

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 et la politique générale d'une entreprise en hôtellerie restauration internationale
Bloc 2	Manager et Gérer des Ressources Humaines en hôtellerie et restauration internationale
Bloc 3	Gérer et manager les aspects financiers d'une entreprise d'hôtellerie
Bloc 4	Définir et piloter la stratégie marketing et commerciale d'une entreprise d'hôtellerie ou de restauration internationale
Bloc 5	Définir et piloter la communication d'une entreprise d'hôtellerie ou de restauration internationale
Bloc 6	Définir et piloter la stratégie de Responsabilité sociétale de l'entreprise hôtelière ou de restauration internationale
Bloc 7	Élaborer la stratégie et définir la politique générale dans le cadre de la création d'une entreprise ou d'un département en hôtellerie-restauration- tourisme en France ou à l'international

REFERENTIEL D'ACTIVITES	REFERENTIEL DE COMPETENCES	REFERENTIEL D'ÉVALUATION	
<i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés.</i>	<i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités.</i>	<i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis.</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
<b>Bloc 1 : Elaborer la stratégie et la politique générale d'une entreprise en hôtellerie-restauration internationale</b>			
<p><b>A1- Analyse stratégique de l'entreprise</b></p> <p>Veille concurrentielle et technologique du secteur hôtelier, national et international :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnostic des évolutions du marché touristique et hôtelier à l'échelle locale et mondiale ;</li> <li>- Diagnostic stratégique interne et externe de l'entreprise</li> </ul>	<p><b>C1. Réaliser le diagnostic externe de l'entreprise</b> en mettant en place un dispositif de veille et d'intelligence économique spécifique au secteur de l'industrie hôtelière, en tenant compte de la concurrence et de la mondialisation du secteur, en utilisant l'IA et des sources de données digitales fiables et variées afin d'identifier les menaces et opportunités pouvant impacter l'entreprise (évolution des marchés, évolution du comportement des acteurs, risques liés au secteur, etc.).</p> <p><b>C2- Réaliser le diagnostic interne de l'entreprise</b> en analysant sa stratégie actuelle ainsi que résultats obtenus, ses points forts, ses points faibles, sa valeur ajoutée afin de pouvoir proposer des axes d'amélioration.</p>	<p><i>Les évaluations écrites et orales de tous les blocs de compétences peuvent être aménagées pour les candidats en situation de handicap.</i></p> <p><u>Pour les compétences du bloc 1 (de C1 à C5) :</u> Cas pratique : à partir d'une situation réelle d'entreprise hôtelière, le candidat doit analyser les différents documents et annexes fournis, réaliser un diagnostic précis et une étude d'opportunité.</p> <p>Evaluation individuelle écrite en centre.</p>	<p>C1- Le diagnostic externe est effectué pour chacun des points de vente. Pour chacun, il met en avant les opportunités, menaces de l'environnement, les innovations applicables au secteur et les risques associés et dresse une analyse poussée de la concurrence.</p> <p>C2 – une analyse critique des stratégies et positionnements précédents (pour chaque point de vente) de l'entreprise est réalisée et des axes d'amélioration et de croissance sont préconisés.</p> <p>Une matrice SWOT permet d'avoir une vision synthétique de l'analyse d'opportunité.</p>

<p><b>A2- Élaboration de stratégies prospectives à moyen et long terme, en accord avec les administrateurs de l'entreprise</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse des enjeux</li> <li>- Elaboration de stratégies prospectives.</li> <li>- Déploiement des meilleurs moyens techniques</li> <li>- Déploiement des meilleurs moyens financiers</li> <li>- Déploiement des meilleurs moyens humains indispensables à l'activité de l'entreprise.</li> </ul>	<p><b>C3- Élaborer les stratégies prospectives</b> en proposant différents en exploitant les informations obtenues lors des diagnostics internes et externes afin d'anticiper les éventuelles difficultés qui pourraient affecter la réalisation des objectifs.</p>		<p>C3- Plusieurs scénarii seront proposés, chacun évaluant les risques associés mettant en évidence le scénario le plus favorable</p>
	<p><b>C4-Définir l'orientation stratégique de l'entreprise</b> en analysant les différents scénarii proposés, en prenant en compte les forces (notoriété, situation géographique, compétences du personnel, moyens internes, qualité des bâtiments, etc...) de la structure et les opportunités de marché (ancienneté, notoriété, situation géographique) afin de concevoir un plan d'action stratégique adapté.</p>		<p>C4- La stratégie choisie doit proposer des innovations permettant d'augmenter sa compétitivité et la fidélisation de sa clientèle. Elle devra montrer l'impact positif sur le business et la clientèle. Elle mettra en avant les facteurs clés de succès en cohérence avec l'analyse précitée.</p>
	<p><b>C5- Piloter la mise en œuvre et le suivi de la stratégie définie</b> en allouant des ressources humaines et financières adéquates et en mesurant les écarts entre le prévisionnel et le réalisé dans le but d'atteindre les objectifs.</p>		<p>C5- La stratégie sera déclinée en axes opérationnels sur les domaines : financier, marketing, commercial, ressources humaines, RSE, process.</p> <p>Elle précisera les objectifs à atteindre pour chacun des axes, les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre, et les investissements nécessaires.</p> <p>Les écarts devront être analysés et des correctifs sont proposés.</p>
<p><b>Bloc 2 : Gestion de l'organisation des ressources humaines en hôtellerie et restauration internationale</b></p>			

<p><b>A3- Définition d'une politique de gestion des ressources humaines à partir d'un audit de l'organisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse de la performance individuelle de chaque service et collective de l'organisation</li> <li>- Identification des changements à effectuer et des nouveaux besoins en compétence</li> <li>- Proposition d'un plan d'action RH</li> </ul>	<p><b>C6- Réaliser un audit RH de l'organisation</b> en identifiant les ressources humaines de l'entreprise, en caractérisant le climat social, en évaluant les risques psychosociaux, et en réalisant une veille sur la législation en vigueur dans le pays concerné afin d'identifier ses points forts et ses points faibles en matière de gestion des ressources humaines.</p> <p><b>C7- Proposer un plan d'action RH adapté</b> en prenant en compte les besoins des domaines de l'emploi, la rémunération, le développement, et la participation, en considérant la diversité des profils, l'alignement avec la politique RSE et les contraintes locales au niveau législatif et économique afin de garantir la performance individuelle et collective de l'unité opérationnelle.</p>	<p><u>Pour les compétences du bloc 2 (de C6 à C13)</u></p> <p>Cas pratique : à partir d'une situation réelle d'entreprise hôtelière dans un environnement national ou international, le candidat doit analyser les différents documents et annexes fournis, réaliser un audit de l'organisation et des compétences, définir une politique RH en tenant compte de la problématique de l'entreprise. Il propose un plan d'embauche et des méthodes de recrutements des talents ainsi qu'une stratégie de mobilisation et de fidélisation du personnel et propose une méthodologie de prévention et de gestion des conflits.</p> <p>Evaluation individuelle écrite en centre.</p>	<p>C6- La méthode d'audit sera expliquée. L'audit donnera des indicateurs sociaux par « famille » : analyse sur les effectifs, sur les ruptures de contrat de travail, sur l'ambiance, sur l'absentéisme, sur la politique de handicap, sur l'efficacité des personnes au travail...Il précisera les points de vigilance mais également les retours positifs.</p> <p>C7- A la suite de l'audit, un plan d'actions sera proposé avec des objectifs précis selon le contexte, par exemple : Créer une dynamique positive managériale, Mobilité interne et gestion des carrières, Construire une politique de fidélisation et de rétention des talents, Construire une politique d'intégration, Construire une politique paritaire entre les Hommes et les Femmes ....</p> <p>Les actions qui en découlent seront priorisées et devront mettre en avant l'impact sur les indicateurs sociaux. Type d'actions : recrutement – développement des compétences – gestion des conflits – aménagement des postes de travail pour PSH, modification de l'organisation....</p> <p>Une attention particulière sera portée à la politique handicap – sur la politique de contractualisation avec les salariés (CDD-CDI-Intérimaires- extras- externalisation).</p>
<p><b>A4- Recrutement de talents</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboration des fiches de postes</li> <li>- Elaboration des annonces</li> </ul>	<p>C8- Elaborer un plan de recrutement en utilisant des techniques innovantes de recrutement (speed recruiting, cooptation, réseaux sociaux professionnels) en identifiant des talents répondant aux besoins de l'entreprise dans un environnement sous tension et</p>		<p>C8- Les méthodes de recrutement prendront en compte les contraintes du pays dans lequel l'entreprise se trouve et seront explicitées depuis la création de l'annonce, sa diffusion, les types d'entretien, les critères de choix privilégiés.</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définition des critères de sélection.</li> <li>- Choix des canaux de diffusion des annonces</li> </ul>	<p>en utilisant les méthodes d'évaluation et des canaux disruptifs afin d'optimiser le processus de recrutement.</p>		
<p><b>A5- Animation et motivation des équipes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise à jour ou maintien à niveau des compétences du personnel</li> <li>- Management et motivation des équipes en place pour garantir leur fidélisation.</li> </ul>	<p><b>C9- Diffuser la culture d'entreprise dans un contexte interculturel</b> auprès de ses collaborateurs et des nouveaux recrutés en utilisant les techniques du management participatif (écoute active, feedbacks, etc.) inclusif, en favorisant la prise d'initiative afin de créer une cohésion d'équipe.</p>		<p>C9- Des outils innovants de déploiement de la culture seront proposés. (Proposition de tutorat- mentorat- rituels et célébrations- Livret d'accueil - « Vis ma Vie » ...) Le type de management choisi sera argumenté et montrera en quoi il est un facteur de cohésion et mobilisation des équipes et répond au contexte de l'entreprise.</p>
	<p><b>C10- Elaborer un plan de développement des compétences et de formation</b> en analysant les synthèses des évaluations individuelles, en prenant en compte les besoins actuels et futurs de l'entreprise et en identifiant les besoins en compétences des membres de l'équipe afin de leur permettre de monter en compétence.</p>		<p>C10- le plan de développement des compétences s'appuiera sur les nouvelles formes d'acquisition de compétences : formation interne, externe, coach interne, parrain, à distance, sur site...Chaque choix devra être expliqué prenant en compte le contexte multiculturel. Il inclura les modalités d'accueil des nouveaux arrivants et des PSH afin de favoriser leur intégration.</p>
	<p><b>C11- Fidéliser le personnel dans un contexte interculturel</b>, en proposant des incentives adaptées aux divers besoins culturels, en proposant des évolutions de carrière et des améliorations de la QVT y compris en aménageant les postes de travail, afin de favoriser le bien-être et l'intégration des équipes.</p>		<p>C11- Une politique de fidélisation devra être mise en place. Elle intégrera les facteurs de qualité de vie au travail et tous les autres outils de mobilisation qui seront explicités et devront montrer les impacts sur les indicateurs RH.</p>

<p><b>A6- Garantie d'un climat social serein</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anticipation et Gestion des conflits.</li> <li>- Déploiement des techniques de gestion de stress auprès des personnels</li> <li>- Mise en place d'entretien individuel et/ou collectif de debriefing</li> </ul>	<p><b>C12- Anticiper les conflits potentiels</b> en instaurant et maintenant un dialogue ouvert et de confiance au sein de l'équipe, en identifiant les situations « à risques » et en encourageant l'expression des préoccupations et des idées de manière transparente afin de garantir un climat de travail serein dans l'équipe.</p>		<p>C12- Le mode de management choisi précédemment décrit montrera en quoi il permet d'anticiper les conflits par des exemples concrets.</p>
	<p><b>C13- Gérer les conflits</b> en utilisant le modèle de conciliation et les méthodes de communication interpersonnelle (entretiens individuels et/ou collectifs) et en proposant des solutions de sortie de conflit afin de renouer le dialogue.</p>		<p>C13- Pour gérer cette problématique, le candidat fera preuve d'écoute, de compréhension du problème générant le conflit, de la capacité à rechercher des solutions, les proposer et les expliquer, sa capacité à engager une négociation si besoin. Son langage écrit ou oral sera professionnel, clair, simple, efficace y compris en langue étrangère.</p>
<p><b>Bloc 3 : Gérer et manager les aspects financiers d'une entreprise d'hôtellerie ou de restauration internationale</b></p>			
<p><b>A7- Analyse et pilotage de la situation financière</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse financière des principaux ratios issus des documents comptables</li> <li>- Analyse des besoins en investissements, des ressources disponibles choix des solutions les plus adaptées.</li> <li>- Calcul de la valorisation de l'entreprise</li> </ul>	<p><b>C14- Etablir un diagnostic financier</b> en analysant et interprétant les données financières de l'entreprise, en se référant aux bilans, compte de résultat et autres documents financiers afin d'identifier les mesures à prendre en termes de financement, trésorerie et contrôle des coûts.</p>	<p><u>Pour les compétences du bloc 3 (C14 à C23)</u></p> <p>Cas pratique : à partir d'une situation réelle d'entreprise hôtelière dans un environnement national ou international, les candidats doivent analyser les différents documents et annexes comptables fournies, réaliser un diagnostic financier de l'organisation, faire une évaluation financière de</p>	<p>C14- L'analyse financière sera basée sur l'interprétation des différents ratios sur la base du système USALI ; ratio d'autonomie financière, taux d'endettement, crédit client, crédit fournisseur, rotation du stock ...</p>
	<p><b>C15- Proposer des options de financement à court et long terme</b> en effectuant une analyse approfondie des ressources internes et en explorant les opportunités de financement externes afin de financer correctement les investissements.</p>		<p>C15- Un plan de financement des d'investissements prenant en compte le cadre légal et fiscal du pays concerné sera proposé et justifié en fonction des opportunités de subvention, de la situation d'endettement de l'entreprise, de son cashflow...</p>

	<p><b>C16 - Calculer la valeur de l'entreprise</b> en utilisant les différentes techniques de valorisation afin de négocier en cas d'achat, de revente ou de justifier auprès du propriétaire des investissements réalisés.</p>	<p>l'entreprise, faire des choix stratégiques d'investissement ou de rachat et une analyse de rentabilité pour proposer des solutions pour maîtriser les coûts et réaliser un prévisionnel financier, de trésorerie sur la base des perspectives présentées et réaliser des tableaux de bord de suivis.</p>	<p>C16- les méthodes de calcul de valorisation seront précisées. Deux au moins seront appliquées afin d'avoir une valeur au plus juste. Pour affiner cette valorisation, une comparaison sera faite avec des transactions similaires récemment réalisées dans le secteur.</p>
<p><b>A8- Analyse de la performance économique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rentabilité de l'activité et optimisation des coûts sans porter atteinte à la qualité du service</li> <li>- Supervision du suivi des ventes et de leurs coûts en étant capable d'apporter des solutions pérennes</li> <li>- Amélioration des résultats d'un département opérationnel à partir de l'analyse d'un bilan fonctionnel ainsi que d'un tableau de bord.</li> </ul>	<p><b>C17- Estimer la rentabilité économique</b> de son entreprise en utilisant les outils de diagnostic et les analyses des KPI spécifiques à chaque service (hôtel, restaurant, Spas ...) en vérifiant les gains générés, en s'assurant du respect du cadre fiscal et légal local en vigueur afin de prendre des décisions d'optimisation à court et moyen terme.</p>	<p>Evaluation individuelle écrite en centre.</p>	<p>C17- Les principaux KPI seront calculés et analysés par service et typologie de clientèle : exemple CA par service – en hébergement (REVPAR – TO – ADR) en restauration (ticket moyen – rotation des tables – ratio matière – ratio boisson – ratio personnel – ratio frais marketing et communication – calcul du seuil de rentabilité ...</p>
	<p><b>C18- Proposer des solutions à la maîtrise des coûts</b> en utilisant les méthodes de calculs de coûts de revient comme la méthode IRCF<sup>1</sup>, et en identifiant les domaines pour lesquels l'efficacité peut être améliorée afin de conserver des marges correctes tout en maintenant le niveau de qualité souhaité.</p>		<p>C18- Des solutions exhaustives pour maîtriser les coûts n'engageant en rien la qualité du service vendu seront proposés sur les axes achats, personnel, frais généraux, marketing. Des solutions d'externalisation ou sous-traitance pourront être proposées afin de garantir une meilleure flexibilité. Des solutions de suppression du service pourront également être envisagées.</p>

<sup>1</sup> IRCF : imputation rationnelle des charges fixes.

<p><b>A9- Préparation - contrôle des budgets et reporting</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse des prévisions de recettes et de dépenses que le directeur devra réaliser pendant un exercice courant ;</li> <li>- Participation à la construction du Compte de résultats prévisionnels et contrôle des écarts.</li> <li>- Analyse des tableaux de bord des différents services et compte rendu aux administrateurs et/ou aux actionnaires.</li> </ul>	<p><b>C19- Construire des prévisions de CA et de seuil de rentabilité par service</b> en exploitant les outils et logiciels propres à l'entreprise (BI, CRM), des analyses prospectives, et des techniques avancées comme l'IA et en faisant collaborer les différentes directions opérationnelles afin de les faire adhérer à ces projections.</p>		<p>C19- Le prévisionnel des recettes sera réalisé département par département, plusieurs scénarii pourront être proposés en fonction des risques liés à l'environnement économique, politique, sanitaire ... du pays concerné. La méthode sera expliquée.</p>
	<p><b>C20- Élaborer les budgets annuels et pluriannuels, opérationnels, CAPEX, et de trésorerie</b> en alignant ces prévisions budgétaires avec les choix stratégiques de l'établissement et en intégrant les contraintes de chaque direction opérationnelle afin de définir les objectifs à suivre par département.</p>		<p>C20- idem. L'étudiant précisera la méthode d'élaboration du budget pour les postes de charges : avec qui les a t'il réalisés ? à quel moment de l'année ? sur quelles données s'est-il appuyé ? Il prendra en compte les risques (taux d'inflation par exemple). Il élaborera les 3 budgets : CAPEX, Opex et trésorerie.</p>
	<p><b>C21- Concevoir des tableaux de bord</b> en définissant les KPI les plus adaptés et en s'assurant qu'ils reflètent la stratégie définie afin de disposer d'un outil de contrôle de la gestion de l'entreprise et des services.</p>		<p>C21- Les KPI proposés seront déterminés service par service et devront prendre en compte des KPI extra financiers comme ceux liés à la RSE.</p>
	<p><b>C22- Suivre l'activité de l'entreprise</b> en exploitant les tableaux de bord, en mesurant les écarts avec les prévisions budgétaires et en identifiant les déviations significatives afin de prendre les mesures correctives adaptées.</p>		<p>C22- Les écarts constatés donneront lieu à des préconisations précises sur les actions à engager à très court terme pour être au plus près des prévisions. En cas de situation très particulière dans un environnement instable, le budget pourra être réévalué, et sera proposée alors une méthode de budget flexible.</p>

	<b>C23- Construire les reporting</b> en utilisant les outils et techniques de communication visuelles (Power Point, Prezi, etc.) afin de présenter les informations financières clés avec le comité de direction.		C23- Le reporting sera synthétique, argumenté, mettra en valeur les points les plus importants, les écarts devront être justifiés, les actions menées précisées ainsi que la mesure de leur impact et des préconisations faites pour la période à venir
<b>Bloc 4 : Définir et piloter la stratégie marketing et commerciale d'une entreprise d'hôtellerie ou de restauration internationale</b>			
<b>A10-Rédaction d'un bilan marketing et de préconisations à court et moyen terme.</b>  - Analyse de la période précédente  - Définition des objectifs marketing et commerciaux de l'entreprise	C24-Définir les objectifs marketing et commerciaux globaux de l'activité, de l'entreprise (chiffre d'affaires et volumes, part de marché, REVPAR <sup>2</sup> ), en analysant l'environnement et les objectifs N-1 ainsi que leur atteinte, en s'assurant de la cohérence avec les objectifs stratégiques et l'analyse SWOT afin de préparer un plan d'action opérationnel.	<u>Pour les compétences du bloc 4 (C24 à C31)</u>  Cas pratique : à partir d'une situation réelle d'entreprise hôtelière dans un environnement national ou international, les candidats doivent analyser les différents documents et annexes fournis, réaliser un diagnostic marketing et décliner la stratégie marketing sur les différents éléments du MIX notamment Définir la stratégie commerciale de	C24 - Les objectifs du plan marketing seront présentés d'une manière globale sur l'ensemble des services de l'entreprise puis par service avec les indicateurs adaptés à chaque service hôtellerie, restauration, SPA...  Ils seront argumentés pour prouver la cohérence avec la stratégie définie.
<b>A11- définition des grandes orientations du plan marketing opérationnel</b>  - Définition ou redéfinition des cibles de clientèle  -	C25- Segmenter la clientèle de l'établissement en identifiant les caractéristiques de chaque segment de clientèle, en caractérisant leurs besoins, préférences et comportements d'achats afin de développer des stratégies marketing adaptées		C25- Il sera démontré que les segments de clientèle à privilégier selon les périodes de l'année ou de la semaine permettront d'assurer les objectifs définis et que l'entreprise pourra déployer les moyens de satisfaire pleinement leurs besoins.

<sup>2</sup> Terme anglais qui signifie Revenue Per Available Room, et qui se traduit en Revenu par chambre disponible en français. C'est un indicateur de performance dédié à l'hôtellerie qui permet de mesurer le revenu que l'hôtel génère, toutes chambres disponibles confondues, réservées ou non.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification des besoins des différents segments</li> <li>- Personnalisation de l'offre en fonction des segments de clients.</li> </ul>	<p>C26 - Personnaliser les différents éléments du MIX marketing pour chaque segment de clientèle identifié, en utilisant les modèles nouveaux du marketing MIX des services et mettant en œuvre une politique de prix, en utilisant les techniques d'optimisation du prix de vente (revenue management), une politique d'e-commerce afin de contribuer à l'augmentation du REVPAR.</p>	<p>l'entreprise ainsi que les objectifs financiers associés. Evaluation individuelle écrite en centre.</p>	<p>C26 - Le marketing mix présentera un niveau de détail important. Sur le produit, il insistera sur le concept, son originalité, l'importance de la marque, du logo. Sur l'axe prix, sur les outils de revenue management à mettre en place. Sur l'axe distribution sur les plates formes de e-commerce.</p>
<p><b>A12- Définition du prévisionnel des ventes, du budget marketing et des outils de pilotage</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participation à l'élaboration du plan d'action commercial</li> <li>- Supervision de la mise en place du plan d'action commercial</li> <li>- Elaboration des budgets marketing et commercial</li> <li>- Elaboration de tableaux de bord de suivi des actions du plan d'action commercial</li> <li>- Elaboration des outils de suivi budgétaire du plan d'action marketing et commercial.</li> </ul>	<p>C27-Elaborer un prévisionnel des ventes (CA, unités vendues par le service, etc.) en prenant en compte les objectifs marketing définis, en collaborant avec les responsables de chacun des services afin d'optimiser l'allocation des ressources.</p>		<p>C27- La méthode de prévision des ventes sera justifiée, elle décrira les outils utilisés (recours au CRM, PMS, logiciel de revenue management, de gestion client, de veille des prix...). Un ou plusieurs scénarii seront proposés selon la stabilité de l'environnement du pays concerné.</p>
	<p>C28- Réaliser un planning des actions opérationnelles en prenant en compte du marketing mix, en collaborant avec le département marketing et en définissant les ressources à allouer selon les périodes, afin d'optimiser les actions marketing.</p>		<p>C28- Les actions opérationnelles découlant des éléments du mix choisis seront précisées planifiées dans le temps avec les ressources nécessaires pour les mettre en œuvre (humaines, technologiques : recours à de nouveaux logiciels par exemple)</p>
	<p>C29-Élaborer le budget marketing en utilisant différentes méthodes de budgétisation (méthode des pourcentages, méthode basée sur la concurrence, méthode des objectifs et tâches, méthode incrémentale, méthode ROI...) afin d'optimiser les dépenses promotionnelles.</p>		<p>C29. Le budget marketing sera élaboré globalement puis décliné mois par mois. La méthode choisie sera argumentée. Des indicateurs de contrôle de l'efficacité seront proposés.</p>

<b>A13- Suivi de la relation client</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exploitation des données du CRM</li> <li>- Elaboration de questionnaires client</li> <li>- Observation des commentaires sur les réseaux sociaux (réponse ... )</li> <li>- Exploitation de l'e réputation</li> </ul>	<p>C30- Elaborer une stratégie de relation client en implémentant un outil de suivi et/ou CRM, en suivant et en analysant le parcours client de bout en bout, en identifiant ses comportements et besoins afin de renforcer la fidélité et la satisfaction des clients.</p> <p>C31 – Evaluer la satisfaction client en réalisant des questionnaires à chaud, à froid et au check out, en mettant en place un système de surveillance des réseaux sociaux et de l'e-reputation afin d'améliorer les produits et services de l'établissement.</p>		<p>C30- La stratégie de relation client sera basée sur les 3P du marketing mix : People (interaction avec le client), Process (parcours des clients) Physical Evidence : preuves pour convaincre les clients. Un CRM sera proposé.</p> <p>C31- Des indicateurs précis seront proposés tels que taux de conversion, coût d'acquisition d'un nouveau client, taux de satisfaction, taux de rétention... Les méthodes et outils utilisés seront précisés.</p>
<b>Bloc 5 : Définir et piloter la communication d'une entreprise d'hôtellerie ou de restauration internationale</b>			
<b>A14 - Communication externe</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Définition des axes de communication</li> <li>- Elaboration des actions de communication</li> </ul>	<b>C32- Définir les enjeux du plan de communication (informatif, identitaire, d'influence, relationnel...)</b> en prenant en compte les objectifs stratégiques de l'entreprise et son plan commercial, et en faisant participer les équipes marketing et communication pour établir en amont les objectifs et les modalités de la campagne.	<u>Pour les compétences du bloc 5 (C32 à C35)</u>  Cas pratique : à partir d'une situation réelle d'entreprise hôtelière dans un environnement national ou international,	C32- Le plan de communication précisera les enjeux et objectifs de l'entreprise en termes de communication en cohérence avec la stratégie générale de l'entreprise et le pays concerné.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place des outils de communication média et hors média.</li> </ul>	<p><b>C33- Définir les modalités du plan de communication</b> en choisissant les canaux appropriés (réseaux sociaux, publicité radio ou tv, communiqué de presse, e-mailing, etc.), en allouant des ressources humaines, financières technologiques nécessaires, en planifiant les actions tout au long de l'année qui intègrent les événements et promotions, et en définissant des KPI de contrôle, afin de valoriser l'image de l'entreprise.</p>	<p>les candidats doivent analyser les différents documents et annexes fournis, concevoir et présenter la politique de communication interne et externe de l'entreprise vis-à-vis de tous les partenaires externes, à l'écrit et à l'oral.</p>	<p>C33. Il détaillera le plan d'actions dans le temps sur le média et hors média traditionnels mais aussi sur la communication numérique : référencement, réseaux sociaux, posts, blogs..., il précisera le budget alloué et les ressources nécessaires ainsi que les KPI choisis (indicateurs Google, Instagram, plateforme de réservation ...) et les mesures correctives à appliquer si besoin.</p>
<p><b>A15- Mission de représentation, en tant qu'ambassadeur de l'entreprise</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Transmission des valeurs de l'entreprise auprès des partenaires, des clients et de ses équipes.</li> <li>- Investissement des partenariats choisis</li> </ul>	<p><b>C34- Mettre en place une stratégie de lobbying</b> en organisant une veille des lobbys, en identifiant les acteurs sociaux et économiques ainsi que les institutions, en instaurant des communications personnalisées ou/et en adhérant à ces instances et en négociant avec eux afin de favoriser le développement de l'établissement (promotion de l'image, autorisations spécifiques, financement d'opérations, etc.).</p>	<p>Evaluation individuelle écrite en centre.</p>	<p>C34- les actions de lobbying seront replacées dans le contexte précis de l'entreprise (à quelle fin) et les impacts attendus seront mentionnés.</p>
<p><b>C35- Participer à des actions de promotion médiatique, de mécénat et de sponsorship</b> en utilisant les techniques de communication d'actualités innovantes et ciblées, et en finançant des projets culturels et sportifs locaux afin de valoriser la notoriété de l'établissement.</p>	<p>C35- Les actions de mécénat, sponsoring, création d'évènements, seront planifiées dans le temps, préciseront les modalités de participation, le coût induit et les impacts attendus</p>		
<p><b>Bloc 6 : Définir et piloter la stratégie de Responsabilité sociétale de l'entreprise hôtelière ou de restauration internationale</b></p>			

<p><b>A16- Intégration d'une dimension sociétale dans la stratégie globale de l'entreprise</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Information sur les différents labels et certifications possibles</li> <li>- Réalisation d'un audit RSE de l'entreprise</li> <li>- Définition d'un plan d'action RSE</li> <li>- Proposition de projets RSE aux équipes.</li> <li>- Animation des équipes autour des projets</li> </ul>	<p><b>C36- Mettre en place une veille environnementale et RSE</b> dans le secteur de l'hôtellerie et du tourisme dans le pays concerné, en identifiant les différents dispositifs de certification ou labellisation, en utilisant les outils de recherche d'information adaptés (veille sur des sites professionnels, recherches internet, références aux syndicats professionnels, abonnement à des news letters, etc.) afin de s'engager de la manière la plus efficace dans une démarche RSE.</p> <p><b>C37- Faire un audit RSE de l'entreprise</b> en utilisant les outils de diagnostic (matrice de mesure de la QVT...) en identifiant les impacts positifs et négatifs sur les piliers de la démarche actuelle afin de préparer un plan RSE.</p> <p><b>C38- Développer un plan d'actions RSE</b> en concertation avec la direction générale de l'entreprise, en hiérarchisant les enjeux, en déterminant le degré d'urgence, en identifiant les axes d'engagement prioritaires, en fixant les objectifs à atteindre, en déterminant le budget nécessaire à la réalisation des objectifs afin d'avoir un cadre pour accélérer la réduction des impacts négatifs liés à l'activité.</p>	<p><u>Pour les compétences du bloc 6 (C36 à C41)</u></p> <p>Cas pratique : à partir d'une situation réelle d'entreprise hôtelière dans un environnement national ou international, les candidats doivent analyser les différents documents et annexes fournis, faire un audit RSE, concevoir et/ou améliorer la politique RSE communiquer le plan RSE et les modalités de mesure de son application.</p> <p>Evaluation individuelle écrite en centre.</p>	<p>C36- L'analyse du contexte permettra de mettre en avant la législation du pays en vigueur, les engagements des sociétés concurrentes, les labellisations possibles à entrevoir.</p> <p>C37- L'audit portera sur les 3 piliers de la RSE et montrera les impacts négatifs de certaines actions actuelles et leur coût. L'audit valorisera les actions positives déjà en conformité avec la réglementation et certains critères de labellisation.</p> <p>C38- le plan d'actions sera clair et précis échelonné dans le temps mettant les priorités sur chacun des axes, les actions possibles à mettre en œuvre et leur coût et le financement possible associé, la capacité de l'établissement à envisager une labellisation ou certification.</p>
<p><b>A17- Communication du plan RSE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Information des équipes sur la RSE</li> </ul>	<p><b>C39- Sensibiliser ses équipes aux enjeux de la RSE</b> en organisant des projets d'engagement, des ateliers et des conférences et en utilisant les techniques du team building, afin de créer un sentiment d'unité et d'objectif partagé autour des valeurs de la RSE.</p>		<p>C39- Les techniques de mobilisation des équipes devront être précisées et leur choix devra être explicité en fonction du contexte et du pays concerné.</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation de temps forts autour de la RSE</li> <li>- Communication sur la politique RSE de l'entreprise auprès des parties prenantes.</li> <li>- Mise en place de tableaux de bord de suivi de projet RSE</li> </ul>	<p><b>C40- Promouvoir les engagements sociaux de l'établissement</b> en mettant en œuvre un plan de communication vis-à-vis des clients, partenaires et salariés de l'établissement et en utilisant les canaux de communication externes (réseaux sociaux, site internet, etc.) afin de renforcer son image de marque.</p>		<p>C40- Le plan de communication devra être précisé et intégré au plan de communication global de l'entreprise. Il devra mentionner les différentes actions à réaliser à l'intérieur de l'entreprise et à l'extérieur.</p>
	<p><b>C41- Élaborer des rapports d'activités et de suivi des actions RSE</b> en utilisant des méthodes de reporting de projet et en analysant quantitativement et qualitativement les impacts des actions afin d'évaluer les résultats de la démarche RSE.</p>		<p>C41- Des rapports d'activité devront mentionner les jalons et la mise en œuvre des projets RSE et leur achèvement et devront être présentés et argumentés à la direction.</p>
<p><b>Bloc 7 : Élaborer la stratégie et définir la politique générale dans le cadre de la création d'une entreprise ou d'un département en hôtellerie-restauration-tourisme en France ou à l'international</b></p>			
<p><b>A18- La définition du projet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Définition d'une problématique marché, client...</li> <li>- Proposition de produits et où services répondant à la problématique</li> </ul>	<p><b>C42 - Proposer un nouveau projet</b> en identifiant les besoins du marché ou des opportunités émergentes, en utilisant les méthodes de créativité afin d'obtenir un avantage concurrentiel.</p>	<p><u>Pour les compétences du bloc 7 (C42 à C49)</u></p> <p>Cas pratique : à partir d'une situation réelle d'entreprise hôtelière dans un environnement national ou international, les candidats doivent analyser les différents documents et annexes</p>	<p>C42- Le candidat devra montrer sur quelle base il a trouvé son idée : à quels besoins du marché le projet répond, quelles méthodes ou raisonnement il a utilisé.</p>

<p>- Définition du plus différenciateur</p>	<p><b>C43- Réaliser une étude globale de marché</b> en analysant la demande, l'offre, l'environnement économique et juridique, en explorant les possibilités d'accompagnement financier ou de soutien gouvernemental, en utilisant les techniques de recherche documentaire, les techniques qualitatives et quantitatives de questionnaire, en identifiant les contraintes et les risques du projet afin de vérifier la faisabilité du projet.</p>	<p>fournis, ils élaborent et présentent l'écrit du business plan : soit pour un projet de création ou rachat d'une entité touristique, soit pour la création d'un nouveau business unit dans une entreprise touristique. Ils doivent convaincre les financeurs et/ou investisseurs potentiels.</p>	<p>C43- La conclusion de l'étude devra prouver qu'il y a une réelle attente du marché et que la solution proposée permettra de résoudre une problématique, que les conditions de l'environnement sont favorables.</p>
	<p><b>C44- Représenter le modèle économique du projet</b> en déterminant le business model CANVAS, en décrivant les 9 éléments clés (segmentation client, proposition de valeur, canaux d'acquisition et de distribution, relation client, sources de revenus, ressources clés, activités clés, partenaires clés, structure des coûts) afin d'évaluer son potentiel de rentabilité.</p>	<p>Evaluation individuelle écrite en centre.</p>	<p>C44- La matrice CANVAS sera correctement renseignée, elle dégagera la plus-value et le caractère innovant du produit ou service proposé, et mettra en avant les différentes phases du projet, ressources nécessaires, partenaires à privilégier ....</p>
<p><b>A19- La construction du business plan sur 3 ans.</b></p> <p>- Rédaction des cv des ou du porteur de projets</p> <p>- Rédaction des tableaux prévisionnels financiers sur 3 ans</p>	<p><b>C45-Constituer une équipe projet performante</b> en sélectionnant les membres selon des critères de diversité des compétences, d'expérience, de leadership, d'agilité et adaptabilité, d'engagement pour résoudre les problèmes de manière créative, prendre des décisions éclairées afin garantir le succès du projet.</p>		<p>C45. La composition de l'équipe sera explicitée et justifiée. Pourquoi tel choix a-t-il été fait ? En quoi tel membre a des qualités pour faire progresser le projet ? En quoi l'équipe est pluridisciplinaire et complémentaire ?</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rédaction des principales conclusions de l'étude de marché</li> <li>- Rédaction des choix juridiques et de la prise en compte de l'environnement réglementaire.</li> </ul>	<p><b>C46-Elaborer le plan marketing du projet,</b> en réalisant une segmentation du marché, en définissant le positionnement, la tarification et en sélectionnant les canaux de distribution ainsi que la stratégie de vente et de promotion afin de présenter aux décideurs de la mise en place du projet de manière convaincante la proposition de valeur de l'entreprise et son potentiel de croissance.</p>		<p>C46- Le plan marketing comprendra les éléments indispensables : le SWOT, les segments privilégiés, les mix pour chaque segment, le plan commercial et de communication, le budget, la chronologie d'exécution, les modalités de contrôle</p>
	<p><b>C47- Choisir la structure juridique du projet</b> en évaluant les avantages et inconvénients des différents types de structures juridiques et en analysant les implications en termes de responsabilités légales, de fiscalité et de gouvernance afin de faciliter la réalisation du projet.</p>		<p>C47- Le choix de la structure juridique devra être argumenté et tenir compte des objectifs définis préalablement et du contexte légal du pays concerné.</p>

<p><b>C20- La rédaction et présentation du projet.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rédaction d'un document synthétique et structuré</li> <li>- Rédaction de plusieurs versions en fonction de l'interlocuteur</li> <li>- Rédaction d'une version papier, électronique</li> <li>- Création de tout support visuel permettant d'apporter des précisions au BP (publicité, site internet ...)</li> <li>- Présentation orale brève et percutante du projet.</li> </ul>	<p><b>C48- Rédiger le business plan du projet</b> en respectant les règles précises de mise en forme : en présentant les profils du ou des porteurs projets, les éléments marketing, les éléments RH, les éléments de l'environnement juridique et le prévisionnel financier afin de présenter de manière claire et convaincante les aspects stratégiques et opérationnels du projet.</p>		<p>C48- Le BP est clair et concis, adapté au public cible (investisseurs, partenaires potentiels, etc.).</p> <p>La structure est logique</p> <p>Le résumé exécutif est percutant, il reprend les points les clés de manière concise.</p> <p>La description de l'entreprise détaille la mission, la vision, la structure légale de l'entreprise les membres clés de l'équipe de direction, en mettant en avant leurs compétences et leur expérience pertinente.</p> <p>L'analyse de marché est approfondie demande, offre, concurrence, tendances du marché, intégrant une analyse SWOT.</p> <p>La proposition de valeur décrit clairement ce qui rend unique le produit ou service proposé.</p> <p>La stratégie marketing et ventes présente les stratégies de vente et de croissance.</p> <p>Le plan opérationnel décrit les processus de production, la chaîne d'approvisionnement et la prestation de services, les fournisseurs, les partenaires et d'autres relations opérationnelles clés.</p> <p>Les projections financières présentent une hypothèse haute et basse, sont réalistes basées sur des données solides.</p> <p>Les Plans d'atténuation des risques montre que les obstacles sont atténués et des stratégies sont prévues pour les surmonter.</p> <p>Un calendrier détaillé Identifie les étapes clés, les jalons et les délais.</p>
---	---	--	---

	<p><b>C49- Pitcher son projet</b> en faisant une présentation orale concise et rapide des éléments fondamentaux du projet, en appliquant le modèle POST-IT : (problème, Opportunité, solution, time line, Investissement, Teams) afin de convaincre l'audience du bien-fondé de l'idée et de la pertinence de la solution proposée.</p>		<p>C49- L'attention est attirée immédiatement. Le candidat communique de manière claire et concise les principaux éléments du projet, y compris la proposition de valeur, le problème résolu, et la vision globale. Il démontre une compréhension approfondie du sujet, renforçant ainsi la crédibilité du porteur de projet. Le langage oral est fluide, professionnel et clair. Les réponses aux questions sont pertinentes.</p>
--	---	--	--