



FEDERation for European Education
FÉDÉration Européenne des Ecoles

Bachelor européen

Gestion opérationnelle
en hôtellerie-restauration

www.fede.education
version 04/2026



UNESCO



la francophonie



OING dotée du statut participatif auprès du Conseil de l'Europe - OING dotée du statut consultatif auprès de la Francophonie

OING dotée du statut de partenaire officiel de l'UNESCO et du CESNU

Registre de transparence de l'Union européenne - 313869925841-90

FEDE - La Voie Creuse 16 - 1202 - Genève - SUISSE - RC Genève : CHE-109.997.364



Fédération Européenne Des Écoles

Federation for European Education

La FEDE est une Organisation Internationale Non Gouvernementale (OING), institution supranationale, créée à Barcelone en 1963. Elle est dotée du statut participatif auprès du Conseil de l'Europe, du statut consultatif auprès de l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF), de l'UNESCO et du Conseil économique et social des Nations unies (CESNU). La FEDE est également membre de la Fédération européenne des employeurs de l'éducation (EFEE), de l'Association internationale des Universités (AIU) et de l'Association européenne des établissements de l'enseignement supérieur (EURASHE).

Elle fédère un réseau international de près de 500 établissements d'enseignement supérieur et professionnel, dans 40 pays et sur 4 continents, qui partagent un projet commun d'excellence académique, d'innovation pédagogique, de recherche scientifique et d'ouverture au monde. La FEDE propose plus de 170 référentiels accessibles en français et en anglais, et pour certains en plusieurs langues européennes (espagnol, allemand, italien, roumain, etc.), préparant les apprenants du Foundation Degree, Bachelor européen, Mastère européen, MBA européen, au DBA.

La FEDE rassemble un réseau international de plus de 300 000 personnes.

SOMMAIRE

PRESENTATION	5
Contexte	5
Objectifs et compétences	5
Perspectives d'emploi	6
Prérequis d'entrée en formation	6
Bibliographie indicative	6
Règlements des diplômes	7
Candidat en situation de handicap	7
Formation aux compétences linguistiques	7
Formation aux compétences citoyennes	8
UNITES CAPITALISABLES ET HORAIRES INDICATIFS	9
ARCHITECTURE DU DIPLOME FEDE	10
UC D31.1	12
Gestion avancée des opérations en hôtellerie-restauration	12
A. Formation	12
B. Évaluation	35
C. Coefficient et ECTS	35
UC D31.2	36
Innovation et développement en hôtellerie-restauration	36
A. Formation	36
B. Évaluation	48
C. Coefficient et ECTS	48
UC D32	49
Epreuve professionnelle de soutenance	49
A. Objectifs	49
B. Évaluation	49
C. Règles d'utilisation de l'IA générative dans la rédaction du rapport d'activité	52
D. Coefficient et ECTS	53
UC D33	54
Contrôle continu - Gestion opérationnelle d'un concept hôtel innovant	54
A. Objectifs	54
B. Evaluation	54
C. Feuille de route	54
D. Livrables	56
E. Grilles de notation	58
F. Coefficient et ECTS	58
UC B31	60
Langue Vivante Européenne 1	60
A. Objectif	60
B. Formation	60
C. Ressources pédagogiques mises à la disposition des apprenants par la FEDE	61
D. Évaluation	61
E. Grilles d'évaluation	64
F. Coefficient et ECTS	64

UC A2	66
Le projet européen : culture et démocratie pour une citoyenneté en action	66
A. Objectifs	66
B. Formation	66
C. Ressources pédagogiques mises à la disposition des apprenants par la FEDE	69
D. Évaluation	69
E. Coefficient et ECTS	69
UC A3	70
Le management interculturel et les ressources humaines	70
A. Objectifs	70
B. Formation	70
C. Ressources pédagogiques mises à la disposition des apprenants par la FEDE	73
D. Évaluation	73
E. Coefficient et ECTS	73

LEXIQUE

UC : Unité Capitalisable

UE : Unité d'Enseignement

ECTS : Le terme ECTS signifie *European Credits Transfer System* en anglais, soit système européen de transfert et d'accumulation de crédits

CECRL : Cadre Européen Commun de Référence pour les Langues

LV : Langue Vivante

PRESENTATION

Contexte

Le secteur de l'hôtellerie-restauration connaît aujourd'hui des transformations profondes, dictées par les évolutions technologiques, les attentes d'une clientèle internationale exigeante et les impératifs de durabilité. En 2023, l'industrie touristique mondiale pesait 9,6 trillions de dollars, représentant environ 11% du PIB mondial, avec des prévisions de croissance qui atteindront près de 12% d'ici 2030 selon l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT¹). Face à une demande croissante pour des expériences de séjour personnalisées, écoresponsables et hautement connectées, les établissements hôteliers doivent irrémédiablement adapter leurs pratiques pour rester compétitifs.

En parallèle, l'émergence des plateformes de réservation en ligne, les solutions de digitalisation, et les technologies telles que l'Internet des Objets (IoT) et l'intelligence artificielle reconfigurent les pratiques opérationnelles. En 2022, environ 87 % des voyageurs utilisaient des outils digitaux pour planifier leurs séjours et plus de 55% des établissements avaient adopté des solutions d'automatisation pour améliorer l'efficacité de leurs services². Ces changements de structuration mettent en lumière le besoin croissant de professionnels de l'hôtellerie capables de maîtriser aussi bien les techniques avancées de gestion opérationnelles que les nouvelles technologies adaptées au secteur.

Le Bachelor européen Gestion opérationnelle en hôtellerie-restauration vise à répondre à cette exigence en formant des experts capables d'assurer la compétitivité et la qualité de service des établissements hôteliers.

Grâce à une approche pédagogique intégrant théorie et pratique, les apprenants seront formés aux enjeux actuels de l'innovation et de la durabilité, en lien direct avec les nouvelles attentes des consommateurs, et préparés à relever les défis opérationnels dans des contextes locaux et internationaux. En s'appuyant sur les meilleures pratiques professionnelles, ce programme entend former les futurs leaders du secteur, aptes à contribuer activement à la croissance d'une industrie hôtelière toujours plus moderne et durable.

Objectifs et compétences

- Analyser les besoins opérationnels et organisationnels spécifiques au secteur de l'hôtellerie-restauration afin d'optimiser la qualité de service et la satisfaction client
- Concevoir des stratégies de gestion et d'exploitation efficaces en tenant compte des tendances actuelles, des normes de durabilité, et des attentes des consommateurs
- Évaluer la performance des opérations et des services à travers des indicateurs de performance (KPIs) spécifiques, permettant des ajustements stratégiques en temps réel
- Adopter des technologies et outils numériques adaptés pour améliorer les processus internes, et accroître l'efficacité opérationnelle en offrant une expérience client moderne et personnalisée
- Superviser la gestion des ressources humaines, en développant des compétences de leadership et en maintenant un environnement de travail inclusif, motivant et performant
- Mettre en œuvre des pratiques financières et budgétaires solides pour contrôler les coûts, optimiser la rentabilité et garantir la stabilité financière de l'établissement
- Promouvoir les services hôteliers, fidéliser la clientèle et gérer la réputation de l'établissement en ligne en mobilisant des compétences en marketing digital
- Anticiper les évolutions du marché en hôtellerie-restauration, notamment dans les domaines du Revenue Management, des Business Models innovants et des solutions écoresponsables, pour adapter les services de l'établissement

¹ Organisation Mondiale du Tourisme (OMT) : [UNWTO](#)

² STR Global : [STR](#)

Gestion opérationnelle en hôtellerie-restauration

- Innover dans la création et la gestion de nouveaux concepts hôteliers, en intégrant des pratiques de design thinking et des tendances émergentes pour se différencier sur le marché
- Assurer la conformité aux normes de sécurité, de qualité et de durabilité, en établissant des standards rigoureux dans toutes les opérations et interactions avec la clientèle

Perspectives d'emploi

Détenir un Bachelor européen de la FEDE, c'est bénéficier de nouvelles opportunités et d'un réseau professionnel international.

Le Bachelor européen Gestion opérationnelle en hôtellerie-restauration prépare les futurs professionnels des écoles FEDE aux fonctions de :

- Responsable d'hébergement
- Assistant(e) directeur(trice) d'hôtel
- Chef(fe) de réception
- Responsable des réservations
- Revenue Manager junior
- Coordinateur(trice) MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions)
- Responsable du service restauration
- Gestionnaire de projets hôteliers junior
- Assistant(e) de direction F&B
- Consultant(e) junior en gestion hôtelière
- Consultant junior en audit de gestion hôtelière
- Analyste de données en Revenue Management

Prérequis d'entrée en formation

Le candidat doit être titulaire d'un diplôme ayant validé l'acquisition de 120 ECTS ou être titulaire d'une certification professionnelle de niveau 5 du CEC (Cadre Européen des Certifications) dans la spécialité.

Bibliographie indicative

Ouvrages :

- **BARMA, Jean-Louis.** *Marketing du tourisme et de l'hôtellerie*. 3^e éd. Paris : Éditions Eyrolles, 2004. 464 p.
- **CHAPUIS, Jean-Michel.** *Le grand livre de l'hospitality management*. Paris : Dunod, juin 2024. 320 p.
- **CORREIA DE GOUVEIA, Liliane et al.** *Management de l'entreprise hôtelière et mercatique des services - BTS MHR 2^e année*. Paris : Nathan, 2019. 208 p.
- **GERHARDT, Maxime; MILLOUX, Benjamin; MONNOT, Guillaume; YORULMUS, Johan.** *BTS MHR Management en Hôtellerie-Restauration 1^{re} année*. Paris : Ellipses, 2019. 312 p.
- **HACQUEMAND, Corinne ; COURTIADÉ, Denis.** *Le Volum' BTS - MHR - Management de l'hôtellerie-restauration - Révision et entraînement*. Paris : Foucher, 2019. 300 p.
- **VILLEMAIN, Pierre.** *Management de l'entreprise hôtelière et mercatique des services - BTS MHR 2^e année*. Paris : Nathan, 2019. 208 p.

Articles et blogs en ligne :

- **Le cost controller, le gardien des coûts.** *L'Hôtellerie Restauration*, 2015. www.lhotellerie-restauration.fr/actualite/le-cost-controller-le-gardien-des-couts
- **La fixation des prix en restauration.** *L'Hôtellerie Restauration*, 2020. <https://www.lhotellerie-restauration.fr/sos-experts/7-1-la-fixation-des-prix-en-restauration>

Optimisation des coûts en CHR : vers une stratégie de gestion ressources efficace, 2024.
<https://www.chrleaders.com/blog/optimisation-des-couts-en-chr-vers-une-strategie-de-gestion-ressources-efficace>

Règlements des diplômes

- [Règlement général des diplômes FEDE](#)
- [Règlement du Bachelor européen de la FEDE](#)

Candidat en situation de handicap

Pour garantir l'égalité des chances entre les candidats, les modalités d'évaluation sont, dans la mesure du possible, inclusives. Des aménagements aux conditions de passation des épreuves orales, écrites et pratiques des examens de CDE FEDE FRANCE, rendus nécessaires en raison d'un handicap ou d'un trouble de la santé invalidant, sont prévus.

En outre, si ces aménagements n'étaient pas suffisants, tout candidat peut saisir le référent handicap du certificateur pour aménager, dans le respect du règlement des examens et des spécifications du référentiel, les modalités d'évaluation.

Formation et Intelligence artificielle (IA)

Consciente des enjeux et des transformations profondes induites par l'IA sur les méthodes pédagogiques, les compétences professionnelles et les métiers de demain, la FEDE encourage ses établissements membres à sensibiliser ses formateurs et apprenants à un usage raisonné et réfléchi de l'IA dans leurs pratiques éducatives et professionnelles.

La FEDE préconise que l'intégration de l'IA dans les parcours de formation s'inscrive dans une approche éthique et soit alignée avec les principes des grandes institutions internationales citées ci-dessous. La FEDE recommande notamment de s'appuyer sur les publications et cadres de référence suivants :

- [UNESCO, Référentiel de compétences en IA pour les apprenants, 2025](#)
- [UNESCO, Référentiel de compétences en IA pour les enseignants, 2025](#)
- [UNESCO, Orientations pour l'intelligence artificielle générative dans l'éducation et la recherche, 2024](#)
- [Commission européenne, Lignes directrices éthiques sur l'utilisation de l'intelligence artificielle \(IA\) et des données dans l'enseignement et l'apprentissage à l'intention des éducateurs, 2022](#)
- [Council of Europe, Artificial intelligence and education - A critical view through the lens of human rights, democracy and the rule of law, November 2022](#)

Les établissements membres sont invités à intégrer ces principes dans leur approche pédagogique et à favoriser une réflexion critique et constructive sur l'impact de l'IA à chaque étape du parcours d'apprentissage.

Formation aux compétences linguistiques

Depuis sa création, en 1963, la FEDE promeut une éducation qui associe développement des compétences professionnelles et citoyennes. Dans un monde caractérisé par la diversité des environnements de travail, la mobilité des parcours et l'intensification des échanges, la maîtrise des langues vivantes constitue un levier important d'insertion professionnelle et d'employabilité. Elle contribue également au développement de compétences interculturelles et à la capacité des diplômés à

s'adapter à des contextes variés et à collaborer avec des interlocuteurs d'horizons culturels et linguistiques différents, y compris dans leur propre pays.

Conformément aux principes portés par le Conseil de l'Europe en faveur du multilinguisme et du dialogue interculturel, l'enseignement et l'évaluation d'une langue vivante européenne sont obligatoires dans les diplômes FEDE. Ces enseignements s'appuient sur le [Cadre européen commun de référence pour les langues \(CECR\)](#) et visent à développer des compétences de communication mobilisables dans des situations concrètes d'étude et de travail.

La FEDE inscrit par ailleurs ses dispositifs d'évaluation linguistique dans une démarche de qualité et d'amélioration continue en tant que membre associé de l'[Association Language Testers in Europe \(ALTE\)](#).

Formation aux compétences citoyennes

Les modules de Culture et citoyenneté européennes occupent une place centrale dans les diplômes européens FEDE. Ils traduisent la volonté d'associer l'acquisition de compétences professionnelles au développement de compétences citoyennes, afin de préparer les apprenants à exercer leurs responsabilités dans des sociétés démocratiques, interculturelles et confrontées à des défis économiques, sociaux et environnementaux majeurs.

Cette approche s'inscrit dans les travaux menés au niveau européen en matière de compétences citoyennes, auxquels la FEDE contribue notamment dans le cadre de son statut participatif auprès du Conseil de l'Europe, et s'aligne en particulier sur le [Cadre de référence des compétences pour une culture de la démocratie](#). Elle s'inscrit également dans les initiatives internationales liées à l'éducation au développement durable, en lien avec l'UNESCO, auprès de laquelle la FEDE dispose d'un statut consultatif et participe notamment au [Green Education Partnership](#).

Dans ce cadre, certaines unités d'enseignement sont obligatoires selon le niveau du diplôme : les programmes de Foundation Degree et de Bachelor intègrent des modules consacrés à la compréhension du projet européen, des institutions démocratiques et du dialogue interculturel, tandis que les Mastères incluent un enseignement dédié aux enjeux de la transition écologique et à la responsabilité des organisations face aux défis du développement durable.

Ces enseignements contribuent ainsi à former des apprenants capables d'exercer leurs responsabilités professionnelles avec discernement et d'agir comme citoyens dans des sociétés démocratiques, interculturelles et engagées dans la transition écologique.

UNITES CAPITALISABLES ET HORAIRES INDICATIFS

	Liste des unités capitalisables	Contenu	Horaires indicatifs en face à face pédagogique
Épreuves obligatoires	UE D		
	UC D31.1	Gestion avancée des opérations en hôtellerie-restauration	205 à 255 h
	UC D31.2	Innovation et développement en hôtellerie-restauration	175 à 215 h
	UC D32	Mission professionnelle	12 semaines
	UC D33	Contrôle continu	40 à 50 h
	UE B		
	UC B31*	Langue vivante européenne 1 <i>Utilisateur indépendant</i>	60 à 80 h
Épreuves facultatives	UC B32*	Langue vivante 2 <i>Utilisateur indépendant</i>	60 à 80 h
	UE A		
	UC A2	Le projet européen : culture et démocratie pour une citoyenneté en action	20 à 25 h
	UC A3	Le management interculturel et les ressources humaines en Europe	20 à 25 h
	UC B33*	Langue vivante 3 <i>Utilisateur indépendant</i>	

* Le référentiel d'examens est commun pour toutes les langues vivantes européennes.

Les apprenants ont la possibilité de choisir parmi les langues vivantes suivantes :

- Langue vivante 1 : Allemand, Anglais, Espagnol, Français, Italien, Portugais ;
- Langues vivantes 2 et 3 : Allemand, Anglais, Arabe, Chinois, Espagnol, Français, Italien, Portugais.



La maîtrise d'une deuxième langue vivante (LV2) est indispensable pour évoluer dans le secteur de l'hôtellerie-restauration, où la communication interculturelle joue un rôle majeur dans la satisfaction client et la relation avec les partenaires internationaux.

L'apprentissage d'une troisième langue vivante (LV3) est fortement recommandé pour renforcer l'employabilité des apprenants et leur permettre de se positionner sur les marchés mondiaux.

NB.1 Attention : les langues vivantes choisies par l'apprenant doivent être différentes de celle dans laquelle il passe les épreuves du domaine européen et du domaine professionnel. Exemple : si les épreuves européennes et professionnelles sont passées en français, les langues vivantes choisies ne peuvent pas comprendre le français.

NB.2 Attention : les horaires ci-dessus représentent les heures de face à face pédagogique préconisées (en présentiel ou en distanciel) et doivent être complétées par les heures de travail personnel de l'apprenant.

ARCHITECTURE DU DIPLOME FEDE

Bachelor européen Gestion opérationnelle en hôtellerie-restauration					Evaluations	
	Épreuves	U.C.	ECTS	Coeff.	Modalités	Durée
Épreuves obligatoires	D3 Expertise Professionnelle	D31.1	10	3	Etude de cas opérationnelle	3h00
		D31.2	11	4	Etude de cas	4h00
		D32	19	4	Soutenance professionnelle	30 min
		D33	2	2	Contrôle continu	
	B31 Langue Vivante Européenne 1	B31.1	3	1	Ecrit	1 h
		B31.2	3	1	Oral	40min
	B32 Langue Vivante 2	B32.1	3	1	Ecrit	1 h
		B32.2	3	1	Oral	40 min
	A2 Le projet européen : culture et démocratie pour une citoyenneté en action	A2	3	1	QCM en ligne	40 min
	A3 Le management interculturel et les ressources humaines en Europe	A3	3	2	QCM en ligne	40 min
	Total		60	20		
Épreuves facultatives	B33 Langue Vivante 3	B33	6		Écrit + Oral	105 min

Pour les épreuves facultatives, seuls les points au-dessus de 10/20 sont comptabilisés et comptent double.

UE D | Expertise Professionnelle

UC D31.1

Gestion avancée des opérations en hôtellerie-restauration

A. Formation

Le volume horaire recommandé de formation en face à face pédagogique est de 205 à 255 heures.

L'UC D31.1 est composé des 6 modules d'enseignement suivants :

1. Gestion opérationnelle avancée dans le secteur de l'hôtellerie-restauration (40 à 50h)
2. Revenu management avancé (50 à 60h)
3. Analyse financière et contrôle de gestion hôtelier (40 à 50h)
4. Leadership et gestion des ressources humaines (40 à 50h)
5. Relation et expérience client (25 à 35h)
6. Les fondamentaux du marketing digital appliqué à l'hôtellerie-restauration (10h)

Contenu	Capacités attendues
Gestion opérationnelle avancée dans le secteur de l'hôtellerie-restauration (40 à 50h)	
Objectifs pédagogiques globaux : - Analyser les stratégies opérationnelles et leur impact sur l'efficacité, la rentabilité et la satisfaction client - Identifier et optimiser les processus clés, pour garantir une expérience client fluide et efficiente - Appliquer des techniques de Lean Management et des méthodes d'optimisation pour réduire les gaspillages et améliorer les flux de travail - Cartographier et planifier les processus opérationnels à l'aide du modèle SIPOC et des tableaux de bord pour suivre et ajuster la performance en temps réel - Gérer la capacité et les files d'attente en fonction de la fréquentation pour optimiser l'utilisation des ressources et améliorer l'accueil client - Utiliser des outils numériques et de digitalisation pour automatiser les processus et renforcer la réactivité des équipes - Interpréter les indicateurs de performance (KPIs) pour adapter les opérations en fonction des résultats et améliorer la coordination interservices	
1. Les stratégies opérationnelles en hôtellerie-restauration • Les stratégies opérationnelles en hôtellerie-restauration ▪ Rôle et importance des stratégies opérationnelles pour la compétitivité : optimisation des réponses face aux attentes clients, réduction des coûts etc. ▪ Les différentes méthodes et actions visant à maximiser l'efficacité, la rentabilité et la satisfaction client dans les établissements hôteliers (ex : mise en place d'un système de check-in en ligne dans un hôtel, automatisation du check-out etc.) • L'impact des stratégies opérationnelles sur les performances globales ▪ L'influence des stratégies sur les indicateurs de performance : le RevPAR (Revenu per Available Room) et le taux de satisfaction client • Les processus opérationnels clés en hôtellerie-restauration ▪ Les processus du front-office	<i>Analyser les stratégies opérationnelles, en identifiant leur impact sur la compétitivité et en optimisant la réponse aux attentes des clients, pour accroître l'efficacité et la rentabilité</i> <i>Mettre en place des méthodes et actions spécifiques, en adaptant les processus, pour maximiser la satisfaction client</i> <i>Évaluer l'influence des stratégies opérationnelles sur les indicateurs de performance, en observant le RevPAR et le taux de satisfaction client, pour améliorer la compétitivité de l'établissement</i>

Gestion opérationnelle en hôtellerie-restauration

○ L'accueil client : les étapes d'accueil, la gestion des premières impressions, la personnalisation de l'accueil etc. ○ Check-in et Check-out : présentation des procédures et de ses variations (ex : check-in mobile, check-out express etc.) ▪ Les processus du back-office ○ La gestion des réservations : les outils et techniques pour assurer une bonne coordination entre les départements (ex : les systèmes de gestion intégrés (PMS), les outils Trello ou Quore pour la planification des tâches, les tableaux de bords partagés, les briefs rapides, les formulaires de demandes interservices, les alertes par SMS ou email etc.) ▪ Les processus F&B (Food & Beverage) ○ La chaîne de service dans les restaurants ○ Les interactions entre le personnel de service et la cuisine • Les concepts de base du Lean Management ▪ Définition du Lean Management : principes et objectifs (ex : minimisation des pertes, en temps, ressources et qualité, augmentation de la valeur ajoutée pour le client etc.) ▪ Les différents types de gaspillage courants dans le secteur de l'hôtellerie-restauration : les temps d'attente, les erreurs administratives, la gestion des ressources matérielles (ex : temps d'attente trop long, erreurs dans les réservations, ressources matérielles inutilisées etc.) ▪ L'optimisation des flux de travail : la structuration des tâches pour réduire les pertes de temps et d'énergie (ex : temps de nettoyage par chambre, gestion des stocks et des ressources selon les périodes de fréquentation haute et basse etc.) • Cartographie des processus : introduction à SIPOC ▪ Le modèle SIPOC : présentation du modèle SIPOC (Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers) comme outil de visualisation des processus ▪ Les applications du SIPOC (Suppliers – Inputs - Process – Outputs - Customers) pour le processus de check-in (ex : utilisation du SIPOC pour un enregistrement rapide et précis etc.) ▪ Cartographie des applications du SIPOC pour d'autres processus (ex : processus de gestion de réservations de table dans un restaurant, identification des points critiques, rationalisation des étapes etc.) • L'analyse de la valeur	<i>Exécuter les processus de front-office, en suivant les protocoles, pour assurer un service fluide et personnalisé</i> <i>Coordonner les processus de back-office, en utilisant des outils dédiés, pour garantir une communication et une gestion des réservations efficaces entre les départements</i> <i>Optimiser la chaîne de service F&B, en intégrant les interactions entre le personnel de service et la cuisine, pour assurer la fluidité et la qualité du service</i> <i>Appliquer les principes du Lean Management, en identifiant les gaspillages courants et en structurant les tâches, pour réduire les pertes de temps et d'énergie dans les opérations quotidiennes</i> <i>Utiliser le modèle SIPOC pour cartographier et visualiser les processus, en identifiant les points critiques, pour rationaliser les étapes et améliorer la qualité des opérations</i>
--	---

▪ Les étapes critiques pour maximiser l'efficacité opérationnelle ▪ L'analyse de la valeur dans les opérations hôtelières : rôle de l'analyse de la valeur et des étapes contributives à la satisfaction client (ex : simplification du processus de commande pour les clients au restaurant avec la mise en place d'un système de pré-commande en ligne etc.) ▪ Les différentes étapes critiques dans les services et leur optimisation (ex : préparation des factures en avance pour le check-out afin de minimiser le temps d'attente client etc.) ▪ Les améliorations à forte valeur ajoutée : l'optimisation de la répartition du personnel dans les points critiques (ex : service réception aux heures de pointe) afin de garantir une qualité de service constante 2. Optimisation des processus opérationnels • Les méthodes d'analyse et d'optimisation : Lean Management, value stream mapping et cartographie des flux ▪ Le Lean management appliqué à l'hôtellerie ○ Les principes du Lean management (ex : amélioration continue, réduction des gaspillages etc.) appliqués aux opérations hôtelières ○ Introduction aux types de gaspillages courants pour l'hôtellerie : temps d'attente, gaspillage de ressources, erreurs administratives etc. ○ Les bénéfices de l'utilisation du Lean Management (ex : temps de préparation et de nettoyage des chambres optimisé, meilleure répartition des tâches et des rôles pour éviter les pertes de temps et d'énergie etc.) ▪ Value stream mapping (VSM) ○ Cartographie des flux de valeur spécifiques ○ Les étapes créatrices de valeur ajoutée ou de valeur perdue ▪ Les flux et les goulots d'étranglement ○ Les techniques pour cartographier les flux de travail et identifier les points de blocage qui ralentissent les opérations : le diagramme de flux, (Flowchart), la matrice de priorisation, la carte de chaleur (Heat Map), l'observation directe • Introduction aux KPIs dans les opérations hôtelières ▪ Définition et rôle des KPIs	<i>Analyser la valeur ajoutée des étapes opérationnelles, en identifiant les améliorations à forte valeur ajoutée, pour optimiser les ressources et renforcer la satisfaction client</i> <i>Optimiser les étapes critiques dans les services, en préparant les tâches en avance et en ajustant la répartition du personnel aux points de forte affluence, afin de réduire les temps d'attente et garantir une qualité de service constante</i> <i>Appliquer les principes du Lean Management, en identifiant les gaspillages courants, pour améliorer l'efficacité et réduire les pertes dans les opérations hôtelières</i> <i>Cartographier les flux de valeur, à l'aide du Value Stream Mapping (VSM), pour distinguer les étapes créatrices de valeur des étapes inutiles et optimiser le processus</i> <i>Détecter les goulots d'étranglement, en utilisant plusieurs techniques de cartographie, pour identifier les points de blocage et fluidifier les opérations</i>
---	---

- Introduction aux indicateurs de performance généraux pour le suivi de la qualité des services et l'évaluation de la satisfaction client
- Les typologies de KPIs utilisés dans la gestion quotidienne en hôtellerie : le taux d'occupation moyen, le taux de satisfaction client, la durée moyenne de séjour, la coût par chambre occupée, le temps de traitement des demandes du room service etc.
- Les KPIs spécifiques relatifs à chaque département (Ex : RevPAR (Revenu per Available Room) pour le département des chambres, taux de rotation des tables et revenu moyen par couvert pour le département F&B etc.)
- L'importance des KPIs dans la prise de décision et l'ajustement des opérations suivant les résultats
- Les tableaux de bords opérationnels tournés vers l'amélioration de la qualité du service et de la satisfaction client : balanced scorecard pour le suivi en temps réel des performances
 - Définition et importance du concept de balanced scorecard pour les établissements hôteliers
 - Les quatre dimensions du Balanced Scorecard (financière, clients, processus internes, apprentissage et croissance) appliquées aux opérations hôtelières
 - Les méthodes de création et de structuration de tableaux de bord avec des indicateurs clés (ex : tableau de bord qui regroupe des indicateurs pour le service réception qui permet de suivre en temps réel le taux de satisfaction client, les délais d'attente, le nombre de check-in/check-out par heure etc.)
 - Les outils de visualisation et d'interprétation des données
 - Introduction aux outils de visualisation Microsoft Excel et Power BI pour interpréter les données et communiquer les performances aux équipes
- Digitalisation et automatisation : les technologies d'automatisation en hôtellerie
 - La digitalisation des processus opérationnels : les avantages et les limites
 - Les exemples d'utilisation de la digitalisation dans les processus opérationnels (ex : check-in en ligne, applications mobiles pour la réservation de table, solutions de paiement mobile etc.)

Identifier les indicateurs de performance (KPIs), en définissant les plus adaptés aux opérations hôtelières, pour suivre la qualité des services

Utiliser un Balanced Scorecard, en structurant un tableau de bord avec des indicateurs clés, pour surveiller en temps réel les performances des opérations selon les quatre dimensions principales

Interpréter les données de performance, en utilisant des outils de visualisation comme Excel et Power BI, pour communiquer efficacement les résultats aux équipes

Digitaliser les processus opérationnels, en intégrant des solutions technologiques, pour améliorer l'autonomie client et réduire les erreurs

▪ Les technologies d'automatisation avancées : les kiosques d'auto-enregistrement, les systèmes de réservation automatisés, les robots de service etc. ▪ Les avantages de l'automatisation dans les processus opérationnels (ex : check in manuel vs système de kiosque d'enregistrement digital etc.) • Les effets généraux de la digitalisation des processus ▪ L'impact sur la productivité : gains de productivité, réduction des erreurs, gain de temps etc. ▪ Les effets sur la satisfaction client : gain en autonomie du client et renforcement de la fidélisation • Les limites et les défis des nouvelles technologies : les coûts élevés, la maintenance, l'implémentation, l'acceptation relative des systèmes digitaux par le personnel et les clients etc.	<i>Analyser l'impact de la digitalisation sur la productivité, en observant les gains de temps, la réduction des erreurs, et l'augmentation de la satisfaction client, afin d'optimiser l'efficacité des opérations</i>
3. La gestion des capacités et des files d'attente • Les concepts de gestion des files d'attente en hôtellerie ▪ Présentation et importance de la gestion des files d'attente ○ Les différentes zones critiques d'un hôtel (ex : service réception, F&B etc.) ○ Les typologies de files d'attente en hôtellerie : les files d'attente physique (service réception etc.), les files d'attente virtuelles (ex : réservation en ligne etc.) ○ Les conséquences des files d'attente longues : insatisfaction client, impact sur la fidélisation, effet négatif sur l'image de marque de l'établissement ▪ Les techniques de réduction des files d'attente ○ Le réajustement du nombre de points d'accueil ○ La gestion des horaires d'ouverture ○ La répartition du personnel aux heures de pointe ○ La perception de l'attente (ex : offrir des sièges confortables, de la lecture ou des boissons pour rendre l'attente plus agréable etc.) ▪ Les outils numériques de gestion des files d'attente : les bornes interactives, les solutions de files d'attente virtuelles (ex : QR codes), les applications web et mobiles pour la réservation au restaurant etc. • Les stratégies de gestion des capacités et l'optimisation des ressources	<i>Gérer efficacement les files d'attente, en identifiant les zones critiques, pour minimiser l'insatisfaction client et renforcer l'image de marque de l'établissement</i> <i>Mettre en œuvre des techniques de réduction des files d'attente, en réajustant les points d'accueil, les horaires d'ouverture, et la répartition du personnel aux heures de pointe, pour améliorer le confort client</i> <i>Utiliser des outils numériques de gestion des files d'attente, en les intégrant dans les processus d'accueil, pour fluidifier l'arrivée des clients et optimiser l'organisation des services</i>

Gestion opérationnelle en hôtellerie-restauration

▪ Le concept de gestion de la capacité en hôtellerie : ajustement de la capacité vs qualité de service ▪ Les stratégies de prévision de la demande ○ Les données historiques de fréquentation et le taux d'occupation ○ La saisonnalité et les événements locaux (ex : prévision du nombre de chambres et de tables nécessaires lors des périodes de haute saison pour éviter les surcharges et maintenir la qualité de service etc.) ○ Les outils de prévision de la demande (ex : logiciels de gestion hôtelière intégrant des données de réservation passées et futures etc.) ▪ Les stratégies d'allocation des ressources humaines et matérielles ○ Le réajustement des ressources en fonction de la demande et des prévisions (ex : personnel, équipements, produits etc.) • Le Yield Management ▪ Définition du Yield Management dans un contexte opérationnel hôtelier ○ Les stratégies d'ajustement des prix et des ressources en fonction de la demande ○ Le rôle et l'importance du Yield Management pour la maximisation des revenus en hôtellerie ▪ Les outils et les techniques du Yield Management ○ Les logiciels d'analyse et d'optimisation de la capacité (ex : IDeaS, EasyRMS etc.) pour ajuster la capacité en temps réel ○ Les différents cas d'usages d'un logiciel de Yield Management (ex : ajustement automatique des tarifs des chambres en fonction des prévisions d'occupation, des jours de la semaine ou d'événements spécifiques etc.) ▪ L'impact du Yield Management sur l'expérience client, la gestion des périodes de surcharge, la sous-utilisation des ressources etc. • La planification et l'optimisation des horaires d'ouverture et des services ▪ La planification des services en fonction du taux d'occupation de l'hôtel : ajustement des horaires de chaque service (ex : restaurant, spa, salle de sport etc.) pour minimiser les coûts sans compromettre l'expérience client ▪ La modulation des services et de l'offre en période creuse (ex : restaurant, spa etc.) pour améliorer l'efficacité et réduire les coûts (ex : fermeture temporaire de certaines installations	<i>Élaborer des stratégies de gestion de la capacité, en se basant sur des données de fréquentation et la saisonnalité, pour maintenir la qualité de service lors des périodes de haute affluence</i> <i>Prévoir la demande, en s'appuyant sur des outils de prévision et de gestion hôtelière, pour ajuster les ressources humaines et matérielles et éviter les surcharges</i> <i>Appliquer le Yield Management, en ajustant les prix et les ressources en fonction de la demande, pour maximiser les revenus et l'occupation</i> <i>Planifier les horaires d'ouverture et l'offre de services, en s'appuyant sur le taux d'occupation, pour minimiser les coûts sans compromettre la satisfaction client</i> <i>Adapter les services et l'offre en fonction des profils clients, en analysant les caractéristiques</i>
---	--

annexes durant les périodes de fréquentation basse etc.) ▪ L'adaptation de l'offre en fonction des clients présents dans l'établissement (ex : services de restauration adaptés aux groupes, aux familles etc.) ▪ L'utilisation des données de fréquentation pour planifier les services ○ Les pics de fréquentation en fonction des jours de la semaine, des événements locaux, de la saisonnalité, etc. ○ Utilisation des ressources vs attentes clients 4. L'interprétation des KPIs pour la gestion stratégique • Création et personnalisation des KPIs par département ▪ Identification, rôle, importance et création de KPIs adaptés aux différents secteurs d'un établissement hôtelier (ex : RevPAR, taux d'occupation etc.) ▪ Les KPIs pour le département hébergement ○ Le RevPAR (Revenue per Available Room) : Calcul et signification du RevPAR en tant qu'indicateur de rentabilité par chambre ○ Le taux d'occupation et la performance des ventes ▪ Les KPIs pour le département F&B (Food & Beverage) ○ Le revenu moyen par couvert ○ La rotation et le renouvellement de l'occupation des tables ▪ L'impact de l'utilisation des KPIs pour la gestion opérationnelle : identification des forces et des faiblesses, ajustement des décisions stratégiques etc. • La conception des tableaux de bord ▪ La structuration et l'organisation des tableaux de bord (ex : indicateurs principaux en haut, indicateurs de support en bas etc.) ▪ Le processus de sélection des indicateurs en fonction de priorités du département (ex : hébergement, housekeeping, F&B etc.) ▪ La hiérarchisation et la mise en page des données pour une interprétation visuelle claire des données (ex : graphiques en barre, courbes, circulaires etc.) • Les tableaux de bord pour l'aide à la décision ▪ Le suivi en temps réel des KPIs et leur actualisation constante ▪ Les exemples types de décisions basées sur les données (ex : renfort de l'équipe de	<i>spécifiques de chaque groupe, pour répondre aux besoins identifiés de chaque segment</i> <i>Analyser les données de fréquentation, en utilisant des outils de suivi, pour optimiser la répartition des ressources et aligner l'offre sur les attentes des clients</i> <i>Identifier les KPIs adaptés aux différents secteurs d'un établissement hôtelier, en analysant leurs besoins spécifiques, pour évaluer la performance et la rentabilité</i> <i>Calculer le RevPAR et le taux d'occupation pour le département hébergement, en utilisant les formules adaptées, afin de mesurer la rentabilité et l'efficacité des ventes</i> <i>Évaluer les KPIs du département F&B, en analysant les données de vente, pour comprendre les performances et ajuster l'offre en conséquence</i> <i>Concevoir des tableaux de bord, en structurant les indicateurs de manière hiérarchique, pour faciliter l'interprétation visuelle et la prise de décision</i> <i>Sélectionner les indicateurs de performance, en tenant compte des priorités de chaque département, pour suivre les objectifs spécifiques et optimiser les décisions stratégiques</i>
--	--

Gestion opérationnelle en hôtellerie-restauration

housekeeping pendant les phases d'augmentation du taux d'occupation etc.) ▪ L'adaptation des stratégies opérationnelles en fonction des tableaux de bord (ex : ajustement des horaires du restaurant en fonction des rotations de tables etc.) • Les outils digitaux de reporting ▪ Les fonctions avancées de Microsoft Excel : les tableaux croisés dynamiques, les formules de recherche d'informations clés (ex : RECHERCHEV pour les tarifs des chambres etc.) ▪ Introduction à Microsoft Power BI ○ Les graphiques interactifs pour illustrer les KPIs clés ○ La connexion de donnée : import de sources de données multiples (PMS, CRM etc.) pour un suivi centralisé ○ Les cas d'utilisation de Power BI dans l'hôtellerie : les tableaux de taux d'occupation ou de répartition des revenus par catégorie de chambre etc. • La collecte et l'analyse de donnée pour l'ajustement des opérations ▪ Les différentes sources de données pour les KPIs : les PMS, les CRM, les OTA etc. ▪ Le nettoyage et la préparation des données ○ Les techniques de vérification de la qualité des données : le contrôle de cohérence, la détection des valeurs aberrantes etc. pour garantir des données fiables ▪ L'analyse de données ○ Les techniques de base pour interpréter les données (ex : calculs simples, identification des tendances etc.) ○ L'extraction des informations exploitables pour les opérations 5. Les nouvelles technologies et les outils d'automatisation en hôtellerie-restauration • Les technologies émergentes en hôtellerie : les robots de service, le check-in digital, les commandes en chambre via tablette etc. ▪ Présentation des robots d'accueil, de conciergerie, et de livraison en chambre (ex : robot "Relay" dans certains hôtels aux États-Unis etc.) ○ Les rôles, les avantages et les limites des robots d'accueil ▪ Les check-in et check-out digitaux : panorama des technologies permettant aux clients de s'enregistrer et de quitter l'hôtel sans passer par	<i>Adapter les stratégies opérationnelles, en interprétant les données des tableaux de bord, pour ajuster les horaires et optimiser la rotation des services</i> <i>Utiliser les outils avancés de Microsoft Excel, en appliquant des fonctions comme les tableaux croisés dynamiques et RECHERCHEV, pour analyser les données et extraire des informations clés pour l'établissement</i> <i>Créer des graphiques interactifs dans Power BI, en croisant différentes sources de données, pour centraliser le suivi des performances</i> <i>Collecter et préparer les données, en appliquant des techniques de vérification et de nettoyage, pour garantir leur fiabilité dans l'analyse</i> <i>Interpréter les données opérationnelles, en identifiant les tendances et en extrayant des informations exploitables, pour optimiser les opérations</i> <i>Identifier les technologies émergentes, en analysant leurs rôles, avantages, et limites pour enrichir l'expérience client</i>
---	--

Gestion opérationnelle en hôtellerie-restauration

la réception (ex : QR codes, bornes interactives, applications mobiles etc.) ▪ Les commandes en chambre via tablettes tactiles : présentation des technologies permettant aux clients de passer des commandes en ligne (ex : room service, demandes de service spécifique etc.) sans interaction humaine directe • Les différents outils d'automatisation et leurs impacts positifs sur les opérations ▪ La réduction des coûts, l'amélioration de la précision du service (ex : les bénéfices de l'automatisation des services de ménage pour suivre en temps réel les chambres prêtes etc.) ▪ L'automatisation des tâches administratives : présentation des logiciels qui gèrent automatiquement les réservations, l'attribution des chambres, et les transactions financières etc. ▪ Les PMS (Property Management System) comme Opera pour automatiser l'attribution des chambres en fonction des préférences des clients ▪ Les limites et les défis de l'automatisation : le coût d'investissement, la formation du personnel, la réticence des employés et/ou des clients au changement etc. • Les stratégies d'intégration de l'automatisation : planification et mise en place des technologies selon les besoins opérationnels ▪ L'évaluation des besoins : zones à risques où l'automatisation apporterait des bénéfices (ex : réception pour réduire les files d'attente, F&B pour optimiser les commandes etc.) ▪ Le plan d'intégration ○ Les différentes étapes de l'implémentation des nouvelles technologies : le choix des équipements, la formation du personnel, le suivi post-intégration etc. ▪ La gestion du changement ○ Les méthodes permettant l'acceptabilité des nouvelles technologies par le personnel (démonstrations, formations, retours clients positifs etc.) ▪ La mesure des résultats ○ Les effets de l'automatisation sur la productivité générale de l'hôtel ○ L'impact sur la satisfaction client et le retour sur investissement (ROI) • Veille technologique et avantage concurrentiel ▪ Rôle et importance d'une veille régulière des innovations technologiques développées pour le secteur de l'hôtellerie-restauration (ex : solutions	<i>Utiliser les solutions de check-in et check-out digitaux, en les intégrant dans les processus d'accueil pour fluidifier l'enregistrement des clients et réduire les files d'attente</i> <i>Explorer les technologies de commande via tablettes tactiles, en les déployant dans les chambres, pour permettre aux clients de passer des commandes sans interaction humaine</i> <i>Évaluer les impacts de l'automatisation des services sur les opérations, en observant la réduction des coûts et l'amélioration de la précision du service, pour optimiser l'efficacité</i> <i>Gérer l'automatisation des tâches administratives, en utilisant des logiciels dédiés, pour automatiser les réservations et l'attribution des chambres en fonction des préférences des clients</i> <i>Anticiper les défis liés à l'automatisation, en prenant en compte le coût d'investissement, la formation du personnel et la réticence potentielle au changement, pour une mise en œuvre réussie</i> <i>Planifier l'intégration de technologies d'automatisation, en évaluant les zones opérationnelles à risque, pour maximiser les bénéfices et l'efficacité</i> <i>Implémenter un plan de déploiement des technologies, en suivant les étapes d'intégration, pour garantir une transition fluide</i> <i>Mesurer les effets de l'automatisation sur la productivité, la satisfaction client et le ROI, en analysant les indicateurs de performance, pour ajuster les stratégies si nécessaire</i> <i>Maintenir une veille technologique, en surveillant les innovations, pour rester</i>
---	--

Gestion opérationnelle en hôtellerie-restauration

IoT, les outils de l'IA pour l'analyse des préférences et des besoins client etc.) ▪ Panorama des tendances émergentes : les technologies de demain en hôtellerie-restauration (ex : la reconnaissance faciale pour un check-in rapide, l'intelligence artificielle pour des recommandations ultra personnalisées, la robotique avancée etc.) ▪ La préparation et la sensibilisation du personnel aux innovations futures via une procédure de veille et de suivi des tendances 6. Les normes d'hygiène, de sécurité et d'accessibilité • Les normes d'hygiène et de sécurité ▪ Le respect des réglementations sanitaires locales et internationales ▪ La mise en place d'obligations en matière de sécurité incendie et gestion des risques (ex. : installation et vérification régulière des extincteurs, procédures d'évacuation, formations obligatoires pour le personnel etc.) ▪ Les contrôles réguliers et les processus de mise en conformité des équipements et des installations • Les normes d'accessibilité et gestion des clients en situation de handicap ▪ Les aménagements nécessaires pour respecter les normes PMR (personnes à mobilité réduite). ▪ L'accessibilité des chambres et des espaces communs (ex : rampes d'accès, ascenseurs adaptés etc.) et des services proposés ▪ Les exemples concrets d'aménagements inclusifs initiés par des établissements hôteliers • Les impacts sur la gestion opérationnelle ▪ La gestion proactive des audits et des contrôles réglementaires pour garantir la conformité ▪ La sensibilisation des équipes au respect et à l'application de ces normes au quotidien ▪ Analyse des retours clients sur l'hygiène, la sécurité, ou l'accessibilité des locaux et ajustement des pratiques en conséquence	<i>compétitif et adapter les services aux nouvelles attentes des clients</i> <i>Sensibiliser les équipes aux technologies émergentes, en initiant l'organisation de sessions de démonstration et de formation, pour faciliter l'acceptation et la maîtrise des outils</i> <i>Appliquer les normes d'hygiène, de sécurité et d'accessibilité, en respectant les réglementations locales, pour garantir la conformité opérationnelle, améliorer l'expérience client et minimiser les risques d'insatisfaction</i>
Contenu	Capacités attendues
Revenue management avancé (50 à 60h) Objectifs pédagogiques globaux : - Analyser les concepts fondamentaux du revenue management et leur impact sur la rentabilité en hôtellerie-restauration - Mettre en œuvre des stratégies de tarification dynamique et de gestion de la demande pour maximiser le revenu en fonction des segments de la clientèle - Utiliser des techniques de segmentation de marché et de prévision pour anticiper la demande et ajuster les prix et services	

Gestion opérationnelle en hôtellerie-restauration

- Évaluer les indicateurs de performance clés (KPIs), tels que le RevPAR, ADR, et GOPPAR, pour mesurer la rentabilité des opérations
- Optimiser l'occupation des chambres et des espaces F&B grâce à des stratégies de gestion de la capacité et de l'offre
- Appliquer des outils et logiciels spécialisés en revenue management pour analyser les données en temps réel et ajuster les stratégies tarifaires
- Adapter les stratégies de revenue management en fonction des tendances du marché et des comportements de réservation pour rester compétitif

1. Introduction au revenue management en hôtellerie

- Définition et principes du revenue management : Introduction aux bases du revenue management, ses objectifs et sa pertinence dans l'industrie hôtelière
 - Optimisation des revenus par la maximisation des recettes par unité disponible (chambre, table etc.)
 - La segmentation de la clientèle et l'adaptation des tarifs selon leurs préférences et comportement de consommation
 - Les différentes typologies de profils clients (ex : touristes, groupes, familles, voyageurs d'affaire etc.)
- Historique et évolution du revenue management
 - Le contexte historique et l'évolution de la discipline : du secteur aérien à l'hôtellerie
- Les notions de base mathématiques : coût fixe vs coût variable, marge, tarif moyen journalier (ADR) etc.
 - Les calculs et formules simples
 - Le RevPAR (Revenue per Available Room)
 - Le GOPPAR (Gross Operating Profit per Available Room)

Appliquer les bases du revenue management, en analysant ses principes et objectifs, pour optimiser les revenus dans l'industrie hôtelière

Optimiser les revenus par unité disponible, en maximisant les recettes grâce à des techniques de revenue management, pour augmenter la rentabilité de l'établissement

Identifier les typologies de profils clients, en étudiant leurs caractéristiques, pour adapter les offres tarifaires

Décrire l'évolution du revenue management, en retraçant son historique, pour comprendre son contexte et son importance actuelle

Calculer les indicateurs clés (RevPAR, GOPPAR), en utilisant des formules simples, pour mesurer la performance financière des opérations

2. Prévision et segmentation de la demande

- Les méthodes de prévision quantitative et qualitative : les principales méthodes de prévision pour anticiper les niveaux d'occupation
 - La prévision quantitative : les données historiques et les techniques statistiques (ex : moyenne mobile, régression linéaire etc.)
 - La prévision qualitative : les techniques basées sur l'intuition managériale et l'analyse des tendances du marché (ex : saisonnalité, événements locaux etc.)
- Les outils logiciels de prévision de la demande dans l'hôtellerie (ex : IDEAS, Duetto etc.)
 - Panorama des différentes fonctionnalités logicielles pour ajuster les prévisions en temps réel
- Les techniques d'analyses des données de réservation (ex : canaux, courbes de réservation etc.)
- La segmentation avancée de la clientèle
 - Les critères de segmentation par canal de distribution, comportement d'achat et

Appliquer les méthodes de prévision quantitative, en utilisant des techniques statistiques, pour anticiper les niveaux d'occupation et optimiser les ressources

Utiliser les méthodes de prévision qualitative, en analysant les tendances du marché et la saisonnalité, pour ajuster les offres en fonction des événements et des prévisions

Maîtriser les outils logiciels de prévision de la demande, en explorant leurs fonctionnalités, pour ajuster les prévisions en temps réel

Analyser les données de réservation, en étudiant les canaux et courbes de réservation, pour mieux comprendre les habitudes des clients et affiner les prévisions

Gestion opérationnelle en hôtellerie-restauration

saisonnalité (ex : segmentation par OTA, segment MICE pour les événements etc.) Les stratégies financières par segment : la différenciation des prix et des offres selon les segments identifiés (ex : tarification spéciale pour les groupes, les séjours longs, les tarifs weekend vs les tarifs semaine pour les voyageurs d'affaires etc.)	<i>Segmenter la clientèle, en identifiant des critères de segmentation avancés, pour personnaliser les stratégies marketing</i> <i>Différencier les stratégies financières par segment, en adaptant les prix et les offres en conséquence, pour maximiser la rentabilité de chaque type de client</i>
3. Les techniques avancées de Yield Management et Pricing dynamique - Le Yield Management appliqué - Les concepts clés du Yield Management : les stratégies de maximisation du revenu en fonction des prévisions d'occupation - Les barrières tarifaires et les restrictions (ex : les tarifs non remboursables etc.) - Les stratégies de surbooking et la gestion des sursréservations - Les concepts de tarification dynamique et leur utilisation pour adapter les prix en temps réel selon la demande - La notion d'élasticité-prix, les variations de prix et leurs effets sur la clientèle - Les techniques de pricing : la tarification variable selon la demande (ex : tarifs jour/nuit etc.) - Les données en temps réel et les techniques de tarification ajustée en fonction du taux d'occupation et des probabilités d'annulations (ex : prévisions météo, événements locaux etc.)	<i>Appliquer les concepts clés du Yield Management, en identifiant les stratégies de maximisation du revenu, pour ajuster les offres en fonction des prévisions d'occupation</i> <i>Mettre en place des barrières tarifaires et des restrictions, en structurant l'offre, pour segmenter la clientèle et maximiser les revenus</i> <i>Gérer les sursréservations, en appliquant des stratégies de surbooking, pour optimiser l'occupation tout en minimisant les impacts sur l'expérience client</i> <i>Utiliser la tarification dynamique, en ajustant les prix en temps réel et selon la demande, pour maximiser les revenus en fonction de l'occupation</i> <i>Analyser l'élasticité-prix, en observant les variations de prix et leurs effets sur la clientèle, pour affiner les stratégies tarifaires</i> <i>Appliquer des techniques de pricing variable, en adaptant les tarifs selon la demande, pour répondre aux fluctuations du marché</i>
4. Optimisation des canaux de distribution et stratégies multi-canaux - Les différents canaux de distribution en hôtellerie : les OTA, GDS, les ventes directes et leurs impacts sur le revenu - Les coûts par canal, leur impact et rentabilité (ex : commissions OTA, coûts de distribution directe etc.) - Les stratégies multi-canaux pour optimiser la répartition des réservations entre les différents canaux et maximiser le revenu - Réservation directe vs réservation via OTA et les stratégies de pricing idoines - La gestion des OTA	<i>Identifier les différents canaux de distribution, en analysant leur impact sur le revenu, pour choisir les options les plus rentables</i> <i>Évaluer les coûts par canal, en comparant les commissions OTA et les coûts de distribution directe, pour optimiser la rentabilité de chaque canal</i> <i>Développer des stratégies multi-canaux, en équilibrant la répartition des réservations entre les canaux, pour maximiser le revenu et limiter la dépendance à un seul canal</i>

Gestion opérationnelle en hôtellerie-restauration

- La négociation avec les OTA pour proposer des conditions avantageuses (ex : négociation de tarifs préférentiels, promotion de l'hôtel sur les canaux OTA pour augmenter la visibilité etc.) 5. Suivi des performances et indicateurs clés en revenue management - Introduction aux KPIs spécifiques au revenue management : présentation des principaux indicateurs de performance utilisés pour mesurer l'efficacité des stratégies - RevPAR, ADR et GOPPAR : calculs et analyse de ces deux indicateurs pour évaluer la rentabilité - Pick-up et Pace Report pour le suivi des tendances de réservation à court et long terme - Les tableaux de bord pour le suivi des performances, l'analyse financière et tarifaire, la visualisation des KPIs et l'ajustement des décisions en temps réel - Introduction aux fonctions de Microsoft Excel for revenue management ou Power BI pour le suivi des indicateurs et l'analyse des données	<i>Comparer les réservations directes et via OTA, en appliquant des stratégies de pricing adaptées, pour encourager les réservations directes et augmenter la marge bénéficiaire</i> <i>Négocier avec les OTA, en visant des conditions avantageuses, pour accroître la visibilité de l'établissement et attirer plus de clients</i> <i>Identifier les principaux KPIs en revenue management, en étudiant leur calcul, pour mesurer la rentabilité des stratégies</i> <i>Évaluer les indicateurs clés de performance, comme le RevPAR, ADR, et GOPPAR, en les reliant aux segments de clientèle et aux stratégies de tarification, pour maximiser les revenus et l'occupation.</i> <i>Analyser les rapports Pick-up et Pace, en surveillant les tendances de réservation à court et long terme, pour anticiper les besoins et ajuster les stratégies</i> <i>Créer des tableaux de bord pour visualiser les KPIs, en structurant les indicateurs, afin de faciliter le suivi des performances et l'analyse financière</i> <i>Utiliser les fonctions de Microsoft Excel ou Power BI, en intégrant des données, pour suivre les indicateurs de performance en temps réel et ajuster les décisions stratégiques</i>
Contenu	Capacités attendues
Analyse financière et contrôle de gestion hôtelier (40 à 50h) Objectifs pédagogiques globaux : - Analyser les états financiers et les indicateurs de performance pour évaluer la santé financière d'un établissement hôtelier - Élaborer des budgets prévisionnels en tenant compte des particularités du secteur hôtelier et des variations saisonnières - Mettre en œuvre des techniques de contrôle de gestion pour suivre les coûts et optimiser les marges bénéficiaires - Utiliser des outils de calcul de rentabilité, comme les ratios financiers et les analyses de coût de revient, pour prendre des décisions éclairées - Suivre et évaluer les écarts budgétaires pour ajuster les stratégies financières et améliorer la performance économique - Appliquer des techniques de gestion de trésorerie pour assurer la stabilité financière à court et moyen terme - Interpréter les données financières pour fournir des recommandations opérationnelles visant à optimiser les ressources et augmenter la rentabilité	

Gestion opérationnelle en hôtellerie-restauration

1. Introduction à la gestion financière en hôtellerie-restauration - Les fondamentaux de la gestion financière : notions de bases et importance de la gestion financière dans le secteur hôtelier - Les coûts fixes vs les coûts variables et leurs impacts sur la rentabilité d'un établissement hôtelier - La notion de gestion des flux de trésorerie pour assurer la stabilité financière de l'établissement - Les calculs basiques : calcul des coûts fixes (ex : loyer, salaires fixes etc.) et des coûts variables (ex : achats alimentaires, fournitures de chambre etc.) - Les objectifs financiers d'un établissement hôtelier - La maximisation du RevPAR, ADR, GOPPAR et les autres indicateurs financiers spécifiques à l'hôtellerie 2. Les états financiers en hôtellerie - Le bilan et le compte de résultat : les principaux états financiers et leur rôle dans la prise de décision stratégique - Le bilan : les actifs, les passifs, les capitaux propres et leur traduction dans les opérations hôtelières - Le compte de résultat : le revenu brut, les charges et les résultats opérationnels - La construction et l'analyse d'un compte de résultat en fonction des ventes, coûts, et marges de l'entreprise - Les tableaux de flux de trésorerie : le rôle des flux de trésorerie pour la liquidité et l'équilibre financier - Le calcul des flux de trésorerie d'un hôtel en fonction des entrées et des sorties d'argent courantes - Les flux et leurs effets sur les décisions d'investissement et de financement 3. Le calcul des indicateurs de performance financiers - Les indicateurs de performance (KPIs) clés : introduction et calcul des indicateurs financiers spécifiques au secteur de l'hôtellerie-restauration	<i>Maîtriser les fondamentaux de la gestion financière, en identifiant son importance pour la rentabilité et la stabilité d'un établissement hôtelier, afin de mieux orienter les décisions financières</i> <i>Différencier les coûts fixes et les coûts variables, en analysant leur impact sur la rentabilité, pour mieux gérer les ressources financières</i> <i>Gérer les flux de trésorerie, en suivant les entrées et sorties de fonds, pour assurer la stabilité financière de l'établissement</i> <i>Calculer les coûts fixes et les coûts variables, en appliquant des formules basiques, pour établir un budget précis</i> <i>Maximiser les indicateurs spécifiques, en utilisant les objectifs financiers comme références, pour augmenter la performance de l'établissement</i> <i>Examiner le rôle des états financiers, en identifiant leur importance dans la prise de décision stratégique, pour une gestion financière éclairée</i> <i>Analyser le bilan, en étudiant les actifs, passifs et capitaux propres, pour évaluer la santé financière de l'établissement</i> <i>Construire et interpréter un compte de résultat, en examinant le revenu brut, les charges et les résultats opérationnels, pour mesurer la rentabilité de l'hôtel</i> <i>Calculer et évaluer l'impact des flux de trésorerie, en suivant les entrées et sorties d'argent, pour assurer la liquidité et l'équilibre financier de l'établissement</i> <i>Identifier les indicateurs de performance financiers clés, en évaluant leur importance,</i>
--	--

Gestion opérationnelle en hôtellerie-restauration

▪ RevPAR (Revenue per Available Room) : importance, calcul et interprétation en fonction des taux d'occupation et du tarif journalier moyen ▪ ADR (Average Daily Rate) et GOPPAR (Gross Operating Profit per Available Room) : fonctions et utilité ▪ Les calculs de RevPAR et ADR à partir de données concrètes (ex : données de réservation et d'occupation etc.) ▪ La mesure de la rentabilité des opérations : le GOPPAR • L'analyse financière pour la prise de décision ▪ L'utilisation des indicateurs pour évaluer les performances et ajuster les stratégies financières ▪ Les KPIs pour ajuster les tarifs ou optimiser l'allocation des ressources en fonction de la performance	<i>pour mesurer la performance de l'établissement hôtelier</i> <i>Utiliser les ratios financiers et les indicateurs de rentabilité, tels que le GOPPAR, dans une perspective globale, pour éclairer les décisions stratégiques et améliorer la santé financière de l'établissement</i> <i>Utiliser des données concrètes, en effectuant les calculs de RevPAR et ADR, afin de prendre des décisions éclairées basées sur des données réelles</i> <i>Mesurer la rentabilité des opérations, en calculant le GOPPAR, pour évaluer l'efficacité de l'établissement dans la gestion de ses coûts et revenus</i> <i>Analyser les performances financières, en utilisant les KPIs, pour ajuster les stratégies tarifaires et optimiser l'allocation des ressources en fonction des résultats</i>
4. Budgétisation et gestion des coûts • Le processus de budgétisation ▪ Les étapes de la procédure de budgétisation en hôtellerie et l'importance du maintien d'un budget équilibré pour la performance de l'établissement ▪ Le budget opérationnel : élaboration et prévision des revenus et dépenses pour les différents départements (ex : hébergement, F&B, housekeeping etc.) ▪ Les techniques de prévisions budgétaires basées sur les données historiques et les prévisions de demande • Le contrôle des coûts et la réduction des dépenses ▪ Les différentes techniques pour contrôler les dépenses et optimiser les coûts sans compromettre la qualité du service ○ Les coûts par chambre occupée et les coûts par couvert : les indicateurs clés pour la gestion des coûts en hôtellerie ○ Les techniques de réduction des coûts (ex : gestion efficace des stocks, économies d'énergie etc.)	<i>Analyser le processus de budgétisation, en identifiant ses étapes et son importance, pour maintenir un budget équilibré et performant</i> <i>Élaborer un budget opérationnel, en prévoyant les revenus et dépenses pour chaque département, afin d'optimiser la gestion financière de l'établissement</i> <i>Prévoir les budgets, en utilisant des techniques basées sur les données historiques et les prévisions de demande, pour anticiper les besoins financiers</i> <i>Contrôler les dépenses, en appliquant des techniques de gestion des coûts, pour optimiser les finances sans affecter la qualité du service</i> <i>Calculer les coûts par chambre occupée et par couvert, en utilisant des indicateurs clés spécifiques, pour suivre les performances de gestion des coûts</i> <i>Réduire les coûts, en mettant en œuvre des stratégies adaptées, pour minimiser les dépenses opérationnelles</i>
5. Contrôle de gestion et analyse des écarts	

Gestion opérationnelle en hôtellerie-restauration

- Le rôle du contrôle de gestion en hôtellerie : Introduction à l'importance du contrôle de gestion pour le suivi des performances et la gestion des écarts - Le suivi des écarts budgétaires : prévisions vs résultats réels - Les techniques d'analyse des écarts pour identifier les zones d'amélioration (ex : analyse des écarts pour comprendre les causes d'un dépassement budgétaire : coût du personnel, fluctuation des réservations etc.) - Les outils d'aide à la décision pour les gestionnaires - Introduction aux principaux outils de contrôle de gestion (ex : tableaux de bord financiers, reporting etc.) - Microsoft Excel et les outils ERP (ex : Opera PMS, Mews, Protel, Sihot Infor HMS, RoomRaccoon etc.) pour concevoir des tableaux de bord financiers et automatiser les rapports de suivi (ex : création d'un tableau de bord pour suivre les écarts et analyser les performances financières d'un département etc.)	<i>Identifier le rôle du contrôle de gestion, en examinant son importance, pour suivre les performances et gérer les écarts budgétaires dans l'établissement hôtelier</i> <i>Suivre les écarts budgétaires, en comparant les prévisions avec les résultats réels, pour repérer les écarts et ajuster les budgets</i> <i>Analyser les écarts, en appliquant des techniques d'analyse, pour identifier les zones d'amélioration et comprendre les causes des dépassements budgétaires</i> <i>Utiliser des outils de contrôle de gestion, en les intégrant dans les processus de contrôle, pour faciliter le suivi des performances et soutenir la prise de décision</i> <i>Concevoir des tableaux de bord financiers dans Microsoft Excel ou avec des outils ERP, en configurant des rapports automatisés, pour visualiser les écarts et analyser les performances financières</i>
Contenu	Capacités attendues
Leadership et gestion des ressources humaines (40 à 50h)	
Objectifs pédagogiques globaux : - Identifier les styles de leadership adaptés au secteur de l'hôtellerie-restauration et leur impact sur la motivation et la performance des équipes - Mettre en œuvre des techniques de communication et de gestion de conflits pour favoriser un environnement de travail collaboratif et dynamique - Élaborer des stratégies de recrutement et de rétention des talents pour répondre aux besoins spécifiques d'un établissement hôtelier - Appliquer des méthodes d'intégration et de formation pour améliorer les compétences et l'engagement des nouveaux collaborateurs - Évaluer les performances individuelles et collectives à l'aide de critères objectifs pour établir des plans de développement personnalisés - Promouvoir une culture de service client au sein des équipes pour garantir une expérience client de haute qualité - Utiliser des outils de gestion des ressources humaines pour planifier les besoins en personnel et optimiser la productivité	
1. Les fondamentaux du leadership en hôtellerie - Les concepts clés du leadership : les différentes approches du leadership adaptées au contexte de l'hôtellerie-restauration - Le leadership situationnel, transformationnel, et servant : spécificités et avantages en hôtellerie - Gestionnaire vs leader	<i>Explorer les concepts clés du leadership, en analysant les approches adaptées au contexte de l'hôtellerie-restauration, pour choisir les styles les plus efficaces</i> <i>Différencier les styles de leadership, en étudiant leurs spécificités, pour les adapter aux</i>

Gestion opérationnelle en hôtellerie-restauration

▪ Les différents styles de leadership appropriés selon la situation de l'établissement et les périodes de saisonnalité (ex : gestion de l'équipe durant la haute saison vs durant la basse saison etc.) • Les qualités et compétences d'un bon leader ▪ Les qualités humaines essentielles d'un leader en hôtellerie (ex : l'écoute, l'empathie, la gestion du stress etc.) ▪ La capacité à gérer des situations de crise (ex. : gestion d'une surcharge de travail due à une affluence inattendue etc.)	<i>besoins de l'équipe en fonction des périodes de saisonnalité</i> <i>Distinguer les rôles de gestionnaire et de leader, en évaluant leurs caractéristiques, pour mieux orienter son style de management</i> <i>Adapter le style de leadership aux situations spécifiques, en tenant compte des exigences de l'établissement, pour maintenir une dynamique d'équipe efficace</i> <i>Développer les qualités humaines essentielles d'un leader en cultivant l'écoute, l'empathie, et la gestion du stress, pour encourager un environnement de travail positif</i> <i>Gérer des situations de crise, en appliquant des techniques adaptées, pour minimiser l'impact sur l'équipe et les opérations</i>
2. La gestion des compétences et le développement des talents • Le recrutement et l'intégration ▪ Le processus de recrutement ▪ Le principe de non-discrimination en recrutement ○ Les pratiques respectant l'égalité des chances ▪ La sélection des profils ▪ L'intégration des nouveaux employés dans l'établissement ▪ La définition des postes et la rédaction d'offres d'emploi spécifiques à l'hôtellerie ▪ L'inbound recrutement : introduction à cette méthode innovante pour attirer les talents en créant une marque employeur attractive ▪ Les différentes stratégies d'intégration pour améliorer la rétention des nouveaux talents ○ Les programmes de parrainage/mentorat ○ L'accueil personnalisé et la présentation de l'équipe ○ La journée de formation initiale approfondie ○ Le suivi régulier durant la période d'essai etc. • Diversité et inclusion au sein des équipes ▪ Les stratégies pour intégrer des personnes en situation de handicap dans les équipes ▪ Les politiques de lutte contre les discriminations ▪ Les politiques inclusives en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap ▪ Les initiatives pour promouvoir l'égalité et l'inclusion (formations, sensibilisation etc.)	<i>Mettre en œuvre le processus de recrutement, en sélectionnant les profils adaptés et en définissant les postes, pour attirer les talents spécifiques au secteur de l'hôtellerie</i> <i>Diriger des équipes multiculturelles, en adaptant les pratiques managériales aux différences culturelles, pour favoriser la cohésion et l'engagement collectif</i> <i>Intégrer les nouveaux employés, en appliquant des stratégies d'accueil personnalisées, pour améliorer leur rétention et faciliter leur adaptation</i> <i>Encadrer des équipes diversifiées, en promouvant des pratiques inclusives, pour garantir une gestion responsable et équitable des ressources humaines</i> <i>Identifier les compétences clés des employés, en analysant les fiches de poste et en utilisant</i>

Gestion opérationnelle en hôtellerie-restauration

• La gestion des compétences et le plan de développement ▪ Les techniques pour identifier les compétences clés et établir des plans de développement individuels (ex : la création de plans de développement pour des postes en F&B et housekeeping, en lien avec des objectifs de progression etc.) ▪ L'accompagnement via la formation, l'évaluation et le coaching pour encourager la montée en compétence • Les techniques pour identifier les compétences clés ▪ La création d'une fiche de poste et l'identification des compétences requises (ex : description du poste, des hard skills et soft skills nécessaires etc.) • La gestion des contrats salariés et saisonniers ▪ Les types de contrats adaptés aux besoins fluctuants de l'hôtellerie (CDI, CDD, saisonniers, extras) ▪ Les réglementations légales et fiscales relatives aux contrats saisonniers (durée maximale, renouvellement, exonérations fiscales, etc.) ▪ Les droits et obligations des salariés saisonniers (logement, repas, primes spécifiques, etc.) ▪ Les bonnes pratiques pour optimiser la gestion du personnel saisonnier en période de haute activité ▪ Les stratégies pour fidéliser les talents saisonniers et garantir leur retour pour les saisons futures. • L'évaluation des compétences actuelles des employés ▪ Les entretiens ▪ Les observations ▪ Les tests pratiques (ex : observer un employé de housekeeping dans son travail pour évaluer sa maîtrise des techniques de nettoyage, du respect des procédures et de l'attention aux détails etc.) ▪ Les feedbacks à 360 degrés ○ Le recueil des retours de collègues ou de clients pour avoir une vision complète des points forts et des points de vigilance à améliorer par le salarié • Les techniques pour établir des plans de développement individuels ▪ La définition d'objectifs SMART : définition des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définis pour guider le développement individuel ▪ La formation continue et les certifications par la mise en place de formations internes ou externes pour développer les compétences identifiées comme prioritaires (ex : formation pour obtenir	<i>des outils d'évaluation, pour ajuster les besoins de développement</i> <i>Gérer les contrats saisonniers et temporaires, en respectant les réglementations légales, pour garantir la continuité des opérations et la satisfaction des équipes en haute saison</i> <i>Recueillir des feedbacks à 360 degrés, en sollicitant des retours de collègues ou de clients, pour obtenir une vision complète des points forts et des axes de progression des employés</i> <i>Établir des plans de développement individuels, en définissant des objectifs SMART, pour guider le développement personnel et professionnel</i> <i>Encourager la formation continue et les certifications, en organisant des sessions internes ou externes, pour renforcer les compétences prioritaires</i>
---	---

Gestion opérationnelle en hôtellerie-restauration

une certification en hygiène et sécurité alimentaire etc.) ▪ Le principe de mentorat pour accompagner et aider le salarié à progresser dans les compétences ciblées ▪ La mise en œuvre de rotation des postes pour développer les compétences transversales (ex : de la réception à la conciergerie etc.), acquérir une vision globale des opérations et développer les compétences professionnelles des employés ▪ Le permis de former obligatoire : certification pour accompagner les apprentis en entreprise selon la réglementation ▪ La planification d'un suivi avec une réévaluation régulière des progrès pour ajuster le plan de développement en fonction des nouvelles compétences acquises par le salarié	<i>Promouvoir le mentorat, en assignant un mentor, pour soutenir les employés dans l'acquisition des compétences ciblées</i> <i>Faciliter la rotation des postes, en planifiant des transitions entre différents rôles, pour développer des compétences transversales</i> <i>Suivre le développement des employés, en réévaluant régulièrement leurs progrès, pour ajuster le plan de développement en fonction des compétences acquises</i>
3. Communication et motivation des équipes • Les techniques de communication efficace ▪ Les feedback positifs et constructifs, l'écoute active et la communication non verbale ▪ La gestion des attentes des équipes et des collaborateurs • La motivation et la fidélisation des talents ▪ Les stratégies et les politiques de fidélisation des talents pour maintenir l'engagement et la satisfaction des employés et réduire le turn-over ○ Les programmes de reconnaissance et récompenses (ex : employé du mois, primes de performance, nuits gratuites à l'hôtel etc.) ○ Les ajustements d'horaires pour offrir plus de flexibilité à l'employé et répondre à ses besoins personnels (ex : journées de congé supplémentaires etc.) ○ La mise en place d'avantages sociaux et de bien-être (ex : assurance-santé, gratuité de la salle de sport, séances de coaching etc.) ○ Engagement RSE : permettre aux employés de s'investir dans des projets RSE, d'actions de bénévolats ou des initiatives écologiques pour renforcer leur fierté d'appartenance etc.	<i>Utiliser des techniques de communication efficace, en appliquant l'écoute active, la communication non verbale et les feedbacks constructifs, pour améliorer les échanges au sein des équipes</i> <i>Gérer les attentes des équipes, en définissant clairement les objectifs et les responsabilités, pour aligner les efforts sur les besoins de l'établissement</i> <i>Mettre en place des stratégies de fidélisation, en élaborant des politiques adaptées, pour maintenir l'engagement et la satisfaction des employés et réduire le turn-over</i> <i>Reconnaître les performances des employés, en instaurant des programmes de récompenses, pour renforcer leur motivation et leur attachement à l'établissement</i> <i>Encourager l'engagement dans des projets RSE, en facilitant la participation des employés à des actions bénévoles ou écologiques, pour renforcer leur sentiment d'appartenance</i>
4. Gestion de conflits et résolution des problèmes • Identification et gestion des conflits ▪ Les sources et les types de conflits courants dans les équipes hôtelières (ex : différence de personnalité ou de culture, répartition des tâches, stress intense, différences de méthode de travail,	<i>Identifier les sources de conflits dans les équipes hôtelières, en analysant les types de conflits courants et leurs impacts, pour anticiper et minimiser les tensions</i> <i>Appliquer des stratégies de résolution des conflits, en utilisant des outils de communication, pour rétablir l'harmonie et assurer une répartition équitable des tâches</i>

Gestion opérationnelle en hôtellerie-restauration

concurrence et rivalités internes etc.) et leurs impacts sur l'équipe ▪ Les stratégies de résolution des conflits : la médiation et la négociation, la clarification des attentes et la répartition équitable des tâches, les outils de communication structurés, la gestion du stress et l'ajustement des ressources, l'harmonisation des méthodes et formation continue etc. ▪ Les techniques de gestion de situation de crise et de situations critiques (ex : absentéisme soudain, plaintes des clients affectant le personnel, intoxication alimentaire au restaurant etc.) ○ La préparation et la planification de différents scénarios de crise ○ La formation d'une équipe de gestion de crise ○ La mise en place de protocoles de communication interne et externe pour fournir des informations claires aux employés ○ Les exercices de simulation de crise ○ L'analyse post-crise et les feedbacks 5. Evaluation des performances et suivi RH • Les outils et les méthodes d'évaluation des performances pour un suivi RH efficace ▪ Les techniques d'évaluation ○ Les entretiens annuels ○ Les indicateurs de performance ○ Les objectifs SMART ▪ L'auto-évaluation et le feedback à 360 degrés ▪ Les grilles d'évaluation pour définir les objectifs et les critères de performance • Le plan de suivi et le développement RH ▪ Le suivi des performances et la mise en place d'actions correctives ou de développement (ex : conception d'un plan de suivi pour un employé avec des objectifs de montée en compétence) ▪ La gestion et le suivi du temps de travail : les outils pour assurer l'équité et la productivité ▪ Introduction aux logiciels RH appliqués au secteur hôtelier pour le suivi des talents et le développement des compétences (ex : BambooHR, Workday, PeopleSoft by Oracle, TalentSoft, Sage HR etc.) ▪ La gestion de la performance et des cas d'insuffisance professionnelle : identification, communication et accompagnement des salariés concernés	<i>Gérer les situations de crise, en préparant différents scénarios, pour minimiser les répercussions sur l'équipe et les opérations</i> <i>Former une équipe de gestion de crise, en désignant des responsables et en définissant des rôles, pour réagir efficacement aux situations critiques</i> <i>Organiser des exercices de simulation de crise, en planifiant des séances de formation, pour tester la réactivité de l'équipe et renforcer les protocoles</i> <i>Analyser les retours d'expérience post-crise, en recueillant des feedbacks, pour améliorer les réponses futures et optimiser les plans de gestion des crises</i> <i>Fixer des objectifs, en définissant des critères SMART, pour orienter le développement des employés</i> <i>Encourager l'auto-évaluation et le feedback à 360 degrés, en impliquant les employés dans l'évaluation de leurs propres performances, pour obtenir une vision équilibrée de leurs compétences</i> <i>Créer des grilles d'évaluation, en structurant des objectifs et critères de performance, pour fournir une base solide pour l'évaluation</i> <i>Mettre en place un plan de suivi des performances, en définissant des actions correctives ou de développement, pour améliorer les compétences et l'efficacité des employés</i> <i>Explorer des logiciels RH, en les utilisant, pour centraliser le suivi des talents et favoriser le développement des compétences dans l'établissement hôtelier</i>
Contenu	Capacités attendues

Relation et expérience client (25 à 35h)**Objectifs pédagogiques globaux :**

- Identifier les attentes et besoins des clients pour personnaliser les services et améliorer leur expérience globale dans l'établissement
- Mettre en place des techniques d'accueil et d'interaction visant à créer des relations positives et durables avec les clients
- Appliquer des stratégies de fidélisation pour encourager les clients à revenir et à recommander l'établissement.
- Utiliser des outils de CRM pour gérer les informations clients et personnaliser les offres en fonction de leurs préférences et comportements d'achat
- Gérer les réclamations et situations délicates en adoptant des techniques de résolution de conflits pour transformer une expérience négative en opportunité de fidélisation
- Intégrer des éléments de storytelling et de personnalisation dans les services pour offrir une expérience mémorable et différenciée
- Évaluer la satisfaction client à l'aide d'enquêtes et de feedbacks, et ajuster les services pour répondre aux attentes et améliorer continuellement l'expérience client

1. Les enjeux de la relation client en hôtellerie

- Le rôle de la relation client dans la fidélisation, la satisfaction et la réputation de l'établissement
- Satisfaction client vs expérience client
- L'impact de la qualité de service sur les avis clients et les notes en ligne de l'établissement
- Les techniques pour s'adapter aux attentes culturelles, linguistiques et comportementales de la clientèle internationale (ex : plats adaptés aux habitudes alimentaire, guides et applications de traduction pour faciliter les échanges, formation du personnel à la pratiques de plusieurs langues etc.)

Analyser le rôle de la relation client, en identifiant son impact sur la fidélisation, la satisfaction et la réputation, pour renforcer l'image de l'établissement

Différencier satisfaction et expérience client, en adaptant les services proposés, pour répondre aux attentes spécifiques de la clientèle

Améliorer la qualité de service, en analysant les avis clients et les feedbacks, pour optimiser l'expérience et maintenir une bonne réputation en ligne

2. Les différentes phases de l'expérience client

- Le cycle de l'expérience client : présentation des différentes étapes, du premier contact au suivi post-séjour
 - Les points de contact avec le client : la réservation, l'accueil, le séjour, le check-out, et le suivi post séjour
 - Les techniques pour anticiper et répondre aux attentes à chaque étape
 - L'anticipation par la personnalisation
 - La communication proactive
 - L'accueil personnalisé
 - L'anticipation des besoins immédiats
 - La proactivité dans le suivi des demandes
 - La surveillance discrète des préférences
 - Le feedback client au moment du départ
 - L'envoi de messages de suivi personnalisés post- séjour
 - Les programmes de fidélité etc.
- Le parcours client type et l'identification des moments critiques pour optimiser l'expérience

Décrire le cycle de l'expérience client, en pointant les étapes clés, du premier contact au suivi post-séjour, pour mieux structurer les interactions avec la clientèle

Optimiser les zones de contact avec le client, en utilisant des techniques de personnalisation et de communication proactive, pour répondre aux attentes et anticiper les besoins

Cibler les moments critiques du parcours client, en analysant les phases sensibles de l'expérience, pour adapter les services et améliorer la satisfaction client

3. Les techniques de communication client - La communication verbale et non verbale - Les techniques de communication positive : écoute active, reformulation, empathie etc. - L'importance de la communication non verbale (ex : la posture, le regard etc.) - Les scénarios et les situations courantes (ex. : gestion d'une réclamation, réponse à une demande particulière etc.) 4. La personnalisation du service et la fidélisation client - Les différentes techniques pour offrir un service personnalisé et renforcer la fidélisation - L'utilisation des informations client pour personnaliser le séjour (ex : préférences, historique de visites etc.) - Les programmes de fidélité et leur impact sur la rétention - Les exemples concrets de services personnalisés (ex : préférences de chambre, attentions particulières pour les clients réguliers etc.) 5. La gestion des réclamations clients et des conflits - Les techniques de gestion des réclamations et les stratégies pour transformer une expérience négative en opportunité de fidélisation - L'écoute active et l'empathie - Les excuses sincères et la reconnaissance de la faute - La prise en charge rapide de la solution - Les offres de compensation adaptée - Le suivi personnalisé après le séjour - L'invitation à un feedback complémentaire etc. 6. Les enjeux des nouvelles technologies dans la relation client	<i>Utiliser des techniques de communication positive, en appliquant l'écoute active, la reformulation et l'empathie, pour améliorer les échanges avec les clients</i> <i>Adopter une communication non verbale appropriée, en surveillant la posture, le regard et les gestes, pour renforcer la qualité de l'interaction client</i> <i>Gérer des situations courantes de réclamations et demandes particulières, en adaptant les techniques de communication, pour répondre de manière professionnelle et efficace</i> <i>Personnaliser le service, en utilisant les informations client, pour adapter le séjour aux attentes individuelles et améliorer l'expérience</i> <i>Développer des programmes de fidélité, en appliquant des stratégies de rétention, pour encourager le retour des clients</i> <i>Mettre en œuvre des services personnalisés, en adaptant les prestations aux préférences spécifiques, pour créer une expérience unique et fidéliser la clientèle</i> <i>Gérer les réclamations clients, en appliquant des techniques d'écoute active et d'empathie, pour faire preuve de compréhension et réduire la tension</i> <i>Assumer ses responsabilités, en reconnaissant sa faute, pour apaiser le client et établir un dialogue constructif</i> <i>Proposer des solutions adaptées, en prenant en charge rapidement la situation et en offrant des compensations appropriées, pour transformer l'expérience négative en opportunité de fidélisation</i> <i>Assurer un suivi personnalisé après le séjour, en sollicitant un feedback complémentaire, pour démontrer l'engagement de l'établissement envers l'amélioration continue</i> <i>Utiliser des outils numériques, en intégrant les technologies CRM, pour optimiser la gestion</i>
---	---

Gestion opérationnelle en hôtellerie-restauration

- Les outils numériques pour améliorer l'expérience client : présentation des technologies qui enrichissent l'interaction avec le client - Les outils CRM (Customer Relationship Management) et leurs applications en hôtellerie-restauration - L'automatisation de certains services (ex : applications mobiles pour les demandes de service, chatbots etc.) 7. La fidélisation client et la e-réputation - La gestion de la réputation en ligne : les outils et stratégies pour surveiller et améliorer la réputation numérique - Les plateformes d'avis clients (ex : TripAdvisor, Google Reviews etc.) et les retours en ligne - Les techniques pour répondre aux avis et gérer les plaintes - Les indicateurs de performance : taux de réponse aux avis, notation moyenne, évolution de la satisfaction client etc.	<i>des interactions client et améliorer la satisfaction</i> <i>Automatiser certains services, en déployant des applications mobiles et des chatbots, pour faciliter les demandes de service et offrir une assistance immédiate</i> <i>Évaluer l'impact des nouvelles technologies, en observant leur influence sur l'expérience client, pour ajuster les services et améliorer la satisfaction client</i> <i>Évaluer la réputation en ligne d'un établissement en analysant les retours clients sur les plateformes numériques, pour identifier les axes d'amélioration et valoriser les points forts</i> <i>Mettre en œuvre des réponses adaptées aux avis en ligne, en appliquant des techniques de communication adaptées, pour renforcer la satisfaction client et préserver l'image de l'établissement</i>
Contenu	Capacités attendues
Les fondamentaux du marketing digital appliqué à l'hôtellerie-restauration (10h)	
Objectifs pédagogiques globaux : - Découvrir les principes fondamentaux du marketing digital et leur impact dans la gestion opérationnelle d'un établissement hôtelier - Identifier les outils numériques clés pour renforcer la visibilité en ligne et améliorer la relation client - Appliquer des techniques simples pour promouvoir un établissement hôtelier sur le web, en restant aligné avec les objectifs opérationnels	
1. Introduction au marketing digital pour l'hôtellerie-restauration - Définition, rôle et importance du marketing digital dans la gestion hôtelière - Les principaux canaux de marketing digital : le site web, les réseaux sociaux, les plateformes d'avis clients etc. - Stratégies marketing classiques vs stratégies marketing digitales 2. Les outils numériques spécifiques aux établissements hôteliers - Les différentes plateformes d'avis clients (TripAdvisor, Google Reviews etc.) et leur gestion - Introduction au référencement local (ex : Google My Business)	<i>Analyser les besoins en marketing digital d'un établissement, en identifiant les canaux numériques adaptés, pour renforcer sa visibilité et son attractivité</i> <i>Explorer les outils numériques spécifiques au secteur hôtelier, en utilisant des plateformes</i>

• Les notions de base en SEO (Search Engine Optimization) appliquées au secteur hôtelier • Les exemples d'outils digitaux dédiés ▪ Canva pour la création de visuels attractifs ▪ Hootsuite pour la gestion des réseaux sociaux	dédiées, pour optimiser la création de contenu et la gestion en ligne
3. Les stratégies marketing digitales pour les réseaux sociaux • Présentation des réseaux sociaux clés pour le secteur de l'hôtellerie-restauration (ex : Instagram, Facebook, LinkedIn etc.) • Les techniques opérationnelles pour publier du contenu engageant : storytelling visuel, mise en avant des services etc. • La mise en place d'un calendrier éditorial simplifié pour les réseaux sociaux • Les exemples de publications d'hôtels ayant renforcé leur notoriété	Mettre en place un calendrier éditorial simplifié, en planifiant des publications engageantes sur les réseaux sociaux clés, pour augmenter la notoriété et l'interaction avec la clientèle
4. Mesure et analyse des performances • Les indicateurs clés simples : les taux de clics (CTR), l'engagement sur les réseaux sociaux • Introduction aux outils d'analyse (ex : Google Analytics pour le site web, les statistiques intégrées aux réseaux sociaux etc.)	Mesurer les performances des actions digitales, en suivant des indicateurs clés via des outils d'analyse, pour ajuster les stratégies marketing et maximiser leur impact

B. Évaluation

Forme et type de l'épreuve : Étude de cas opérationnelle

Durée totale : 3 h

Barème : 120 points

À partir d'un cas concret en hôtellerie-restauration, conçu à l'aide de données réelles, l'apprenant doit :

- Analyser le cas et identifier des problématiques : 50 points
- Proposer de solutions et justifier ses choix : 70 points

Aucun document, support de cours ou outil complémentaire (outil d'intelligence artificielle, calculatrice, dictionnaire, etc.) n'est autorisé durant cette évaluation.

C. Coefficient et ECTS

Ce module vaut coefficient **3** et permet de capitaliser **10 ECTS**.

UC D31.2

Innovation et développement en hôtellerie-restauration

A. Formation

L'unité capitalisable D31.2 repose sur le programme pédagogique développé dans le référentiel « **Innovation et développement en hôtellerie-restauration** », disponible en version numérique, et sur lequel reposera l'évaluation.

Le volume horaire recommandé de formation en face à face pédagogique est de 175 à 215 heures.

L'UC D31.2 est composé des 5 modules d'enseignement suivants :

1. Les technologies émergentes dans l'hôtellerie-restauration (40 à 50h)
2. La gestion de projets appliquée à l'hôtellerie (40 à 50h)
3. F&B management avancé (50 à 60h)
4. Distribution et E-commerce (15h)
5. Développement commercial et MICE avancé (30 à 40h)

Les technologies émergentes dans l'hôtellerie-restauration (40 à 50h)

Objectifs pédagogiques globaux :

- Identifier les principales technologies émergentes (IA, IoT, blockchain, réalité augmentée etc.) et leur impact potentiel sur l'industrie hôtelière et de la restauration
- Analyser les avantages et les défis liés à l'intégration de nouvelles technologies pour améliorer l'efficacité opérationnelle et l'expérience client
- Explorer l'application de l'intelligence artificielle pour la personnalisation des services, la gestion de la demande, et la prise de décision basée sur les données
- Utiliser des outils IoT pour connecter les équipements et optimiser la gestion des installations et des services en temps réel
- Évaluer les opportunités de la blockchain pour la transparence des transactions, la gestion de la chaîne d'approvisionnement et la sécurité des données
- Appliquer la réalité augmentée et virtuelle pour enrichir l'expérience client et proposer des services immersifs et engageants
- Anticiper les tendances technologiques futures et leur adoption dans le secteur, afin de renforcer l'innovation et la compétitivité de l'établissement

1. Intelligence Artificielle et machine learning appliqués à l'hôtellerie

- Introduction à l'intelligence artificielle et au machine learning
 - Les concepts de base de l'intelligence artificielle (IA) et du machine learning (apprentissage automatique)
- Les applications de l'IA en hôtellerie-restauration : personnalisation de l'expérience client, prévisions de la demande, automatisation des services etc.
- Les chatbots
 - Présentation des fonctionnalités d'un chatbot pour traiter les demandes clients courantes en temps réel (ex : réservations, informations sur les services, check-in/check-out etc.)
 - Les différentes plateformes de chatbot (ex : ManyChat, Intercom etc.)
 - Les cas d'utilisation d'un chatbot dans un hôtel et les réponses adaptées aux questions fréquentes

Explorer les concepts de base de l'intelligence artificielle et du machine learning, en identifiant leurs principes, pour saisir leur application en hôtellerie

Utiliser l'IA pour personnaliser l'expérience client, en intégrant des solutions de prévision de la demande et d'automatisation des services, pour accroître la satisfaction

Mettre en place un chatbot, en sélectionnant une plateforme adaptée, pour traiter les demandes clients courantes en temps réel

Gestion opérationnelle en hôtellerie-restauration

des clients (ex : disponibilité des chambres, horaires de service etc.) • Les systèmes de recommandation ▪ Les services ou offres proposés par l'IA adaptés au profil du client (ex. : suggestions de restaurants ou d'activités etc.)	<i>Appliquer les systèmes de recommandation, en utilisant l'IA, pour proposer des offres et services personnalisés selon le profil et les préférences du client</i>
2. Internet des objets (IoT) et hôtels connectés • Définition et fonctionnement de l'Internet des objets (IoT) appliqué au secteur hôtelier • Les applications de l'IoT pour la gestion des chambres, l'automatisation des installations, l'amélioration de la maintenance etc. • Les capteurs connectés et leur utilisation pour contrôler les coûts et l'expérience client (ex : éclairage, climatisation, consommation d'énergie etc.) • Les serrures intelligentes : les avantages des serrures connectées pour la sécurité, l'autonomie des clients, et la gestion des accès (ex. : QR codes, cartes RFID etc.)	<i>Évaluer l'efficacité des solutions d'IA, en analysant leur impact sur la qualité de l'expérience client, pour ajuster les services en conséquence</i> <i>Maîtriser le concept de l'Internet des objets (IoT), en expliquant son fonctionnement, pour identifier son application dans le secteur hôtelier</i> <i>Appliquer des solutions IoT pour la gestion des chambres et l'automatisation des installations, en intégrant des dispositifs connectés, afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle et l'expérience client</i> <i>Utiliser des capteurs connectés pour contrôler les coûts, en adaptant les paramètres, pour optimiser la consommation d'énergie</i> <i>Mettre en œuvre des serrures intelligentes, en utilisant des technologies telles que les QR codes et cartes RFID, pour renforcer la sécurité et offrir plus d'autonomie aux clients</i>
3. La blockchain dans la gestion hôtelière • Introduction à la blockchain, la décentralisation, la sécurité des transactions, et la transparence • Les cas d'applications de la blockchain en hôtellerie : la gestion des paiements, les programmes de fidélité, les contrats intelligents ▪ Les transactions sécurisées pour les paiements directs entre l'hôtel et le client et assurer la réduction des frais des intermédiaires (ex : paiement sécurisé via blockchain pour un service de réservation etc.) ▪ Les contrats intelligents : la création de contrats automatisés avec les fournisseurs pour garantir la transparence et le respect des termes convenus	<i>Identifier les principes de la blockchain, en expliquant la décentralisation, la sécurité des transactions et la transparence, pour saisir son intérêt en hôtellerie</i> <i>Appliquer la technologie blockchain pour sécuriser les paiements, en réduisant les frais d'intermédiaires et en facilitant les transactions directes entre l'hôtel et le client, afin d'améliorer la transparence et la confiance dans les échanges</i> <i>Utiliser les contrats intelligents, en intégrant des accords automatisés avec les fournisseurs, pour garantir le respect des termes convenus dans la gestion des relations commerciales</i>
4. Réalité virtuelle et augmentée pour l'expérience client • Réalité augmentée (RA) vs réalité virtuelle (RV) • Les applications de la RA et RV pour améliorer l'engagement et l'expérience client dans le parcours de réservation et l'accueil ▪ Les visites virtuelles : utilisation de la RV pour permettre aux clients de visiter les chambres ou	<i>Différencier la réalité augmentée (RA) et la réalité virtuelle (RV), en identifiant leurs caractéristiques, pour comprendre leur rôle dans l'enrichissement de l'expérience client</i>

Gestion opérationnelle en hôtellerie-restauration

les espaces avant la réservation (ex : VR pour les salles de réunion etc.) - La réalité augmentée implémentée dans les chambres : utilisation de la RA pour afficher des informations interactives sur les équipements de la chambre, les activités de l'hôtel etc. - Présentation des outils d'applications de RA et RV dans l'hôtellerie (ex : Oculus Rift, ARKit etc.) - Les exemples réussis d'établissement ayant adopté la RV pour des visites immersives en ligne (ex : le groupe Hilton etc.)	<i>Mettre en œuvre des visites virtuelles, en utilisant des outils de RV, pour permettre aux clients de découvrir les chambres et espaces de l'hôtel avant la réservation</i> <i>Utiliser la réalité augmentée dans les chambres, en affichant des informations interactives, pour offrir aux clients une expérience enrichie et faciliter leur accès aux services de l'hôtel</i> <i>Évaluer l'impact des technologies RA et RV, en observant les retours clients et les indicateurs d'engagement, pour optimiser leur utilisation dans le parcours client</i>
La gestion de projets appliquée à l'hôtellerie (40 à 50h)	
Objectifs pédagogiques globaux : - Identifier les étapes fondamentales de la gestion de projets, de la définition des objectifs à la clôture, et leur application spécifique dans le secteur hôtelier - Planifier les ressources, le budget et les délais nécessaires pour des projets hôteliers, en tenant compte des contraintes opérationnelles et financières - Utiliser des méthodologies de gestion de projets pour structurer et adapter les projets selon les besoins de l'établissement - Élaborer des plans de communication efficaces pour assurer la coordination entre les équipes et les parties prenantes internes et externes - Superviser l'exécution des projets en suivant les indicateurs de performance clés (KPIs), et en ajustant les ressources selon les besoins pour garantir le respect des objectifs - Gérer les risques en anticipant les problèmes potentiels et en développant des stratégies de mitigation pour limiter leur impact sur le projet - Évaluer les résultats et la rentabilité des projets à leur clôture pour améliorer les futures initiatives de l'établissement	
1. Les méthodologies de gestion de projets hôteliers - Introduction aux méthodologies de gestion de projet : définition de la gestion de projet et son importance dans le secteur hôtelier - Les différentes phases d'un projet hôtelier : l'étude de faisabilité, la conception, la planification, la mise en œuvre, l'évaluation des besoins, le déploiement etc. - Les méthodes traditionnelles (cycle en V) vs les méthodes agiles (ex : scrum, kanban etc.) adaptées aux opérations hôtelières - Les phases du cycle en V : l'analyse des besoins, la conception, l'implémentation, la vérification et la maintenance - Les principes de bases des méthodes agiles : flexibilité, itérations courtes, collaboration - Les outils de gestion de projet et leurs fonctionnalités (ex : Trello, Monday, Asana, Microsoft Project etc.)	<i>Analyser l'importance de la gestion de projet, en décrivant ses principes fondamentaux, pour visualiser son rôle dans la réussite des projets hôteliers</i> <i>Distinguer les différentes phases d'un projet hôtelier, en identifiant les étapes spécifiques, pour structurer un projet de manière cohérente</i> <i>Comparer les méthodes traditionnelles et agiles, en analysant leurs avantages respectifs, pour adapter la gestion de projet aux opérations hôtelières</i> <i>Utiliser des outils de gestion de projet, en intégrant leurs fonctionnalités, pour planifier et suivre efficacement l'avancement des projets</i>

2. Conception et lancement de concepts hôteliers innovants

- Les étapes clés de la conception d'un concept hôtelier innovant
 - Le brainstorming et l'idéation (ex : mind mapping, techniques SAMPER etc.)
 - La recherche de nouveaux marchés : analyse des tendances, étude de la concurrence, identification des opportunités etc.
 - L'élaboration du business model : la valeur unique, le choix de segment de la clientèle, le modèle de revenus (ex : tarification, services traditionnels etc.)
 - Le choix du positionnement et le branding : l'identité de marque, les stratégies de différenciation sur le marché etc.
- Les principes de design et d'expérience client dans l'élaboration de nouveaux concepts
- Le concept d'hôtel thématique (ex : hôtel sur le thème de la durabilité avec des chambres éco-responsables utilisant des matériaux recyclés etc.)
- Les méthodologies de veille et les études de marché sur les tendances émergentes dans l'hôtellerie (ex : éco-tourisme, micro-hôtels etc.)

Cibler les étapes clés de la conception d'un concept hôtelier innovant, en appliquant des techniques de brainstorming et d'idéation, pour structurer le processus créatif

Élaborer un business model, en définissant la proposition de valeur, le segment de clientèle cible et le modèle de revenus, pour positionner l'établissement de manière distinctive sur le marché

Intégrer des principes de design et d'expérience client, en concevant des concepts hôteliers thématiques, pour répondre aux attentes des tendances émergentes et améliorer l'attractivité de l'établissement

Analyser les tendances de l'hôtellerie, en réalisant des études de marché et de veille stratégique, afin d'identifier des opportunités pour le développement de concepts innovants

3. Gestion de la rénovation et du repositionnement d'établissements hôteliers

- Les stratégies de repositionnement
 - L'analyse interne : évaluation des performances actuelles, identification des points forts et des axes d'amélioration (analyse SWOT)
 - L'analyse externe : étude de la concurrence et des tendances du marché, identification des besoins de la clientèle etc.
 - La définition des objectifs : le changement de segment de marché, l'amélioration de l'image de marque etc.
- Les phases de rénovation et de repositionnement d'un hôtel
 - L'étude des besoins de l'établissement (besoin en personnel, matériel et équipements etc.)
 - Le budget prévisionnel : estimation des coûts (ex : travaux, achats d'équipements, objets de décoration etc.)
 - La planification des travaux : le calendrier des étapes de rénovation, la gestion des prestataires et des fournisseurs etc.
 - La gestion des perturbations : les stratégies pour réduire l'impact de la rénovation sur la clientèle (ex : travaux réalisés en saison basse etc.)

Analyser la situation actuelle de l'établissement, en réalisant une évaluation interne et externe, pour identifier les axes de repositionnement et les objectifs stratégiques

Planifier les phases de rénovation, en établissant un budget prévisionnel, un calendrier des travaux et une gestion des prestataires, pour assurer une exécution efficace et ordonnée

Mettre en œuvre des stratégies de gestion des perturbations, en programmant les rénovations et en communiquant avec la clientèle, pour minimiser l'impact sur l'expérience client

4. Évaluation et implémentation de nouvelles technologies • La veille technologique pour l'identification des nouvelles tendances (ex : salons professionnels, revues spécialisées, webinaires etc.) • Les technologies émergentes dans le secteur hôtelier : ▪ L'IoT pour la gestion des installations (ex : éclairage, température etc.) ▪ Les chatbots pour l'automatisation du service client ▪ Les applications mobiles pour simplifier les interactions avec les clients (ex : check in/check out en ligne etc.) ▪ Les systèmes de gestion intégrés (ex : PMS, CRM avancé etc.) • Les coûts et les avantages des nouvelles technologies ▪ Coûts directs et coûts indirects ▪ Les bénéfices attendus (ex : amélioration de l'expérience client etc.) ▪ Le gain d'efficacité opérationnelle ▪ Les avantages face à la concurrence • Les impacts opérationnels ▪ Le changement des processus internes ▪ La gestion du changement auprès du personnel (ex : formation et accompagnement, présentation des technologies etc.) • Les risques et défis des nouvelles technologies : la sécurité et la protection des données, l'acceptation par le personnel et la clientèle etc.	<i>Effectuer une veille technologique, en consultant des ressources spécialisées, pour identifier les tendances et innovations pertinentes dans le secteur hôtelier</i> <i>Évaluer les coûts et les avantages des nouvelles technologies, en analysant leurs impacts financiers et concurrentiels, pour optimiser l'expérience client et l'efficacité opérationnelle</i> <i>Anticiper les risques associés aux nouvelles technologies, en mettant en place des stratégies de protection des données et en sensibilisant le personnel, pour garantir la sécurité et l'acceptation des nouvelles solutions</i>
F&B management avancé (50 à 60h) Objectifs pédagogiques globaux : - Analyser les tendances actuelles et les concepts innovants en matière de restauration pour adapter l'offre F&B aux attentes des clients et se différencier de la concurrence - Optimiser la chaîne d'approvisionnement et la gestion des stocks pour réduire les coûts et améliorer l'efficacité opérationnelle - Mettre en place des techniques de contrôle des coûts F&B, incluant le calcul du coût de revient et des marges, afin d'assurer la rentabilité du département - Élaborer des stratégies de pricing pour maximiser le revenu par couvert tout en assurant la satisfaction client - Appliquer le design thinking pour concevoir des expériences F&B attractives et personnalisées qui répondent aux besoins des clients - Utiliser des outils de gestion pour planifier et coordonner les opérations du département F&B, de la production en cuisine au service en salle - Mesurer et analyser les performances du département F&B à l'aide d'indicateurs clés (KPIs) pour ajuster les stratégies et améliorer la productivité	
1. Les concepts de restauration innovants et les nouvelles tendances culinaires • Panorama des nouvelles tendances en restauration ▪ Les concepts culinaires émergents : la restauration durable et les circuits courts (ex : utilisation de produits locaux et de saison etc.), la	<i>Identifier les nouvelles tendances en restauration, en analysant les concepts</i>

cuisine de fusion (ex : intégration de plusieurs influences culturelles dans le menu etc.) - Les différents types de services de restauration novateurs - La restauration immersive (ex : restaurants sur le thème d'une région, projections murales interactives en lien avec le thème etc.) - La table ouverte en cuisine : interaction entre le chef et les clients pour une expérience unique et personnalisée - L'impact des nouvelles tendances culinaires sur la clientèle et leurs attentes (ex : repas sains, éthiques, esthétiques, la tendance « farm-to-table », les menus végétariens etc.) - L'importance de l'expérience visuelle dans les choix de restauration - Les concepts de food trucks et de pop-up restaurants - Les exemples de concepts F&B innovants réussis (ex : groupe Marriott, Hilton etc.)	<i>culinaires émergents, pour adapter l'offre aux attentes modernes des clients</i> <i>Développer des expériences culinaires immersives, en intégrant des éléments innovants, pour enrichir l'expérience client</i> <i>Évaluer l'impact des tendances culinaires et des concepts novateurs, en prenant en compte les préférences de la clientèle, pour ajuster l'offre et attirer un public diversifié</i>
2. L'optimisation de la chaîne d'approvisionnement F&B - La gestion des fournisseurs et le choix des produits - La sélection des fournisseurs : les critères de qualité, de fiabilité, de durabilité et de coût - Les types de contrats et les techniques de négociation (ex : achats groupés, les prévisions de commandes etc.) - La logistique de la chaîne d'approvisionnement - Le stockage et la gestion des inventaires : le calcul du stock minimal et optimal pour éviter la rupture de stock, les techniques anti-gaspillage et de maintien de la fraîcheur des produits - Le suivi des coûts de transport : l'impact des coûts logistiques sur le prix de vente final - Les approvisionnements durables et leur impact : la réduction de l'empreinte carbone à l'aide des circuits courts, la certification des produits (ex : Bio, équitable etc.) et leurs effets sur l'image de marque - La méthode HACCP : présentation et principes clés pour identifier, évaluer et maîtriser les dangers alimentaires - Les obligations en matière de sécurité alimentaire : relevés de température, traçabilité des produits et respect des normes réglementaires	<i>Sélectionner les fournisseurs, en appliquant des critères de qualité, durabilité et coût, pour garantir une offre de produits alignée avec les attentes clients et l'image de l'établissement</i> <i>Gérer la logistique de la chaîne d'approvisionnement, en optimisant le stockage, le suivi des inventaires, et les coûts de transport pour éviter les ruptures de stock et contrôler les dépenses</i> <i>Intégrer des approvisionnements durables, en privilégiant les circuits courts et les certifications reconnues, pour renforcer l'image écoresponsable de l'établissement</i>
3. Gestion avancée des coûts F&B et pricing stratégique - Les calculs avancés de gestion des coûts F&B - Le coût des matières premières : le calcul précis des ingrédients pour chaque plat - Le coût de la main-d'œuvre : les calculs des coûts horaires et des charges liées au personnel	<i>Calculer les coûts F&B, en incluant les matières premières et la main-d'œuvre et en appliquant des méthodes de calcul précises, pour assurer la rentabilité des produits proposés</i>

▪ La marge brute et le seuil de rentabilité : les calculs pour identifier le point d'équilibre de chaque plat • Les stratégies de pricing en restauration ▪ Les différentes méthodes de tarification ○ Cost-plus pricing ○ La tarification en fonction de la demande ○ La tarification psychologique ▪ Les techniques de menu engineering ou l'optimisation du menu en fonction des ventes et des marges ▪ Upselling et cross-selling pour encourager les ventes complémentaires (ex : plats et boissons associés etc.) ▪ Les indicateurs de rentabilité et le menu engineering ○ La matrice de menu et le classement des plats en « stars », « puzzles », « plowhorses » et « dogs » • Les outils et modèles de calcul de coût de revient et de rentabilité ▪ Les feuilles et fonctions de calcul Excel intégrés, les tableaux de coût de revient global, les modèles de simulation du seuil de rentabilité etc. ▪ Les logiciels spécialisés pour la restauration ○ MarketMan pour la gestion d'inventaires, de stocks, des coûts des matières et les rapports de rentabilité ○ Fourth pour ses modules de gestion de la main d'œuvre, de suivi des coûts et de la rentabilité etc. 4. Gestion des contrats avec les partenaires et prestataires • L'élaboration de contrats avec les fournisseurs ▪ Les clauses essentielles dans un contrat F&B : la qualité des produits, les délais de livraison, les pénalités pour le non-respect des engagements, la flexibilité des conditions ▪ La gestion proactive des négociations pour sécuriser des conditions favorables (ex : rabais pour la commande de volumes importants, les délais de paiement avantageux etc.) • La coordination avec les prestataires de logistique et de service ▪ L'optimisation des processus pour garantir une chaîne d'approvisionnement fluide, notamment en haute saison (ex : la gestion des approvisionnements sensibles comme les denrées périssables etc.)	<i>Élaborer des stratégies de pricing, en utilisant des méthodes de tarification adaptées, pour optimiser le positionnement des prix en fonction des coûts et de la demande</i> <i>Analyser la rentabilité du menu, en utilisant le menu engineering et les indicateurs de rentabilité, pour ajuster l'offre et maximiser les marges</i> <i>Utiliser les outils et logiciels de calcul de coût de revient et de rentabilité, en exploitant les fonctions Excel et les logiciels spécialisés, pour optimiser la gestion des coûts et assurer la rentabilité des opérations F&B</i> <i>Négocier et gérer des contrats avec les fournisseurs et prestataires, en utilisant des indicateurs de performance et des audits, pour optimiser la qualité des partenariats et l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement</i>
---	---

▪ L'évaluation des options logistiques (ex : transport réfrigéré, délais rapides etc.) pour maintenir la qualité des produits livrés • Le suivi et l'évaluation des performances des prestataires partenaires ▪ Les indicateurs clés de performance (KPI) pour les fournisseurs et les prestataires (ex : respect des délais, conformité des livraisons etc.). ▪ Les audits réguliers pour évaluer les partenaires stratégiques et identifier les opportunités d'amélioration ou de changement de fournisseur 5. Le Design Thinking appliqué à l'expérience F&B • Introduction au Design Thinking pour la restauration ▪ Présentation et rôle du Design Thinking pour créer des expériences centrées sur le client ▪ Les étapes du design thinking : empathie, définition, idéation, prototypage, test • La création d'expériences client différenciées ▪ L'identification des besoins émotionnels et fonctionnels des clients dans le cadre d'un repas (ex : musique, décoration, uniforme du personnel etc.) ▪ Les techniques pour intégrer des éléments de storytelling dans l'expérience F&B : les scénarios sur l'histoire des plats et des ingrédients, la création d'une ambiance immersive liée au thème culinaire à l'aide de la réalité augmentée, les narrations d'anecdotes sur l'histoire du Chef, la création d'un storytelling autour de la culture locale etc. • Le prototypage et les tests d'idées en restauration ▪ La création de prototypes d'ambiance, de menus ou de services ▪ Les phases de tests auprès des clients pour recueillir des feedbacks et améliorer les concepts (ex : interviews, enquêtes, sondage etc.) • Les outils de Design Thinking et les modèles de prototypage adaptés au F&B : ▪ Empathy Map ▪ Le canevas de la proposition de valeur ▪ Le storyboard ▪ Le prototypage avec Sketching ▪ Customer Journey Map ▪ Ideation Canvas	<i>Appliquer les étapes du Design Thinking, en tenant compte des besoins émotionnels et fonctionnels, pour concevoir des expériences F&B centrées sur le client</i> <i>Créer des expériences client différenciées, en intégrant des éléments de storytelling et d'ambiance immersive, pour renforcer l'engagement émotionnel et l'attachement à l'établissement</i> <i>Prototyper des concepts F&B, tels que des ambiances et des menus, en utilisant des outils de Design Thinking, pour visualiser et tester les idées avant implémentation</i> <i>Évaluer les retours des clients à travers des tests et feedbacks, en ajustant les concepts d'expérience F&B selon les résultats obtenus, pour garantir une amélioration continue de l'offre</i>
--	--

Distribution et E-commerce (15h)**Objectifs pédagogiques globaux :**

- Découvrir les principaux canaux de distribution en hôtellerie-restauration, en identifiant leur rôle et leur importance, pour optimiser les ventes et les revenus
- Analyser les performances des canaux de distribution, en utilisant des indicateurs clés, pour ajuster les stratégies de réservation
- Appliquer les principes de parité tarifaire et de Yield Management, en adaptant les prix selon la demande, pour maximiser la compétitivité de l'établissement
- Mettre en œuvre des actions simples pour promouvoir les réservations directes, en améliorant les parcours clients sur les plateformes digitales, pour réduire les coûts d'acquisition
- Intégrer les bases de la gestion des OTAs et des canaux directs, en coordonnant leurs usages, pour maintenir un équilibre dans la stratégie de distribution

1. Introduction aux stratégies de distribution

- Les principaux canaux de distribution dans le secteur de l'hôtellerie-restauration
 - Les OTAs (Online Travel Agencies) : présentation des principales plateformes OTA (ex : Booking.com, Expedia, Airbnb etc.)
 - Le canal direct : le site web de l'hôtel
 - Les partenariats avec les agences de voyage et les tour-opérateurs pour capter des segments clients spécifiques
 - Les réseaux sociaux et le rôle des plateformes comme Facebook, Instagram, TikTok etc., pour attirer des clients potentiels et les rediriger vers le site de l'hôtel
- L'importance du multi-canal dans la distribution
 - La complémentarité entre canaux directs et indirects pour maximiser les revenus
 - La répartition des réservations entre les différents canaux pour éviter une dépendance excessive

Examiner les différents canaux de distribution disponibles en hôtellerie-restauration, en identifiant leurs avantages, inconvénients et publics cibles, pour optimiser la visibilité de l'établissement

2. La gestion des OTAs et de la parité tarifaire

- Le rôle des OTAs dans la distribution hôtelière
 - L'importance des OTAs pour toucher une large clientèle et augmenter le taux d'occupation
 - Les négociations avec les OTAs pour obtenir de meilleures conditions de visibilité
- La parité tarifaire
 - Définition et importance de la parité tarifaire : l'harmonisation des tarifs sur tous les canaux pour éviter des écarts qui nuiraient à la réputation de l'hôtel
 - Les différentes techniques pour gérer la parité tarifaire et éviter les conflits avec les OTAs
 - Les avantages non monétaires pour les réservations directes
 - Les programmes de fidélité réservés aux clients directs
 - Les packages et offres groupées
 - Les offres membres avec des tarifs réduits

Expliquer le rôle des OTAs dans la distribution hôtelière, en présentant leur impact sur le taux d'occupation, pour illustrer leur importance dans la stratégie de distribution

Négocier avec les OTAs, en établissant des conditions de visibilité et de partenariat avantageuses, pour augmenter l'attractivité et la compétitivité de l'hôtel

Appliquer des techniques de gestion de la parité tarifaire, en harmonisant les tarifs sur tous les canaux et en utilisant des avantages non monétaires pour les réservations directes, pour assurer la cohérence des prix et éviter les conflits avec les OTAs

Gestion opérationnelle en hôtellerie-restauration

○ Les codes promotionnels pour les campagnes directes (ex : codes de réduction via des campagnes ciblées sur les réseaux sociaux etc.) ○ Les réductions sur les réservations anticipées et de dernière minute ○ La surveillance des prix appliqués par les OTAs afin de vérifier que les accords de parité tarifaire sont respectés : présentation des outils RateGain ou OTA insight pour recevoir des alertes en cas de déviation ● Les stratégies de différenciation et de fidélisation ▪ La différenciation de l'offre sur le site web de l'hôtel sans briser la parité tarifaire (ex. : avantages non monétaires, offres de fidélité etc.) ▪ Les stratégies de fidélisation via le site web : les services exclusifs (ex. : surclassement gratuit, check-out tardif etc.) pour encourager les réservations directes, tout en maintenant la parité tarifaire avec les OTAs ▪ Les offres uniques réservées aux OTAs : création de packages spécifiques pour les OTAs pour attirer de nouveaux segments de clientèle ● Les outils dédiés à la gestion des offres et des prix ▪ Rate Shopper, RateGain et OTA Insight pour surveiller les prix des concurrents et ajuster les tarifs en temps réel ▪ Yield Management : les plateformes de gestion des revenus comme IDeaS et Duetto pour optimiser la tarification en fonction de la demande sur les OTAs	<i>Différencier l'offre sur le site web de l'hôtel, en intégrant des services et avantages exclusifs sans briser la parité tarifaire, pour encourager les réservations directes et fidéliser la clientèle</i> <i>Surveiller la parité tarifaire, en utilisant des outils comme RateGain et OTA Insight, par exemple, pour détecter les écarts tarifaires en temps réel, afin de maintenir la compétitivité tarifaire</i> <i>Utiliser des outils de gestion des offres et des prix, en analysant les prix des concurrents via des plateformes spécifiques et le Yield Management, pour ajuster les tarifs de manière compétitive et en temps réel</i>
Développement commercial et MICE avancé (30 à 40h)	
Objectifs pédagogiques globaux : - Analyser les besoins spécifiques du segment MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions) et leurs opportunités pour accroître la visibilité et le revenu de l'établissement - Développer des stratégies de vente consultative pour répondre aux attentes des grands comptes et des clients professionnels - Mettre en place des plans de prospection et de fidélisation pour attirer et retenir les partenaires et clients stratégiques dans le secteur MICE - Organiser des événements d'envergure en assurant la coordination logistique et en anticipant les besoins spécifiques des clients MICE - Utiliser des technologies et solutions innovantes pour améliorer l'engagement des participants et faciliter la gestion des événements - Gérer les grands comptes et négocier des partenariats stratégiques pour maximiser les opportunités de collaboration et de croissance - Mesurer et évaluer les performances des actions commerciales et des événements MICE pour ajuster les stratégies et améliorer l'efficacité des opérations	
1. Les stratégies de vente consultatives pour le segment MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions) ● L'identification des besoins des clients MICE	<i>Identifier les besoins spécifiques des clients MICE, en utilisant l'écoute active et des</i>

Gestion opérationnelle en hôtellerie-restauration

▪ L'écoute active pour identifier les attentes spécifiques du client ▪ L'analyse des besoins en fonction du type d'événement (ex : conférence, séminaire etc.) • Les techniques de vente consultatives : le questionnement et la personnalisation de l'offre • La création de propositions de valeur ▪ Les propositions uniques (ex. : offre de services annexes comme des activités de team-building, propositions de dégustation de gastronomies locales etc.) ▪ Les techniques de démonstration des bénéfices (ex : réduction des coûts via des solutions packagées, flexibilité des espaces etc.) • Les outils pour la gestion des MICE ▪ Présentation des CRM spécialisés MICE, comme Cvent et Event Temple, pour la gestion des leads MICE, des propositions et du suivi client ▪ Les modèles de questionnaires de découverte client structurés pour collecter les informations essentielles et concevoir une offre sur mesure	<i>questions ciblées, pour proposer des solutions adaptées aux types d'événements</i> <i>Appliquer des techniques de vente consultatives, en personnalisant l'offre en fonction des attentes du client, pour améliorer l'engagement et la satisfaction des clients MICE</i> <i>Créer des propositions de valeur pour le segment MICE, en mettant en avant des services uniques et des bénéfices spécifiques, pour renforcer l'attractivité et la compétitivité de l'offre hôtelière</i> <i>Utiliser des outils de gestion CRM spécialisés pour le MICE, en intégrant les informations des leads et le suivi client, pour optimiser la gestion des relations client dans le secteur MICE</i> <i>Recueillir les informations essentielles pour la création d'offres sur mesure, en élaborant des questionnaires de découverte structurés, pour assurer la personnalisation des propositions selon les besoins spécifiques des clients MICE</i>
2. La gestion des grands comptes et les partenariats stratégiques • La segmentation des clients grands comptes ▪ Les critères d'identification des comptes stratégiques (ex : volume de réservation, potentiel de croissance, rentabilité etc.) ▪ Les techniques de segmentation pour distinguer les clients réguliers, les grands comptes, et les clients stratégiques : ○ La segmentation par fréquence des réservations ○ La segmentation par volume de dépenses sur une période donnée ○ La segmentation par potentiel de croissance d'un client ○ La segmentation par type d'évènement organisé ○ La segmentation par niveau de fidélité et historique du client ○ La segmentation par rentabilité individuelle • Les stratégies de gestion des relations avec les grands comptes ▪ Le rôle du Key Account Manager (KAM) ▪ La communication régulière et la relation personnalisée	<i>Segmenter les clients grands comptes, en appliquant des critères d'identification, pour distinguer les clients réguliers, les grands comptes et les clients stratégiques</i> <i>Mettre en place des stratégies de gestion des relations, en désignant un Key Account Manager (KAM) et en développant une relation personnalisée, pour maintenir une satisfaction client élevée et favoriser la fidélité des grands comptes</i>

▪ La mesure de la satisfaction et l'amélioration continue (ex : sondages, feedbacks clients pour ajuster les offres etc.) • Le développement de partenariats stratégiques ▪ L'approche collaborative et le développement de partenariats avec les entreprises locales (ex : traiteurs, fournisseurs de services etc.) ▪ Les accords sur le long terme avec les agences de voyages d'affaires et les agences événementielles spécialisées	<i>Mesurer la satisfaction des grands comptes, en collectant des feedbacks et sondages, pour adapter les offres aux besoins spécifiques des clients et assurer une amélioration continue des services</i> <i>Évaluer les opportunités de partenariats stratégiques, en collaborant avec des entreprises locales et en établissant des accords à long terme, pour étendre les services offerts et renforcer la position de l'établissement sur le marché</i>
3. Organisation de grands événements et gestion logistique avancée • La gestion des aspects logistiques ▪ L'agencement des espaces (ex : salle de conférence, zones d'accueil et d'information etc.) ▪ La coordination des équipements audiovisuels, des fournisseurs de catering et des transports ▪ Les scénarios et l'anticipation des imprévus (ex : problèmes techniques, absence de conférencier etc.) • Les techniques de gestion de la capacité d'accueil ▪ Le calcul de la capacité maximale des salles en fonction du format de l'événement (ex : théâtre, banquet etc.) ▪ La gestion des flux de participants pour assurer leur confort et la sécurité • Le suivi de la satisfaction client et les ajustements en temps réel ▪ Les techniques pour recueillir les impressions pendant l'événement afin d'ajuster la logistique en fonction des retours : ○ Les sondages via des applications mobiles (ex : Whova, EventMobi etc.) ○ Les bornes de feedback et les QR Codes (ex : près de la zone de restauration etc.) ○ Les réseaux sociaux (ex : Hashtag spécifique etc.) ○ Le feedback direct via le personnel ○ Les notifications push pour effectuer des micro-sondages ○ Les cartes de suggestions physiques etc. • L'évaluation post-événement pour améliorer les processus futurs	<i>Planifier les aspects logistiques d'un grand événement, en agencant les espaces et en assurant une gestion coordonnée des équipements audiovisuels et du catering, pour assurer une organisation fluide et une expérience client optimale</i> <i>Calculer la capacité maximale des salles, en fonction du format des événements et des exigences de sécurité, pour gérer efficacement les flux de participants et garantir leur confort</i> <i>Collecter les retours des participants en temps réel, à l'aide de sondages via des applications mobiles, des bornes de feedback et les réseaux sociaux, pour ajuster la logistique en fonction des retours immédiats et améliorer l'expérience client</i> <i>Évaluer les performances de l'événement a posteriori, en analysant les retours clients et les points d'amélioration, pour optimiser les processus et la planification des événements futurs</i>
4. Les nouvelles technologies pour le MICE • Présentation des technologies émergentes pour faciliter l'organisation d'événements MICE	<i>Exploiter les applications de gestion d'inscription et de billetterie, en utilisant des outils comme Eventbrite et Regfox, pour</i>

Gestion opérationnelle en hôtellerie-restauration

▪ Les applications de gestion des inscriptions et de la billetterie (ex : Eventbrite, Cvent, Regfox etc.) ▪ Les solutions de networking en ligne (ex : Brella, Grip, Whova etc.) qui facilitent les échanges entre les participants pendant l'événement (ex : chat en direct, cartes de visite virtuelles etc.) ▪ Les outils d'analyse de données pour suivre l'engagement des participants et évaluer le succès de l'événement en temps réel (ex : EventMobi Analytics, Pathable, SpotMe etc.) • La réalité virtuelle (VR) et la réalité augmentée (AR) ▪ Les visites virtuelles en réalité augmentée des installations et des espaces de réunion via des technologies comme Matterport et ZapWorks ▪ La RA pour l'amélioration de l'expérience des participants (ex : cartes interactives, informations en temps réel etc.) • Les plateformes de diffusion en direct ▪ La retransmission des conférences et des présentations en ligne ▪ La qualité de la diffusion et la gestion des interactions en direct	<i>simplifier l'organisation et le suivi des participants dans les événements MICE</i> <i>Faciliter le networking entre les participants, à l'aide de solutions en ligne, pour promouvoir les échanges et les interactions pendant l'événement</i> <i>Analyser l'engagement des participants en temps réel, en utilisant des outils d'analyse de données, pour évaluer le succès de l'événement et ajuster les interactions si nécessaire</i> <i>Intégrer la réalité augmentée et virtuelle dans les événements, en proposant des visites virtuelles et des cartes interactives, pour améliorer l'expérience des participants et renforcer leur immersion</i> <i>Assurer la qualité des diffusions en direct, en utilisant des plateformes adaptées, pour retransmettre les conférences, gérer les interactions en ligne, étendre l'audience de l'événement et faciliter les échanges à distance</i>
--	---

B. Évaluation

Forme de l'épreuve : Etude de cas

Durée : 4 h

Barème : 120 points

À partir d'un cas concret en hôtellerie-restauration et de documents fournis (articles, extraits de rapports de marché etc.), l'apprenant doit :

- Analyser le contexte et identifier des enjeux stratégiques : 30 points
- Proposer de solutions et argumenter des choix opérationnels : 60 points
- Mobiliser des outils et des méthodologies adaptés (ex : Kpis, techniques de gestion des coûts, stratégie de distribution etc.) : 30 points

Aucun document, support de cours ou outil complémentaire (outil d'intelligence artificielle, calculatrice, dictionnaire, etc.) n'est autorisé durant cette évaluation.

C. Coefficient et ECTS

Ce module vaut coefficient **4** et permet de capitaliser **11 ECTS**.

UC D32

Epreuve professionnelle de soutenance

A. Objectifs

L'épreuve d'entretien final avec le jury vise à évaluer la capacité de l'apprenant à :

- Mener des missions et des analyses à caractère professionnel dans le secteur de l'hôtellerie-restauration
- Mobiliser les connaissances et les compétences décrites dans le référentiel
- S'adapter et réagir positivement à des situations professionnelles réelles ou susceptibles d'être vécues dans le milieu professionnel de l'hôtellerie-restauration
- Démontrer son implication et mettre en lumière ses compétences et ses motivations
- Faire preuve de ses qualités de communication écrite et orale

Au cours de cette épreuve le jury apprécie les qualités personnelles et professionnelles de l'apprenant en particulier sur les points suivants : son esprit de synthèse, son aptitude à se situer et à situer son action, sa rigueur en matière d'organisation et de méthode, sa capacité d'écoute et de communication, sa capacité de réaction et d'adaptation face à une situation professionnelle, ses capacités d'analyse et de réflexion, ses capacités d'argumentation et de persuasion.

B. Évaluation

L'épreuve prend appui sur un rapport d'activité présentant l'entreprise d'accueil située à partir de son cadre européen. Dans ce rapport d'activité, l'apprenant, se situera dans le contexte professionnel de son stage et décrira les différentes actions qu'il aura conduites ou auxquelles il aura participé.

L'une de ces actions, dite majeure, y sera développée en termes de contenu, d'objectifs, de cible, de moyens, d'organisation, de méthodologie, de résultats, de compétences acquises et mises en œuvre et d'enseignements tirés. L'apprenant pourra appuyer sa présentation de tous supports conçus par lui ou préexistants dans l'entreprise.

L'épreuve professionnelle de soutenance permet de valider les capacités de l'apprenant à mener un projet professionnel, à développer une problématique dans un rapport d'activité et à expliquer et défendre sa démarche devant un jury.

1. Modalités de préparation

Quel que soit le pays d'exercice, l'élaboration du rapport d'activité peut s'appuyer sur différentes modalités d'expériences formatives :

- Soit un stage en entreprise ;
- Soit un emploi salarié ou un contrat d'apprentissage ;
- Soit des travaux plus théoriques par le biais d'un projet tutoré.

1.1. Le stage en entreprise

Durée : 12 semaines minimum

Contenu : Réalisation d'une ou plusieurs actions en rapport avec le domaine de la gestion opérationnelle dans le secteur de l'hôtellerie-restauration

Capacités attendues : Appréhender les réalités d'une activité dans le domaine de l'hôtellerie-restauration

Le stage doit se dérouler pendant la formation.

La date et la planification de ce stage sont laissées à la libre appréciation de l'établissement de formation, en accord avec sa propre organisation pédagogique.

Par exemple, le stage peut être scindé en 2 parties ou organisé selon un rythme hebdomadaire propre à l'apprentissage (n jours en école, n jours en entreprise).

Toutefois, il semble préférable, pour des motifs pédagogiques, que le stage ainsi scindé se déroule dans la même entreprise ou organisation.

Le terrain de stage doit être choisi en fonction des possibilités d'actions professionnelles de l'apprenant, et soumis à l'équipe pédagogique de l'école, qui en valide le bien-fondé et l'adéquation avec le diplôme préparé ainsi que le niveau exigé. Il peut s'agir d'une entreprise publique ou privée ou d'une organisation au sens large.

Ce stage donne l'occasion à l'apprenant de déterminer, en relation avec son tuteur en entreprise et, éventuellement, son tuteur-enseignant, les études, les actions ou les missions qui lui seront confiées et qui constitueront la matière de son rapport d'activité.

La production d'un certificat de fin de stage mentionnant la durée, les dates et les missions confiées par l'entreprise, sera exigé au moment de l'épreuve de soutenance.

1.2. L'alternance ou l'emploi salarié

La préparation du rapport d'activité peut également s'appuyer sur l'expérience professionnelle de l'apprenant, qu'il soit salarié à temps plein, à temps partiel ou en contrat d'alternance, pourvu que la nature de ses activités professionnelles et le niveau de ses responsabilités soient conformes aux spécificités et aux exigences du présent référentiel et des examens FEDE qui y sont rattachés.

Dans ce cas, ce sont les missions qui sont confiées au salarié qui deviennent la matière de son rapport d'activité. La production d'un certificat de travail mentionnant la durée, les dates et, éventuellement les études ou missions confiées par l'entreprise, sera exigé au moment de l'épreuve de soutenance.

1.3. Le projet tutoré

En cas de difficulté majeure pour trouver un stage ou un contrat d'alternance en entreprise, l'apprenant a la possibilité de réaliser un projet tutoré en accord avec son centre de formation et la FEDE.

Dans ce cas, le projet de rapport d'activité est négocié et déterminé en début d'année en concertation avec l'équipe pédagogique et plus spécialement un tuteur-enseignant, qui aura pour rôle de superviser le projet et guider l'apprenant.

Toutefois, l'obtention d'un stage ou d'un contrat d'alternance en entreprise doit constituer la priorité.

Durée : ¼ du volume de la formation, hors stage

Contenu : Dans le cadre d'un travail individuel ou collectif, réalisation d'un rapport d'activité retraçant l'ensemble des actions menées pour la mise en œuvre des techniques professionnelles de la gestion opérationnelle en hôtellerie-restauration, définie en début d'année et validée par le tuteur enseignant.

Capacités attendues : Mettre en œuvre une stratégie pour réaliser efficacement une action dans la gestion opérationnelle du secteur de l'hôtellerie-restauration

1.3.1. Contenu du projet

Dans la mesure du possible, ce projet aura une dimension européenne et sera élaboré en liaison avec une entreprise ou une organisation professionnelle où il pourrait trouver une application.

1.3.2. Rôle du tuteur

Le tuteur est un des enseignants de l'apprenant. En tant que tuteur, son rôle consiste à :

- Suggérer des idées de projet ou d'étude ;
- Valider le projet et négocier avec l'apprenant l'évolution du projet ;
- Orienter ses recherches bibliographiques et documentaires ;
- Fournir des pistes pour mettre en place des relations avec des entreprises ou des organisations professionnelles ;
- Surveiller la qualité d'ensemble du travail fourni ;
- Participer, le cas échéant au jury d'examen.

2. Le rapport d'activité

Ce rapport d'activité constitue une partie du travail évalué par le jury. En tant que tel, il est donc un objet d'évaluation et représente **30%** de la note finale.

2.1. Le contenu du rapport d'activité

Le rapport d'activité ne doit pas se résumer à un simple descriptif de l'activité de l'apprenant ou à un simple compte rendu de lecture.

Il doit représenter un effort de recherche, d'analyse et d'application concernant un aspect réel et bien délimité de l'activité d'une entreprise (entendue au sens large), dans un contexte économique européen si possible.

L'observation des pratiques de l'entreprise ou de l'organisation et/ou la lecture des ouvrages théoriques en relation avec le sujet doit permettre à l'apprenant de cerner une problématique relative à un contexte précis, et lui donner l'occasion de développer une analyse et des propositions concrètes qu'il doit être capable de justifier.

L'organisation du rapport d'activité est importante, il doit respecter une ordonnance classique, en abordant dans un ordre logique les différentes étapes de l'élaboration du projet, dont voici quelques exemples :

- Introduction ;
- La demande ou la commande ;
- La problématique ;
- L'idée de départ, le projet initial ;
- Les hypothèses de recherche ;
- Les résultats attendus ;
- La méthodologie utilisée ;
- Les arguments du projet, les propositions ;
- L'évaluation, la comparaison avec d'autres projets ;
- La confrontation avec la réalité, le terrain, les entreprises ;
- Les résultats éventuellement obtenus ;
- Les outils de contrôle éventuellement mis en place ;
- Les avantages apportés par le projet ou l'étude.

2.2. Présentation du rapport d'activité

Le rapport d'activité sera saisi au traitement de texte et présentera les caractéristiques suivantes :

- Format A4 ;
- Nombre de pages : environ 30 à 35 pages (hors annexes) ;
- Impression recto seul ;
- Marges 2,5 cm de chaque côté ;
- Interligne 1,5 ;
- Relié.

Le rapport peut contenir quelques annexes essentielles qui ne doivent pas dépasser un volume maximum de 10 feuilles A4.

La provenance de ces annexes doit être clairement indiquée (document élaboré par l'apprenant, tiré de telle publication, fourni par l'entreprise...).

La page de titre doit comporter les mentions suivantes :

- Nom et prénom de l'apprenant ;
- Numéro de candidat attribué par la FEDE ;
- Titre éventuel du rapport ;
- « Examens de la FEDE » ;
- « Rapport d'activité présenté à l'épreuve professionnelle de soutenance du diplôme visé de [année] ».

Il devra contenir un sommaire au début, une bibliographie à la fin et éventuellement une table des annexes.

Il sera exigé la même rigueur que pour les travaux universitaires en ce qui concerne la présentation des références, des citations, etc.

Il faut prévoir une édition en au moins deux exemplaires, un pour le jury, un pour l'apprenant.

2.3. Délai de fourniture du rapport d'activité

Les rapports d'activités doivent être envoyés en deux exemplaires au centre d'examen (pour transmission au jury) au moins 3 semaines avant le début de la période annoncée pour ce type d'épreuve.

3. Déroulement de la soutenance

Le jury est composé d'un enseignant de la spécialité auquel il est adjoint un professionnel. L'épreuve dure 30 minutes. Pas de temps de préparation.

La soutenance orale représente **70%** de la note finale.

3.1. Exposé théorique (de 10 à 15 min)

Dans un premier temps, le jury invitera l'apprenant à justifier le choix de son projet ou de son étude et à livrer les conclusions auxquelles il est parvenu.

Ce travail de soutenance ne doit pas conduire l'apprenant à « lire » son rapport devant le jury. Cette partie de l'épreuve est une évaluation des compétences de communication orale dans un contexte professionnel et technique.

L'apprenant s'efforcera donc de retracer, d'une manière construite et raisonnée, son cheminement dans le choix d'un sujet ou d'un projet, les difficultés qu'il a connues et comment il les a surmontées, la place que ce projet a prise par rapport à son projet professionnel global, l'intérêt qu'il a trouvé, le bénéfice qu'il a tiré d'un travail personnel d'élaboration et de recherche, les contacts qu'il a pu nouer à cette occasion avec des professionnels, des organisations, les suites qui seront éventuellement données...

Il devra savoir introduire et conclure son exposé, et maîtriser son temps de parole.

L'apprenant peut utiliser à sa guise des documents complémentaires qui ne sont pas dans le rapport d'activité remis au jury et qu'il aura apporté avec lui.

L'apprenant a aussi la possibilité d'utiliser les techniques de présentation qu'il juge utiles (par exemple : présentation assistée sur ordinateur...) pourvu qu'il soit autonome dans l'utilisation de ces outils et qu'il reste dans le temps imparti.

Pendant cet exposé de 10 à 15 minutes, l'apprenant ne sera pas interrompu.

3.2. Discussion avec le jury (15 à 20 min)

Dans un deuxième temps, le jury reviendra sur des aspects plus techniques ou professionnels, notamment sur le contenu du rapport d'activité, et posera les questions suscitées par la lecture de celui-ci.

Toutefois, s'agissant de la partie « soutenance orale » de l'épreuve, le jury évaluera moins la précision et la justesse des éléments de réponse technique fournis que la capacité de l'apprenant, à maîtriser la situation de communication, à comprendre et à traiter une objection, à organiser un discours, à convaincre...

4. Objectifs et critères d'évaluation

- [Grille de notation](#)
- [Éléments observables](#)

C. Règles d'utilisation de l'IA générative dans la rédaction du rapport d'activité

L'utilisation de l'IA générative (et des technologies assistées par l'IA) dans le processus de rédaction des rapports est autorisée, sous certaines conditions détaillées ci-dessous.

1. Les règles d'utilisation de l'IA dans la rédaction des travaux rédactionnels

En cas d'utilisation de l'IA dans le processus de rédaction par les candidats, trois règles prévalent et correspondent à trois principes, afin de garantir la possibilité d'une évaluation pertinente de la production personnelle du candidat : le respect des sources, la transparence et la responsabilité.

- Respecter les règles relatives au plagiat, à la copie et à la nécessité de citer les sources utilisées.
- Déclarer dans le manuscrit avoir utilisé l'IA dans le processus rédactionnel et indiquer quelles IA ont été utilisées et pour quel usage.
- Le candidat est ultimement responsable du contenu de son travail et des textes soumis pour évaluation. L'IA ne doit pas être citée comme auteur ou co-auteur.

2. L'IA et le risque de plagiat

Utiliser l'IA pour générer le texte du rapport d'activité est assimilé à du plagiat et peut être sanctionné par une disqualification.

Rappel des règles de base relatives au plagiat :

- L'auteur d'un texte doit citer ses sources sous peine de faire du plagiat et d'être disqualifié.
- La paraphrase sans citation de source est une autre forme de plagiat.
- Si le jury estime qu'il y a plagiat, paraphrase, copie d'un modèle sans apport original ou encore qu'il y a recours à un tiers de substitution, et que cela constitue un obstacle à l'évaluation objective des compétences, savoirs et savoir-faire d'un candidat, le jury est fondé à disqualifier le travail de l'étudiant.

3. L'IA et la transparence

Afin de permettre aux membres du jury d'évaluer de la façon la plus pertinente possible la production personnelle du candidat, celui-ci est tenu de déclarer, si c'est le cas, qu'il a eu recours à l'utilisation de l'intelligence artificielle dans la rédaction de son travail rédactionnel, en précisant : quel(s) outil(s), quel(s) usage(s), quelle(s) finalité(s).

4. L'IA et la responsabilité

L'IA ne doit pas être citée comme auteur ou co-auteur, la qualité d'auteur renvoyant à une personne physique. Le candidat est in fine l'auteur du rapport d'activité. Les candidats sont ainsi ultimement responsables du contenu de leur travail et des textes soumis pour évaluation.

D. Coefficient et ECTS

Ce module vaut coefficient **4** et permet de capitaliser **19 ECTS**.

UC D33

Contrôle continu - Gestion opérationnelle d'un concept hôtel innovant

A. Objectifs

Les évaluations sous la forme du contrôle continu certificatif doivent être réalisées en cours de formation à la fin d'une séquence d'apprentissage et permettre l'évaluation de l'acquisition d'un groupe de compétences. Ces évaluations nécessitent de s'appuyer sur des modalités provoquant des situations observables faisant appel à la mobilisation de diverses connaissances théoriques, de stratégies, de savoir-être et de savoir-faire. Elles doivent s'approcher de l'action et des situations de travail et traduire une mise en œuvre opérationnelle de plusieurs compétences liées à une activité et un métier en cohérence avec le niveau attendu. L'objectif est de valider au fur et à mesure l'acquisition des compétences avant les évaluations finales de la session d'examens FEDE. De façon générale, l'UC D33 permet également de prendre en compte l'implication et l'assiduité de chaque apprenant dans la formation.

Le temps de travail requis pour mener à bien le contrôle continu est estimé entre 40 et 50 heures. Cette activité évaluée doit être encadrée par un formateur, afin d'accompagner les groupes et orienter les apprenants dans leurs réflexions.

B. Evaluation

Le secteur de l'hôtellerie-restauration évolue rapidement, influencé par des tendances technologiques, écologiques et une demande croissante pour des expériences clients personnalisées. Dans ce cadre, les établissements hôteliers doivent innover constamment pour rester compétitifs. En réponse à ces enjeux, les apprenants travailleront en groupes de 3 ou 4 pour développer un concept hôtelier innovant. Ce projet leur permettra de démontrer leur maîtrise des compétences clés en gestion opérationnelle et de traduire leur esprit d'innovation et de créativité dans un contexte hôtelier.

Objectifs pédagogiques :

- Choisir un type d'établissement hôtelier et développer un concept innovant en adéquation avec une analyse de marché locale
- Élaborer une stratégie de revenue management, de pricing et de distribution, en appliquant les techniques vues dans le référentiel
- Concevoir un parcours client personnalisé et intégrant les nouvelles technologies pour optimiser l'expérience et fidéliser la clientèle
- Optimiser l'organisation interne, notamment la gestion des ressources humaines et les pratiques opérationnelles, pour répondre aux besoins spécifiques de l'établissement
- Identifier les besoins en recrutement pour optimiser l'organisation interne
- Démontrer une capacité d'anticipation en matière de veille technologique et d'innovation pour garantir une adaptation continue de l'établissement aux tendances émergentes
- Evaluer le seul de rentabilité et/ou la faisabilité du projet

C. Feuille de route

1. Constitution des groupes-projet

Les étudiants constitueront des groupes de 3 ou 4 pour mener à bien le projet. Chaque membre du groupe devra jouer un rôle spécifique, clairement défini, dans le cadre de la gestion du projet

2. Choix du concept

Chaque groupe devra sélectionner un type d'établissement hôtelier (ex : boutique-hôtel, hôtel d'affaires, éco-hôtel, etc.) et en proposer un concept innovant. Le choix doit être justifié en s'appuyant sur les tendances du marché et les besoins actuels de la clientèle

3. Étude de marché

Réaliser une étude de marché synthétique pour évaluer la viabilité du concept choisi. Cette étude doit inclure une analyse des tendances actuelles, des attentes des clients, et un benchmark des établissements concurrents

4. Plan de développement

Élaborer un plan de développement détaillé comprenant :

- Les éléments de design et d'expérience client (ex : ambiance, décoration, thématique, style de service etc.).
- Les différents services et équipements spécifiques proposés
- Les nouvelles technologies implémentées pour améliorer l'expérience et la satisfaction client (ex : IoT, check-in digital, applications mobiles etc.).

5. Business Model

Construire un business model en utilisant le Business Model Canvas qui devra mettre en évidence :

- Les segments de clientèle ciblés
- La proposition de valeur unique de l'établissement
- Les canaux de distribution et de promotion
- Les sources de revenus et la structure de coûts

6. Stratégie de gestion opérationnelle

Décrire les stratégies opérationnelles et de gestion des ressources humaines pour assurer le bon fonctionnement de l'établissement :

- La gestion des flux de travail
- L'organisation des équipes (F&B, accueil, réservation, housekeeping etc.).
- Les techniques de fidélisation et les programmes de formation du personnel

7. Le plan financier

Élaborer un plan financier de démarrage incluant les coûts de lancement, les estimations de chiffre d'affaires, les marges, et les prévisions de rentabilité

8. Présentation orale

Préparer une présentation synthétique du projet à destination d'un panel de « financiers » et « d'experts » du secteur, incluant :

- Les points forts et la nature différenciante du concept
- Les prévisions de rentabilité
- Une démonstration de la faisabilité opérationnelle et financière

Contenu	Capacités attendues
Analyse du marché et positionnement (10h)	
• Choisir un type d'établissement hôtelier et définir un concept innovant en fonction d'une analyse de marché local • Réaliser une analyse concurrentielle et identifier les opportunités de différenciation pour l'établissement choisi.	<i>Analyser les caractéristiques du marché cible pour orienter le concept de l'établissement</i> <i>Comparer les offres concurrentes pour justifier le positionnement unique de l'établissement</i>
Élaboration de la stratégie de revenue management (12h)	
• Élaborer une politique de pricing dynamique spécifique à l'établissement et ajustée à la demande prévisionnelle, à la saisonnalité et aux événements locaux	<i>Élaborer des stratégies de pricing adaptées pour optimiser les revenus</i>

Gestion opérationnelle en hôtellerie-restauration

Proposer une stratégie de distribution multicanal incluant les OTAs, les réservations directes et les réseaux sociaux, tout en assurant la parité tarifaire	<i>Mettre en place des techniques de gestion multicanal pour maximiser la rentabilité et la cohérence des offres</i>
Conception de l'expérience client et intégration de la digitalisation (10h)	
- Concevoir un parcours client optimisé pour l'établissement choisi, intégrant des technologies innovantes (ex : check-in digital, chatbot, IoT etc.) pour améliorer l'expérience client - Mettre en place une stratégie de fidélisation client incluant le suivi post-séjour via un CRM	<i>Intégrer des outils numériques pour enrichir et personnaliser l'expérience client</i> <i>Appliquer des techniques de fidélisation par une gestion proactive des réclamations et du suivi client</i>
Optimisation opérationnelle et gestion des équipes (8h)	
- Planifier un emploi du temps du personnel adapté aux périodes d'occupation et proposer des techniques de vente additionnelle (upselling/cross-selling) pour maximiser les revenus - Créer un programme de formation axé sur les nouvelles technologies et le service client, adapté aux besoins de l'établissement choisi	<i>Planifier efficacement les ressources humaines et appliquer des stratégies de vente additionnelle</i> <i>Développer des actions de formation pour adapter les compétences du personnel aux nouvelles exigences du secteur</i>
Innovation et veille technologique (5h)	
- Proposer une innovation technologique ou un service unique qui différenciera l'établissement choisi sur le marché - Mettre en place un plan de veille technologique pour suivre les innovations et adapter les stratégies de l'établissement	<i>Concevoir des solutions innovantes pour anticiper les besoins futurs des clients et renforcer la compétitivité</i> <i>Structurer une veille technologique pour identifier les tendances et adapter les stratégies de l'établissement</i>

D. Livrables

1. Dossier de conception du concept hôtelier

1.1. Le fond

- Présentation du concept hôtelier : Nom de l'établissement, positionnement, innovation et différenciation
- Analyse du marché et clientèle cible : Étude de marché synthétique (segments de clientèle, tendances du secteur, évolution des attentes des consommateurs etc.)
- Définition des services et prestations : offre d'hébergement, restauration, services additionnels etc.
- Positionnement concurrentiel : analyse des concurrents directs et indirects, avantages compétitifs du projet
- Proposition de modèle économique : identification des revenus (hébergement, restauration, extras etc.), estimation des coûts initiaux et courants

1.2. La forme

- Document au format Word ou PDF
- 15 à 20 pages maximum
- Structuration et mise en page professionnelle : page de couverture, sommaire, introduction, chapitres détaillés, conclusion
- Ajout d'illustrations : graphiques, tableaux, images pertinentes intégrés pour appuyer les analyses
- Bibliographie : sources des études de marché et références utilisées

2. Plan opérationnel et organisationnel

2.1. Le fond

- L'organisation des services et processus : présentation des départements clés (accueil, housekeeping, F&B, maintenance etc.)
- Un schéma d'organisation du personnel sous forme d'organigramme détaillé avec une répartition des rôles

- Gestion des flux clients : le parcours client type, les points de contact clés et l'optimisation de l'expérience client.
 - La planification des ressources humaines : définition des effectifs nécessaires, saisonnalité, besoins en formation
 - La mise en œuvre opérationnelle : phasage du projet, calendrier prévisionnel du lancement
- 2.2. La forme
- Dossier au format PDF structuré de manière professionnelle avec annexes
 - 10 à 15 pages maximum
 - Ajouts d'illustrations : schémas d'organisation, diagrammes de flux de travail etc.
 - Insertion de tableaux : modèle de planning des équipes, indicateurs de suivi opérationnel etc.
- 3. Rapport stratégique de revenue management et gestion financière**
- 3.1. Le fond
- Stratégie tarifaire et segmentation de la clientèle : catégorisation des prix en fonction des segments de marché
 - Yield management : définition de la politique d'ajustement des prix selon la saisonnalité et la demande
 - Les prévisions des revenus et indicateurs financiers clés : RevPAR, coût moyen par chambre, taux d'occupation
 - La gestion des coûts opérationnels : élaboration d'un budget prévisionnel et d'une estimation du seuil de rentabilité
 - Un tableau de bord financier avec indicateurs de suivi de performance et analyse des marges
- 3.2. La forme
- Rapport au format PDF avec annexes Excel pour les simulations financières
 - 10 à 12 pages maximum
 - Insertion de tableaux : Grille tarifaire, ratios financiers etc.
 - Insertion de graphiques pour l'évolution prévisionnelle des revenus, l'analyse des coûts etc.
- 4. Présentation de la stratégie marketing et e-réputation**
- 4.1. Le fond
- Définition et présentation de la stratégie de communication : positionnement de la marque et messages clés
 - Le plan marketing digital : présence sur les réseaux sociaux, actions de référencement (SEO, publicité en ligne etc.)
 - La stratégie de gestion de l'e-réputation : le plan de réponse aux avis clients, la gestion des critiques etc.
 - Le plan média et le calendrier des actions : la stratégie promotionnelle annuelle
 - Les indicateurs de suivi : les KPIs liés à la notoriété et au taux d'engagement
- 4.2. La forme
- Présentation PowerPoint (10 à 12 slides maximum)
 - Structuration avec : introduction, analyse du marché, stratégie, plan d'actions, conclusion
 - Ajouts d'illustrations : captures d'écran, visuels marketing simulés etc.
- 5. Rapport final et présentation orale du projet**
- 5.1. Le fond
- Document synthèse des livrables : présentation concise du concept et de sa mise en œuvre
 - Justification des choix stratégiques : démonstration de la pertinence des décisions prises (finance, marketing, organisation etc.)
 - Capacité à défendre le projet : préparation argumentée aux questions du jury
- 5.2. La forme
- Support PowerPoint ou Canva.
 - Nombre de slides : 12 à 15 maximum
 - Clarté et structuration professionnelle : Introduction, points clés, argumentation, conclusion
 - Qualité du discours, cohésion du groupe, capacité à défendre le projet et convaincre le jury
 - Durée : 30 minutes : 20 min de présentation + 10 min de questions et d'échange avec le jury.

E. Grilles de notation

Dans le cadre de ces évaluations en contrôle continu, et pour chaque candidat, voici le dossier candidat et les grilles de notations à utiliser obligatoirement : [Dossier candidat / D33 / Contrôle continu / Gestion opérationnelle en hôtellerie restauration](#)

F. Coefficient et ECTS

Ce module a un coefficient de 2 et permet de capitaliser 2 ECTS.

UE B

Langue Vivante
Européenne

UC B31

Langue Vivante Européenne 1

Utilisateur indépendant – Niveau B1 du CECR

Le référentiel de cette unité d'enseignement est commun pour toutes les langues vivantes, qu'il s'agisse d'une langue vivante 1 (UC B31), langue vivante 2 (UC B32) ou langue vivante 3 (UC B33).

Les apprenants ont la possibilité de choisir parmi les langues vivantes suivantes :

- **Langue vivante 1** : Allemand, Anglais, Espagnol, Français, Italien, Portugais ;
- **Langues vivantes 2 et 3 (facultatives)** : Allemand, Anglais, Arabe, Chinois, Espagnol, Français, Italien, Portugais

La langue vivante choisie par l'apprenant doit être différente de celle dans laquelle il passe les épreuves de la Culture et citoyenneté européennes et du domaine professionnel.

A. Objectif

Atteindre le niveau B1 du Cadre européen commun de référence pour les langues (CECR) en compréhension écrite et orale, production écrite et orale, interaction et médiation.

B. Formation

Le volume horaire recommandé de formation en face à face pédagogique est de 60 à 80 heures.

Utilisateur Indépendant, Niveau B1 du [Cadre Européen Commun de Référence du Conseil de l'Europe](#)

Écouter	Je peux comprendre les points essentiels quand un langage clair et standard est utilisé et s'il s'agit de sujets familiers concernant le travail, l'école, les loisirs... Je peux comprendre l'essentiel de nombreuses émissions de radio ou de télévision sur l'actualité ou sur des sujets qui m'intéressent à titre personnel ou professionnel si l'on parle d'une façon relativement lente et distincte.
Lire	Je peux comprendre des textes rédigés essentiellement dans une langue courante ou relative à mon travail. Je peux comprendre la description d'événements, l'expression de sentiments et de souhaits dans des lettres personnelles.
Prendre part à une conversation	Je peux faire face à la majorité des situations que l'on peut rencontrer au cours d'un voyage dans une région où la langue est parlée. Je peux prendre part sans préparation à une conversation sur des sujets familiers ou d'intérêt personnel ou qui concernent la vie quotidienne (par exemple famille, loisirs, travail, voyage et actualité).
S'exprimer oralement en continu	Je peux m'exprimer de manière simple afin de raconter des expériences et des événements, mes rêves, mes espoirs ou mes buts. Je peux brièvement donner les raisons et explications de mes opinions ou projets. Je peux raconter une histoire ou l'intrigue d'un livre ou d'un film et exprimer mes réactions.
Écrire	Je peux écrire un texte simple et cohérent sur des sujets familiers ou qui m'intéressent personnellement. Je peux écrire des lettres personnelles pour décrire expériences et impressions.

Médiation	Je peux transmettre les points essentiels de contenus clairs sur des sujets familiers ou d'intérêt personnel. Je peux relayer, dans une langue simple, les informations principales d'un document ou d'une discussion.
-----------	--

C. Ressources pédagogiques mises à la disposition des apprenants par la FEDE

Afin de permettre aux apprenants de s'entraîner sur ce module, la FEDE met à la disposition des écoles et des apprenants des annales d'évaluation (sujets et corrigés).

D. Évaluation

UC B31.1 – Langue Vivante Européenne 1 (Epreuve écrite)

Nota : Aucun document, support de cours ni outil complémentaire (outil d'intelligence artificielle, calculatrice, dictionnaire, etc.) n'est autorisé durant cette évaluation.

Durée : 1 heure

1. Compréhension écrite

Étude de deux textes de 250 à 300 mots chacun, portant sur des thèmes listés par la FEDE. Pour chaque texte, quatre questions sont posées à l'apprenant sous la forme d'un questionnaire à choix multiple.

Parmi les quatre réponses proposées pour chaque question, une seule est correcte.

Objectifs : évaluer la compréhension générale et la capacité à repérer des informations spécifiques ainsi qu'à saisir la logique d'ensemble d'un texte écrit.

Barème : 3 points pour une bonne réponse, 0 pour non-réponse ou réponse erronée.

2. Compétences lexicales et grammaticales en contexte

Questionnaire à choix multiple portant sur l'usage du lexique et de la grammaire en contexte, à partir des textes de compréhension et/ou des thèmes du programme.

L'apprenant répond à seize questions ; parmi les quatre réponses proposées pour chaque question, une seule est correcte.

Objectifs : évaluer la connaissance d'un vocabulaire varié et des structures grammaticales de base, ainsi que la capacité à comprendre le sens d'un énoncé et à sélectionner l'élément linguistique approprié en fonction du contexte.

Barème : 3 points pour une bonne réponse, 0 pour non-réponse ou réponse erronée.

3. Production écrite

Rédaction d'un courrier (lettre, fax, mail ou mémo) dans la langue vivante choisie par l'apprenant à partir d'un canevas fourni dans cette même langue étrangère, éventuellement en réaction à un document fourni dans l'énoncé (publicité, offre d'emploi, courrier).

Nombre de mots : 150 à 200.

Objectifs : évaluer la capacité à rédiger un texte simple et cohérent en fonction d'un contexte donné, à demander ou fournir des informations, à décrire des expériences, à exprimer des sentiments ou impressions et à présenter brièvement une opinion ou une explication.

La présentation ne fera pas l'objet d'une notation spécifique, mais peut être prise en compte pour affiner l'évaluation.

La production écrite est évaluée à partir des critères FEDE correspondant au niveau B1 du Cadre européen commun de référence pour les langues (CECR).

Barème :

Compréhension écrite (8 questions x 3) : 24 points

Compétences lexicales et grammaticales en contexte (16 questions x 3) : 48 points

Production écrite : 28 points

Total : **100 points****UC B31.2 – Langue Vivante Européenne 1 (Epreuve orale)**

L'épreuve orale vise à évaluer la capacité de l'apprenant à comprendre, produire, interagir et assurer une médiation simple dans des situations de communication relevant du niveau B1 du CECR.

Nota : Aucun document, support de cours ni outil complémentaire (outil d'intelligence artificielle, calculatrice, dictionnaire, etc.) n'est autorisé durant cette évaluation.

Durée totale de l'épreuve orale : 40 minutes (préparation comprise).

1. Présentation et commentaire à partir d'un document iconographique (préparation : 10 min ; passation : environ 10 min)

Objectif : évaluer la capacité de l'apprenant à présenter et commenter un document visuel de manière organisée, à en dégager les informations essentielles, à exprimer un point de vue simple et à interagir avec l'examineur.

• **Préparation (10 min)**

L'apprenant tire au sort un document iconographique parmi un choix de 6 à 12 documents et prépare une présentation et un commentaire en réaction à ce document.

Le document iconographique est une photographie, un dessin, un graphique ou un montage de plusieurs de ces éléments portant sur les thèmes du référentiel et des sujets d'actualité s'y rapportant.

L'apprenant peut prendre des notes, mais uniquement comme support d'oral ; toute lecture mot à mot sera pénalisée.

L'apprenant est amené à identifier le message principal du document et à en proposer une interprétation simple.

• **Présentation et commentaire par l'apprenant du document iconographique (4-5 min)**

L'examineur laisse à l'apprenant le temps de s'exprimer afin d'évaluer la structuration du discours et la clarté de l'expression.

Présentation et commentaire par l'apprenant du document iconographique.

L'examineur doit laisser à l'apprenant le temps de s'exprimer seul afin de juger de la logique du discours.

• **Discussion sur le document (4-5 min)**

Entretien entre l'examineur et l'apprenant sur le document, permettant à ce dernier d'expliquer ses idées, de justifier brièvement son point de vue et d'illustrer ses propos.

2. Compréhension et médiation orales (durée indicative : environ 12 minutes)

L'examineur lit à l'apprenant un texte clair et structuré d'environ 250 à 300 mots, portant sur les thèmes du référentiel et des sujets d'actualité s'y rapportant. L'apprenant répond à huit questions de compréhension orale.

Le texte est lu une première fois intégralement afin que l'apprenant en saisisse le sens général. Il est ensuite relu par segments ; après chaque segment, l'examineur pose la question correspondante. Si nécessaire, le passage concerné peut être relu une fois.

La prise de notes est autorisée ; elle sert de soutien à la compréhension et à la formulation des réponses, et non à la mémorisation stricte.

Cet exercice permet d'évaluer la capacité à comprendre les informations principales et secondaires d'un message oral et à en restituer le sens de manière simple.

3. Entretien

Entretien portant sur le parcours de formation, la spécialité professionnelle de l'apprenant (expérience acquise ou en cours, projet tutoré, spécialisation présente et future), ainsi que sur des aspects de sa vie quotidienne ou de ses centres d'intérêt.

L'examinateur pose des questions et propose des relances permettant à l'apprenant de donner des informations, de décrire des expériences, d'exprimer et de justifier brièvement ses opinions.

Liste des thèmes de l'épreuve de Langue Vivante

Pour le niveau B1, les supports proposés sont adaptés aux capacités des apprenants et mobilisent un lexique courant et spécifique simple, en lien avec des situations de la vie quotidienne, académique ou professionnelle. Ils peuvent faire appel à des contenus comportant une dimension descriptive ou explicative et inviter à exprimer un point de vue ou à justifier brièvement une opinion, sans nécessiter de traitement conceptuel complexe.

- L'Europe et la citoyenneté
 - La citoyenneté européenne et mondiale ;
 - Les droits humains et les valeurs démocratiques ;
 - Les enjeux et débats politiques, sociaux et économiques actuels en Europe ;
 - La participation civique et l'engagement citoyen.
- Le monde du travail
 - Relations humaines au travail ;
 - Organisation du travail : temps, formation, mobilité, conflits, équilibre vie privée/vie professionnelle ;
 - Évolutions sociales et professionnelles en Europe ;
 - Orientation, éducation et apprentissage tout au long de la vie.
- Économie et société
 - Les enjeux économiques du quotidien (consommation, emploi, innovation) ;
 - La mondialisation et ses impacts sociaux, culturels et environnementaux ;
 - Développement durable et responsabilité sociétale.
- Vie professionnelle
 - Communication professionnelle écrite (lettres, courriels, messages) ;
 - Offres d'emploi et candidatures ;
 - Communication pratique : téléphone, visioconférence, outils numériques etc.
- Communication
 - Publicité, médias et communication publique ;
 - Nouveaux outils technologiques et réseaux sociaux ;
 - Médias et information : esprit critique, fake news, influence des médias ;
 - Citoyenneté numérique et responsabilité en ligne.
- Arts, culture et patrimoine
 - Histoire, civilisations et sociétés ;
 - Diversité culturelle et dialogue interculturel ;
 - Expressions culturelles et artistiques.
- Sujets d'actualité
 - Enjeux européens et internationaux ;
 - Société et citoyenneté : environnement, santé, inclusion, égalité ;
 - Coopération et gestion des conflits dans la société.

L'évaluation est réalisée à partir d'une grille critériée conforme aux descripteurs du niveau B2 du Cadre Européen Commun de Référence pour les Langues (CECR).

Elle porte sur les capacités suivantes :

- compréhension de messages clairs portant sur des sujets familiers ou liés au domaine d'études ou professionnel ;
- capacité à s'exprimer et à interagir à l'oral de manière simple mais organisée, en développant des réponses et en exprimant un point de vue ;
- médiation orale simple (reformulation ou transmission des informations principales d'un message ou d'un document) ;
- correction linguistique globale permettant une communication efficace malgré certaines erreurs
- prononciation, aisance et intelligibilité du discours ;
- organisation et cohérence du discours.

E. Grilles d'évaluation

Le détail des critères et des niveaux de maîtrise figure dans les grilles officielles d'évaluation :

[UC B3.1- Grille de notation - Niveau B1 du CECR](#)

[UC B3.2- Grille de notation - Niveau B1 du CECR](#)

F. Coefficient et ECTS

L'épreuve écrite **UC B31.1** vaut coefficient 2 et permet de capitaliser 6 ECTS.

L'épreuve orale **UC B31.2** vaut coefficient 2 et permet de capitaliser 6 ECTS.

UE A

Culture et Citoyenneté
Européennes

UC A2

Le projet européen : culture et démocratie pour une citoyenneté en action

A. Objectifs

- Analyser l'étude de l'histoire et sa relation avec la culture, la démocratie et la citoyenneté ;
- Comprendre le modèle européen et ses particularités, aux plans historique et culturel ;
- Développer une compréhension critique de la politique, du droit et des droits humains ;
- Développer une connaissance et une compréhension critique de la culture, des cultures, et des religions ;
- Acquérir des connaissances précises sur les institutions européennes et leur fonctionnement ;
- Comprendre le modèle européen d'un point de vue réglementaire et juridique ;
- Mobiliser des outils de compréhension de l'espace européen et des actualités européennes ;
- Acquérir des compétences liées à la culture de la démocratie et au dialogue multiculturel.

B. Formation

Le volume horaire recommandé de formation en face à face pédagogique est de 20 à 25 heures.

Contenu	Capacités attendues
Module d'introduction : Importance de l'histoire	 OHE Conseil de l'Europe
• La discipline de l'histoire et les concepts de la pensée historique : ○ Causes et conséquences ○ Continuité et changement ○ Pertinence historique ○ Perspective historique ○ Sources ○ La dimension éthique • La relation entre l'étude de l'histoire et la démocratie contemporaine • La pertinence de la pensée et de la compréhension historiques dans le présent et l'avenir	<i>Souligner les aspects clés, les objectifs et les défis de la discipline de l'histoire</i> <i>Décrire les six concepts de la pensée historique</i> <i>Utiliser les concepts de la pensée historique pour analyser des événements historiques, des périodes et/ou des individus</i> <i>Décrire les liens entre l'étude de l'histoire et la démocratie contemporaine</i> <i>Reconnaître la pertinence de la pensée historique et de la compréhension de l'histoire pour le présent et l'avenir</i>
Chapitre 1 : L'Europe Actuelle	
• La naissance de l'unité européenne et les prémices de la construction européenne • Les organisations (Conseil de l'Europe, UE, OSCE, AELE, EEE, OECD) • Une Europe multiple (espaces européens, adhésion/appartenance) • Le Conseil de l'Europe ○ L'origine et les valeurs du Conseil de l'Europe	<i>Analyser le processus de la construction européenne et le processus d'intégration</i> <i>Décrire le processus d'adhésion</i> <i>Reconnaître la multiplicité des organisations sur le continent européen et leur géographie variable</i> <i>Expliquer le rôle des valeurs communes de la démocratie, de la primauté du droit et du respect des droits de l'homme au sein du Conseil de l'Europe en tant qu'organisation</i>

Gestion opérationnelle en hôtellerie-restauration

○ La structure et les membres ○ L'histoire : faits marquants ○ Champs d'intervention ○ OING	<i>Décrire la structure, le fonctionnement et les champs d'action du Conseil de l'Europe</i>
Chapitre 2 : L'Europe et le monde	
• Élimination des frontières intérieures • Gestion des frontières extérieures • Espaces transfrontaliers • Frontières et crises • La politique étrangère commune et la politique de sécurité et de défense de l'Union européenne ○ Le rôle de l'OTAN • L'Union européenne et ses frontières ○ La Politique Etrangère et de Sécurité Commune ○ La Politique Européenne de Voisinage • L'Union européenne et le monde : ○ Focus sur l'Afrique • Enjeux de la politique commerciale • Les organisations internationales : ○ L'ONU et ses institutions (OMS, Unesco, OIT, FAO) ○ Organisations à caractère économique (OMC, FMI, Banque mondiale) ○ Cours internationales (CIJ, Cour Pénale internationale) ○ Alliances de défense (OTAN)	<i>Identifier les différents types de frontières définissant l'espace européen</i> <i>Décrire la coopération transfrontalière et ses espaces</i> <i>Expliquer le contexte géopolitique européen</i> <i>Mener une réflexion critique sur les événements actuels concernant la politique étrangère de l'Union européenne</i> <i>Analyser les relations entre l'Union européenne et le monde</i> <i>Décrire l'ordre international et le multilatéralisme</i> <i>Décrire la multiplicité des organisations internationales</i> <i>Identifier des exemples des champs d'intervention des organisations internationales</i>
Chapitre 3 : Cultures et diversité en Europe	
• La diversité des religions en Europe • La liberté de pensée, de conscience et de religion en Europe : limites et enjeux • Minorités et lutte contre les discriminations en Europe • Les mouvements de migration récents et les principaux instruments d'accueil des migrants	<i>Définir les critères de discrimination et reconnaître les faits de discrimination</i> <i>Décrire les réglementations introduites par les institutions européennes en ce qui concerne les minorités et la discrimination et expliquer comment elles sont appliquées</i> <i>Mettre à profit le dialogue interculturel pour faciliter la reconnaissance de différentes identités et appartenances culturelles</i>
Chapitre 4 : La citoyenneté européenne	
• La Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne	<i>Identifier les concepts politiques et juridiques de base de la citoyenneté</i>

Gestion opérationnelle en hôtellerie-restauration

• La libre circulation et les droits liés à la citoyenneté européenne • Démocratie et participation citoyenne dans l'UE • Conférence sur l'avenir de l'Europe et suites institutionnelles	<i>Mener une réflexion critique sur les droits humains en tant que cadre de valeurs européennes</i> <i>Expliquer les différentes façons dont les citoyens peuvent influencer les politiques</i>
Chapitre 5 : Le fonctionnement de l'Union européenne	
• L'Union européenne, ses institutions et leur fonctionnement ○ L'origine de l'UE ○ L'histoire : faits marquants ○ La structure institutionnelle ○ La procédure législative ordinaire ○ Les compétences et les actes de l'UE ○ Gouvernance multiniveau ○ Le contrôle par les juges (UE et juges nationaux) • Les actions de l'Union européenne ○ Les compétences exclusives (douanes, Euro) ○ Les compétences partagées (PAC, Politiques régionales, énergie, climat, transports) ○ Les compétences d'appui (éducation, santé, protection civile)	<i>Identifier les grands principes de fonctionnement des institutions européennes</i> <i>Décrire les modalités de la prise de décision dans l'UE</i> <i>Identifier la participation des institutions et organes de l'UE dans la vie des citoyens européens</i> <i>Analyser le champ d'action de l'Union Européenne</i> <i>Montrer la répartition des compétences entre l'UE et ses États membres</i> <i>Appréhender les règles fondamentales de mise œuvre des politiques européennes et leur impact sur la vie des citoyens européens</i>
Chapitre 6 : Enjeux, défis et avenir de la construction européenne	
• La souveraineté européenne • La transition écologique • La Boussole stratégique • Les débats sur l'Europe (euroscepticisme, genre, inclusion, participation) • L'avenir de l'UE dans le monde (Ukraine, Russie, Chine, US)	<i>Mener une réflexion critique sur l'actualité européenne depuis différentes perspectives en prenant en compte les facteurs historiques qui ont façonné le monde contemporain</i> <i>Mesurer les enjeux et défis européens et mondiaux (immigration, populisme, pandémie, guerres...) pour mieux cerner les desseins à venir de la construction européenne</i> <i>Réfléchir de manière critique aux différentes possibilités pour l'avenir de l'Europe</i>

Chapitre 7 : Focus sur la corruption	 Groupe d'Etats contre la corruption Conseil de l'Europe
• Définir la corruption • Les différentes formes de corruption • Cartographier et mesurer la corruption • Les causes de la corruption • Endiguer la corruption • Les standards internationaux de lutte contre la corruption	<i>Appréhender les conséquences de la corruption</i> <i>Définir les termes spécifiques du vocabulaire de la lutte contre la corruption</i> <i>Distinguer les moyens de lutte contre la corruption, en aval et en amont</i> <i>Appréhender les enjeux de la dimension internationale de la lutte contre la corruption</i>

C. Ressources pédagogiques mises à la disposition des apprenants par la FEDE

La FEDE met à la disposition des écoles et des apprenants :

- Des fiches thématiques comportant des outils d'auto-évaluation pour se préparer à l'épreuve
- Des annales d'évaluation (sujets et corrigés).

D. Évaluation

Forme de l'épreuve : Questionnaire à Choix Multiples (QCM) en ligne

Durée : 40 minutes

Nombre de questions : 40 questions

Nombre de propositions : 2 à 4 propositions de réponses par question. Une seule proposition est exacte.

Total de points : 120

Le barème de notation est le suivant :

- **+ 3 points par bonne réponse**
- **0 point par réponse erronée**
- **0 point par non-réponse**

Aucun document, support de cours ou outil complémentaire (outil d'intelligence artificielle, calculatrice, dictionnaire, etc.) n'est autorisé durant cette évaluation.

NB : Formation en présentiel : heures d'enseignement réparties selon l'organisation propre à chaque établissement, à la spécialité du diplôme préparé et à la zone géographique du lieu de formation.

E. Coefficient et ECTS

Ce module vaut coefficient 1 et permet de capitaliser 3 ECTS.

UC A3

Le management interculturel et les ressources humaines

A. Objectifs

- Valoriser la diversité culturelle et s'appuyer sur le dialogue interculturel afin de développer une culture du « vivre ensemble » ;
- Développer l'altérité culturelle et la capacité d'interagir et travailler avec des personnes ayant des valeurs, des habitudes, des comportements et des références culturelles différents des siens ;
- S'approprier certains codes culturels afin de comprendre leurs impacts dans les relations interpersonnelles ;
- Mener une réflexion critique sur les différentes conventions de communication appliquées dans un autre groupe social ou une autre culture ;
- Mesurer l'impact de la culture dans la gestion des ressources humaines et participer à l'adaptation et mise en œuvre des pratiques de management interculturel et gestion des ressources humaines ;
- Accompagner et favoriser la mobilité des professionnels afin de leur permettre d'évoluer dans un contexte international.

B. Formation

Le volume horaire recommandé de formation en face à face pédagogique est de 20 à 25 heures.

Contenu	Capacités attendues
Partie 1 : Le management interculturel en Europe	
Chapitre 1 : Culture et diversité culturelle	
• Compréhensions de la culture ○ Bases ethnique, linguistique et religieuse ○ Fondements économiques, technologiques et politiques ○ Culture et style de vie ○ Éducation et culture • Langue et culture ○ La diversité linguistique ○ Plurilinguisme et multiculturalisme • Le multiperspectivisme ○ Définition et enjeux du multiperspectivisme ○ Approches pour reconnaître et prendre en compte les différentes perspectives, expériences et valeurs des individus dans une organisation	<i>Comprendre que la diversité culturelle au sein d'une société doit être perçue positivement et valorisée</i> <i>Analyser l'origine des cultures pour comprendre leur impact sur les valeurs fondamentales de l'individu et leur relation avec le comportement au travail</i> <i>Comprendre que le dialogue interculturel doit être mis à profit pour faciliter la reconnaissance de nos différentes identités et appartenances culturelles</i> <i>Distinguer l'approche multiperspectiviste dans le contexte de la gestion interculturelle au sein d'une organisation</i>
Chapitre 2 : La communication interculturelle dans une organisation	
• Valeurs et dimensions culturelles • La culture organisationnelle ○ La construction des valeurs de l'entreprise ○ La communication interculturelle • Ethnorelativisme	<i>Reconnaître les enjeux liés à la construction des valeurs de l'entreprise et leur impact sur les individus et l'organisation</i> <i>Définir différents styles de communication et faciliter la communication entre des personnes d'origines culturelles différentes</i>

Gestion opérationnelle en hôtellerie-restauration

• Conseils et outils pour une communication interculturelle efficace	<i>Mener une réflexion critique sur les effets des différents styles d'utilisation de la langue dans des situations sociales et professionnelles</i>
Chapitre 3 : Gérer l'interculturel et résoudre des conflits culturels	
• Comment gérer et travailler dans une équipe multiculturelle ○ Diversité ethnique ○ Diversité linguistique ○ Les discriminations • Culture générationnelle ○ Les différences générationnelles ○ Création et gestion d'équipes transgénérationnelles • Culture européenne ○ L'identité européenne : identité historique collective et identités locales • La résolution des conflits culturels ○ Méthodes et cas particuliers	<i>Distinguer les modes de pensée et la langue des générations pour réunir des équipes multigénérationnelles autour d'un projet commun</i> <i>Reconnaître la diversité des influences au sein d'une équipe et percevoir les effets de la diversité culturelle</i> <i>Analyser les filtres culturels et les intégrer dans la gestion des équipes</i> <i>Communiquer et appréhender les différences culturelles en Europe pour construire dans la diversité une pensée convergente</i> <i>Instaurer régulièrement la communication pour contribuer à résoudre des conflits interpersonnels</i> <i>Acquérir des outils pour prévenir et gérer les conflits interculturels de manière efficace</i>
Partie II : Les ressources humaines en Europe	
Chapitre 4 : Travailler en Europe	
• L'Union européenne et la stratégie européenne pour l'emploi ○ La Stratégie décennale de l'UE en faveur des droits des personnes en situation de handicap • L'Union européenne et le droit du travail ○ La durée du travail en Europe ○ Les contrats de travail ○ Les salaires en Europe ○ Disparités salariales ○ Charges sociales et coût du travail ○ Santé et sécurité au travail ○ Protection contre les discriminations • L'immigration professionnelle et les espaces européens ○ L'Espace économique européen ○ L'Union européenne ○ L'espace Schengen ○ Intégration des migrants originaires de pays non-membres de l'UE • Mobilité professionnelle vers et en Europe : les différents statuts	<i>Identifier les institutions européennes impliquées dans l'élaboration du droit européen du travail</i> <i>Connaître les sources principales du droit européen du travail</i> <i>Distinguer les relations en droit national et droit européen du travail</i> <i>Reconnaître les principaux objectifs et orientations de l'Union européenne en matière de droit du travail</i> <i>Distinguer les textes du Conseil de l'Europe et de l'Union européenne en matière de droit du travail</i> <i>Mener une veille réglementaire</i> <i>Définir la libre circulation des travailleurs et des citoyens de l'UE et expliquer ses implications</i> <i>Distinguer les conditions d'immigration d'un citoyen européen de celles d'un ressortissant non européen</i>

Gestion opérationnelle en hôtellerie-restauration

○ Types de contrats de travail ○ Les principaux éléments d'un contrat de travail • Recrutement en Europe ○ Types de recrutement et contraintes juridiques	<i>Différencier les différents statuts de la mobilité professionnelle</i> <i>Expliquer l'action de l'UE en faveur de la mobilité professionnelle</i> <i>Choisir et utiliser les outils et les plateformes européennes de recrutement</i>
Chapitre 5 : Les systèmes de protection sociale en Europe	
<i>Introduction : L'influence des conventions internationales à portée universelle sur la protection sociale en Europe</i> • Le Conseil de l'Europe et la mobilité des travailleurs ○ Charte sociale européenne (1961) ○ Code européen de sécurité sociale (1964) ○ Les conventions bilatérales et multilatérales de sécurité sociale entre États • La sécurité sociale en Europe : ○ Carte européenne d'assurance maladie ○ Les tendances actuelles en matière de sécurité sociale en Europe ○ Nouveaux défis ○ Variables d'ajustement	<i>Illustrer les enjeux culturels de la protection sociale en Europe</i> <i>Distinguer et respecter les règles de la protection sociale applicables au sein des différents pays d'Europe pour faciliter la mobilité professionnelle et protéger les salariés</i> <i>Identifier les possibilités de liaison entre régimes des différents pays de l'UE pour renforcer l'ouverture à l'internationale de l'entreprise</i> <i>Comprendre le fonctionnement général des différentes branches de protection sociale dans les pays de l'UE</i> <i>Mettre en place un système de veille des évolutions en matière de règles de la protection sociale en Europe</i>
Chapitre 6 : La responsabilité sociétale des entreprises (RSE)	
• LA RSE : définition et enjeux ○ Des origines au concept : entre volontarisme et obligation ○ Définition de la RSE : entre enjeux sociaux et sociétaux • Le périmètre de la RSE ○ Lignes directrices ○ La notion de parties prenantes et de sphère d'influence ○ Le principe de transparence et son corollaire ○ La RSE et les institutions européennes • La question sociale au cœur de l'entreprise : les textes de références de la RSE ○ RSE et RH, prise en compte des risques psychosociaux et de la Qualité de vie au travail (QVT-QVCT) ○ Respect des Droits humains et lutte contre les discriminations : Devoir de vigilance et prise en compte de la chaîne d'approvisionnement	<i>Expliquer les bases conceptuelles et courants de pensée à l'origine de la RSE et appréhender l'écosystème de la RSE</i> <i>Distinguer les opportunités et les risques d'une démarche RSE</i> <i>Décrire les enjeux liés à la RSE en Europe et les envisager comme des leviers d'action pour renforcer l'entreprise</i> <i>Illustrer de quelle manière la RSE impacte la gestion des ressources humaines dans un contexte européen</i> <i>Participer au développement d'une politique RH et RSE en entreprise</i> <i>Analyser des enjeux liés à la diversité et à l'inclusion en milieu professionnel et les enjeux des politiques de gestion de la diversité</i>

• Politiques d'inclusion ○ Enjeux des politiques de gestion de la diversité ○ Enjeux et des défis liés à l'égalité hommes-femmes (diversité et performance) ○ Le harcèlement en entreprise ○ Les politiques LGBTQIA+ • Politiques d'inclusion des personnes en situation de handicap	<i>Participer au développement des solutions pour favoriser l'inclusion des personnes en situation de handicap</i>
---	--

C. Ressources pédagogiques mises à la disposition des apprenants par la FEDE

La FEDE met à la disposition des écoles et des apprenants :

- Des fiches thématiques comportant des outils d'auto-évaluation pour se préparer à l'épreuve
- Des annales d'évaluation (sujets et corrigés).

D. Évaluation

Forme de l'épreuve : Questionnaire à Choix Multiples (QCM) en ligne

Durée : 40 minutes

Nombre de questions : 40 questions

Nombre de propositions : 2 à 4 propositions de réponses par question. Une seule proposition est exacte.

Total de points : 120

Le barème de notation est le suivant :

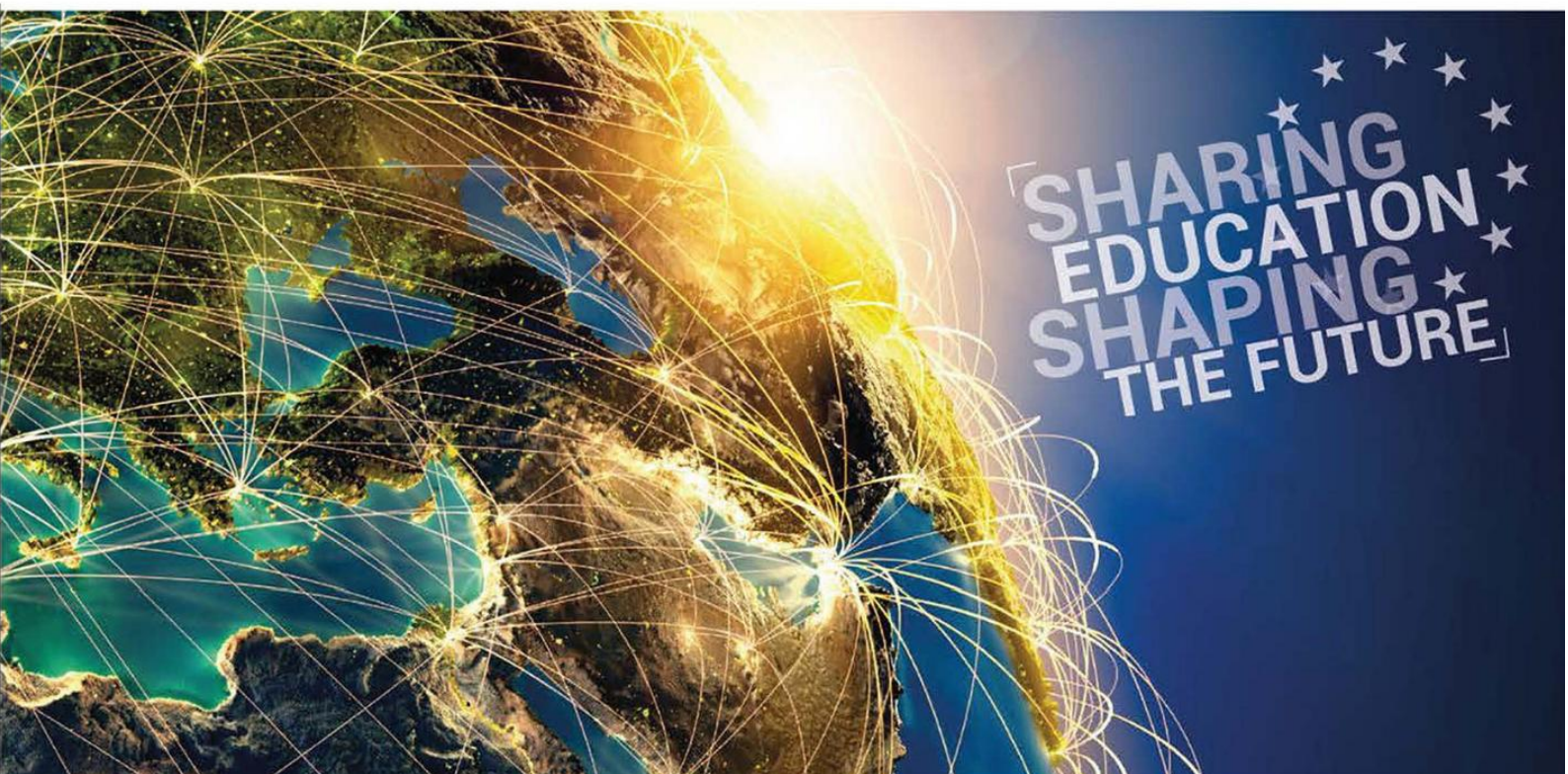
- **+ 3 points par bonne réponse**
- **0 point par réponse erronée**
- **0 point par non-réponse**

Aucun document, support de cours ou outil complémentaire (outil d'intelligence artificielle, calculatrice, dictionnaire, etc.) n'est autorisé durant cette évaluation.

NB : Formation en présentiel : heures d'enseignement réparties selon l'organisation propre à chaque établissement, à la spécialité du diplôme préparé et à la zone géographique du lieu de formation.

E. Coefficient et ECTS

Ce module vaut coefficient 2 et permet de capitaliser 3 ECTS.



FEDEration for European Education
FÉDÉration Européenne des Ecoles

INGO holding participatory status with the Council of Europe

OING dotée du statut participatif du Conseil de l'Europe

INGO holding consultative status with la Francophonie

OING dotée du statut consultatif auprès de la Francophonie

INGO holding the status of official partner of UNESCO and of ECOSOC

OING dotée du statut de partenaire officiel de l'UNESCO et du CESNU

FEDE - La Voie Creuse 16 - 1202 - Genève - SUISSE
www.fede.education - mailbox@fede.org