



Référentiel de certification Titre de Manager dans le secteur hôtelier international

Article L6113-1 [En savoir plus sur cet article...](#) Créé par [LOI n°2018-771 du 5 septembre 2018 - art. 31 \(V\)](#)

« Les certifications professionnelles enregistrées au répertoire national des certifications professionnelles permettent une validation des compétences et des connaissances acquises nécessaires à l'exercice d'activités professionnelles. Elles sont définies notamment par un **référentiel d'activités** qui décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés, un **référentiel de compétences** qui identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui en découlent et un **référentiel d'évaluation** qui définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis. »

Modalités d'évaluation :

Bloc 1	Elaborer la stratégie de l'entreprise du secteur hôtelier
Bloc 2	Déployer la stratégie commerciale de l'entreprise du secteur hôtelier
Bloc 3	Piloter les activités financières de l'entreprise du secteur hôtelier
Bloc 4	Manager les équipes dans l'entreprise du secteur hôtelier

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
B1 - ÉLABORER LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE DU SECTEUR HÔTELIER			
A1. Diagnostic des évolutions du secteur hôtelier et de son environnement <ul style="list-style-type: none"> - Veille économique et technologique du secteur hôtelier - Identification de sources variées et fiables - Traitement et analyse des données récoltés - Elaboration d'une étude de marché - Analyse des données permettant de déterminer le positionnement concurrentiel d'un groupe hôtelier - Prise en compte les enjeux de la mondialisation 	C1. Organiser un système de veille économique et technologique du secteur hôtelier en identifiant des sources de données variées et fiables et en mettant en place une procédure de traitement et d'analyse des données afin d'anticiper les évolutions du secteur. C2. Réaliser une étude de marché en identifiant les évolutions du secteur, ses services ou produits et ses différents acteurs, en analysant la demande, l'offre et l'environnement concurrentiel de l'entreprise afin de déterminer son positionnement.	E1. Mise en situation professionnelle <i>Projet de développement stratégique d'un établissement du secteur hôtelier (Projet de consulting)</i> A partir d'une commande d'une entreprise partenaire du secteur hôtelier, les candidats réunis en équipe, endossent le rôle de consultants juniors. Ils doivent proposer une stratégie de développement de l'entreprise en y incluant les dimensions d'investissement, de marketing et de distribution et utiliser les outils de management adéquats (marketing, stratégie, finance) à des fins d'analyse de cette situation qui sera problématisée. Des recommandations seront émises.	Pour C1 : <ul style="list-style-type: none"> - Les sources utilisées sont fiables et actualisées - Les documents rassemblés sont issus de sources de natures différentes et spécifiques au secteur de l'hôtellerie - Les documents rassemblés permettent d'avoir une vision d'ensemble du secteur, de ses enjeux et évolutions - Un compilateur de données est utilisé Pour C2 : <ul style="list-style-type: none"> - les évolutions et enjeux pouvant avoir un impact sur l'établissement du secteur hôtelier sont identifiés - l'offre, la demande et l'environnement concurrentiel de l'établissement sont analysés - le positionnement de l'établissement du secteur hôtelier est déterminé
A2. Analyse de l'information <ul style="list-style-type: none"> - Traduction des enjeux stratégiques en risques et opportunités (facteurs externes : risques climatiques, géopolitiques, sanitaires, etc.) - Analyse des évolutions technologiques qui modifient le comportement des acteurs (e-commerce, distribution, 	C3. Analyser les enjeux contemporains de développement durable, d'évolutions technologiques, de géopolitique et sanitaires en identifiant les risques et opportunités pour l'entreprise du secteur hôtelier afin de les intégrer dans la réflexion stratégique C4. Élaborer plusieurs scénarios prospectifs en prenant en compte les opportunités et risques précédemment	Travail de groupe avec évaluation écrite et soutenance finale devant un jury composé d'enseignants et de professionnels du secteur.	Pour C3 : <ul style="list-style-type: none"> - Les facteurs externes (risques et opportunités) à l'établissement du secteur hôtelier sont traduits en enjeux stratégiques : risques climatiques, géopolitiques, sanitaires, etc. - Les évolutions technologiques impactant les comportements des acteurs sont prises en compte pour l'analyse

<p>électronique, réseaux sociaux, dans l'hôtellerie en particulier)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intégration des problématiques de développement durable liées au tourisme : eau, énergie, gaspillage, diversité, pollution - Intégration des problématiques éthiques et culturelles liées au tourisme - Elaboration de plusieurs scénarios prospectifs 	<p>identifiés afin d'anticiper d'éventuels obstacles à la réalisation des objectifs de l'entreprise</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Les problématiques éthiques, culturelles et liées au développement durable sont intégrées dans l'analyse <p>Pour C4 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des scénarios prospectifs sont élaborés - Ils couvrent toute la gamme des futurs possibles - Ils sont dynamiques - Ils se situent sur le même horizon temporel - Ils intègrent les opportunités et risques identifiés - Une estimation de la probabilité de réalisation est fournie pour chaque scénario
<p>A3. Définition d'un plan de développement de l'entreprise sur moyen et long terme</p> <ul style="list-style-type: none"> - Définition d'une orientation stratégique de l'entreprise - Réalisation d'une analyse stratégique des forces et faiblesses dans les domaines marketing, ventes, finance, achats (facteurs internes). - Définition d'un plan d'action - Identification des ressources humaines, financières et techniques nécessaires à son succès 	<p>C5. Déterminer l'orientation stratégique de l'entreprise en identifiant le scénario prospectif le plus probable et prévisible, en se référant à des études du marché et des rapports sectoriels afin de fixer des objectifs à atteindre en fonction des forces et faiblesses de l'entreprise</p> <p>C6. Définir un plan d'action stratégique en identifiant les ressources allouées, en établissant un calendrier et en utilisant les éléments de contexte externes et internes à l'entreprise afin de décliner opérationnellement la stratégie de l'entreprise</p>		<p>Pour C5 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le scénario prospectif le plus probable et prévisible est identifié. Il prend en compte : <ul style="list-style-type: none"> - Les facteurs internes de l'établissement du secteur hôtelier (forces et faiblesses) sont analysés - Les conclusions de l'étude de marché - L'orientation stratégique de l'entreprise est définie - Des recommandations sont proposées <p>Pour C6 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un plan d'action stratégique est défini. - Il prend en compte les ressources humaines, financières et techniques nécessaires - Un planning est établi <p><u>Pour les compétences de C1 à C6 (présentation orale) :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - La présentation orale du candidat est synthétique, argumentée et structurée.

			<ul style="list-style-type: none"> - Le candidat répond de façon argumentée aux questions de clarification et d'ouvertures qui lui sont posées - Une posture professionnelle est adoptée, le propos est convainquant
B2- DÉPLOYER LA STRATÉGIE COMMERCIALE ET MARKETING DE L'ENTREPRISE DU SECTEUR HÔTELIER			
<p>A4. Déploiement du plan d'action commercial Conception d'un plan marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sélection des outils marketing adaptés (4 P du marketing, PESTEL, SWOT, etc.) - Elaboration d'un benchmark des outils marketing à utiliser en fonction de la stratégie de l'entreprise - Définition des actions marketing à engager - Planification de la campagne marketing 	<p>C7. Sélectionner les outils marketing à mobiliser en réalisant un benchmark de ces outils et en prenant en compte les objectifs de l'entreprise afin de concevoir un plan marketing adapté à la stratégie de l'entreprise.</p> <p>C8. Définir les actions marketing à engager en séquençant leur application et en détaillant les étapes clés afin que la stratégie marketing soit cohérente et efficace.</p>	<p>E2. Mise en situation professionnelle (C7, C8, C9) <i>Création d'un plan marketing pour un établissement hôtelier (Strategic marketing)</i></p> <p>Le candidat conçoit le plan marketing d'un établissement hôtelier (existant ou fictif), en sélectionnant les outils marketing à mobiliser et en détaillant les étapes clés à 6, 12 et 18 mois d'intervalle. Il doit ensuite mettre en place un dispositif de mesure de la performance de la stratégie commerciale.</p>	<p>Pour C7 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un benchmark des outils marketing est réalisé - Les objectifs et la stratégie de l'entreprise sont pris en compte - Une sélection des outils appropriés est effectuée - Le plan marketing et commercial est conçu <p>Pour C8 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les actions marketing à engager sont définies - Un planning de la campagne marketing est établi - Les étapes clés à 6, 12 et 18 mois d'intervalle sont détaillées <p>Pour C9.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des indicateurs de performance sont identifiés et choisis - Les résultats de l'entreprise sont mesurés grâce à ces indicateurs et corrélés avec les objectifs de l'entreprise - Des correctifs sont proposés <p>Pour C10 : <u>Evaluation en groupe :</u></p>
<p>A5. Mise en place et contrôle de la stratégie commerciale</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identification de KPI adaptés - Analyse de la performance de la stratégie commerciale - Rectification des actions commerciales si les KPI ne sont pas atteints - Définition et mise en place de la stratégie de <i>pricing</i> dynamique (<i>revenue management</i>) 	<p>C9. Mesurer la performance de la stratégie commerciale de l'entreprise, en identifiant et choisissant les indicateurs clés de performance (KPI) appropriés, et en se référant aux objectifs stratégiques de l'entreprise afin d'apporter les correctifs nécessaires.</p> <p>C10. Définir une stratégie de <i>pricing</i>¹ dynamique dans le secteur hôtelier</p>	<p>Travail de groupe avec évaluation orale</p> <p>E3. Mise en situation professionnelle (C10) <i>Analyse des stratégies de revenue management d'hôtels sélectionnés (revenue management)</i></p> <p>Le candidat doit analyser la stratégie de revenue management d'un hôtel en utilisant les outils techniques du revenue management (analyse de la politique de prix, gestion du stock de</p>	

¹ tarification

<ul style="list-style-type: none"> - Définition des objectifs quantitatifs et qualitatifs de ventes (segmentation clients, saisonnalité de l'activité, canaux de distribution intermédiaires) - Prise en compte des indicateurs clés de la performance hôtelière 	<p>(revenue management²) en étudiant la saisonnalité de l'activité et les segments de clientèle et les canaux de distribution intermédiaires et en se basant sur des indicateurs clés de performance hôtelière afin d'optimiser le chiffre d'affaires.</p>	<p>chambres, gestion de l'overbooking etc.) et proposer des améliorations. Travail de groupe écrit et oral</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La stratégie de revenue management est analysée et décryptée - Les outils techniques du revenue management sont utilisés : <ul style="list-style-type: none"> - analyse de la politique de prix - gestion du stock de chambres - gestion de l'overbooking <p><u>Évaluation orale individuelle :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - le propos est clair, argumenté et structuré - Le candidat répond de façon argumentée aux questions de clarification et d'ouvertures qui lui sont posées - Une posture professionnelle est adoptée, le propos est convainquant
B3 – PILOTER LES ACTIVITÉS FINANCIÈRES DE L'ENTREPRISE DU SECTEUR HÔTELIER			
<p>A6. Définition et élaboration d'un budget annuel et pluriannuel</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboration du budget de l'entreprise en conformité avec les choix stratégiques - Réaliser des projections de chiffre d'affaires et de coûts - Définition des objectifs de performance - Réaliser des prévisions annuelles et pluriannuelles - Utilisation des outils informatiques appropriés (Excel par exemple) - Analyse des spécificités opérationnelles et de marché - Evaluation des besoins financiers et des performances 	<p>C11. Elaborer le budget de l'entreprise en se basant sur les choix stratégiques de l'entreprise, en faisant des projections de chiffres d'affaires et de coûts afin de fixer les objectifs de performance en termes d'équilibre financier à atteindre.</p> <p>C12 Faire des prévisions annuelles et pluriannuelles, en utilisant des outils informatiques, en prenant en compte les spécificités opérationnelles et de marché (structure de coût, nombre d'employés, taille et autres spécificités de l'établissement) afin d'évaluer les besoins</p>	<p>E5. Etude de cas (C11, C12 C13, C14, C15) <i>Exercices et cas sur la calcul de coûts, la préparation et le suivi de budgets (Hospitality Managerial accounting)</i></p> <p>Le candidat doit réaliser des calculs de coûts en utilisant les outils de la comptabilité analytique. Il doit également préparer et réaliser le suivi des budgets en utilisant les outils du contrôle de gestion.</p> <p>Evaluation écrite individuelle</p>	<p>Pour C11 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le budget est élaboré - Des projections de chiffres d'affaires et de coûts sont effectuées - Des objectifs pertinents sont fixés au regard de la performance <p>Pour C12 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des prévisions annuelles et pluriannuelles sont réalisées sur la base d'une collecte d'informations internes (coûts de production par exemple) et externes (prévisions de ventes par exemple) et d'utilisation d'outils tels que calculs (point mort par exemple), ratios (de rentabilité par exemple) - Les besoins financiers sont évalués

² Le revenue management permet d'adapter le prix aux différents comportements d'achat.

<ul style="list-style-type: none"> - Analyse des écarts par rapport au budget et à l'année précédente 	financiers et les performances atteignables.		<ul style="list-style-type: none"> - Les performances atteignables sont estimées
<p>A7. Enregistrement et reporting des Informations financières de l'entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> - Préparation des résultats mensuels et trimestriels - Définition des indicateurs de performance clés - Mesure des objectifs stratégiques - Analyse des résultats financiers mensuels et annuels - Comparaison de la performance de l'entreprise avec les projections budgétaires - Mise en place de mesures correctives - Recommandations pour la Direction de l'entreprise en matière de gestion des coûts - Analyse des différents données et enjeux pouvant influencer sur l'entreprise du secteur hôtelier - Optimisation de la performance financière 	<p>C13. Préparer les résultats mensuels et trimestriels de l'activité de l'entreprise en définissant des indicateurs de performance financière clés afin de mesurer la réalisation des objectifs stratégiques</p> <p>C14. Analyser les résultats financiers mensuels et annuels en comparant la performance réelle et les projections budgétaires afin de proposer des mesures correctives</p> <p>C15. Faire des recommandations à destination de la direction de l'entreprise en matière de gestion des coûts en s'appuyant et en comparant des données historiques, budgétaires et de marché afin d'optimiser la performance financière de l'entreprise</p>		<p>Pour C13 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les résultats mensuels et trimestriels sont préparés - Des indicateurs de performance ont été établis - Une politique de communication sur les ratios clés de l'entreprise est élaborée <p>Pour C14 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les résultats financiers mensuels et annuels sont analysés - Une comparaison entre les projections budgétaires et la performance réelle de l'entreprise est réalisée - Des mesures correctives sont énoncées <p>Pour C15 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des recommandations de gestion des coûts sont effectuées : élimination, réduction, optimisation. - Les recommandations sont étayées par l'utilisation d'outils et de méthodes (de coûts, calcul de point mort, analyse d'écarts, tableaux de bord) - Les enjeux autour de l'organisation de l'entreprise (processus, gestion des ressources matérielles et humaines) et de son environnement concurrentiel (marchés, partenaires) sont intégrés dans l'élaboration des recommandations
<p>A8. Analyse et exploitation des états comptables et financiers de l'entreprise</p>	<p>C16. Évaluer les projets d'investissements en analysant et en exploitant les états comptables, et</p>	<p>E6. Mise en situation professionnelle (C16)</p>	<p>Pour C16 : <u>Evaluation en groupe :</u></p>

<ul style="list-style-type: none"> - Utilisation des états comptables et financiers à des fins de gestion, d'investissement et de financement - Évaluation, choix et proposition de projets d'investissement 	financiers afin d'étayer des décisions d'investissement	<i>Analyse de projets d'investissements (hospitality corporate finance)</i> Le candidat doit analyser les états comptables et financiers d'une entreprise et émettre des recommandations relatives à son financement au regard de sa politique de développement. Travail écrit en groupe avec évaluation orale individuelle	<ul style="list-style-type: none"> - L'analyse des investissements est réalisée : - les calculs de retours sur investissement et de coûts d'opportunité sont effectués - La structure du capital est étudiée (financement par la dette ou le capital) Evaluation individuelle : <ul style="list-style-type: none"> - Le propos est clair, structuré et argumenté - Le candidat répond de façon argumentée aux questions de clarification et d'ouvertures qui lui sont posées - Une posture professionnelle est adoptée, le propos est convainquant
<ul style="list-style-type: none"> - Communication des états financiers et leur analyse aux parties prenantes - Pilotage de la communication financière destinée aux actionnaires, aux instances légales et aux parties prenantes internes 	C17. Piloter la communication financière en réalisant des comptes rendus des états financiers et de leur analyse afin de rendre compte de la performance de l'entreprise à ses parties-prenantes	E7. Etude de cas (C17) <i>Enregistrement comptable et de l'analyse financière (financial accounting)</i> Le candidat doit réaliser des comptes rendus des états financiers : préparation et analyse. Evaluation écrite individuelle	Pour C17 : <ul style="list-style-type: none"> - les techniques de l'enregistrement comptable sont utilisées - Les états financiers sont analysés - Un compte-rendu des états financiers est réalisé
B4 – MANAGER DES ÉQUIPES DANS L'ENTREPRISE DU SECTEUR HÔTELIER			
A9. Management opérationnel <ul style="list-style-type: none"> - Structuration de l'organisation du travail en équipe - Elaboration de processus pour un meilleur fonctionnement des équipes 	C18. Structurer l'organisation du travail en équipe en élaborant des processus de travail, en identifiant les solutions technologiques et organisationnelles les plus adaptées aux besoins de l'équipe	Mise en situation professionnelle (C18, C19) <i>Simulation de la présentation d'un projet à la direction d'un hôtel. (managerial communication)</i>	Pour C18 : <ul style="list-style-type: none"> - Le projet est présenté - L'organisation du travail choisie est décrite - Les processus de travail adoptés sont présentés

<ul style="list-style-type: none"> - Identification de solutions technologiques et organisationnelles les plus adaptées aux besoins de l'équipe - Supervision de la performance - Développement de la coopération et la confiance au sein des équipes - Soutien à la prise d'initiative et à l'innovation au sein des équipes - Détection des mécanismes de conflits 	<p>afin de garantir le bon fonctionnement et la performance des équipes</p> <p>C19. Favoriser l'engagement des équipes en identifiant les leviers managériaux de la motivation des employés, en soutenant la prise d'initiative et l'innovation au sein des équipes et en instaurant un mode de collaboration qui favorise l'implication de chacun afin de créer une ambiance de travail collectif et efficace.</p> <p>C20. Gérer les conflits en adoptant une communication verbale et non verbale adaptée, en prenant en compte les différences culturelles afin de créer une ambiance de travail sereine</p>	<p>Le candidat présente comment il structure l'organisation du travail pour ce projet. Evaluation orale et écrite individuelle</p> <p>Mise en situation professionnelle (C19, C20, C21, C22) <i>Résolution de situations managériales complexes (Managing people)</i></p> <p>A partir de situations managériales données (situation conflictuelle, manque de motivation des employés, manque de cohésion et de compréhension au sein d'une équipe multiculturelle, gestion du handicap, etc.) le candidat doit proposer des actions managériales pour trouver des solutions ou désamorcer les situations. Evaluation individuelle orale/écrite</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Des solutions technologiques et organisationnelles adaptées à la situation sont mises en avant - Le candidat adopte une posture adéquate et professionnelle - Les règles de la communication verbale et non verbale sont appliquées <p>Pour C19 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les leviers managériaux de la motivation des employés sont identifiés - Des actions à mettre en place pour favoriser leur engagement sont proposées - Un mode de travail collaboratif à adopter est décrit <p>Pour C20 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La nature de la situation conflictuelle est identifiée - La posture à adopter est décrite (communication verbale et non verbale) - Des solutions prenant en compte la typologie de l'équipe et de l'entreprise sont proposées
<p>A11. Management des besoins RH à long terme</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intégration de la dimension multiculturelle dans le management de l'équipe - Garantie d'un environnement de travail éthique et responsable - Gestion du handicap 	<p>C21. Déployer la culture d'entreprise auprès de ses équipes en incarnant ses valeurs et principes et en les diffusant aux équipes, et en organisant des événements internes permettant de renforcer le sentiment d'appartenance afin d'assurer la qualité de la marque employeur</p> <p>C22. Proposer des actions destinées à améliorer la qualité de vie au travail (QVT) de ses équipes en adoptant un style de management inclusif respectant les codes sociaux culturels et en prenant en compte les situations de handicap dans ses pratiques afin de favoriser le bien-être de ses collaborateurs</p>		<p>Pour C21 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les valeurs et principes de l'entreprise sont identifiés - Des actions à réaliser au sein de l'entreprise et auprès des employés sont décrites - La posture à adopter en tant que manager est présentée <p>Pour C22 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La typologie de l'équipe est réalisée

			<ul style="list-style-type: none"> - Un style de management à adopter est proposé, en adéquation avec la typologie de l'équipe et respectant le principe d'inclusivité - Des actions permettant de gérer les situations de handicap sont proposées - Les différences culturelles et sociales sont prises en compte dans les actions proposées
--	--	--	--

La formation et la certification sont accessibles aux candidats en situation de handicap. En ce sens, des aménagements dans le cadre des modalités d'évaluation sont possibles et seront définies au cas par cas auprès du Référent Handicap. *Par exemple, l'étudiant ayant effectué une demande auprès du référent handicap, peut être isolé pour passer un examen. Il sera surveillé dans une salle individuelle.*

Pour la VAE :

Le candidat désirant obtenir la certification dans son intégralité par la voie de la VAE devra faire la preuve qu'il possède les capacités et compétences nécessaires à la production d'un travail écrit solide portant sur l'analyse et la résolution d'une situation ou problématique professionnelle et à sa présentation orale.

Il existe également la possibilité de valider partiellement la certification (par bloc de compétences). Le candidat devra dans ce cadre fournir les preuves nécessaires pour valider les compétences du (des) bloc(s) concerné(s).