1. Analyse environnementale

Après une brève présentation de la Passerelle, je présenterai dans ce chapitre les différentes étapes de ma réflexion ainsi que les points à analyser pour garantir la réussite de son application.

1.1 Description et buts de la Passerelle

L'objectif de la Passerelle est de permettre l'intégration des diplômés « Restaurateurs-HôteliERS ES³ » au sein de la Haute École de Gestion de Genève / filière « Économie d'entreprise en cours d'emploi », dès le début du cinquième semestre d'études, dans les meilleures conditions possibles. Étant donné que les étudiants du cinquième semestre « en emploi » (cursus EEW⁴ classique) ont déjà effectué deux années d'études complètes, il va de soi qu'une mise à niveau s'avère nécessaire pour les Diplômés de l'EKG.

Pour répondre au mieux à ce besoin, il fallait élaborer un programme intensif, focalisé sur les branches indispensables permettant aux étudiants de réussir avec succès leur intégration en cinquième semestre d'études. J'ai demandé au Professeur Jean Tuberosa de m'aider à constituer un plan de cours. Nous en sommes arrivés à la conclusion suivante :

La passerelle de mise à niveau serait une filière d'apprentissage se déroulant sur quatre semaines de cours intensifs. Elle serait dispensée à la fin du semestre « Printemps » de l'École Hôtelière (mi-avril), ceci pour permettre aux étudiants de l'incorporer dans une stratégie de continuité d'études.

1.1.1 Système Dual Degree Program

La passerelle que nous mettons aujourd'hui en place est une innovation dans la région lémanique. Donnant la possibilité aux diplômés « ES » de continuer leurs cursus dans certaines « HES » elle permettra aux futurs double diplômés « ES » - « HES » d'être au bénéfice d'un niveau académique extrêmement compétitif et quasi-inexistant

³ Diplôme d'École Supérieure

⁴ Étudiants Économiste d'entreprise « en emploi »

jusqu'à ce jour. Cette passerelle pourrait aussi devenir l'élément déclencheur d'une nouvelle structure académique officielle au niveau suisse.

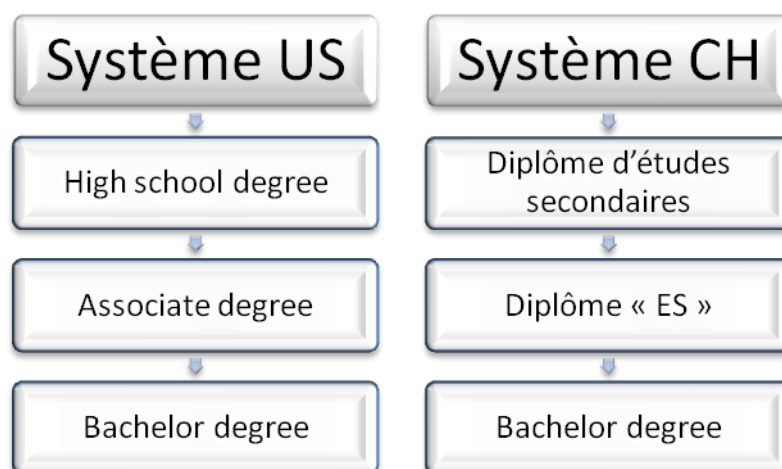
Du côté de l'École Hôtelière de Genève, mon avis est que la formation intensive de la « Gestion en hôtellerie » dispensée est adéquate, complète et bien rôdée. Je pense que l'EHG fait certainement le bon choix en n'entrant pas dans la course aux accréditations des diplômes de Bologne. Dans l'hypothèse où elle déciderait de le faire, elle devrait alors sacrifier plus de la moitié de ses étudiants ; dans cette école en effet, la possession de la maturité ou du bac par les candidats n'est pas obligatoire. La durée des études devrait également passer à quatre ans (contre trois ans pour un Bachelor classique) car il faudrait y inclure deux fois six mois de stages.

Étant donné cette situation, on peut considérer qu'offrir la possibilité aux diplômés « ES » d'acquérir en deux ans une formation complémentaire en devenant « Économiste d'entreprise » (avec possibilité de spécialisation dans les cours à options) constitue pour ceux-ci un avantage et aussi une véritable ouverture.

Les Américains l'ont bien compris. En effet, aux États-Unis, se former dans le cadre d'un programme de diplôme de courte durée en hôtellerie est une voie reconnue au sein de la profession. Cette filière, qui mène en deux ans à un « Associate Degree » et permet en deux ans supplémentaires d'accomplir un « Bachelor Degree » dans un autre domaine, est une voie de formation classique. Pour s'en convaincre, il suffit d'examiner les possibilités d'obtention d'un « Associate Degree » dans des écoles hôtelières telles que les célèbres *Culinary Institute of America* et *Johnson & Whales*.

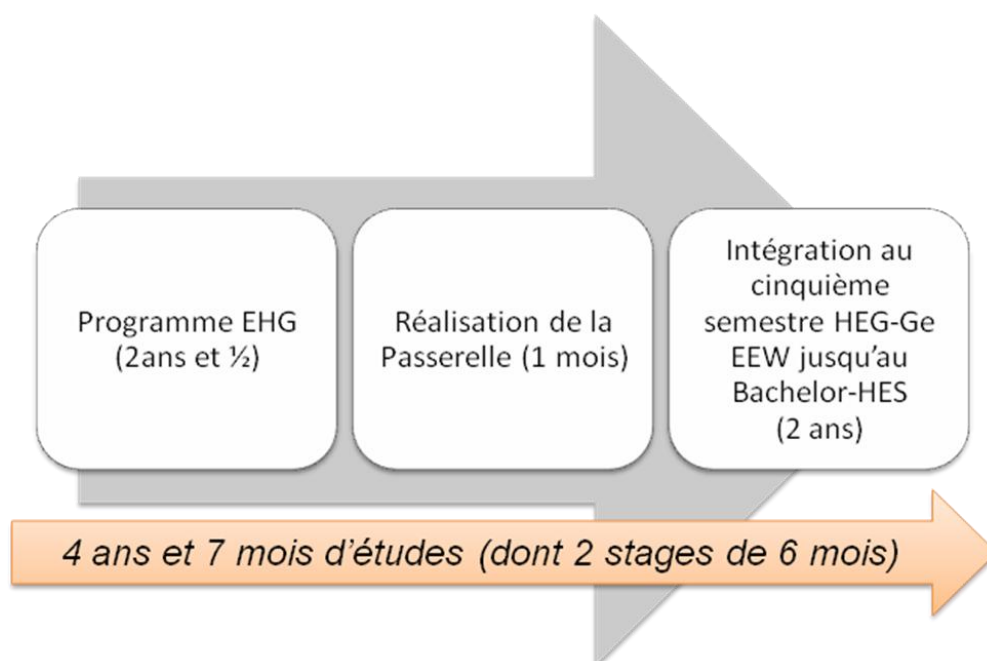
Tout en étant conscient que les États-Unis ont une tradition hôtelière bien différente de la nôtre, je pense que leur modèle, spécialement propre à l'hôtellerie et aux métiers de terrain, pourrait être appliqué à notre pays. Voici, pour information, comment se dessine cette structure aux USA :

Tableau 1
Comparatif des structures de diplômes US/CH



Dans notre cas, étant donné qu'après l'achèvement de la formation complète par l'étudiant (EHG→Passerelle→HEG-Ge) celui-ci disposera d'un statut particulier, j'ai décidé de nommer la totalité de cette formation : **Dual Degree Program** ou DDP.

Figure 1
Processus de réalisation DDP



1.2 Présentation générale des écoles concernées

Dans ce point, je me propose de présenter le fonctionnement des deux écoles concernées. Plus de détails sur ces deux institutions se trouvent sur les sites web suivants : www.hesge.ch/heg (pour la HEG-Ge) et www.ehg.ch (pour l'EHG).

1.2.1 La Haute École de Gestion de Genève

Fêtant cette année ses dix ans, la Haute École de Gestion de Genève est devenue l'un des *leaders* suisses dans l'enseignement de l'administration et de la gestion en entreprise. Forte de plus de mille étudiants, elle connaît actuellement un succès croissant, grâce notamment à sa capacité à former des managers de terrain. En comparaison, la faculté des Hautes Études Commerciales de l'Université de Genève (HEC) dispense un enseignement académique plus traditionnel.

Trois cursus sont actuellement proposés au sein de la section « Bachelor-HES of Science » de la HEG-Ge :

- Économie d'entreprise
- Informatique de gestion
- Information documentaire

Étant donné que notre objectif de partenariat concerne la filière « Économie d'entreprise », c'est sur celle-ci que nous nous focaliserons au cours de cette étude.

Malgré le nombre grandissant de « Business Schools » sur le territoire genevois, la HEG-Ge se montre tout à fait capable de gérer sa concurrence en employant des professeurs et chargés d'enseignement de haut niveau et en multipliant les partenariats avec les hautes écoles du monde entier (plus de trente-sept partenariats).

Une autre force de l'école est sa capacité à former des étudiants « en emploi ». Ces derniers sont en effet très recherchés par les entreprises vu qu'ils bénéficient déjà de plusieurs années d'expérience professionnelle à la fin de leurs études.

Au sortir de leurs études, les étudiants accèdent rapidement à des postes de responsabilité dans une multitude de domaines d'activités dont les principaux sont la finance, la comptabilité, le marketing, les ressources humaines, la gestion d'équipe, mais aussi la création d'entreprises.

1.2.2 L'École Hôtelière de Genève

L'EHG est une ancienne institution du canton (60 ans). Peu connue de la population genevoise et des alentours, elle n'en reste pas moins une excellente école, qui apporte à ses étudiants un large savoir sur la connaissance de la gestion dans l'hôtellerie et la restauration, ceci aussi bien au niveau pratique que théorique.

L'institution genevoise a la chance de disposer d'un restaurant de haut niveau (Le Vieux-Bois) qui permet aux étudiants d'acquérir de multiples connaissances opérationnelles tout au long de leur formation.

Très appréciée des entreprises pour la qualité de ses stagiaires, l'institution de GastroSuisse (le plus grand syndicat patronal de la branche) n'a par contre jamais vraiment tenu à faire de l'EHG une école réputée à l'échelle internationale, comme d'autres écoles hôtelières suisses. Depuis peu, un nouveau directeur, Monsieur A. Brunier, a repris les rênes de l'école (ainsi que de son restaurant) et cherche à lui insuffler un nouvel élan. Il s'attache à trouver de nouvelles possibilités aussi bien sur le plan des partenariats d'entreprises (Hyatt, Disney...) que sur le plan interne, à un niveau académique.

La formation de l'École Hôtelière dure en principe deux ans et demi et se déroule de la manière suivante : une année académique complète suivie d'un premier stage de six mois ; puis de six mois de cours suivis d'un stage final de six mois, nécessaire à l'obtention du diplôme « ES ». Ce diplôme est une accréditation nationale de qualité décernée à certaines écoles professionnelles; par contre, il ne permet pas de rejoindre les diplômes de Bologne à savoir : Masters, PhD.

1.3 Population visée

La population visée peut être répartie en quatre catégories :

1.3.1 Nouveaux diplômés « ES » (catégorie 1)

Ce groupe constituera la majeure partie de nos candidats. Chaque année, les nouveaux diplômés proviennent de deux volées : automne et printemps. J'ai établi, à partir de ces deux séries de promotion annuelle, des sous-catégories, à savoir :

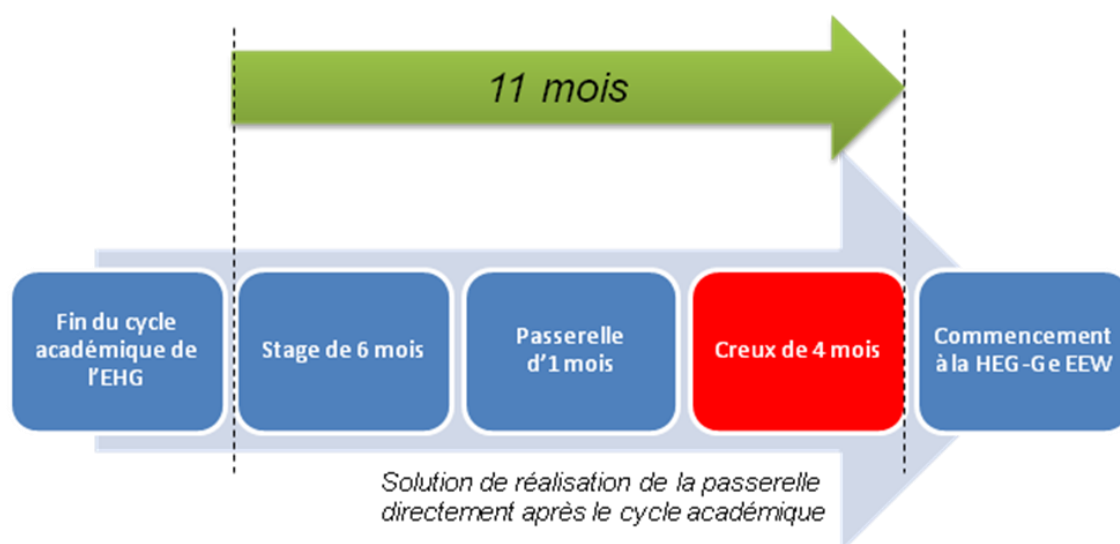
1.3.1.1 Volée « diplômés printemps » (catégorie 1a)

Les candidats de cette volée partent en stage à la fin de leur semestre académique d'automne ; en effet, afin de valider leurs diplômes, les étudiants ont l'obligation de réaliser un stage professionnel d'une durée de six mois.

Ils auront donc accompli leur stage pour la promotion du printemps (remise de diplômes) et sont tout à fait aptes à s'inscrire directement à la Passerelle. Dès lors, ils auront à disposition le temps nécessaire pour se lancer dans la recherche d'un emploi à un taux variant entre cinquante à quatre-vingt pour cent, critère requis pour l'inscription à la HEG-Ge EEW à la rentrée académique d'automne.

Figure 2a

Réalisation de la Passerelle pour la volée « diplômés printemps »



1.3.1.2 Volée « diplômés automne » (catégorie 1b)

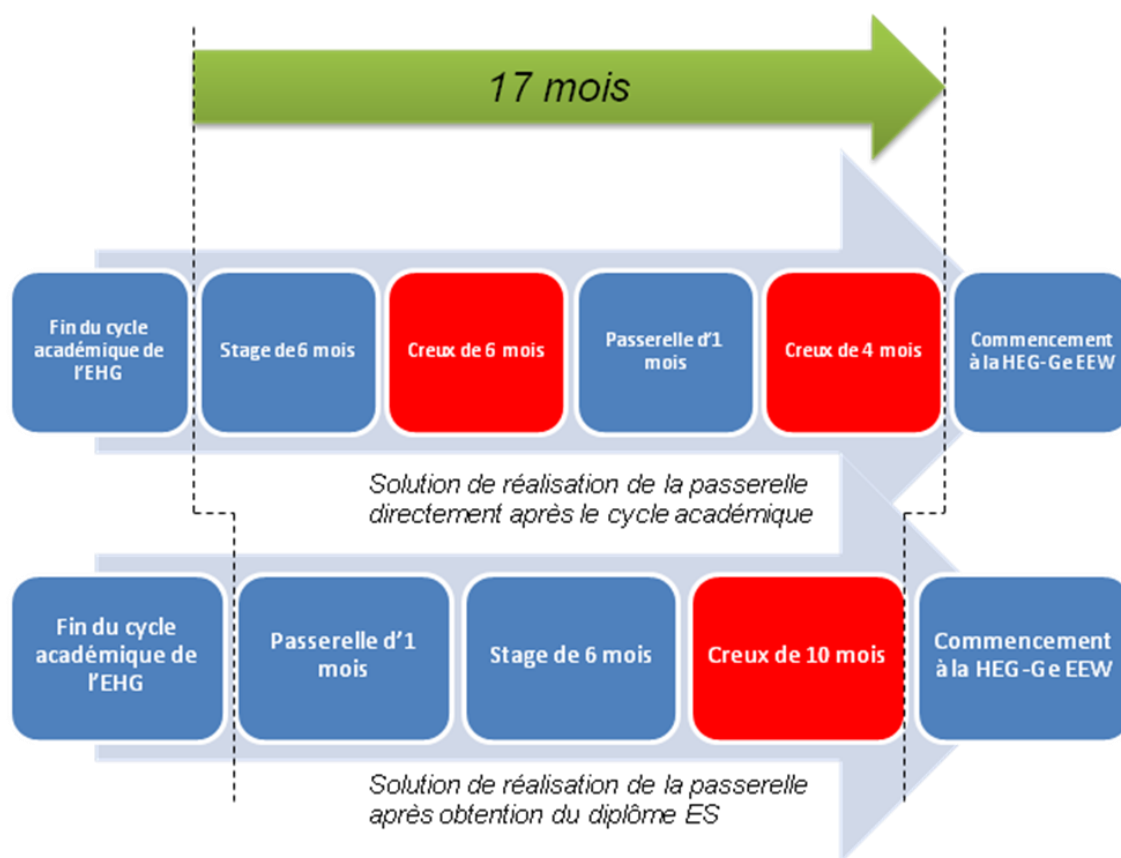
En ce qui concerne cette catégorie de candidats, une certaine difficulté se présente. Vu qu'ils finissent leur semestre académique au printemps, ils doivent encore réaliser un

stage obligatoire de six mois en vue de l'obtention de leur diplôme. Par conséquent, ce groupe-cible rate la rentrée académique d'automne et devrait patienter neuf mois pour pouvoir commencer la HEG-Ge EEW. La Direction de l'EHG offre une solution à ces candidats : elle leur propose de réaliser la Passerelle en fin de semestre académique (printemps), quitte à finir leur stage un mois plus tard (décembre plutôt que novembre). Ceci a comme conséquence de reporter leur remise de diplôme au semestre du printemps.

Pendant ces dix mois cependant, le futur diplômé a la possibilité de chercher un emploi et de se préparer pour le début de son cursus à la HEG-Ge.

Dans l'hypothèse où ce groupe-cible préférerait attendre la fin de son stage pour commencer la Passerelle, certains obstacles pourraient venir lui barrer la route. Le plus prévisible est celui de l'emploi. Le nouveau diplômé qui est en emploi devrait alors s'absenter durant un mois pour suivre la Passerelle en avril. Vu la complexité de la situation, je l'ai exprimée sous forme de figure :

Figure 2b
Réalisation de la Passerelle pour la volée "diplômés automne"



Il va de soi que devoir quitter un emploi pour une durée d'un mois n'est pas un choix très judicieux, surtout si le candidat à la HEG-Ge désire rester au sein de son entreprise pendant la durée de ses deux ans d'études.

1.3.2 Réseau des Anciens « ES » (Catégorie 2)

Il s'agit, dans cette catégorie, des anciens diplômés « ES » ayant fini leur formation depuis une année ou plus et désirant reprendre des études à la HEG-Ge. Ce point peut être également partagé en deux sous-catégories distinctes :

1.3.2.1 Les actifs (Catégorie 2a)

Actuellement en emploi mais désireux d'avancer dans leurs carrières.

Leur but : intégrer un programme de Bachelor-HES d'« Économiste d'entreprise » afin d'élargir leurs connaissances globales en la matière, se spécialiser dans un ou

plusieurs domaines d'étude afin de se réorienter, ou encore profiter d'un diplôme leur permettant l'accès à une formation de type Master, MBA⁵ ou DAS⁶.

1.3.2.2 Les non-actifs (catégorie 2b)

Dans cette catégorie, on retrouve des anciens diplômés « ES » en recherche d'emploi.

La possibilité d'entrer à la HEG-Ge peut leur ouvrir de nouvelles portes les conduisant à un travail. Ils doivent néanmoins trouver une position à temps partiel durant la durée de leurs études, critère requis par la HEG-Ge filière EEW.

1.3.3 Étudiants EHG (Catégorie 3)

L'ensemble des étudiants EHG forme une catégorie fortement susceptible de devenir *catégorie 1* (soit nouveaux diplômés). Groupe-cible à moyen terme, ce groupe doit être informé de l'existence de la passerelle avant l'obtention du diplôme « ES ».

1.3.4 Candidat EHG (Catégorie 4)

L'EHG dispose avec la Passerelle d'un excellent moyen de promotion de l'école car elle peut proposer à ses futurs étudiants une voie de raccordement académique. Cette catégorie qui se distingue des autres catégories parce qu'il s'agit pour les étudiants d'un projet sur le long terme, reste un groupe cible important.

1.4 Moyens de communication

1.4.1 www.aehg.ch

Il s'agit d'une plateforme internet d'échange pour les Anciens Étudiants de l'École Hôtelière de Genève (AEHG). Avec l'aval du comité, j'envisage de proposer la création d'un espace au sein du site, avec renseignements complets sur les possibilités qu'offre la Passerelle.

Comprenant près de mille membres, ce réseau d'anciens va également nous permettre d'envoyer régulièrement des flyers électroniques concernant la Passerelle et les séances d'information de l'EHG, par le biais des emails recensés.

⁵ Master of Business Administration (programme de formation pour professionnels en gestion)

⁶ Diploma of Advanced Studies (formation spécialisée d'une année)

Il serait également intéressant que l'administration de la HEG-Ge puisse distribuer, via la plateforme web AEHG, toutes les informations relatives à la formation continue et aux conférences qu'elle organise.

1.4.2 Groupe *facebook* EHG

Avec ses cinq cents membres, le groupe *facebook* de l'EHG pourrait réaliser, comme pour la plateforme AEHG, une vitrine de présentation de la Passerelle, avec la possibilité de communiquer avec les Anciens du DDP.

1.4.3 Cocktail annuel des Anciens de l'EHG

Un représentant du Dual Degree Program pourrait se rendre aux rendez-vous annuels organisés par l'École Hôtelière pour les Anciens. Ces rendez-vous constituent un moyen facile de promotion de la Passerelle.

Le bouche-à-oreille s'avère également un moyen de promotion efficace.

1.4.4 Assemblée générale de l'AEHG

Afin que la création de la Passerelle figure officiellement dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale de l'AEHG, le président devrait être appelé à parler de ce nouvel outil académique à l'ensemble de ses membres.

1.4.5 Divers événement au sein de l'EHG

Les événements comme les cérémonies de clôture (deux fois par an) ou le *Stamm bar* (une fois par mois) constituent un excellent moyen de communication et nous permettront de facilement promouvoir la Passerelle à des prospects « court terme ». Un représentant de la HEG-Ge serait présent lors de ces événements.

1.4.6 Présentation aux étudiants

Une séance d'information destinée à chaque volée d'étudiants du dernier semestre me semble importante; elle devrait proposer des explications relatives aux perspectives que la Passerelle pourrait leur offrir.

1.5 Environnement

Dans ce chapitre, je me propose d'analyser les places qu'occupent les HEG-Ge et EHG au niveau de leur environnement, ceci pour les formations hôtelières ou les études en gestion appliquée. L'objectif est de mieux comprendre les difficultés que ces écoles doivent affronter et les perspectives qu'elles offrent.

1.5.1 Macro-environnement des écoles hôtelières suisses

Depuis des décennies déjà, les formations proposées par les écoles hôtelières suisses jouissent d'une excellente réputation au niveau international.

Non seulement elles ont été les premières à offrir des programmes spécialisés au début du dix-neuvième siècle, mais elles ont également pu maintenir un profil combinant excellence professionnelle et *business international*, ceci dans un cadre multiculturel.

Des étudiants provenant de tous les continents étudient ensemble dans les écoles hôtelières helvétiques afin d'obtenir une formation professionnelle de qualité, orientée vers l'avenir. Actuellement, quatre-vingts pour cent des écoles hôtelières en Suisse proposent leur formation en anglais.

Sur le plan du recrutement, l'industrie hôtelière du monde entier recherche des hôteliers formés en Suisse pour leur aptitude à fonctionner dans un environnement hautement compétitif.

Afin de conserver cette reconnaissance, les syndicats suisses de la branche (*HôtellerieSuisse*, *GastroSuisse* et *Hotel&Gastro Union*) ont créé une association-label, l'Association Suisse des Écoles Hôtelières (ASEH⁷), qui garantit tant aux élèves qu'aux futurs employeurs un label d'excellence répondant aux plus hauts critères de formation.

En Suisse, un organe administratif composé des Recteurs des Universités-HES-EPF, la CRUS⁸, a pour objectif d'établir une liste, la Swiss-ENIC⁹. Celle-ci est composée des différents programmes des hautes écoles reconnues par la Confédération. Ce type de classification existe dans les pays du monde entier et constitue une condition préalable

⁷ Voir annexe1 (Partenaires internationaux des écoles hôtelières CH)

⁸ Conférence des Recteurs des Universités Suisses

⁹ Système de reconnaissance des qualifications

de base à une reconnaissance internationale. Notons que cette liste regroupe aussi bien des institutions publiques que privées.

Le problème de cette liste est qu'elle comptabilise à ce jour trois écoles hôtelières seulement : L'École Hôtelière de Lausanne, L'école Les Roches Gruyère et la Swiss School of Tourism and Hospitality. En ce qui concerne les onze autres écoles présentes sur le marché (ASEH), elles sont considérées par la Confédération comme des « écoles-apprentissage » et par conséquent ne font pas partie du classement.

Or, parmi ces écoles, plusieurs sont reconnues comme étant les meilleures du monde. La discrimination exercée par la Confédération envers celles-ci est tout à fait regrettable, tant sur le plan de leur réputation que sur leur crédibilité sur la scène internationale. Actuellement, la meilleure « chance de survie » de ces institutions de prestige repose sur l'élaboration de partenariats avec des universités de pays étrangers. C'est ainsi que nos écoles pourront jouir d'une pleine reconnaissance aussi bien en Suisse qu'à l'étranger et assurer par conséquent leur réputation.

1.5.2 Macro-environnement des écoles de gestion en Suisse

En ce qui concerne, les écoles d'administration d'affaires, de finance ou de management (écoles de gestion), la Suisse a disposé pendant des décennies de facultés cantonales (universités publiques) seulement. Celles-ci se situaient toutes plus ou moins à un même niveau de qualité. Seule l'École de Saint-Gall faisait activement figure de leader. La plupart des cadres dirigeants de notre pays sortaient de cette institution. Du côté de la formation bancaire, l'apprentissage était souvent considéré comme la meilleure façon d'atteindre des sommets de carrière.

Depuis le début des années nonante, la situation a évolué. En effet, de plus en plus de cadres (ou de futurs cadres) se formaient aux USA dans les universités de renom. Nous assistions alors à un chamboulement des méthodes de management venu du nouveau continent. Ces méthodes ont commencé à devenir indispensables à notre pays, étant donné la quantité de grandes entreprises internationales que compte celui-ci. Dès lors, de nouveaux centres de formation académique basés sur les méthodes de management américain ont commencé à ouvrir leur porte dans tout le pays.

L'IMD¹⁰ (plus axée sur les études post-grade) a fait office de précurseur, puis, d'autres écoles privées ont suivi. Il s'agissait, pour la plupart, de structures indépendantes et,

¹⁰ Institute of Management and Development (Lausanne)

pour garantir leur survie, elles se voyaient obligées de proposer des formations onéreuses et donc difficilement accessibles.

Puis, sont apparues de petites écoles de gestion indépendantes, axées sur la pratique des affaires plutôt que sur un apprentissage purement académique (comme c'est le cas dans les universités cantonales), partiellement ou totalement subventionnées par les cantons. Leurs cursus étaient souvent proposés à des anciens apprentis de commerce, désireux d'acquérir un complément de formation. En effet de nombreuses banques, sociétés financières ou fiduciaires demandaient à leurs collaborateurs ou à leurs candidats de parfaire leurs connaissances au sein de ces dernières ; la HEG-Ge en faisait à l'époque partie (avant les accords de Bologne).

Avec l'arrivée des accords de Bologne, ces écoles de gestion se sont réformées afin d'être compétitives à la fois sur la scène locale et sur le plan international. Deux données se sont avérées primordiales pour leurs pérennités : la délivrance de Bachelors/ Masters et l'obtention de subventions quasi-totales de la part des états. C'est à cette occasion qu'a été créée la HES-SO.

1.5.3 Concurrents des écoles présentées

1.5.3.1 Concurrente de la HEG-Ge

Bien que les HEG romandes proposent des cursus de Bachelor en emploi, plusieurs acteurs sont présents en tant que réels concurrents¹¹.

Le concurrent le plus direct est la Faculté des Hautes Études Commerciales de Genève et de Lausanne. Géographiquement proches et fortes d'une réputation qui n'est plus à prouver, ces institutions proposent des prestations quasi-identiques à celle de la HEG-Ge. De plus leur statut international leur permet de s'octroyer des parts de marché peu négligeables.

En ce qui concerne les HEG des autres cantons, il s'avère que la HEIG¹² d'Yverdon propose un programme très attractif dans le domaine des Ressources Humaines et du Marketing ; beaucoup d'élèves préfèrent ainsi accomplir leur cours de « majeure » au sein de cette institution.

¹¹ Voir annexe 3 (tableau de la concurrence de la HEG-Ge)

¹² Haute École d'Ingénierie et de Gestion

On peut constater ce même mouvement des élèves en dernière année dans les branches de l'Entrepreneuriat et du Tourisme. L'École de Sion (HES-VS), proposant un programme différencié dans ces deux branches, intéresse ces derniers.

Notre troisième concurrent est l'*École Hôtelière de Lausanne* qui propose une formation HES et dispose d'une notoriété internationale. Son point fort repose évidemment sur ses programmes appliqués à l'hospitalité. En effet, ce cursus est des plus attractifs pour des étudiants généralistes en quête de spécialisation dans un domaine très important en Suisse.

J'ai choisi de regrouper en un seul et même groupe les écoles privées de business telles que *Webster* ou *BSL*¹³ qui constituent notre quatrième plus important concurrent. Ces écoles proposent des programmes sur mesure pour des élèves de toutes sortes d'environnements. Il est à noter que ce groupe d'écoles est difficilement accessible pour des raisons financières.

1.5.3.2 Concurrence de l'EHG

Comme je l'ai mentionné au point 1.5.1¹⁴, les écoles hôtelières membres de l'ASEH sont dans une situation de concurrence face à l'EHG. De ce fait, nous pouvons établir que nous sommes face à de nombreux compétiteurs délivrant soit un diplôme « ES » soit un Bachelor. Je détaille cette situation sous forme de tableau dans l'*Annexe 1*.

1.5.3.3 Concurrence du DDP

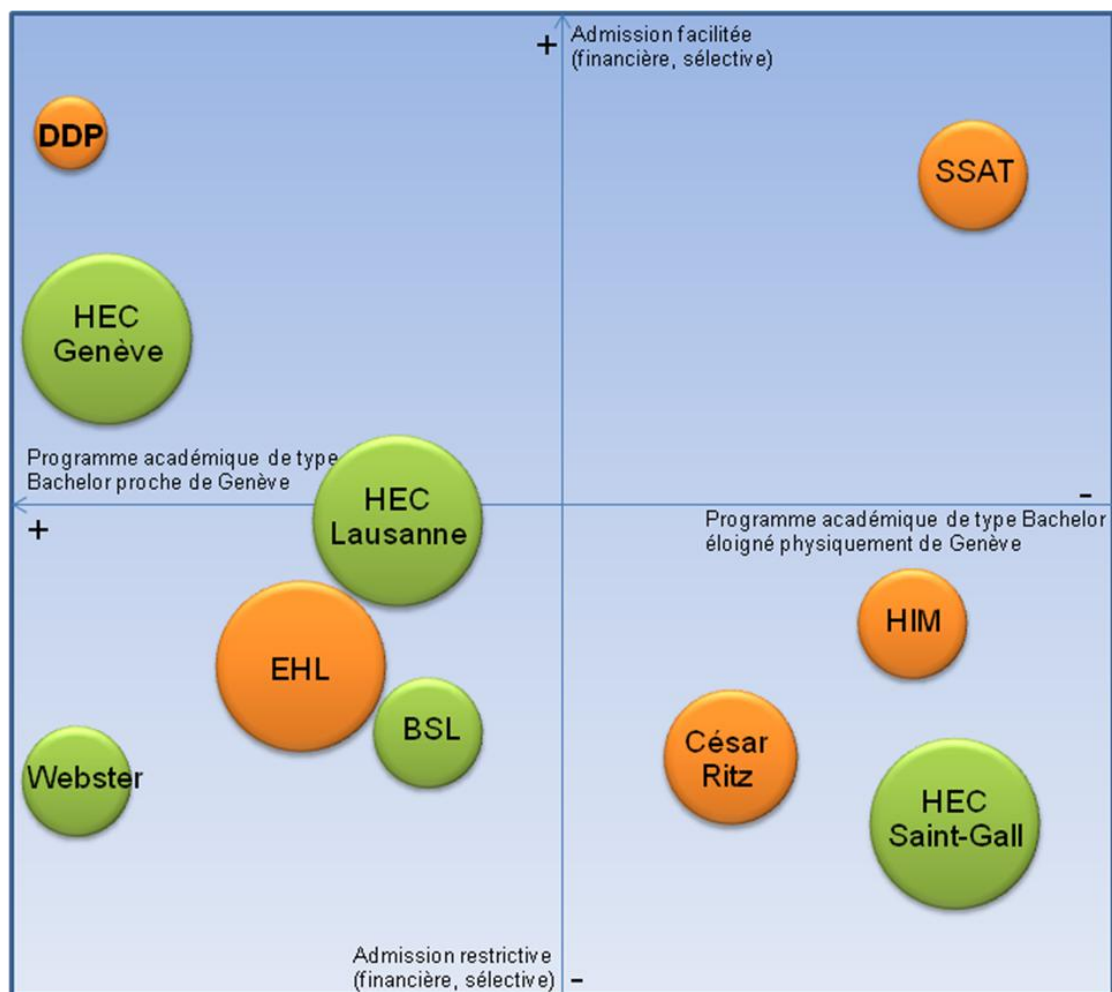
En ce qui concerne la concurrence au DDP, je l'exprime à l'intérieur d'une matrice de groupes stratégiques (voir tableau suivant). Celle-ci a été répertoriée sur les axes suivants : vertical → formation de type Bachelor offrant une certaine facilité d'admission au niveau des coûts pour les étudiants ou au niveau de la sélection d'entrée ; horizontal → proximité géographique.

J'ai par ailleurs séparé les compétiteurs au DDP en fonction du genre de programme qu'ils offrent (orientation hôtelière ou pas).

¹³ Business School of Lausanne

¹⁴ Macro-environnement des écoles hôtelières suisses

Tableau 2
Matrice de groupes stratégiques du DDP



● = Programme de type « économiste d'entreprise » offrant des cours hôteliers

● = Programme de type « économiste d'entreprise » pure

En ce qui concerne le DDP, le tableau nous montre que notre plus redoutable concurrent est l'*École Hôtelière de Lausanne*¹⁵, compte tenu de la proximité géographique des écoles, de leur pourcentage élevé d'étudiants suisses, et d'un enseignement dispensé en français.

Les deux programmes d'études sont publics/semi-privés et sont liés à un syndicat patronal (GastroSuisse pour l'EHL, HôtellerieSuisse pour l'EHG). La durée d'études et la formation académique dispensée sont semblables.

¹⁵ Dans l'annexe 2, je présente un tableau comparatif avec une analyse des 2 programmes (DDP, EHL)

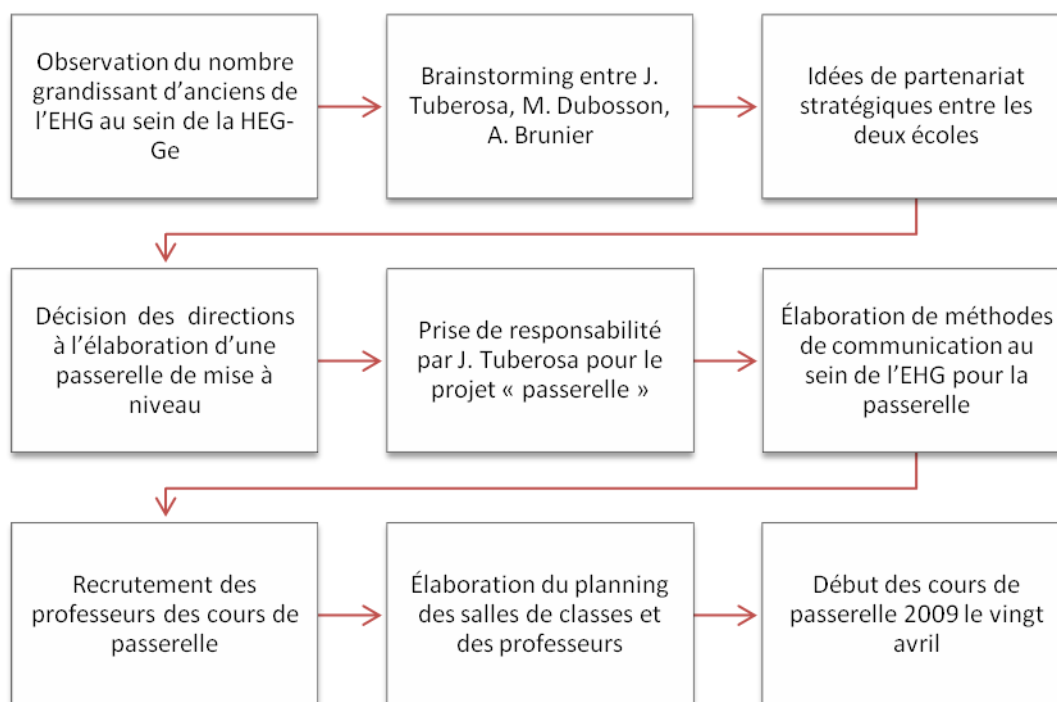
2. Création de la Passerelle

Dans ce chapitre, je traiterai de la démarche adoptée pour la mise sur pied de la Passerelle, des difficultés que nous avons rencontrées et des améliorations que nous devrions apporter pour les volées suivantes.

2.1 Plan d'action

Démarche d'élaboration à ce jour :

Figure 3
Démarche d'élaboration de la Passerelle



2.1.1 Choix du programme de la Passerelle

Pour répondre au mieux aux besoins des diplômés de l'EHG et élaborer un programme intensif, focalisé sur l'*indispensable*, visant la réussite de leur intégration en cinquième semestre, j'ai demandé au Professeur-HES Jean Tuberosa de m'aider à constituer un plan des cours essentiels¹⁶. Nous avons donc passé en revue les cours des semestres cinq à huit. **Nous sommes alors arrivés à la conclusion que certains des cours donnés pendant les quatre premiers semestres devaient être dispensés dans le cadre du processus de rattrapage (Passerelle). Les cours n'ayant pas d'impact direct sur la continuité des études à la HEG-Ge ou alors n'entraînant pas pour l'étudiant de lacune majeure dans les branches relatives à l'« Économie d'entreprise » ne feraient pas partie du programme de la Passerelle.** Nous avons également considéré que les étudiants avaient développé au cours de leur formation précédente d'autres compétences et connaissances, jugées équivalentes.

Cette étude nous a permis d'évaluer le nombre d'heures nécessaires pour chaque branche sélectionnée. Nous en sommes arrivés à la conclusion que les cours suivants seraient dispensés:

- **Économie politique** : vingt heures
- **Comptabilité** : vingt heures
- **Mathématiques financières** : trente-deux heures
- **Statistiques** : trente-deux heures
- **Droit fiscal** : vingt heures

Ces cent-vingt-quatre heures de cours, qui ne seront pas validées par des tests notés, seront néanmoins obligatoires pour tous les candidats.

Pour assurer le succès du DDP, il est primordial que les candidats s'impliquent au maximum car, grâce à la Passerelle, le taux de réussite d'un candidat au « Bachelor-HES » est optimum.

Dans le but de garantir la fiabilité de notre programme, un cahier de présence sera rempli au début de chacun des cours ; il permettra de contrôler la participation des candidats et de dissuader de l'absentéisme. Ce cahier pourra constituer, si nécessaire, un outil d'évaluation destiné aux enseignants des semestres cinq à huit de la HEG-Ge.

Il est important de prendre en considération le fait qu'un faible taux de réussite engendrerait une *décrédibilisation* du partenariat et serait fatal à ce projet. Face à ce

¹⁶ Ces cours sont développés en détail dans l'annexe 4, Structure des cours de Passerelle

risque, le carnet de présence permettra alors d'analyser les raisons de l'échec du candidat.

- le candidat a suivi avec assiduité les cours mais se trouve en échec.

Dans l'optique où celui-ci se trouve confronté à des lacunes et à des difficultés malgré le suivi de la Passerelle, nous devrions alors nous interroger sur les causes de cet échec et éventuellement sur les améliorations à apporter à la structure des cours.

- le candidat a un taux d'absentéisme anormalement élevé et est en échec.

Si le cas n'est pas exceptionnel, il semblerait alors judicieux d'envisager un contrôle noté des cours dispensés à la Passerelle afin d'évaluer le degré d'implication et les facultés du candidat désireux de rejoindre la HEG-Ge.

Grâce notamment à ce contrôle, la Passerelle pourra être régulièrement évaluée afin de garantir sa pérennité.

2.1.2 Choix des dates

D'un commun accord, les Directions des deux écoles ont décidé que les cours de Passerelle 2009 débuteraient quelques jours après la cérémonie de Clôture de l'EHG du semestre du printemps, soit le vingt avril et ce pour les raisons suivantes :

- Vacances de pâques, donc possibilités logistiques facilitées, à savoir : disponibilité des enseignants, disponibilité des salles de cours.
- Large délai d'inscription à la HEG-Ge pour l'étudiant une fois le cours de Passerelle accompli.
- Temps adéquat pour la recherche d'un emploi à temps partiel pour le futur étudiant du cinquième semestre (condition requise d'admission).

2.1.2.1 Avantages et inconvénients

Afin de s'assurer que le choix de date est optimal, analysons les avantages et les inconvénients de cette décision :

- Pour le stagiaire et futur diplômé de l'EHG finissant ses obligations pratiques avant le 20 avril : pouvoir continuer des études dès la fin du diplôme s'avère être une excellente opportunité.

- Il ne perd ainsi pas de temps entre la fin de son stage, la cérémonie de diplôme et le début du cours de la passerelle. De plus, il dispose de trois mois pour trouver un emploi à temps partiel avant de commencer la HEG-Ge.
- Pour l'étudiant finissant son quatrième semestre à l'EHG et devant partir en stage : celui-ci pourrait repousser son stage d'un mois afin de commencer le cours de la Passerelle ; il commencerait ainsi la HEG-Ge l'année suivante.
- Pour le candidat en emploi ou en formation : devoir suivre un cours intensif d'un mois durant cette période de l'année scolaire pourrait s'avérer être un facteur pénalisant. Comme mentionné précédemment, il n'est en effet pas toujours possible d'interrompre ses activités durant un mois.

2.1.2.2 Proposition de nouvelles dates

Après avoir discuté avec des candidats à la Passerelle et étudié personnellement ce sujet, je mentionnerai deux autres possibilités :

- Suivre les cours de la passerelle au mois d'août, juste avant la rentrée scolaire. Cette option favoriserait le passage direct de la Passerelle à la HEG-Ge, mais exclurait toute possibilité d'emploi durant un mois, avant le début de la HEG-Ge. Cette solution me semble à éviter.
- Suivre les cours de la Passerelle sur une durée de deux, voire trois mois, le soir et le week-end. Cette option serait à mon avis avantageuse pour tout le monde. Elle permettrait d'alterner emploi et cours académiques, permettant de plus aux futurs étudiants de s'adapter au rythme qu'ils vivront ultérieurement.

2.1.3 Trouver des enseignants adéquats et les former

Concernant l'enseignement dispensé dans le cadre de la Passerelle, la HEG-Ge dispose d'un réservoir de collaborateurs qualifiés parfaitement aptes à enseigner dans ce contexte. Ceux-ci devraient néanmoins prendre en considération le niveau des candidats qui, dans la majeure partie des cas, ne possèdent qu'un CFC comme bagage d'école secondaire.

Dans le cas d'un manque d'enseignants au sein de la HEG-Ge, nous pourrions envisager de faire appel à des Professeurs de l'Université de Genève, comme cela a été le cas cette année. La raison en était la charge actuelle des professeurs en cours de semestre.

Après réflexion, nous nous sommes donc tournés vers quelques vacataires, actuellement enseignants à l'Université, ayant déjà dispensé des cours à la HEG-Ge. L'engagement de ceux-ci nous offre non-seulement une garantie de compétence, mais nous permet également d'établir un contact, pour pouvoir éventuellement donner d'autres cours au sein de notre école.

La décision d'engager des vacataires (externes ou internes) offre aux candidats à la Passerelle une première approche du système universitaire des cours des semestres cinq à huit. Ceux-ci diffèrent de ceux qu'ils ont pu avoir à l'EHG, où le système d'enseignement se centre davantage sur l'individu que sur un système d'appréciation générale.

Bien que le choix des enseignants de la Passerelle se soit porté cette année sur quelques intérim, notre but est de faire appel, dès l'année prochaine, à des enseignants fixes, qui dispenseront leur cours sur le long terme. Ces derniers pourraient aussi s'occuper d'un certain suivi des étudiants et déterminer les modifications à apporter d'année en année.

Afin d'assurer aux candidats un cours adapté à leur niveau, j'estime que dans les deux situations (engagement d'enseignants internes ou externes à l'École), il est nécessaire de dispenser les cours avec une certaine flexibilité et de faire preuve d'une grande pédagogie.

Pour cette raison, nous avons sélectionné le corps professoral après entretien individuel. Ceux-ci ont reçu des instructions précises quant à la technique d'enseignement optimale à adopter au niveau des cours de mathématiques, de statistiques et d'économie, à savoir :

- Présenter des calculs de manière claire et simple avec des exemples pratiques à l'appui.
- Tabler sur des exercices à faire à la maison, suivis d'un corrigé détaillé en classe.
- Axer le cours sur le programme des semestres cinq à huit sans forcément insister sur de nombreux détails techniques peu importants pour la suite des études.

2.1.4 Inscription des étudiants

La question de l'inscription des étudiants à la Passerelle constitue un facteur important de ma recherche. Celle-ci c'est avérée assez compliquée cette année, étant donné qu'il s'agit d'un projet pilote.

Plusieurs candidats se sont retrouvés délaissés et il a régné une certaine confusion. Du côté de la HEG-Ge, les responsables du projet envoyaient les étudiants s'inscrire à l'EHG, alors que des responsables de l'École Hôtelière proposaient à certains intéressés de s'inscrire à la HEG-Ge.

Bien qu'il ne s'agisse que d'une question d'organisation, il est important de définir clairement dans le futur quels sont les acteurs chargés du recrutement et des inscriptions.

La première chose à faire, à mon avis, est de créer une base de données accessible à tous les responsables administratifs du programme. Il existe pour cela de nombreux moyens dont le plus simple est « Google docs » :

<https://www.google.com/accounts/ServiceLogin?service=writely&passive=true&nui=1&continue=http%3A%2F%2Fdocs.google.com%2F&followup=http%3A%2F%2Fdocs.google.com%2F<mpl=homepage&rm=false>).

Ce programme permet en effet de créer gratuitement des bases de données qui peuvent être consultées en tout temps par un certain nombre d'utilisateurs. J'estime que cette base de données devrait contenir les informations suivantes, qui seraient automatiquement enregistrées par les organisateurs de la Passerelle:

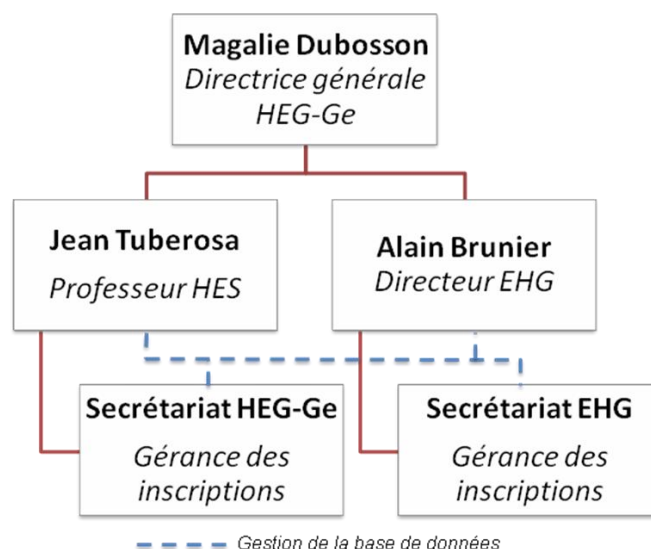
- Noms des intéressés
- Année souhaitée pour réaliser la Passerelle
- Année souhaitée pour commencer la HEG-Ge
- Candidat déjà au bénéfice d'un emploi
- Besoin d'assistance pour la recherche d'un emploi
- Facture de la Passerelle envoyée ou non
- Facture de la Passerelle réglée ou non
- Module de la Passerelle validé ou non
- Confirmation définitive de commencement à la HEG-Ge

Avec une telle base de données, il sera nettement plus simple de gérer les inscriptions et de connaître en temps réel la proportion d'intéressés tout au long de l'année. Ce suivi permettrait une planification budgétaire nettement plus appropriée ; il permettrait

éventuellement de revoir à la baisse le coût de la Passerelle, au cas où le seuil de rentabilité serait atteint (voir point 1.10.2).

J'envisage également la création d'un organigramme hiérarchique relatif aux responsabilités des inscriptions à la Passerelle. Voici comment celui-ci se présenterait :

Figure 4
Organigramme relatif aux inscriptions



2.1.5 Questions financières

Comme nous le montre l'annexe 8, nous sommes vraisemblablement en situation de bénéfice pour l'activité des trois prochaines années, si l'on excepte le scénario « pessimiste » de 2010/11 qui engendrerait une légère perte.

Nous pouvons également admettre que le seuil de rentabilité, en comptant un coût de Passerelle de trois mille francs, serait franchi avec six étudiants seulement (*chiffre d'affaire x coûts fixes / marge sur coûts variables = point mort* → SFr. 27'000.- x SFr. 18'380.- / SFr. 26'865.- = SFr. 18'472.- → SFr. 18'472.- / SFr. 3'000.- = 6).

Étant donné cette situation, je pense que deux solutions s'offrent à la Direction de la HEG-Ge, afin d'éviter des surplus de bénéfice qui ne sont pas à l'ordre du jour. Le désir de l'école est en effet de rentrer dans ses frais sans engendrer de bénéfice.

- **Diminution du prix de la passerelle** : en baissant le prix de trois mille francs par candidat à deux mille francs, on se retrouverait dans la situation où notre seuil de rentabilité au point mort serait de huit étudiants (plutôt que de six). En tablant sur une méthode de communication efficace, l'objectif de huit étudiants me semble tout à fait réalisable.

- **Attribution du bénéfice à une réserve pour les années critiques** : en analysant le graphique des scénarios (Figure 6), nous pouvons admettre que la probabilité que notre cours de Passerelle accueille plus de six candidats (seuil de rentabilité) est forte. Dans ce cas, on pourrait envisager de constituer des réserves pour d'autres années (moins d'étudiants). Ceci permettrait en effet de garantir le cours quel que soit le nombre d'étudiants inscrits.

En réinvestissant nos flux de liquidités au taux du Swissbor (mars 2009), voici les chiffres que nous pouvons ressortir en cas de scénario attendu :

Tableau 3
Réinvestissement des Cash flow

	<u>2009</u>		<u>2010</u>		<u>2011</u>	
Cash Flow	SFr.	14'455.00	SFr.	19'969.50	SFr.	21'421.05
VA à 1.16%	SFr.	14'792.30	SFr.	20'201.15	SFr.	21'421.00
VAN	SFr.	14'792.30	SFr.	34'993.45	SFr.	56'414.45

Comme mentionné, ce scénario sur trois ans nous permet de voir venir des années sombres en cas de manque de candidats à la Passerelle.

2.2 Première évaluation de mon projet

Dans l'optique d'optimiser les possibilités de réussite du projet de Passerelle, une évaluation de la situation à chacune des étapes m'a semblé importante pour son bon déroulement. En commençant par un sondage d'opinion, puis en allant discuter individuellement avec les étudiants lors de différents événements organisée par l'EHG, j'ai commencé à recevoir de nombreux emails relatifs à diverses questions sur la Passerelle.

Je développe ainsi, dans ce chapitre, les différents outils utilisés dans ma démarche d'évaluation.

2.2.1 Sondage à l'EHG

A ce stade de mes recherches, le projet paraissant viable, il m'a paru judicieux de vérifier auprès des élèves de l'EHG le bien fondé du concept en proposant une séance d'information ainsi qu'un petit questionnaire¹⁷.

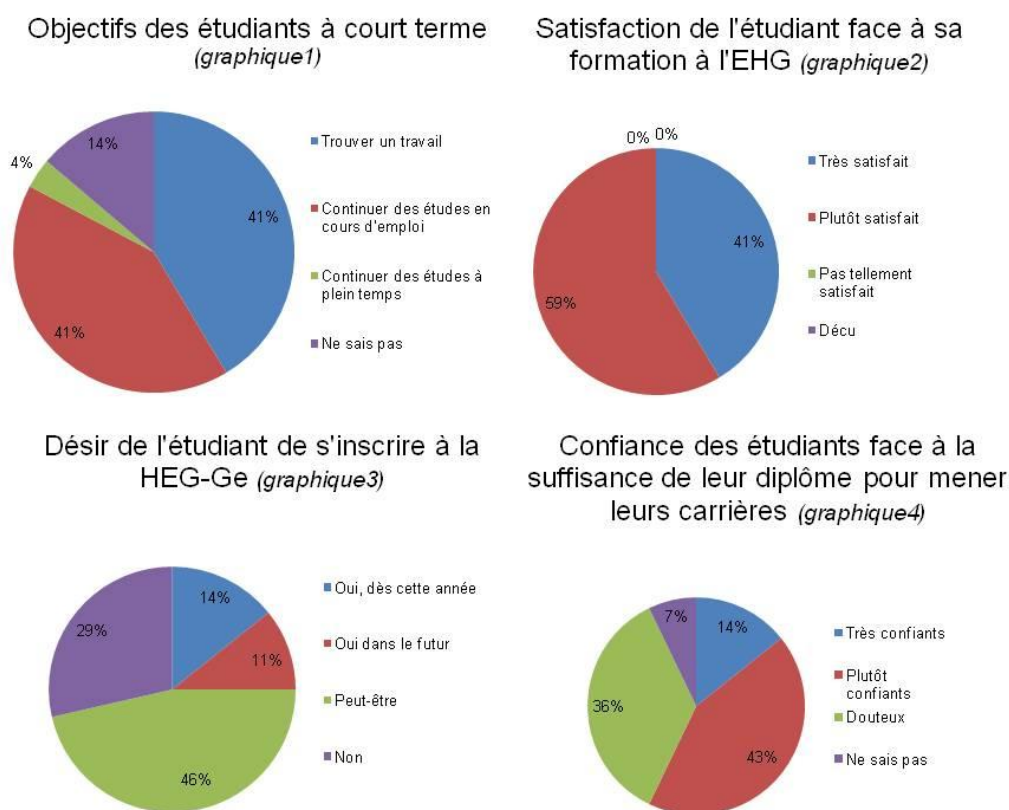
¹⁷ Le questionnaire est disponible dans l'annexe 5

Le but était de récolter un maximum d'informations sur les doutes et les questionnements des intéressés, afin de détecter les faiblesses de mon projet.

Avec l'aide du Professeur Jean Tuberosa, nous avons effectué cette présentation au mois de janvier 2009. Après une heure de conférence et un sondage, j'avais suffisamment de matériel pour évaluer la fiabilité de mon travail.

2.2.1.1 Évaluer le niveau d'intérêt des élèves pour ce projet

Figure 5
Analyse du questionnaire 1



2.2.1.2 Analyse des quatre graphiques

Le *graphique 1* nous montre que plus d'un tiers des sondés doute de la suffisance de leur diplôme pour affronter au mieux la vie professionnelle.

Selon le *graphique 2*, deux tiers des sondés pourraient envisager une inscription à la HEG-Ge.

Le *graphique 3* met en évidence que quarante et un pour cent des sondés seulement envisagent de manière sûre de se lancer dans la vie professionnelle dès l'obtention du diplôme « ES ».

Le *graphique 4* nous montre une certaine satisfaction de la part des étudiants. Nul n'a l'air déçu de sa formation à l'EHG.

En conclusion, nous pouvons admettre que la HEG-Ge suscite un réel intérêt de la part des étudiants de l'École Hôtelière et qu'établir un partenariat entre les deux écoles semble être une voie justifiée.

2.2.1.3 Les étudiants intéressés vont-ils s'inscrire ?

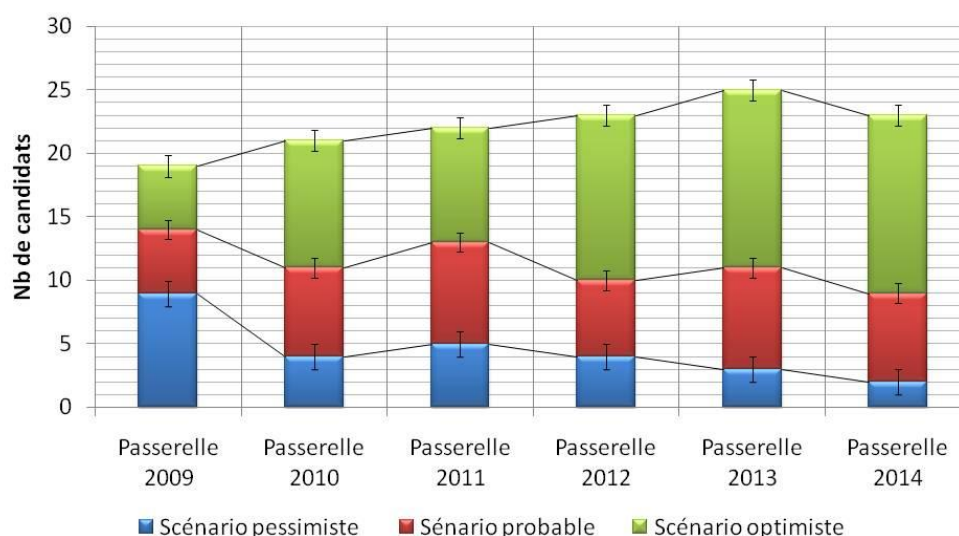
L'évaluation de la prospection se fera sur le moyen et long terme. Étant donné que la Passerelle a lieu une fois par an, il nous sera uniquement possible de déterminer avant chaque cycle l'impact précis de notre campagne d'information sur chaque candidat.

J'estime néanmoins qu'avec les moyens mis à disposition jusqu'à maintenant (pour la Passerelle 2009) et ceux qui seront mis-en-place dans le futur, nous pouvons tabler sur les chiffres du graphique de la page suivante pour les cours de Passerelle des cinq prochaines années. Pour effectuer mes analyses je me suis basé sur les points suivants :

- Sondage d'opinion auprès de la classe de l'EHG « ES » automne 2009
- Discussion avec mes anciens camarades de classe (volée 2005) et d'autres anciens.
- Entretien avec Monsieur A. Brunier (Directeur de l'EHG)
- Entretien avec Madame B. Van Gessel (Directrice des finances de la HEG-Ge)
- Sentiment et bon sens personnel
- Analyse des risques¹⁸

¹⁸ Voir chapitre 2.6, Gestion des risques

Figure 6
Scénarios 2009-2014



2.2.1.4 Réactions

Au cas où nous n'arrivons pas à recruter suffisamment d'étudiants au cours de Passerelle, il faudrait alors envisager le développement davantage de méthodes de communication afin d'éviter de nous exposer à un risque important pour la continuation de notre projet.

Nous disposons néanmoins d'une alternative pour contrer les retombées d'un manque de candidats : nous pourrions envisager une subvention étatique pour permettre de maîtriser le risque d'un coût trop élevé, entraînant une diminution du nombre de candidats « α302 »¹⁹.

2.3 Questions en suspens

Certaines questions posées par les élèves lors de notre présentation ont particulièrement attiré mon attention. En effet, il m'est apparu que plusieurs points de mon projet nécessitaient des précisions.

Tout d'abord, les élèves de l'EHG doivent, dans le cadre de leur dernière année, exécuter un stage de six mois ce qui, dans bien des cas, empêche le futur candidat de participer à la Passerelle. Serait-il alors envisageable de reporter ce stage obligatoire de fin d'études pour commencer la HEG-Ge au plus vite ?

¹⁹ Voir Tableau 5, Matrice des risques

Afin d'éclaircir ce point, les Directions des deux écoles ont analysé les éventuelles possibilités. Elles sont arrivées à la conclusion que la possession du diplôme « ES » serait obligatoire pour s'inscrire à la HEG-Ge et donc qu'un report de stage ne serait pas autorisé.

Une seconde question, à laquelle la réponse m'avait semblé évidente au premier abord, a par la suite retenu mon attention : la Passerelle est-elle absolument obligatoire ?

La Passerelle a été présentée comme une étape obligatoire, mais légalement sommes-nous en droit de l'imposer ? De plus, ne risquons-nous pas de perdre une partie des candidats qui se tourneraient vers d'autres HEG ? Dans ce cas, ne pourrions-nous pas envisager, avec l'aval de l'HES-SO, la participation obligatoire à la Passerelle pour l'accès à n'importe quelle HEG ?

Ces nouveaux sujets de réflexion m'ont poussé à prendre rendez-vous avec Madame B. Van Gessel, Directrice adjointe et responsable des finances au sein de la HEG-Ge, afin de discuter des éventuelles démarches envisageables. Nous avons ainsi eu l'occasion d'aborder toute une série de points relatifs à l'aspect légal de la Passerelle.

Lors de cette discussion, un premier point sensible s'est présenté : obliger les candidats à suivre la Passerelle n'est, pour le moment, pas légalement possible. En effet, selon les accords de Bologne, une reconnaissance de crédits suffit pour entrer dans une de ses écoles affiliées. Par conséquent, du moment que la HEG-Ge délivre nonante crédits ECTS au diplômé « ES », celui-ci devrait pouvoir être accepté sans condition ; à moins que son CV ou ses notes d'appréciation soient contraires à la philosophie de la HES genevoise.

D'un point de vue juridique, nous devrions, à l'heure actuelle, nous contenter de *vivement conseiller* la Passerelle à nos candidats « ES » sans pour autant la rendre totalement obligatoire. A en juger cependant par les statistiques qui démontrent qu'un certain pourcentage des étudiants DDP sont en échec au sein des HES, il semblerait que les élèves de l'EHG disposent de suffisamment de crédits pour s'inscrire à la HEG, mais que leurs connaissances sont parfois loin d'être suffisantes.

Consciente qu'il est nécessaire de clarifier ce problème, la Direction de la HEG-Ge et le siège de la HES-SO sont, à l'heure actuelle, en pourparlers.

Nous avons par la suite abordé la question du risque de perte de candidatures si seule la HEG de Genève exigeait une passerelle de mise-à-niveau pour ses futurs étudiants.

En effet, rien ne les empêcherait de s'orienter vers d'autres HEG romandes n'exigeant pas cette passerelle. Il nous est rapidement apparu que tant que la Passerelle ne serait pas officialisée, nous ne serions pas en mesure d'empêcher une telle situation. Malgré ce bémol, nous avons été rassurés par le nombre d'inscrits cette année. Il est néanmoins nécessaire qu'une éventuelle légalisation soit envisagée dès la prochaine Passerelle (2010).

Un point s'est avéré encourageant : des aides financières venant de l'État de Genève pour les étudiants candidats seront probablement disponibles dans un futur proche. La direction de la HEG-Ge travaille dans ce sens afin d'alléger les coûts qui incombent pour le moment aux candidats.

2.4 Supervision des cours

Comme je l'ai mentionné précédemment, un carnet de contrôle des présences va être rempli par les enseignants au début de chaque cours, ceci afin d'assurer un suivi des étudiants durant la suite de leurs études à la HEG-Ge.

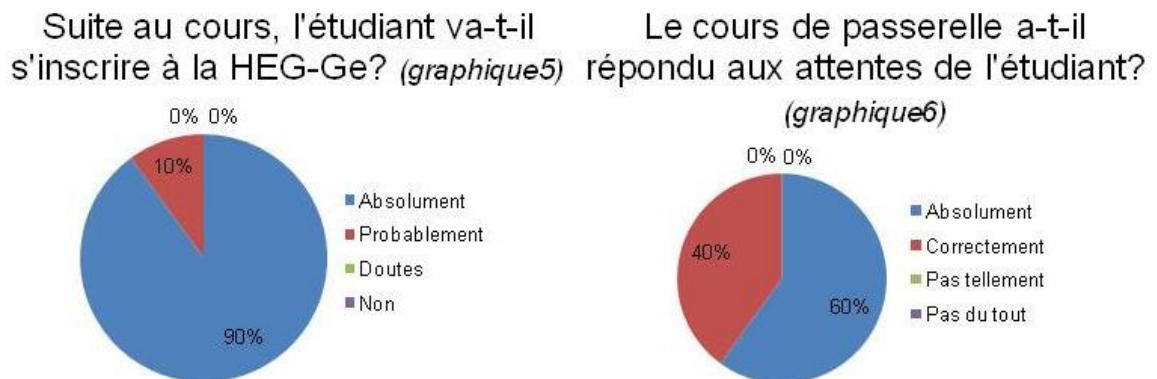
Ce suivi pourrait nous procurer des informations pertinentes quant à la valeur de l'enseignement dispensé par la Passerelle et l'intégration des étudiants.

Nous pourrions ainsi suivre l'évolution des étudiants et analyser, de façon individuelle, les résultats obtenus après chaque contrôle (ou examen) noté à la HEG-Ge.

2.5 Post Passerelle

Suite à une analyse par sondage (voir annexe 6) auprès des étudiants après réalisation de la Passerelle, il semblerait que tous en ont été satisfaits (voir graphiques ci-dessous). Je mentionnerai en outre que, parmi les dix étudiants ayant suivi la Passerelle, huit d'entre eux envisagent de s'inscrire à la HEG-Ge pour la rentrée 2009. En ce qui concerne les deux autres candidats, ils reporteront leurs inscriptions à l'année prochaine car ils doivent réaliser un stage de fin d'études nécessaire à l'obtention du diplôme « ES ». Graphiquement, voici comment se présentent les points principaux du questionnaire :

Figure 7
Analyse du questionnaire 2



En lisant ce graphique il est encourageant de constater que les catégories « vertes » et « violettes » n'ont pas été prises en considération par les étudiants de la Passerelle. Je pense que l'on peut ainsi parler d'un *succès total* de la Passerelle de mise-à-niveau 2009.

2.5.1.1 Réunion avec les Chargés d'enseignement

Après m'être entretenu avec certains enseignants, suite au cours de Passerelle, il m'a semblé que ces derniers étaient unanimes : tous ont été impressionnés par la motivation, la maturité et la persévérance des étudiants. Je n'ai malheureusement pas pu faire le point avec chaque professeur, mais il me semblerait important de disposer d'informations globales sur les étudiants et de recueillir leurs avis sur des points d'amélioration à apporter l'année prochaine.

Je propose la mise à disposition auprès des étudiants d'une boîte à idées, tout au long du mois de formation. Cette initiative nous permettrait de récolter de précieuses informations et nous permettrait de trouver chaque année des idées innovantes.

2.6 Gestion des risques

Comme dans tout projet, notre partenariat comporte un certain nombre de risques. Dans ce chapitre, je les aborde de façons la plus tangible possible par catégories de concernés.

- Risques pour l'École Hôtelière de Genève ($\alpha 1$)
- Risques pour la Haute École de Gestion de Genève ($\alpha 2$)
- Risques pour le candidat au « Dual Degree Program » ($\alpha 3$)

2.6.1 Échelle d'analyse de risques et liste des risques

Pour cibler la probabilité et la gravité du risque, j'ai décidé d'utiliser les deux matrices suivantes qui me permettront de donner une note à chacun des risques encourus :

Tableau 4
Matrice de notes des risques

Fréquence de Probabilité (P)		
Probabilité	Valeur	Taux
Improbable	1	0% à 5%
Faible	2	6% à 10%
Possible	3	11% à 50%
Probable	4	51% à 75%
Forte	5	76% à 100%

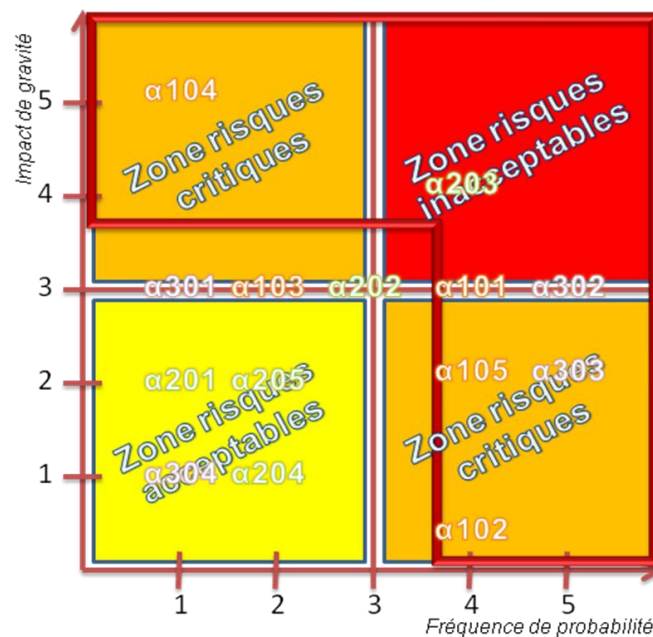
Impact de gravité (G)		
Gravité	Valeur	Impact financier
Infime	1	CHF 0.- à CHF 1'000.-
Mineure	2	CHF 1'001.- à CHF 3'000.-
Significative	3	CHF 3'001.- à CHF 10'000.-
Critique	4	CHF 10'001.- à CHF 20'000.-
Catastrophique	5	Plus de CHF 20'000.-

Tableau 5
Matrice des risques

Caté- gorie	N° du risque	Risques	Explication	P	G	PxG = C ²⁰	Prévention
EHG	α101	Trop faible quantité d'inscriptions	<i>Si le nombre de candidats est trop faible, la Passerelle pourrait être amenée à disparaître</i>	4	3	12	Présentation de possibilités et réalisation de plans de communication
	α102	Augmentation du coût de la Passerelle	<i>Si la HEG-Ge augmente les tarifs, ceci pourrait être fatal à la Passerelle</i>	4	1	4	Réserves pendant les années d'affluences, demandes de subvention étatiques
	α103	« Décrédibilisation » du diplôme de base	<i>Le diplôme "ES" délivré par l'EHG pourrait être amené à perdre toute forme de compétitivité face au "BS"</i>	2	3	6	Mise-en-place de partenariat d' « ES » afin de garder le diplôme connu et compétitif
	α104	Refus de Bologne de vouloir reconnaître les crédits de l'EHG	<i>Bologne risque de ne pas admettre ce partenariat</i>	1	5	5	Mise-en-place d'une cellule de crise au sein de la HEG afin de renégocier les possibilités de partenariat avec Bologne
	α105	Perte d'intérêt de la HEG-Ge à conserver le partenariat sur le LT	<i>Si les responsables actuels devaient quitter la HEG-Ge, il est envisageable que plus personne ne tienne à continuer le partenariat</i>	4	2	8	L'EHG se doit d'entretenir des relations régulières avec la HEG-Ge et le siège de l'HES-SO ceci pour préserver l'image de marque de l'école et préserver le partenariat
Caté- gorie	N° du risque	Risques	Explication	P	G	PxG = C	Prévention
HEG- Ge	α201	Perte de renommée de l'EHG	<i>Si tel était le cas, la forte réputation de la HEG-Ge pourrait être touchée par le "mauvais" partenaire</i>	1	2	2	Élaboration d'un workshop à la HEG-Ge ayant comme but d'analyser la réputation de l'EHG et ce, en contactant les entreprises dans lesquelles les étudiants de l'EHG effectuent des stages.
	α202	Cannibalisation	<i>Des candidats HEG-Ge pourraient préférer effectuer le DDP plutôt que le cursus traditionnel de la HEG-Ge</i>	3	3	9	Création d'une séance d'information destinée aux candidats et expliquant clairement les différences des corps de métiers relatifs à la formation
	α203	Refus du partenariat par la HES-SO	<i>Idem</i>	4	4	16	Mise-en-place d'une cellule de crise au sein de la HEG-Ge afin de renégocier les possibilités de partenariat avec la HES-SO
	α204	Accueil d'étudiants insuffisamment formés	<i>La HEG-Ge n'est pas forcément en mesure de contrôler la formation dispensée à l'EHG. Cet effet pourrait entraîner des candidats sous-qualifiés</i>	2	1	2	Prévoir un contrôle de connaissances à la fin de la Passerelle
	α205	Difficultés à trouver des enseignants pour la Passerelle	<i>Idem</i>	1	3	3	Engagement à l'extérieur de l'EHG-Ge (HEC, SES, ...)
Caté- gorie	N° du risque	Risques	Explication	P	G	PxG = C	Prévention
Can- didats	α301	Risques de mauvaise formation	<i>Incapacité de l'étudiant à suivre les cours dispensés par la HEG-Ge, entraînant un échec</i>	1	3	3	Workshop annuel entre les enseignants de la Passerelle et les professeurs de l'EHG
	α302	Non-possibilité de participation à la Passerelle	<i>Pour des raisons de coûts trop élevés</i>	5	3	15	Proposer des bourses ou des prêts aux candidats
	α303	Pas d'emploi trouvé	<i>Pour le cursus EEW un emploi est de rigueur</i>	5	2	10	Assistance du candidat par un autre étudiant ou professeur
	α304	Non-intérêt du candidat pour la formation dispensée par la HEG-Ge	<i>En effet, le candidat arrête sa formation à la HEG-Ge en réalisant que ce domaine ne correspond pas à ses attentes</i>	1	1	1	Séance d'informations aux candidats

²⁰ C=Criticité

Figure 8
Risques par catégories de concernés

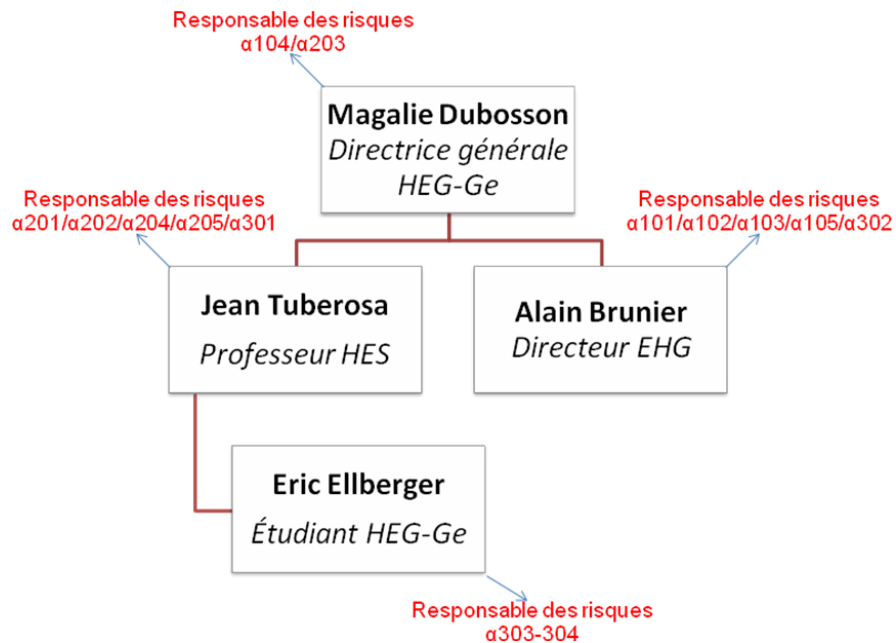


Dans le tableau ci-dessus, les risques ont été classés par gravité à l'intérieur ou à l'extérieur de la forme en équerre. En ce qui concerne les risques se situant dans les zones critiques et inacceptables, il m'a paru judicieux de trouver des solutions afin de diminuer leur gravité en cas d'occurrence. Voici les solutions proposées pour parer au pire :

1. **Trop faible quantité d'inscriptions** (α101) → réalisation de nouveaux plans de communication
2. **Augmentation du coût de la Passerelle** (α102) → Faire des réserves pendant les années d'affluences / demander des subventions étatiques
3. **Refus de Bologne de vouloir reconnaître les crédits de l'EHG** (α104) → Mise-en-place d'une cellule de crise au sein de la HEG afin de renégocier les possibilités de partenariat avec Bologne
4. **Perte d'intérêt de la HEG-Ge à conserver le partenariat sur le long terme** (α105) → L'EHG se doit d'entretenir des relations régulières avec la HEG-Ge et le siège de l'HES-SO, afin de vendre et de préserver l'image de marque de l'École et du partenariat
5. **Refus du partenariat par la HES-SO** (α203) → Mise-en-place d'une cellule de crise au sein de la HEG-Ge afin de renégocier les possibilités de partenariat avec la HES-SO
6. **Non-possibilité de participation à la Passerelle** (α302) → Proposer des bourses ou des prêts aux candidats
7. **Pas d'emploi trouvé** (α303) → Assistance du candidat par un autre étudiant ou professeur.

Pour conclure cette analyse des risques, il m'a semblé nécessaire d'effectuer un organigramme hiérarchique afin d'attribuer les responsabilités des risques $\alpha 101$ à $\alpha 304$:

Figure 9
Organigramme de gestion des risques



Ces protagonistes, dans le cas où ils acceptent leur poste (avec l'aval de Magalie Dubosson), auront la responsabilité de créer une procédure d'audit et de contrôle afin de limiter l'impact des risques.

Deuxième partie

Dans cette partie, je me propose de créer un projet de cours à option sur la « Gestion de l'hospitalité ».

L'étude réalisée sur la création d'une passerelle m'a permis de bénéficier d'un dossier de recherche bien étoffé sur lequel pourra se fonder ce deuxième projet.

Pour des raisons pratiques et comme la Passerelle est toujours en phase de test, il ne me paraît pas judicieux de proposer dès la rentrée scolaire 2009 ce cours à option; il pourrait cependant être mis sur pied dans un futur proche.

Dans un premier temps, je me propose d'analyser l'environnement dans lequel ce projet sera développé; puis je présenterai un plan d'action de la mise en œuvre de ce dernier.

1. But de la création d'un cours à option

Le raison de la création d'un nouveau cours à option au sein de la HEG-Ge fait suite à une réflexion personnelle. En effet, j'ai constaté qu'un important segment de l'économie locale n'a jamais été pris en considération par cette école.

Avec vingt-deux milliards de francs de chiffre d'affaires en 2004²¹ au niveau national, l'hôtellerie et le tourisme représentent un secteur florissant, nécessitant des professionnels qualifiés aptes à remplir toutes sortes de fonctions.

Conscient que la HEG-Ge est à la recherche d'une diversification dans le but d'attirer de nouveaux élèves (qui, comme je l'ai écrit précédemment, ne choisissent plus les écoles pour les accréditations mais pour les programmes proposés), il m'est apparu que la création d'un cours à option basé sur ce secteur pourrait être une plus-value de taille pour la HEG-Ge et le canton.

Ayant déjà pris contact avec des membres de la Direction de la HEG-Ge pour la création d'une passerelle, j'en ai profité pour leur parler de ce projet et leur suggérer de mettre sur pied un tel cours.

²¹ Publication de la Fédération Suisse de Tourisme

Cette option, basée sur l'industrie du tourisme et de l'hôtellerie, n'a pas pour but de concurrencer des écoles telles l'EHG ou l'École de Tourisme de Sierre. Elle est destinée à des élèves plus généralistes, enthousiastes à l'idée d'orienter leurs carrières dans ce domaine.

Il m'a semblé tout d'abord important de définir avec des spécialistes la structure de ce cours et les matières les plus pertinentes à dispenser.

Avec l'aide des Professeurs C. Desjacques et P. Schoeni, nous avons décidé de mettre l'accent sur un aspect théorique plutôt que pratique et nous sommes penchés sur un emploi du temps pertinent et attractif. Il nous est apparu que la façon la plus judicieuse de dispenser ces cours serait de les diviser en deux parties. Une première partie serait centrée sur les points théoriques indispensables; une seconde partie serait basée sur l'intervention de conférenciers ou intervenants spécialisés externes, en vue de consolider les nouvelles connaissances des étudiants.

2. Présentation de la majeure

2.1 Option majeure en dernière année

Au sein du cursus de la HEG-Ge, en dernière année de formation, un cours d'option majeure, dispensé sur toute l'année et délivrant vingt crédits ECTS²², vient compléter la formation du futur Économiste d'entreprise. Ce cours, qui permet à l'étudiant de se spécialiser dans un domaine, lui offre une connaissance approfondie d'un sujet sans pour autant l'obliger à continuer dans cette voie.

Ces majeures sont partagées en trois groupes. Le premier groupe rassemble les majeures de base ayant fait leurs preuves et enseignées chaque année à la HEG-Ge. On y retrouve des « classiques » comme « Stratégie financière » ou « Organisation ». Le second groupe est composé de majeures qui suivent les tendances de marché, variant selon les périodes, en fonction des besoins en collaborateurs des industries locales. Durant l'année 2008-09 par exemple, les étudiants disposaient des choix suivants dans ce groupe : « Management durable » et « Marketing Second Life ». Les cours de majeure du troisième groupe sont axés sur des principes expérimentaux mais destinés à tenir sur le long terme, qui finiront souvent dans le premier groupe. « Risk Management » et « Négoce international » constituent actuellement ce troisième groupe.

²² European Credit Transfer and accumulation System

La future option « Gestion de l'hospitalité » fera partie du troisième groupe étant donné qu'il est destiné à exister sur le long terme. En effet, le secteur du tourisme et de l'hôtellerie n'est pas une question de tendance mais fait largement partie des secteurs les plus importants de l'industrie locale.

2.2 Cours en deux parties : théorie et conférences

Un cours de majeure se déroule sur une année et est dispensé en deux-cent-cinquante-six heures de cours. Afin de garantir une approche complète de ce secteur d'activité, il est primordial qu'une bonne analyse de la structure et de l'organisation du cours soient effectuées au préalable. Nous devons nous assurer que l'étudiant soit non seulement *apte* à l'embauche en finissant son Bachelor, mais également qu'il découvre avec intérêt un domaine qu'il ne connaît souvent que de nom.

Le cours intervient le vendredi, généralement de huit heures à dix-sept heures (huit heures de cours). Nous pouvons donc imaginer que l'enseignement soit donné sur six heures et que deux heures soient réservées pour des conférences de professionnels des métiers de l'hospitalité.

Dans les métiers de l'hôtellerie et du tourisme, la pratique domine largement l'instruction théorique. Allier une préparation scolaire maximale et des conférences données par des actifs du métier, serait à mon avis la démarche idéale pour cette option.

Il est important de comprendre que le secteur de l'hospitalité comporte une large palette de professions plus ou moins techniques et que nombre de celles-ci ne seront pas visées au sein de l'option. Si l'on prend par exemple des métiers comme Pilote d'avion, Chef de cuisine ou encore Sommelier, il est facilement compréhensible que ces emplois ne seront possibles qu'avec un supplément de formation qui ne peut être offert au sein de la HEG-Ge

Mon but est que la HEG-Ge propose une approche large et globale de l'industrie en s'axant sur une logique de formation pour des généralistes plutôt que pour des spécialistes. Dans l'Annexe 7, j'ai élaboré un organigramme permettant de représenter, au sein de l'industrie hôtelière, les différents postes accessibles aux étudiants de la HEG-Ge qui auront suivi cette formation. Si nous prenons l'exemple du département

Stewarding²³ d'un grand hôtel, nous pouvons admettre que la formation que nous dispenserons au sein de la HEG-Ge permettra à un nouveau diplômé de gérer un tel service. Il en va de même pour tous les postes inscrits en gras dans l'organigramme de l'Annexe 7. Que ce soit au niveau des hôtels, agences de tourisme, agences de voyage, compagnies d'aviation ou encore de croisières maritimes, chacune des positions de ces activités seront sélectionnées et étudiées au sein de l'option « Gestion de l'hospitalité ».

J'estime que les principales approches du cours seront les suivantes :

- Analyser les tendances d'investissement et les modèles de développement d'hôtels par des sociétés d'hospitalité internationales ; identifier l'apparition à l'étranger des potentialités de développement.
- Comprendre l'impact socio-économique de l'hôtellerie dans des pays en voie de développement.
- Étudier l'intégration du tourisme et de l'industrie hôtelière au sein de la politique nationale.
- Développer une compréhension d'internet, de tactiques marketings et de stratégies.
- Identifier les opportunités de développement de carrières au sein de la branche.
- Comprendre les fonctions de gestion d'hôtel, comme les ressources humaines, la direction, la diversité culturelle, le marketing, le contrôle financier, la comptabilité de même que les domaines de la fiscalité et de la technologie.

2.3 Majeure dispensée par les professeurs de l'EHG

Afin de garantir la pérennité de cette option, il est important de sélectionner le corps professoral en fonction de son aptitude à dispenser une matière « hôtelière ». En effet, ces matières souvent plus pratiques que théoriques nécessitent des spécialistes capables de les restructurer afin de transmettre un savoir théorique.

Les enseignants de l'EHG disposent, à ma connaissance, de ce savoir faire. Recruter le corps professoral au sein de cette école pourrait s'avérer judicieux.

Monsieur P. Schoeni, Professeur de Gestion d'hôtels à l'EHG et vacataire à la HEG-Ge dans le cadre du cours de *choix d'école* sur le tourisme, pourrait être chargé de la responsabilité de cette option. En effet, son expérience et sa grande connaissance du domaine font de lui le candidat idéal à ce poste.

²³ Service affilié au nettoyage du « back of the house », de l'hygiène, des procédures de type HACCP, ou encore des commandes et du budget de la vaisselle/ matériel de cuisine

Ce professeur, qui dispose d'un large réseau, apporterait sans doute une plus-value à cette nouvelle option. La supervision de cette dernière devrait être assurée par une entité de la HEG-Ge.

3. Population visée

Bien que la majeure « Gestion de l'hospitalité » vise avant tout les étudiants venant des diverses HEG romandes, il me paraît clair que nombre d'universitaires pourraient également être intéressés par une telle formation.

Forts de cette constatation, nous viserons un large public provenant de différents horizons.

3.1 Étudiants des HEG romandes

Beaucoup d'étudiants des HEG romandes changent d'établissement pour leur dernière année, afin de pouvoir suivre un cours de majeure non disponible dans leur école. Dans cette optique, je table sur l'intérêt d'étudiants venant d'Yverdon, de Fribourg, de Neuchâtel et du Valais.

3.2 Étudiants de la Faculté des HEC

La quasi-totalité des cours à options proposés à la HEG-Ge existe également à la Faculté des HEC. Des échanges entre les deux écoles n'ont, à ma connaissance, jamais eu lieu.

Avec les actuels accords de Bologne, un étudiant peut transférer les crédits de sa formation à tout moment dans un établissement équivalent. De ce fait, les étudiants de la Faculté des HEC pourraient choisir de poursuivre leur cursus au sein de la HEG-Ge, avec la possibilité d'y recevoir une formation spécifique en « Gestion de l'hospitalité ».

3.3 Pré-universitaires

Après l'obtention d'un diplôme d'études gymnasiale, les futurs étudiants prospectent divers établissements dans le but de trouver une formation qui leur convient et qui réponde à leurs attentes.

Dans cette optique, une formation de type « Gestion de l'hospitalité » dans le cadre de la formation plus générale de la HEG-Ge, pourrait intéresser certains, qui pourraient alors rejoindre cette école dès la première année. N'oublions pas que le fait d'effectuer l'intégralité de sa formation dans un seul et même établissement est un avantage non

négligeable, étant donné notamment les problèmes qui peuvent se poser lors d'un transfert de crédits.

3.4 Étudiants internationaux

Comme il a été dit précédemment, la création de cette option est un avantage pour l'école mais aussi pour le canton. En effet, beaucoup d'étudiants étrangers sont intéressés par le cursus hôtelier de l'*École Hôtelière de Lausanne* et partent s'installer à Lausanne et ses environs dans le but de suivre ce cursus.

En proposant une option « Gestion de l'hospitalité » à la HEG-Ge, nous pourrions envisager d'attirer dans notre canton cette population internationale parfois désireuse de se former d'une façon plus généraliste, tout en abordant les sujets que nous proposerions dans notre option.

4. Moyens de communication

Considérant l'aspect novateur de cette option majeure, il serait dommage de ne pas informer par toutes les voies possibles les candidats potentiels.

Dans le but de garantir une diffusion optimale de l'information, je présenterai dans ce chapitre les moyens de communication à envisager.

4.1 Moyens déjà existants pour les prospects HEG-Ge

Il est à noter que la HEG-Ge dispose d'un système de communication déjà bien rodé et que le nom de l'école apparaît très souvent dans les médias.

Il serait donc judicieux d'envisager d'associer le nouveau cours à option à ce dispositif. Tant dans la presse que dans les brochures d'information distribuées aux élèves à la recherche d'une formation, l'existence de cette option doit être visible

Une fois le cours en place, le premier moyen de communication pourrait être une séance d'information destinée aux élèves de fin de deuxième pour les étudiants EES²⁴ ou de troisième année pour les EEW.

Lors de cette séance, un enseignant de l'EHG présenterait les différents métiers envisageables pour les futurs diplômés. Le but est de recruter des étudiants désireux de postuler pour un emploi dans la profession.

²⁴ Cursus Économiste d'entreprise à plein temps, formation de 3 ans

Nous envisageons également la possibilité d'un mailing à toutes les HEG de Suisse romande, ceci afin de toucher le plus grand nombre d'étudiants possible.

4.2 Utilisation de la base de données AEHG pour les étudiants du Dual Degree Programm

Bien que les diplômés EHG désireux d'entrer à la HEG-Ge ne constituent pas notre principale cible, nous pensons que ce cours de majeure pourrait les intéresser, de par sa nature complémentaire et non similaire au programme EHG.

Dans cette optique, l'utilisation de la plateforme www.aehg.ch (voir première partie, point 1.4.1.) pourrait s'avérer un bon moyen de promotion.

5. Environnement

Nous sommes face à un environnement très peu concurrentiel ; les écoles de gestion présentes sur notre marché n'offrent pas ce genre de cours. En effet, seule la HEG du Valais offre un cours axé sur le tourisme. Celui-ci n'est cependant pas un réel compétiteur étant donné que ce cours se focalise exclusivement sur l'économie touristique, ce qui n'est pas le cas de notre majeure.

5.1 L'Europe dépourvue d'un tel programme

Il semblerait qu'aucune école de gestion européenne n'offre une majeure comme celle que nous élaborons, au niveau Bachelor. En effet, seules les écoles hôtelières offrent actuellement de tels programmes.

En ce qui concerne les cours de Master en « Gestion de l'hospitalité », ils sont bien représentés dans bon nombre de « Business Schools » en Europe, en commençant par l'ESSEC française.

5.2 Et aux États-Unis ?

De l'autre côté de l'Atlantique, la tendance est inversée. Bon nombre d'universités de type « Business administration » offrent ce genre de programmes. Ces universités forment la majorité des cadres hôteliers travaillant pour des chaînes d'hôtels.

Contrairement à la tradition européenne dans laquelle la « Restauration » et la « Gestion de l'hospitalité » sont en général regroupées au sein des mêmes écoles (écoles hôtelières), les Américains font une différence : la « Restauration » seule s'étudie dans des écoles spécialisées.

6. Plan d'action

Selon les diverses discussions que j'ai pu avoir avec Monsieur J. Tuberosa et Madame C. Desjacques, une éventuelle insertion de ce cours n'est pas possible avant la rentrée 2010. Nous ne disposons pas d'assez de temps pour mettre en place cette option à la rentrée 2009.

6.1 Choix du programme

Après discussion avec Monsieur J. Lewin, Senior Vice-président (Responsable des opérations de la chaîne hôtelière) au sein du groupe *Hyatt* ainsi qu'avec quelques professeurs en gestion hôtelière de différentes écoles, je suis arrivé à la conclusion que le cours pourrait s'articuler de la manière suivante:

- Septembre à novembre : Gestion hôtelière locale et internationale

Cette partie sera axée sur l'étude du développement national et international d'hôtels et de leur gestion. Nous définirons les compétences nécessaires au manager travaillant dans ce domaine ainsi que les aspects politiques, économiques, culturels, financiers et légaux inhérents à l'environnement national et international.

- Décembre à février : Analyse de marché du domaine de l'hospitalité

L'enseignement de cette partie visera les trois secteurs de compétences utiles à la gestion et au développement d'hôtels: L'analyse de la demande au niveau de l'hébergement dans une destination de tourisme (1); Les méthodes d'estimation relatives à la détermination de la valeur d'un projet hôtelier (2); Les fonctions de gestion du développement d'hôtels (3).

- Mars à avril : Les relations avec les intervenants de ce domaine

Pour les sociétés en relation avec le domaine de l'hospitalité, il est primordial d'entretenir d'excellentes relations avec les intermédiaires et les consommateurs. De ce fait, les étudiants devront en premier lieu comprendre et appliquer les techniques de vente et de marketing qu'utilisent ces sociétés. Puis, nous proposerons des séminaires basés sur les relations humaines et les techniques d'interviews ; du point de vue de l'individu, savoir utiliser et mettre en valeur ses connaissances, tout comme être capable de s'intégrer au sein d'une équipe, sont des facteurs qui peuvent fortement influencer une carrière.

- Mai à juin : L'« e-marketing » dans le secteur de l'hospitalité

Ce cours sera conçu dans le but de familiariser les étudiants avec les techniques de l'« e-marketing » dans les domaines du tourisme et de l'hospitalité. Les étudiants

devront activement comprendre le courant, les technologies naissantes d'Internet, les tactiques et les stratégies utilisées dans ces secteurs.

Maintenant que les principales thématiques du cours à option ont été définies, on peut constater que les sujets traités ne sont pas enseignés à l'EHG. De ce fait, nous ne nous considérons pas comme un concurrent mais bel et bien comme un partenaire qui propose un système de formation double pour les étudiants en provenance de l'EHG (Dual Degree Program).

7. Points à définir pour la mise sur pied de l'Option

7.1 Évaluation des méthodes d'enseignement

En premier lieu, il est indispensable de choisir une personne très qualifiée en matière d'hospitalité et d'enseignement. Celle-ci serait chargée de garantir une sélection de cours, de professeurs, d'intervenants ainsi que des méthodes d'enseignement appropriées et optimales. Tout en étant dépendant du système HEG-Ge, cette personne aurait l'entière responsabilité de l'option « Gestion de l'hospitalité ».

Pour trouver les meilleures méthodes d'enseignement d'une telle option, Il me paraîtrait judicieux d'organiser une rencontre entre le (la) responsable de l'option, la Direction et le corps professoral des deux écoles.

7.2 Projet pilote

Afin d'optimiser les inscriptions à notre cours, il me paraît nécessaire d'effectuer un sondage d'opinion relatif à cette majeure auprès des étudiants des première et deuxième années à la HEG-Ge. De plus, nous pourrions envisager de proposer une préinscription à ce cours afin d'évaluer le niveau d'intérêt qu'il suscite.

Conclusion

Dans un environnement toujours plus concurrentiel, il est indispensable de pouvoir proposer des concepts novateurs afin de garantir la pérennité d'un cursus. Offrir un large panel de formations par le biais de partenariat entre des écoles de formation différentes procure à celle-ci un excellent avantage concurrentiel. Cependant, les écoles ne proposent pas toujours les mêmes niveaux de formation ; il est donc important de rétablir l'équilibre en créant des passerelles de raccordement.

Il a été démontré dans ce travail que la HEG-Ge, qui délivre un diplôme HES, peut développer ses domaines d'enseignement ainsi que ses effectifs en s'alliant à l'EHG qui propose un diplôme « ES ». Dans ces deux écoles, les professeurs sont qualifiés dans des domaines différents. Elles pourraient donc se positionner de façon plus stratégique, en offrant une formation en adéquation avec le marché du travail de notre canton.

Avec l'accord de la Direction, mon travail a été de mettre en place une passerelle de mise à niveau entre l'EHG et l'HEG-Ge et d'élaborer un projet de cours à option en « Gestion de l'hospitalité ».

En phase de création de la passerelle, il m'a fallu faire face à diverses interrogations. Tout d'abord la question était de savoir comment sélectionner des Professeurs ayant les aptitudes à dispenser un cours de mise à niveau tout en prenant en considération les différents acquis des étudiants. Les Professeurs de l'EHG enseignant des matières très spécialisées ne me semblaient pas correspondre au besoin de cette formation. Je me suis donc tourné vers les Professeurs de la HEG-Ge ; malheureusement leur emploi du temps étant très chargé cette année il m'a fallu considérer une alternative. Il a été démontré, au cours de cette étude que les professeurs vacataires de l'université constituent un corps enseignant de grande qualité capable de transmettre un savoir à des étudiants de multiples horizons.

Il m'a fallu également évaluer différentes hypothèses quant à l'organisation de la Passerelle et aux coûts engendrés. Les questions relatives aux horaires, à la date du début des cours ainsi qu'au choix des locaux, ont été résolues. Néanmoins, il demeure une incertitude quant au financement des cours. En effet pour le moment cette charge incombe aux étudiants, mais une éventuelle subvention étatique est en cours de discussion.

Grâce à un sondage d'opinion réalisé auprès des étudiants ayant suivi cette mise à niveau, nous avons pu vérifier le bien-fondé du choix des enseignants, des cours et de la durée de la Passerelle. En interrogeant les professeurs, j'ai pu constater que le bilan de cette première passerelle était positif. En effet, ceux-ci ont remarqué une progression des élèves, une forte motivation de leur part et un taux de participation élevé.

En considérant ces premiers résultats positifs, on peut considérer que l'actuelle passerelle remplit ses objectifs. Cependant, pour s'assurer de son bon fonctionnement, il faudra suivre les performances des élèves ayant suivi cette formation durant les deux années restantes au sein de la HEG-Ge.

Lors de la réalisation de ce travail, il m'a semblé qu'un cours à option sur la gestion de l'hospitalité pourrait positionner la HEG-Ge en concurrent direct de l'EHG. Après avoir défini le programme de cette option, j'ai été satisfait de constater que ce projet ne ferait pas de la HEG-Ge un concurrent mais un partenaire. En effet, une telle option offrirait aux élèves de l'EHG un complément de formation et une vision renouvelée de leur métier, et aux élèves sortant d'autres cursus une formation aux métiers de l'hospitalité.

Conscient de la valeur d'un tel partenariat, je souhaite vivement que ce travail ne se limite pas à la première étape du projet et qu'il puisse trouver son aboutissement dans la création de la nouvelle option en « Gestion de l'hospitalité ».

Bibliographie

Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., Fréry F., *Stratégie* 8ème édition, Paris, Pearson Education 2008

Bottoms, G., *A vision for high schools: joining academic and technical studies to promote more powerful learning*, London, Digital 2008

Duterck, Y., *Comment peut-on administrer l'école*, Paris, Paperback 2001

Gorton, R., Alston, J., *School Leadership and Administration: Important Concepts, Case Studies, and Simulations*, New York, Alston, 2008

Varone, S., *Cours de statistiques III & IV*, HEG-Ge, Genève, 2007

Moresino, F., *Mathématiques Financières*, HEG-Ge, Genève, 2008

Naneix, G., *Fiscalité I, II & III*, HEG-Ge, Genève, 2009

Ramirez, J., *Économie Industrielle, Économie Politique* HEG-Ge, Genève, 2007

Tuberosa, J., *Comptabilité II & III*, HEG-Ge, Genève 2006

<http://www.ciachef.edu/>

<http://www.hesge.ch/heg/>

<http://www.ehg.ch/>

<http://www.ehl.edu/fre>

<http://www.jwu.edu/>

<http://www.gwu.edu/index.cfm>

<http://www.nyu.edu/>

<http://www.aseh.ch/>

Annexe 1

Partenaires internationaux des Écoles hôtelières CH membres de l'ASEH et concurrentes de l'EHG

<i>Écoles hôtelières CH</i>	<i>Titres délivrés</i>	<i>Partenariats internationaux</i>	<i>Coûts en CHF</i>
IHTTI , Neuchâtel	<ul style="list-style-type: none"> • Certificate • Diploma • Bachelor 	<ul style="list-style-type: none"> • University of Derby, UK • AH&LA, US 	Entre 25K ²⁵ et 75K
SHMS , Caux	<ul style="list-style-type: none"> • Diploma • Bachelor • Master • PhD 	<ul style="list-style-type: none"> • University of Derby, UK • AH&LA, US 	Entre 22K et 96K
SHL , Berne	<ul style="list-style-type: none"> • Bachelor 	Pas de partenariat	n/a
Belvoirpark Hotelfachschule , Zurich	<ul style="list-style-type: none"> • Diploma "ES" 	Pas de partenariat	Entre 35K et 40K
HIM , Montreux	<ul style="list-style-type: none"> • Diploma • Bachelor • Master • PhD 	<ul style="list-style-type: none"> • NEASC, US 	Entre 108K et 139K
Hotelfachschule , Thoun	<ul style="list-style-type: none"> • Diploma 	<ul style="list-style-type: none"> • Nationaux (CH): HSW, EHL 	n/a
César Ritz , Le Bouveret	<ul style="list-style-type: none"> • Diploma • Bachelor • Master • PhD 	<ul style="list-style-type: none"> • ICMS, AU • QRC, NZ • WSU, US • Manchester, UK • Universidad de la Sabana, CO 	Entre 70K et 158K
SSTH , Coire	<ul style="list-style-type: none"> • Bachelor-HES 	<ul style="list-style-type: none"> • University of Delaware, US • Queen Margaret University, UK 	128K
SSAT , Bellinzona	<ul style="list-style-type: none"> • Diploma "ES" 	Pas de partenariat	n/a
DCT , Vitznau	<ul style="list-style-type: none"> • Diploma • Bachelor • Master 	<ul style="list-style-type: none"> • University of Massachusetts, US • ACBSP, US • ACF, US • NEACS, US 	Entre 52K et 146K
EHG , Genève	<ul style="list-style-type: none"> • Diploma "ES" 	Pas de partenariat	Entre 41K et 48K

²⁵ K=milliers

Observations :

1. Deux des trois écoles reconnues par la Swiss-ENIC ne font pas partie de l'ASEH (seule la SETH fait partie de l'Association). Ni *l'École Hôtelière de Lausanne*, ni *Les Roches-Gruyère* ne font ainsi partie du classement.
2. Les écoles jouissant de partenariats internationaux intéressants se trouvent dans des fourchettes de coûts d'études nettement supérieures aux autres.
3. Les Ecoles de *Bellevoirpark*, EHG, *SHL* et *Hotelfachschule-Thoun* n'offrent à première vue pas de réel avantage compétitif; elles ne figurent pas sur la liste de la Swiss-ENIC, ne sont pas reconnues sur le plan international et n'offrent pas de *Bachelor*.
4. Il semblerait que *GastroSuisse*, l'organisation faîtière de l'Ecole de *Bellevoirpark* et de l'*EHG*, ne soit pas grandement intéressée par le fait que leurs institutions s'intègrent dans le système de Bologne étant donné que ni l'une ni l'autre n'offre de *Bachelor*.
5. La *Hotelfachschule-Thoun* dispose apparemment d'un partenariat avec *l'École Hôtelière de Lausanne* permettant aux étudiants de l'Ecole suisse-allemande de rejoindre la Suisse romande, afin d'obtenir un deuxième diplôme hôtelier. On pourrait légitimement se poser la question de la logique stratégique de partenariat, dans la mesure où l'Ecole de Thoun prétend offrir une formation hôtelière complète.

Je conclurai cette annexe par le fait que les **quatre écoles** mentionnées dans le tableau « Pas de partenariat » devront trouver des partenariats de qualité si elles veulent rester compétitives sur le long terme ; de plus, le fait qu'elles ne proposent pas de *Bachelor* devrait encore davantage les pousser à trouver de sérieuses associations académiques et professionnelles.

Annexe 2

Provenance des étudiants de l'EHG

L'École Hôtelière de Genève jouit d'un statut unique en matière d'éducation. Elle s'adresse principalement à des détenteurs de CFC disposant d'une ou de plusieurs expériences professionnelles dans les domaines de l'hôtellerie et de la restauration (groupe 1a). Pour mieux comprendre la concurrence de l'Ecole genevoise, il est nécessaire de regrouper les catégories d'étudiants selon leur passé académique.

Ci-dessous, je présente les quatre groupes (chiffres) et sous -groupes (lettres) établis :

1er groupe: Détenteurs d'un CFC...

a. ...relatif au métier de l'hôtellerie/restauration/tourisme (CFC, H.R.T.) *(cuisinier, pâtissier, boulanger, assistant d'hôtel, agent de voyage...)*

Il s'agit sans doute du plus grand nombre d'étudiants de l'École Hôtelière (environ trente-cinq pour cent). Ces derniers désirent pour la plupart développer l'approche managériale de la profession sans pour autant l'abandonner. Le désir de continuer des études est souvent très présent. Les possibilités de continuation d'études de ce groupe sont les suivantes : maturité professionnelle, École Hôtelière de Genève.

b. ...autre

Un certain nombre d'étudiants provenant d'autres formations désire se réorienter dans l'hôtellerie ou plus généralement acquérir diverses capacités dans les domaines de l'administration. Les possibilités de poursuite d'études de ce groupe sont les suivantes : maturité professionnelle, École Hôtelière de Genève. Cette catégorie représente environ quinze pour cent des étudiants.

2e groupe: Diplômés ECG, ESC

Ce groupe d'étudiants a la possibilité (comme les détenteurs de CFC) de s'acheminer vers une maturité professionnelle. L'EHG s'avère être un choix intéressant pour ceux ou celles qui désirent s'orienter dans l'hôtellerie. Un stage de six mois au sein de la branche leur sera néanmoins demandé. Cette catégorie représente environ quinze pour cent des étudiants de l'EHG. Tout comme les diplômés d'un CFC, ces étudiants ont le choix entre l'EHG et la maturité professionnelle.

3e groupe: Porteurs d'une Maturité fédérale

Dans cette catégorie, l'on retrouve un ensemble d'anciens gymnasiens, davantage motivés par le choix d'une formation plus courte et générale que par celui d'une faculté universitaire. Cette catégorie représente le quinze pour cent des étudiants de l'EHG. Ces derniers, contrairement à ceux des deux premiers groupes, ont le choix parmi toutes les formations académiques existantes (Universités, EPF, HES, ES).

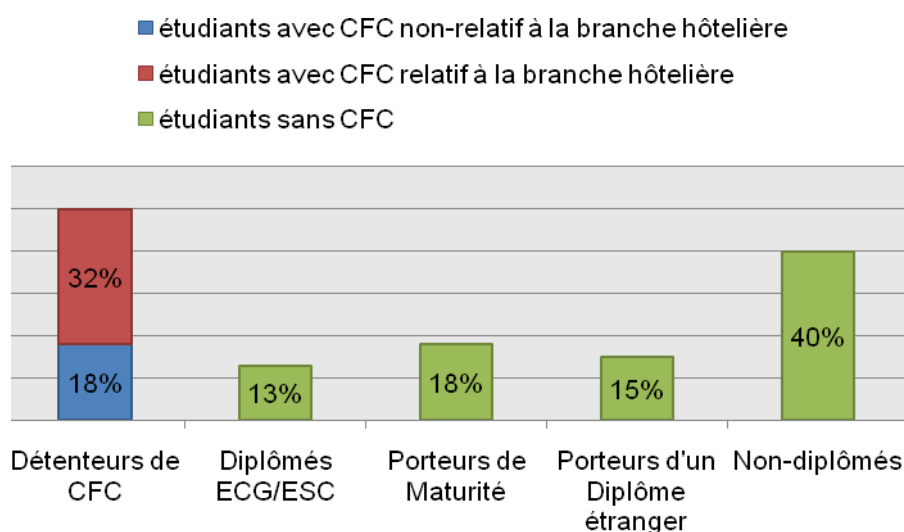
4e groupe: Porteurs de diplômes étrangers

Motivés par l'accomplissement d'un programme d'études d'une école hôtelière suisse dispensé en français, certains étudiants étrangers sont tentés par cette formation jugée peu onéreuse en comparaison des autres écoles. Tout comme le groupe précédent, ils ont le choix de presque toutes les formations académiques (quelquefois sur concours ou sur la base de certaines exigences, s'il s'agit d'un diplôme considéré comme non équivalent à la maturité). J'ai analysé que ce groupe représentait quinze pour cent des étudiants.

5e groupe: Étudiants ayant été acceptés sur dossier, sans diplôme

Quelques étudiants non diplômés sont acceptés chaque année à l'EHG. Ce sont des cas d'exception. Il s'agit souvent d'anciens gymnasiens n'ayant pu accéder à la maturité fédérale. Souvent motivés, les étudiants se trouvant dans ce groupe voient dans cette école une bonne opportunité de développement. Représentant environ cinq pour cent des étudiants, ceux-ci n'ont guère d'autre choix que de s'intégrer à l'EHG s'ils ne désirent pas compléter leurs diplômes.

Voici ces 4 groupes sous forme de graphique :

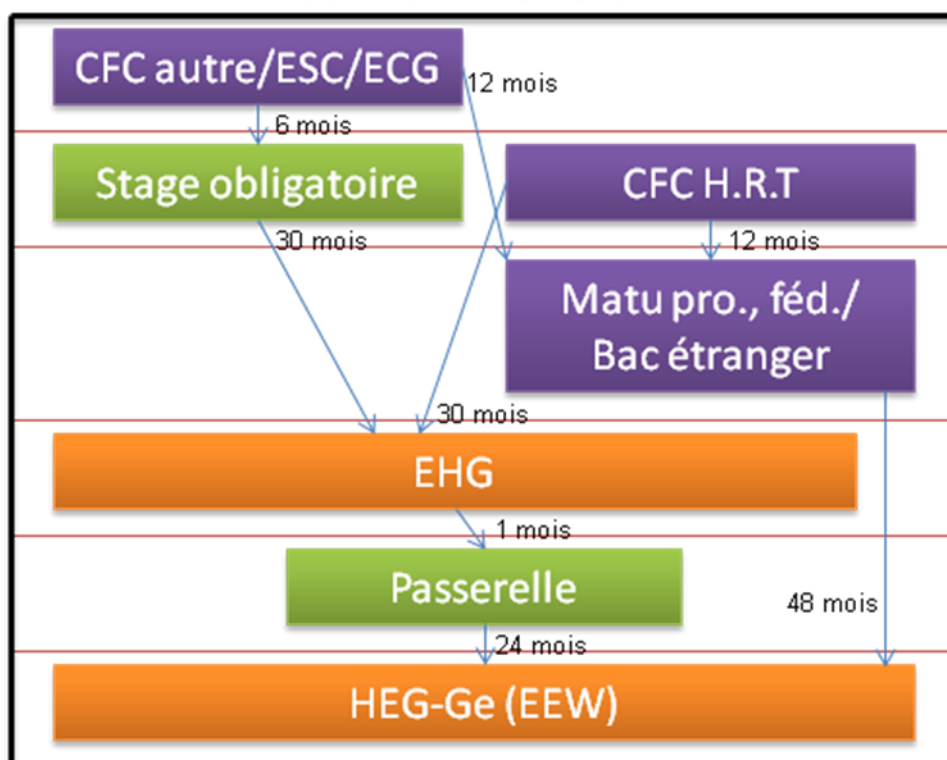


Afin de conclure cette analyse, je vous présente ci-dessous, pour chaque catégorie diplômée, les voies pouvant mener à l'obtention d'un Bachelor-HES.

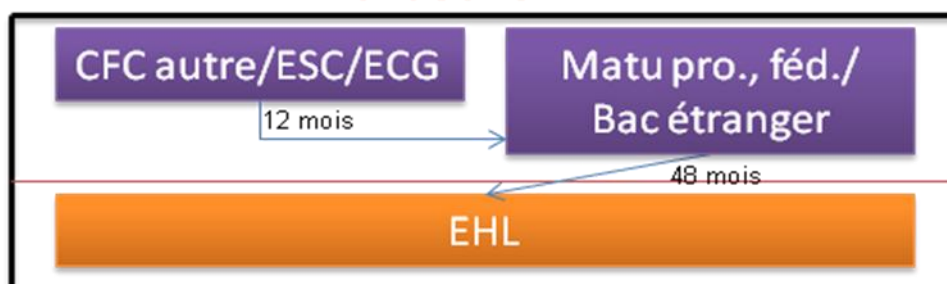
Étant donné la faible proportion de non-diplômés et les difficultés qu'entraînerait pour eux une inscription à un programme de Bachelor-HES, nous avons décidé de les exclure de cette analyse.

Les deux graphiques suivants mettent en évidence la durée d'études relative à chaque catégorie de diplômés de l'école post obligatoire.

Parcours HEG-Ge EEW



Parcours EHL



Voici exprimé ci-dessous la synthèse des deux tableaux précédents.

Notons que la dernière ligne s'est vue rajouter douze mois. Ceux-ci correspondent à la période nécessaire à l'acquisition d'une maturité professionnelle pour les détenteurs d'un diplôme CFC/ESC/ECG ; notons également que selon le type de diplôme accompli (bac étranger, maturité fédérale), ce temps peut varier d'une année.

Il faut également prendre en considération le fait suivant: les parcours I et II sont réalisés en emploi à un taux de cinquante pour cent d'étude.

	I	II	III
	Parcours DDP	Parcours HEG EEW classique	Parcours EHL
1. Détenteur d'un CFC HRT ²⁶	55 mois	60 mois	60 mois
2. Détenteur d'un CFC autre ESC ²⁷ /ECG ²⁸	61 mois	60 mois	60 mois
3. Diplômé d'une Maturité ²⁹	61 mois +12 mois= 73 mois	48 mois +12 mois = 60 mois	48 mois+ 12 mois = 60 mois

²⁶ CFC relatif aux métiers de l'hôtellerie de la restauration et du tourisme

²⁷ École Supérieur de Commerce

²⁸ École de Culture Générale

²⁹ Ce groupe inclut : Maturité professionnelle et fédérale, Baccalauréat étranger

Annexe 3

Tableau de la concurrence de la HEG-Ge

• Concurrence directe	
L'Institut des <i>HEC</i>	Genève
L' <i>European University</i>	Genève
L' <i>International University in Geneva</i>	Genève
La <i>Business and Management University</i>	Genève
L' <i>IFM</i>	Genève
<i>Webster University</i>	Genève
• Concurrence indirecte	
L'Institut des <i>HEC</i>	Lausanne
La <i>HEIG</i>	Yverdon
La <i>BSL</i>	Lausanne
L' <i>IMD</i>	Lausanne
• Concurrence de substitution	
L' <i>Université de Genève</i> (toutes les facultés sauf <i>HEC</i>)	Genève
L' <i>Université de Lausanne</i> (toutes les facultés sauf <i>HEC</i>)	Lausanne
HES-SO (toutes les filières sauf <i>HEIG, HEG</i>)	Suisse Romande

Annexe 4

Structure des cours de Passerelle

Étant donné que les étudiants du cinquième semestre (cursus EEW classique) ont déjà effectué deux années d'études complètes, il va de soi qu'une mise à niveau s'avère nécessaire pour les diplômés de l'EHG. Voici la liste des cours dispensés par la HEG-Ge sur les quatre premiers semestres qui devraient idéalement être rattrapés pour l'intégration au cinquième semestre :

- | | |
|-----------------------------------|--|
| • <i>Systèmes d'entreprise</i> | • <i>Allemand 1&2</i> |
| • <i>Organisation</i> | • <i>Anglais 1&2</i> |
| • <i>Supply chain/ Logistique</i> | • <i>Analyse financière et gestion des investissements</i> |
| • <i>Introduction des RH</i> | • <i>Droit fiscal / fiscalité 1</i> |
| • <i>Comptabilité générale</i> | • <i>Principes de marketing 1&2</i> |
| • <i>Comptabilité dans la SA</i> | • <i>Gestion opérationnelle</i> |
| • <i>Mathématiques 1&2</i> | • <i>Gestion de la qualité</i> |
| • <i>Statistique 1&2</i> | • <i>Droit 1&2</i> |
| • <i>Informatique 1&2</i> | • <i>Microéconomie</i> |
| • <i>Communication 1&2</i> | • <i>Macroéconomie</i> |
| • <i>Méthodologie</i> | |

Suite à l'évaluation de la situation par le Professeur-HES Jean Tuberosa et moi-même, nous sommes arrivés à la conclusion que certains des cours mentionnés ci-dessus pourraient être retirés du processus de rattrapage destiné aux diplômés EHG.

Dans le tableau suivant, nous avons présenté les cours des semestres 1 à 4 et établi une synthèse sur le besoin ou non de rattrapage :

Cours des semestres un à quatre	Nécessité d'un rattrapage pour l'intégration au cinquième semestre	Raisons...
Systèmes d'entreprise	Non	Matière étudiée à l'EHG
Organisation	Non	Matière étudiée à l'EHG
Supply chain/ logistique	Non	Matière pouvant être retirée
Introduction des RH	Non	Matière étudiée à l'EHG
Comptabilité générale	Oui	Intégration au 5 ^{ème} semestre
Comptabilité dans la SA	Oui	Intégration au 5 ^{ème} semestre
Mathématiques 1&2	Oui	Intégration au 5 ^{ème} semestre.
Statistique 1&2	Oui	Intégration au 5 ^{ème} semestre.
Informatique 1&2	Non	Matière étudiée à l'EHG
Communication 1&2	Non	Matière étudiée à l'EHG
Méthodologie	Non	Matière pouvant être retirée
Allemand 1&2	Non	Matière pouvant être retirée
Anglais 1&2	Non	Matière pouvant être retirée
Analyse financière et investissements	Oui	Intégration au 5 ^{ème} semestre.
Droit fiscal/ fiscalité 1	Oui	Intégration au 5 ^{ème} semestre.
Principes de marketing 1&2	Non	Matière étudiée à l'EHG
Gestion opérationnelle	Non	Matière étudiée à l'EHG
Gestion de la qualité	Non	Matière étudiée à l'EHG
Droit 1&2	Non	Matière étudiée à l'EHG
Microéconomie	Oui	Intégration au 5 ^{ème} semestre.
Macroéconomie	Oui	Intégration au 5 ^{ème} semestre.

Le tableau ci-dessous présente la liste des cours des semestres 5 à 8, avec une explication succincte de la nécessité ou non de rattrapage :

Cours des semestres 5 à 8 (options à choix et TB non-inclus)	Nécessité d'un suivi à l'intégration du cours	Si oui, cours de rattrapage à développer
Résolution de problèmes, méthodes et techniques de gestion	Non	---
Leadership du chef de projet	Non	---
Comptabilité analytique	Oui	Comptabilité
Fiscalité 2	Oui	Droit fiscal
Comportement du consommateur et études de marché	Non	---
Statistiques d'enquêtes	Oui	Statistiques
Management, diagnostic stratégique, veille concurrentielle & application	Non	---
Gestion des RH, techniques RH, OB	Non	---
Droit du travail	Non	---
Commerce international	Oui	Économie politique
Économie industrielle	Oui	Économie politique
Statistiques 3	Oui	Statistiques
Mathématiques 3&4	Oui	Mathématiques
Informatique 3	Non	---
Business plan	Non	---
Éthique des affaires et gouvernance d'entreprise	Non	---
Atelier sociologique	Non	---

Annexe 5

Sondage destiné aux étudiants EHG du semestre 4

Ce sondage d'opinion a été distribué à la classe du 4^{ème} semestre de l'EHG au mois de janvier 2009 (ceux-ci seront diplômés en octobre 2009), après que le Professeur Jean Tuberosa et moi-même ayons fait notre présentation sur la passerelle de mise-à-niveau. Je le joins à titre d'information.

Par rapport à l'analyse de ce sondage, je désire relever quatre points susceptibles d'avoir influencé les résultats obtenus. Ceux-ci doivent donc être interprétés avec prudence:

1. Le nombre d'étudiants sondés était de 60.
2. Il s'agissait de la deuxième présentation de ce genre. La Passerelle allant débiter pour la première fois en avril 2009, il régnait encore un certain flou quant à sa mise en application.
3. Bien que cette voie leur était ouverte, ces sondés n'étaient pas les principaux visés pour accomplir la Passerelle cette année. Ils devaient effectuer dès le mois d'avril un stage d'une durée de 6 mois et auraient par conséquent raté la rentrée académique 2009 de la Haute École de Gestion.
4. Ce dernier point (point 3) a pour conséquence le fait que plusieurs des sondés expriment leur désir de repousser à plus tard une éventuelle formation plutôt que de commencer directement après l'obtention de leur diplôme en octobre 2009.

Questionnaire anonyme destiné aux étudiants EHG

(Merci de cocher les cercles appropriés et/ou répondre sur les lignes)

1. Es-tu actuellement étudiant du...

- ☐ MAN ☐ 1^{er} semestre ☐ 2^{ème} semestre ☐ 4^{ème} semestre

2. Quel est ton objectif à court terme (dès l'obtention de ton diplôme) ?

- ☐ Trouver un travail ☐ Continuer des études à plein temps
☐ Continuer des études en cours d'emploi ☐ Je ne sais pas
☐ Autre, précises :

3. Quel est ton objectif à moyen terme (environ 4 ans) ?

- ☐ Travailler ☐ Étudier à plein temps
☐ Étudier en cours d'emploi ☐ Je ne sais pas
☐ Autre, précises :

4. Si tu penses te remettre aux études, dans quelle condition envisages-tu le faire ?

- ✓ École :
✓ Nom du diplôme :
✓ Durée des études : mois

☐ Je ne sais pas encore dans quelles conditions

5. Penses-tu que ton diplôme « ES » soit suffisant pour mener ta carrière au mieux ?

- ☐ Absolument ☐ Probablement ☐ J'ai des doutes ☐ Je risque d'être bloqué ☐ Je ne sais pas

5.1. Que ce qui te fait penser ça :

6. Dans quel(s) domaine(s) désires-tu travailler ?

- ☐ Dép. opérationnels ☐ Comptabilité ☐ Finance
☐ Marketing ☐ Ventes ☐ RH
☐ Lancer mon affaire ☐ Autre : ☐ Je ne sais pas

7. As-tu entendu parler de la Haute École de Gestion (HEG-Ge) avant cette présentation ?

☐ Non ☐ Oui, comment :

8. Envisagerais-tu de t'inscrire à la HEG-Ge ?

☐ Oui, dès cette année ☐ Oui, dans le futur
☐ Peut-être ☐ Non

9. Es-tu de sexe...

☐ Masculin ☐ Féminin

10. Quel âge as-tu ?

✓ans

11. Sur une échelle de 1 (la moins bonne note) à 4 (la meilleure note), peux-tu exprimer ta satisfaction globale de ta formation à l'EHG ?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

12. Sur une échelle de 1 (la moins bonne note) à 4 (la meilleure note), peux-tu exprimer ta satisfaction globale face à cette présentation ?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

13. Aurais-tu des conseils pour améliorer cette présentation ?

✓
.....
.....

Merci de ta contribution, le team HEG-Ge
Questionnaire rempli à Genève le 21 janvier 2009

Annexe 6

Sondage destiné aux étudiants EHG du semestre 4

Questionnaire anonyme destiné aux étudiants de la passerelle de mise-à-niveau EHG-HEG 2009

(Merci de cocher les cercles appropriés et/ou répondre sur les lignes)

14. Est-ce-que ce cours de Passerelle à répondu à tes attentes ?

- ☐ Absolument ☐ Correctement ☐ Pas tellement ☐ Non

15. Quelle est ton impression du cours de Statistique ?

- ☐ Très bonne ☐ Bonne ☐ Correcte ☐ Insuffisante

16. Quelle est ton impression du cours d'Économie politique ?

- ☐ Très bonne ☐ Bonne ☐ Correcte ☐ Insuffisante

17. Quelle est ton impression du cours de Comptabilité ?

- ☐ Très bonne ☐ Bonne ☐ Correcte ☐ Insuffisante

18. Quelle est ton impression du cours de Mathématique ?

- ☐ Très bonne ☐ Bonne ☐ Correcte ☐ Insuffisante

19. Quelle est ton impression du cours de Droit fiscal ?

- ☐ Très bonne ☐ Bonne ☐ Correcte ☐ Insuffisante

20. Après avoir suivi ce cours de Passerelle, envisages-tu toujours de t'inscrire à la HEG-Ge ?

- ☐ Absolument ☐ Probablement ☐ J'ai des doutes ☐ Non

21. Si oui, à quel moment ?

- ☐ Rentrée 2009 ☐ Rentrée 2010 ☐ Rentrée 2011 ☐ Non défini

22. Si non, peux-tu en expliquer brièvement la raison ?

.....

.....

.....

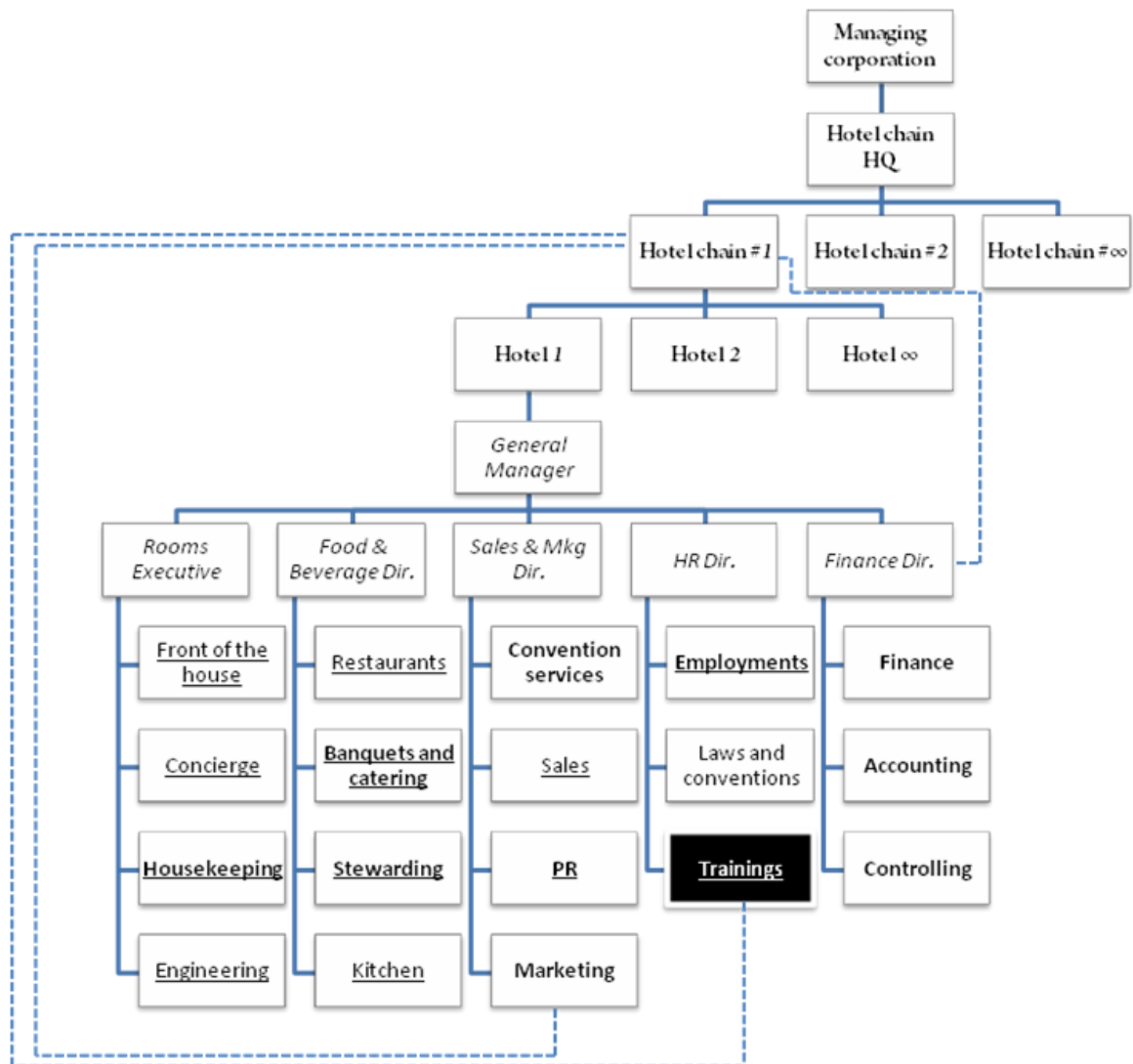
23. Es-tu de sexe...

- ☐ Masculin ☐ Féminin

Merci de ta contribution, le team HEG-Ge
Questionnaire rempli à Genève le 15 mai 2009

Annexe 7

Professions visées par le cours à options



- *Emplois (cadres)*
- Départements fonctionnels
- Départements opérationnels
- **Emplois accessibles avec un diplôme HEG-Ge**

Annexe 8

Prévisions financières de la Passerelle

	Scénarios					
	Scénario pessimiste		Scénario prévu		Scénario optimiste	
	9	11	12	13	15	17
Candidat à la passerelle 2009						
Candidat à la passerelle 2010	5					
Candidat à la passerelle 2011	5					

Résultat d'exploitation prévisionnels en fonction des scénarios									
	2009			2010			2011		
	Scénario pessimiste			Scénario prévu			Scénario optimiste		
Chiffre d'affaires	SFr. 27'000.00	100%		SFr. 33'000.00	100%		SFr. 45'000.00	100%	
Charges variables									
Usure locaux	SFr. -90.00	0.33%		SFr. -110.00	0.33%		SFr. -150.00	0.56%	
Charges administratives	SFr. -45.00	0.17%		SFr. -55.00	0.17%		SFr. -75.00	0.28%	
Marge sur CV	SFr. 26'865.00	99.50%		SFr. 32'835.00	99.50%		SFr. 44'775.00		
Charges fixes									
Remunération des enseignants	SFr. -8'680.00	32.15%		SFr. -8'680.00	26.30%		SFr. -8'680.00	32.15%	
Charges personnel admin.	SFr. -9'500.00	35.19%		SFr. -9'500.00	28.79%		SFr. -9'500.00	35.19%	
Électricité	SFr. -200.00	0.74%		SFr. -200.00	0.61%		SFr. -200.00	0.74%	
Marge sur CF	SFr. 8'485.00	31.43%		SFr. 14'455.00	43.80%		SFr. 26'395.00	97.76%	
Résultat	SFr. 8'485.00	31.43%		SFr. 14'455.00	43.80%		SFr. 26'395.00	97.76%	

	2010			2011			2012		
	Scénario pessimiste			Scénario prévu			Scénario optimiste		
Chiffre d'affaires	SFr. 15'000.00	100%		SFr. 36'000.00	100%		SFr. 48'000.00	100%	
Charges variables									
Usure locaux	SFr. -99.00	0.37%		SFr. -121.00	0.37%		SFr. -165.00	0.61%	
Charges administratives	SFr. -49.50	0.18%		SFr. -60.50	0.18%		SFr. -82.50	0.31%	
Marge sur CV	SFr. 14'851.50	55.01%		SFr. 35'818.50	108.54%		SFr. 47'752.50	176.86%	
Charges fixes									
Remunération des enseignants	SFr. -9'982.00	36.97%		SFr. -9'982.00	30.25%		SFr. -9'982.00	36.97%	
Charges personnel admin.	SFr. -5'700.00	21.11%		SFr. -5'700.00	17.27%		SFr. -5'700.00	21.11%	
Électricité	SFr. -200.00	0.74%		SFr. -200.00	0.61%		SFr. -200.00	0.74%	
Marge sur CF	SFr. -1'030.50	3.82%		SFr. 19'936.50	60.41%		SFr. 31'870.50	118.04%	
Résultat	SFr. -1'030.50	3.82%		SFr. 19'936.50	60.41%		SFr. 31'870.50	118.04%	

2011

	Scénario pessimiste		Scénario prévu		Scénario optimiste	
Chiffre d'affaires	SFr. 15'000.00	100%	SFr. 39'000.00	100%	SFr. 51'000.00	100%
Charges variables						
Usure locaux	SFr. -108.90	0.40%	SFr. -133.10	0.40%	SFr. -181.50	0.67%
Charges administratives	SFr. -54.45	0.20%	SFr. -66.55	0.20%	SFr. -90.75	0.34%
Marge sur CV	SFr. 14'836.65	54.95%	SFr. 38'800.35	117.53%	SFr. 50'727.75	187.88%
Charges fixes						
Rémunération des enseignants	SFr. -11'479.30	42.52%	SFr. -11'479.30	34.79%	SFr. -11'479.30	42.52%
Charges personnel admin.	SFr. -5'700.00	21.11%	SFr. -5'700.00	17.27%	SFr. -5'700.00	21.11%
Électricité	SFr. -200.00	0.74%	SFr. -200.00	0.61%	SFr. -200.00	0.74%
Marge sur CF	SFr. -2'542.65	9.42%	SFr. 21'421.05	64.91%	SFr. 33'348.45	123.51%
Résultat	SFr. -2'542.65	9.42%	SFr. 21'421.05	64.91%	SFr. 33'348.45	123.51%

Réinvestissement des Cash Flow au taux du Swissbor

2011

2010

2009

CashFlow	SFr. 14'455.00	SFr. 19'969.50	SFr. 21'421.05
VA à 1.16%	SFr. 14'792.30	SFr. 20'201.15	SFr. 21'421.00
VAN	SFr. 14'792.30	SFr. 34'993.45	SFr. 56'414.45

Annexe 9

Lettre destinée aux anciens de l'EHG

Très chers collègues alumni de l'EHG,

En ce début de l'an 2009 un peu chaotique pour certains, la direction de l'EHG et moi-même tenons à vous faire part d'une grande nouvelle. Elle nous concerne directement, nous diplômés Restaurateurs-Hôteliers « ES ».

A la suite de quelques années de flou quant à nos possibilités d'intégration aux Hautes Écoles Spécialisées (HES), une harmonisation vient de se mettre en place, en collaboration avec la Haute École de Gestion de Genève (HEG-Ge). Dès le mois d'avril de cette année, nous aurons ainsi la possibilité de suivre un cours-passerelle de quatre semaines. Celui-ci nous permettra de rejoindre le cursus «économiste d'entreprise» de la HEG-Ge directement en 3ème année, en vue de l'obtention d'un « Bachelor of Sciences HES ».

Cette collaboration de formation entre les deux écoles (le cursus de la HEG est normalement de quatre ans) nous place ainsi en première position face aux différents diplômes décernés par les Écoles Hôtelières membres de l'ASEH. La HEG-Ge dispense une formation «en emploi»*, dans les différents domaines de la gestion et de l'administration d'entreprise. Vous pouvez avoir accès à la liste complète des cours sur le site:

http://www.hesge.ch/heg/metiers_formations/form_hes_bachelor/form_ee.asp?parammenu=2¶mssmenu=2.

Moi-même étudiant de cette école depuis maintenant trois semestres, j'estime que la formation dispensée par la HEG-Ge est de grande qualité et qu'elle est un réel complément à notre diplôme de l'École Hôtelière.

J'insisterai également sur le fait suivant: étant donné qu'il s'agit d'une école publique, les coûts de scolarité de la HEG-Ge sont relativement bas. Les cours commençant en septembre, les candidats disposent donc de temps pour trouver un emploi à temps partiel (entre 50% et 80%) cette condition étant liée à l'admission dans l'École.

En ce qui concerne les inscriptions et les questions liées à la passerelle, veuillez vous adresser directement à l'administration de l'École Hôtelière de Genève (info@ehg.ch). Pour tout autre renseignement sur la vie à la HEG-Ge, n'hésitez pas à m'en faire part sur mon email : eric.ellberger@etu.hesge.ch ou par téléphone au +41 22 388 17 07 (Prof. J.TUBEROSA, Responsable du programme de passerelle).


Avec mes meilleures salutations,

Eric M. ELLBERGER, Assistant à la coordination du programme de passerelle

* Les classes sont dispensées les soirs de semaine + une journée complète, ce qui nous permet de pouvoir alterner emploi/études.

Annexe 10

Flyer d'annonce de la passerelle (essai)



EHG
Hes-SO GENÈVE
Haute École Spécialisée
de Suisse occidentale

*Les EHG-HEG
plus qu'une
anagramme,
l'accomplissement
d'un réel
partenariat!*

Rejoignez le cursus HES-SO et bénéficiez d'une double accréditation en 2 ans seulement.

Tout récemment mis-en-œuvre, l'École Hôtelière de Genève propose à ses diplômés, la possibilité d'accomplir un **Bachelor of Sciences HES** d'« économiste d'entreprise » à la Haute école de Gestion de Genève.

Cette formation de niveau universitaire qui s'accomplit généralement en 4 ans, permet aux « Hôteliers-Restaurateurs ES » de la rejoindre **dès la 3ème année en cours d'emploi** (les classes ont lieu les soirs de semaine + une journée complète, ce qui permet à l'étudiant de pouvoir alterner emploi/études).

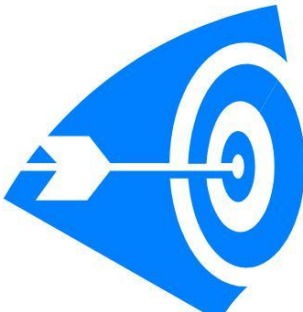
Afin de limiter les échecs d'intégration, l'administration de la Haute école de Gestion demande aux candidats **la réalisation d'une passerelle de mise à niveau** d'une durée de 4 semaines qui aura lieu chaque année au courant du mois d'avril dans les locaux de la HEG.

Cette année, la passerelle de mise à niveau aura lieu du **20 avril au 15 mai 2009**.

Pour toutes informations complémentaires, veuillez vous adresser directement au secrétariat de l'EHG ou à Monsieur Jean Tuberosa, responsable du programme (voir adresse électronique en bas à gauche).

Haute École de Gestion de
Genève
Campus de Batelle, Bâtiment F
Route de Drize 7
1228 Carouge

Tél : (022) 738-17-00
Fax : (022) 738-17-01
Email : Jean.Tuberosa@hesge.ch
Web: www.hesge.ch/heg



h e g
Haute école de gestion de Genève
Geneva School of Business Administration