

5 – REFERENTIELS MANAGER DES HEBERGEMENTS TOURISTIQUES– NIVEAU 7

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. »

Candidat en situation de handicap :

Dans le cadre du respect du règlement d'examen, tout candidat peut saisir le référent handicap du certificateur pour aménager les modalités d'évaluation et obtenir l'assistance d'un tiers lors de l'évaluation. Les supports et le matériel nécessaires à la réalisation des évaluations pourront être adaptés.

Sur conseil du référent handicap et dans le respect des spécifications du référentiel, le format de la modalité pourra être adaptée.

Sur avis motivé du référent handicap le jury de certification peut décider d'exempter le candidat de certains critères d'évaluation. :

- dans la mesure où cela ne remet pas en question la capacité professionnelle globale du candidat
 - si le critère au regard de la nature du handicap n'a pas vocation à s'appliquer dans la pratique professionnelle future du candidat
- Ces deux critères étant cumulatifs.

L'ingénieur de certification s'engage dans la mesure du possible à élaborer des modalités d'évaluation inclusives permettant une adaptation du format. Dans le cas d'une modalité spécifique à une situation de travail, il s'engage à préciser le cadre des aménagements possibles.

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	RÉFÉRENTIEL DE CERTIFICATION <i>défini les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
<p>Activité 1 : Définition de la stratégie de développement, innovation ou transformation d'un Établissement d'Hébergement Touristique</p> <p>A 1.1 Mise en place d'un dispositif de veille concurrentielle, sectorielle, technologique, juridique et RSE.</p>	<p>C1.1 Mettre en place un dispositif de veille concurrentielle, juridique, technologique, et sectorielle sur le tourisme incluant la RSE</p> <ul style="list-style-type: none"> - en définissant les objectifs de veille, - et en mobilisant des méthodologies de recherche, traitement et exploitation de données <p>afin d'anticiper les évolutions et les opportunités susceptibles d'impacter la stratégie, la gestion, et l'expérience client d'un établissement d'hébergement touristique.</p>	<p><u>Dossier professionnel</u></p> <p>Partie 1 : Rapport de Veille</p> <p>Dans le cadre d'une problématique liée à la stratégie de développement d'un établissement d'hébergement touristique réel ou fictif, le candidat doit présenter dans un rapport la méthodologie ainsi que les résultats d'une veille portant selon la problématique concernée, sur un ou plusieurs des champs de recherche suivants : veille concurrentielle, juridique, RSE, technologique, et sectorielle sur le tourisme.</p>	<p>Les objectifs sont précis, ils permettent de délimiter le champ de recherche.</p> <p>La méthodologie de veille proposée s'articule autour de 3 phases : la collecte de l'information, le tri et la sélection des informations, l'analyse d'impact.</p> <p>Les outils/ ou moyens mobilisés facilitent la recherche et la collecte de l'information (ex : utilisation d'agrégateurs de contenu, d'alertes du navigateur, abonnements à des newsletters...).</p> <p>Les informations sélectionnées sont mises en contexte par rapport à la problématique de l'établissement d'hébergement touristique.</p> <p>Le rapport de veille met en évidence les informations qui pourraient avoir un impact direct sur la stratégie, l'organisation la gestion, et l'expérience client d'un établissement d'hébergement touristique.</p>
<p>A1.2 Analyse stratégique de l'environnement macro et micro</p>	<p>C1.2 Réaliser un diagnostic stratégique en menant une étude de marché :</p>	<p><u>Dossier professionnel</u></p>	<p>Les méthodologies et outils de diagnostic utilisés sont adaptés au contexte de l'établissement d'hébergement touristique,</p>

<p>économique de l'établissement d'hébergement touristique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - en s'appuyant sur les informations issues de la veille juridique, technologique et sectorielle - en analysant la situation actuelle de l'établissement afin d'identifier les points forts et les axes de développement, et d'accompagner la prise de décision stratégique. 	<p>Partie 2 : Rapport de diagnostic stratégique</p> <p>Dans le cadre d'une problématique liée à la stratégie de développement d'un établissement d'hébergement touristique réel ou fictif, le candidat doit réaliser un diagnostic stratégique comprenant l'étude du marché, et l'analyse de la situation actuelle de l'établissement.</p>	<p>en prenant en compte ses caractéristiques, son marché, ses besoins et ses objectifs.</p> <p>Les ressources de l'organisation sont analysées (ressources humaines, matérielles, financières) en évaluant leur adéquation aux besoins actuels et futurs de l'organisation, leur potentiel d'optimisation.</p> <p>La performance de l'établissement est analysée en s'appuyant sur des données utiles telles que les données financières, la satisfaction client, la réputation en ligne, les taux d'occupation, le CA, les coûts opérationnels etc...</p> <p>Les facteurs externes qui pourraient affecter l'établissement sont identifiés et analysés (la concurrence locale, les réglementations, les conditions économiques et les facteurs socioculturels et environnementaux...).</p> <p>Le diagnostic reflète une compréhension approfondie des enjeux auxquels l'établissement est confronté : les forces, faiblesses, opportunités et menaces sont explicités.</p>
<p>A1.3 Définition de la stratégie de croissance et d'un business plan.</p>	<p>C1.3 Concevoir une stratégie de développement, innovation et/ ou transformation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - en définissant les orientations concernant l'offre d'hébergement, l'expérience client, les lieux 	<p><u>Dossier professionnel</u></p> <p>Partie 3 : Feuille de route</p> <p>Dans le cadre d'une problématique de développement transformation et/ ou</p>	<p>Les orientations stratégiques sont adaptées aux besoins et aux attentes du marché cible.</p> <p>Les objectifs sont clairement définis, ils sont mesurables et réalistes.</p>

	<p>d'implantation et les actions à entreprendre</p> <ul style="list-style-type: none"> - en tenant compte de l'impact environnemental et social de l'activité touristique afin d'assurer la pérennité et la croissance de l'établissement tout en proposant une expérience client différenciante. 	<p>innovation rencontrée par un établissement d'hébergement touristique réel ou fictif, le candidat doit réaliser une feuille de route stratégique en s'appuyant sur les résultats du diagnostic préalablement réalisé.</p>	<p>Des indicateurs de performance sont définis pour évaluer l'avancement et le succès de la stratégie.</p> <p>Les actions spécifiques à entreprendre pour mettre en œuvre la stratégie sont définies (étapes, priorités...).</p> <p>Les propositions visant à différencier l'expérience client présentent une valeur ajoutée.</p> <p>L'impact environnemental et social de la stratégie est pris en compte et des mesures concrètes sont proposées pour minimiser les effets négatifs et renforcer les aspects positifs (ex : recyclage des déchets, utilisation d'énergies renouvelables, embauche de travailleurs locaux, sensibilisation des clients...).</p>
	<p>C1.4 Élaborer un business plan d'un projet de développement, innovation ou transformation d'un établissement d'hébergement touristique :</p> <ul style="list-style-type: none"> - en définissant les objectifs financiers, et les actions à entreprendre - en évaluant les besoins en ressources (humaines, financières, matérielles, etc.) - en réalisant des projections financières en utilisant des méthodes de modélisation financière 	<p><u>Dossier professionnel</u></p> <p>Partie 4 : Business plan</p> <p>Dans le cadre d'une problématique de développement transformation et/ ou innovation rencontrée par un établissement d'hébergement touristique réel ou fictif, le candidat doit réaliser un business plan.</p>	<p>Le business plan est complet, il contient toutes les sections requises (description de l'entreprise, l'analyse du marché, la stratégie, les projections financières et les annexes).</p> <p>L'évaluation des ressources humaines, financières et matérielles nécessaires à la mise en œuvre du projet de développement de d'innovation et/ou de transformation est réaliste au regard des objectifs à atteindre.</p>

	afin de fournir une feuille de route stratégique pour la croissance de l'entreprise.		<p>L'évaluation des investissements en haut de bilan et/ou des sources de revenus, ainsi que la régularité de ces revenus (prévisions financières), est en adéquation avec les capacités de financement disponibles et les comportements d'achat du public cible.</p> <p>Le business plan démontre la faisabilité économique des objectifs fixés, en tenant compte des coûts, des revenus, des marges bénéficiaires et de la rentabilité.</p> <p>Le plan prend en compte divers scénarios, y compris les situations optimistes, pessimistes et réalistes, afin d'évaluer la résilience de la stratégie financière face à différentes conditions du marché.</p>
A1.4 Présentation d'une stratégie de développement innovation ou transformation aux décideurs.	C1.5 Présenter auprès de la Direction générale une proposition de stratégie de développement, d'innovation ou transformation en s'appuyant sur des données, des analyses, des projections financières, des supports visuels afin d'obtenir l'approbation et les ressources nécessaires pour la mise en œuvre de cette stratégie.	<p><u>Mise en situation professionnelle</u></p> <p>Proposition argumentée d'une stratégie de développement, transformation et/ ou innovation d'un EHT</p> <p>Dans le cadre d'une problématique de développement transformation et/ ou innovation rencontrée par un établissement d'hébergement touristique réel ou fictif, le candidat doit présenter et argumenter une proposition de stratégie de développement en s'appuyant sur des données, des analyses, des projections financières, des supports visuels.</p>	<p>La présentation est structurée selon un plan logique, et met en évidence les éléments essentiels de la stratégie proposée.</p> <p>L'argumentation montre comment chaque élément de la stratégie de développement soutient les objectifs financiers et opérationnels de l'entreprise, en cohérence avec sa vision globale et les enjeux clés identifiés lors du diagnostic.</p> <p>Les choix en termes de contenus et de supports visuels (graphiques, tableaux, présentations PowerPoint, etc.) soutiennent le propos et facilitent la compréhension de la stratégie.</p>

<p>Activité 2 : Pilotage de la performance et de la rentabilité d'un Établissement d'Hébergement Touristique</p> <p>A2.1 Gestion prévisionnelle des performances financières de l'entreprise.</p>	<p>C2.1 Concevoir et mettre en place des outils et méthodes de prévision des ventes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - en collaboration avec les équipes de vente, de marketing et de réservation - en utilisant des méthodes de yield management, des données historiques et des facteurs de demande <p>dans le but d'optimiser les revenus de l'établissement d'hébergement touristique.</p>	<p><u>Etude de cas</u></p> <p>Livrable 1 : Note méthodologique sur la prévision des ventes au sein d'un EHT</p> <p>Dans le cadre du pilotage de la rentabilité d'un établissement d'hébergement touristique réel ou fictif, le candidat doit présenter dans une note, la méthodologie et les outils de prévision des ventes qu'il préconise au regard du contexte spécifique de l'entreprise.</p>	<p>Les outils de prévision des ventes proposés sont adaptés aux besoins spécifiques de l'établissement d'hébergement touristique (logiciels de gestion hôtelière, logiciel spécialisé en yield management, tableur, système de BI...)</p> <p>Les données sur les tendances de réservation passées, sont collectées, stockées et utilisées pour alimenter les outils de prévision.</p> <p>Les facteurs de demande, tels que les événements locaux ou saisonniers, sont intégrés dans les prévisions.</p> <p>Les outils de prévision tiennent compte de la concurrence et des tendances du marché.</p>
	<p>C2.2 Elaborer le budget prévisionnel de l'établissement en prenant en compte les coûts opérationnels, les investissements nécessaires, les objectifs financiers et les indicateurs de performance, afin de planifier efficacement les ressources financières et d'atteindre les objectifs fixés.</p>	<p><u>Etude de cas</u></p> <p>Livrable 2 : Budget prévisionnel</p> <p>Dans le cadre du pilotage de la rentabilité d'un établissement d'hébergement touristique réel ou fictif, le candidat doit réaliser un budget prévisionnel.</p>	<p>Le budget élaboré par le candidat est réaliste et basé sur des données fiables.</p> <p>L'estimation des revenus tient compte de l'ensemble des prestations de l'établissement (location chambre, de salles, restauration, spa activités de loisirs etc.)</p> <p>L'estimation des coûts opérationnels est exhaustive (salaires, approvisionnements, Énergie, eau, entretien et réparations, publicité...)</p>

			<p>Les investissements nécessaires sont chiffrés (acquisition de nouveaux actifs, rénovation, expansion etc.)</p> <p>Des indicateurs de performance sont identifiés, ex : RevPAR (revenu par chambre disponible), l'ADR (tarif journalier moyen), le taux d'occupation.</p> <p>Le budget est en adéquation avec les orientations stratégiques, les objectifs financiers et opérationnels.</p>
<p>A2.2 Analyse de la situation financière des comptes de l'entreprise.</p>	<p>C2.3 Analyser la situation financière de l'établissement d'hébergement touristique en utilisant des indicateurs financiers, en évaluant les dépenses et les revenus, et en identifiant les écarts par rapport au budget, dans le but de prendre des décisions éclairées pour la gestion financière.</p>	<p><u>Etude de cas</u></p> <p>Livrable 3 : Rapport d'analyse de la situation financière d'un EHT</p> <p>Dans le cadre du pilotage de la rentabilité d'un établissement d'hébergement touristique réel ou fictif, le candidat doit analyser la situation financière de l'entreprise en s'appuyant sur le budget prévisionnel, les états financiers (le bilan, le compte de résultat, et le tableau des flux de trésorerie) ainsi que sur les données historiques sur plusieurs périodes. Il produit un rapport d'analyse.</p>	<p>Les indicateurs financiers utilisés sont appropriés pour évaluer la santé financière de l'établissement (exemples : chiffre d'affaires, marge bénéficiaire, trésorerie disponible, ratio d'endettement, ROI etc.).</p> <p>L'analyse des coûts d'exploitation met en évidence les domaines où des économies peuvent être réalisées ou des coûts peuvent être réduits.</p> <p>Une analyse de la rentabilité par segment est réalisée (ex : chambres, la restauration, les services...), les segments les plus rentables sont identifiés ainsi que ceux nécessitant des améliorations.</p> <p>Les écarts entre les données financières réelles et les prévisions budgétaires sont identifiés et analysés : il est déterminé si les écarts sont positifs, ou négatifs, les causes sont identifiées.</p>

<p>A2.3 Optimisation de la performance économique.</p>	<p>C2.4 Proposer des actions d'amélioration de la rentabilité de l'établissement d'hébergement touristique, en utilisant des outils d'optimisation de recettes, et en s'appuyant sur l'analyse des indicateurs de performance opérationnelle, de qualité de service, ou encore sur des données marketing afin d'améliorer la performance économique de l'établissement d'hébergement touristique.</p>	<p><u>Etude de cas</u></p> <p><u>Livrable 4: Plan d'action d'amélioration de la rentabilité</u></p> <p>Dans le cadre d'une problématique de performance économique rencontrée par un établissement d'hébergement touristique réel ou fictif, le candidat proposer des actions d'améliorations de la rentabilité :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le candidat devra préciser quelles données et quels indicateurs ont été utilisés pour prendre des décisions d'ajustement. - Il devra formaliser un plan d'action tenant compte des ressources disponibles 	<p>Les décisions d'ajustement s'appuient sur des données concrètes et des indicateurs utiles (données financières, données historiques, taux d'occupation, prix moyen par chambre, taux de satisfaction client, taux de conversion...)</p> <p>Des mesures correctives sont proposées pour maximiser le chiffre d'affaires et les marges en s'appuyant sur une tarification différenciée et dynamique prenant en compte le taux d'occupation et le prix.</p> <p>Les propositions d'amélioration sont en adéquation avec l'identité et la politique de l'établissement en matière de qualité de service et d'expérience client.</p> <p>Les propositions d'amélioration de la rentabilité sont réalisables avec les ressources actuellement disponibles au sein de l'établissement.</p>
<p>Activité 3 : Définition de la stratégie marketing et communication d'un Établissement d'hébergement touristique</p> <p>A3.1 Analyse de la clientèle cible et des profils types de consommateur.</p>	<p>C3.1 Analyser les spécificités et les attentes des publics cibles, en recueillant des données au moyen d'outils numériques, en réalisant la segmentation du marché et en créant des persona afin personnaliser les offres et les expériences clients.</p>	<p><u>Mise en situation professionnelle</u></p> <p>Livrable 1: Rapport d'analyse des publics cibles</p> <p>Dans le cadre de la définition de la stratégie marketing et communication d'un établissement d'hébergement touristique réel le candidat devra utiliser des outils numériques pour collecter des données démographiques</p>	<p>Les modalités et outils de recueil de données utilisés permettent de récolter des informations utiles et fiables sur les clients, et respectent les principes et obligations en matière de protection des données personnelles (RGPD).</p> <p>La segmentation des publics cibles s'appuie sur une sélection de critères sociodémographiques (âge, sexe, revenu, CSP, taille de la famille...),</p>

		<p>et comportementales sur les clients de l'établissement, puis réaliser une segmentation de marché. Enfin, le candidat devra créer des persona pour représenter différents profils de clients.</p> <p>Il rédigera un rapport présentant sa méthodologie de collecte des données, et de segmentation, et comprenant les persona qu'il aura réalisés.</p>	<p>psychographiques (activité, intérêt, opinions...) et comportementaux (habitudes d'achat).</p> <p>Des critères de segmentation spécifiques au marché hôteliers sont utilisés (ex : type de voyageur, le but du voyage, mode de réservation, durée du séjour ...)</p> <p>Les persona représentent de façon réaliste les différents profils clients.</p>
<p>A3.2 Définition des gammes de produits et services d'un établissement d'hébergement touristique, et de leurs modalités de distribution.</p>	<p>C3.2 Définir les politiques de produits, de prix et de distribution :</p> <ul style="list-style-type: none"> - en réalisant un benchmark concurrentiel - et en s'appuyant sur l'analyse des publics cibles pour définir les gammes de prestation de l'hôtel, la tarification et les canaux de distribution. <p>afin d'optimiser la compétitivité de l'établissement sur le marché touristique.</p>	<p><u>Mise en situation professionnelle</u></p> <p>Livrable 2 : Document présentant les politiques de produits, de prix et de distribution</p> <p>Dans le cadre de la définition de la stratégie marketing d'un établissement d'hébergement touristique réel ou fictif, le candidat devra définir la politique de produits, de prix et de distribution et la présenter dans un document écrit contenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une présentation de l'établissement et de son positionnement sur le marché - Un benchmark concurrentiel - La description des gammes de prestation - La stratégie de tarification - Les canaux de distribution 	<p>Le benchmarking des produits, des prix et des pratiques de la concurrence permet d'identifier de manière précise les forces et les faiblesses de l'établissement par rapport à ses concurrents.</p> <p>Les gammes de prestation proposées sont en adéquation avec les besoins et attentes des différents publics cibles et présentent une valeur ajoutée par rapport aux offres concurrentes.</p> <p>La stratégie de tarification tient compte de la saisonnalité de l'activité, des taux de remplissage, des prévisions des ventes, de la concurrence, et des objectifs financiers de l'établissement.</p> <p>Les politiques de prix et de produits sont en adéquation avec le positionnement de l'établissement d'hébergement touristique (niveau de prestation, équipements et</p>

			<p>services offerts, nombre d'étoiles emplacement géographiques...)</p> <p>Les canaux de distribution sélectionnés permettent d'atteindre efficacement les publics cibles identifiés, en prenant en compte les préférences et les habitudes de réservation des clients potentiels, et en maximisant la visibilité de l'établissement sur les différents marchés cibles.</p>
<p>A3.3 Elaboration du plan de communication en ligne et hors ligne de l'établissement d'hébergement touristique.</p>	<p>C3.3 Elaborer un plan de communication, en déterminant les objectifs, les actions, les canaux en ligne et hors ligne, en définissant les messages clés, le calendrier de diffusion, et le budget associé, afin de renforcer la visibilité de l'établissement.</p>	<p><u>Mise en situation professionnelle</u></p> <p>Livrable 3 : Plan de communication</p> <p>Dans le cadre de la définition de la stratégie marketing d'un établissement d'hébergement touristique réel ou fictif, le candidat devra élaborer un plan de communication détaillé et chiffré.</p>	<p>Les choix concernant les actions de communication et les canaux sont adaptés au regard des cibles identifiées et des objectifs du plan de communication.</p> <p>Les messages clés mettent en valeurs les avantages concurrentiels de l'établissement d'hébergement touristiques.</p> <p>Le calendrier de diffusion permet de maximiser l'efficacité des actions : la chronologie tient compte des périodes stratégiques, des temps forts de l'activité, et des cycles saisonniers.</p> <p>Le budget établi est réaliste et tient compte des coûts liés aux différentes actions et canaux et supports.</p> <p>Des indicateurs de performance et des méthodes de suivi sont définis pour évaluer l'impact du plan de communication.</p>

<p>A3.4 Développement et négociation de partenariats stratégiques.</p>	<p>C3.4 Développer des partenariats stratégiques avec les autorités locales, les offices de tourisme, les commerçants et d'autres acteurs du secteur touristique en négociant des accords de collaboration, en partageant des ressources, et en promouvant des pratiques RSE, dans le but de renforcer la visibilité de l'établissement.</p>	<p><u>Mise en situation professionnelle</u></p> <p>Livrable 4 : Plan de partenariats stratégiques</p> <p>Dans le cadre de la définition de la stratégie marketing d'un établissement d'hébergement touristique réel ou fictif, le candidat devra élaborer un plan de partenariats stratégiques.</p>	<p>Les objectifs du plan de partenariats sont définis, ils sont précis mesurables et atteignables.</p> <p>Une présélection des partenaires potentiels est réalisée en évaluant leur compatibilité avec l'EHT au regard de leur réputation, et leurs normes de service à la clientèle, et en considérant la création mutuelle de valeur ajoutée.</p> <p>Les leviers de négociation pour chaque partenaire sont identifiés en mettant en avant les avantages mutuels et en veillant à une relation équilibrée.</p> <p>Le plan de partenariats inclut des initiatives de partage de ressources, telles que des offres groupées, des campagnes marketing conjointes ou des actions promotionnelles communes.</p> <p>Le plan de partenariats intègre des initiatives durables et éthiques en mettant l'accent sur les pratiques de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). Ex : programmes de recyclage des déchets, approvisionnement local, Soutien aux communautés locales...</p> <p>Les indicateurs de performance choisis sont appropriés au regard des objectifs du plan de partenariats.</p>
--	--	---	--

<p>Activité 4 : Management d'équipe pluriculturelle</p> <p>A4.1 Mise en place du processus de recrutement du personnel.</p>	<p>C4.1 Conduire le processus de recrutement en définissant les besoins en personnel, en rédigeant des descriptions de poste, en menant des entretiens de sélection, en garantissant la conformité à la réglementation et en promouvant la non-discrimination et l'inclusion, dans le but de constituer une équipe compétente diversifiée, et répondant aux besoins opérationnels de l'entreprise.</p>	<p><u>Etude de cas</u></p> <p>Livrable 1 : Estimation des besoins en personnel</p> <p>Livrable 2 : Note portant sur le processus et la méthodologie de recrutement pour un poste.</p> <p>Dans le cadre d'une problématique RH rencontrée par une structure d'hébergement touristique réelle ou fictive, le candidat devra estimer les besoins en recrutement et élaborer un scénario de recrutement pour un poste spécifique au sein de l'entreprise en définissant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La fiche de poste - Le processus de sélection décrivant les étapes, les questions d'entretien, les critères de sélection, et les mesures d'accessibilité mises en place. 	<p>La méthodologie utilisée pour estimer les besoins en personnel prend en compte les objectifs opérationnels, la saisonnalité, et les éventuels projets à venir en matière d'innovation ou transformation (livrable 1).</p> <p>L'estimation qualitative et quantitative (profils, compétences, nombre de recrutement à prévoir) démontre une compréhension approfondie des défis opérationnels actuels et futurs de l'entreprise (livrable 1).</p> <p>La description de poste est complète et précise : elle détaille les responsabilités, les compétences techniques requises, les soft-skills et les qualifications nécessaires pour chaque poste (livrable 2).</p> <p>Le processus de sélection (méthode, critères, questions posées en entretien.) respecte la réglementation, notamment en matière de non-discrimination (livrable 2).</p> <p>Des mesures concrètes sont proposées pour optimiser l'accessibilité du processus de recrutement et d'intégration (ex : annonces disponibles en différents format, entretien à distance si nécessaire, aménagements en fonction des besoins individuels...), (livrable 2).</p>
<p>A4.2 Direction des équipes dans un contexte multiculturel.</p>	<p>C4.2 Diriger des équipes pluriculturelles - en communiquant sur les enjeux et les orientations stratégiques</p>	<p><u>Etude de cas</u></p>	<p>Les enjeux spécifiques et les défis liés à la diversité culturelle et à l'éventuelle</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - en définissant les rôles, les objectifs, et les modalités d'organisation du travail - en adaptant ses méthodes managériales aux différentes formes de diversités (culturelle, handicap, profil, autonomie.), - et en promouvant la communication interculturelle, dans le but d'optimiser la performance des équipes. 	<p>Livrable 3 : Plan de management d'une équipe pluriculturelle</p> <p>Dans le cadre d'une problématique managériale rencontrée par une structure d'hébergement touristique réelle ou fictive, le candidat doit évaluer la situation et proposer un plan de management et d'organisation des activités adaptées aux besoins des collaborateurs en incluant des propositions spécifiques liées à l'inclusion des personnes en situation de handicap et à la promotion de la communication interculturelle.</p>	<p>présence de personnes en situation de handicap sont identifiés.</p> <p>Les missions et responsabilités de chacun des membres de l'équipe sont identifiées.</p> <p>Les objectifs sont SMART (spécifique, mesurable, atteignable, réalisable et temporellement défini).</p> <p>Les modalités d'organisation du travail (cadre/ présentiel/ distanciel / moyens techniques / répartition des activités/ rituels managériaux) sont adaptées aux profils et besoins de chaque collaborateur et favorisent l'inclusion des personnes en situation d'handicap.</p> <p>Les actions visant à promouvoir la communication interculturelle au sein de l'équipe sont identifiées et argumentés compte tenu du contexte spécifique de l'entreprise (ex : formation, événements et célébrations culturelles, pratiques de communication favorisant l'écoute et la compréhension mutuelle).</p>
<p>A4.3 Développement des compétences et accompagnement des collaborateurs face aux changements.</p>	<p>C4.3 Accompagner le changement et le développement des compétences des collaborateurs – au niveau individuel et collectif -, en mettant en place un dispositif de formation et de communication adapté, de manière à faciliter l'appropriation des nouveaux outils et nouvelles procédures et lever les potentielles réticences.</p>	<p><u>Etude de cas</u></p> <p>Livrable 4 : Plan d'accompagnement au changement et de développement des compétences</p>	<p>L'analyse de la situation met en évidence les enjeux, les défis, les sources de résistance potentielle, et les besoins en termes de développement des compétences.</p> <p>Les différentes actions à mener (formations, sensibilisations, coaching...) et</p>

		<p>Dans le cadre d'une problématique de management des équipes d'un établissement d'hébergement touristique réel ou fictif, dans un contexte de transformation et/ ou de changement, le candidat doit analyser la situation, élaborer un plan d'accompagnement au changement et de développement des compétences, et définir les messages clés du dispositif de communication.</p>	<p>le calendrier sont définis et justifiés au regard des besoins induits par la problématique soumise.</p> <p>La stratégie proposée pour gérer les résistances au changement est appropriée compte tenu du contexte spécifique de l'entreprise (cristallisations et freins identifiés, profils de collaborateurs concernés).</p> <p>Les messages clés du dispositif de communication informent les collaborateurs sur les raisons du changement, ses avantages et son impact sur leur travail.</p> <p>Des indicateurs de suivi sont déterminés pour évaluer l'efficacité de la formation et le niveau d'appropriation des nouvelles compétences par les collaborateurs.</p>
A 4.4 Gestion des conflits sociaux.	C4.4 Gérer une situation de crise en identifiant les sources du litige, en négociant avec les partenaires sociaux, et en élaborant un plan de sortie de crise de manière à résoudre le conflit et à améliorer la cohésion interne.	<p><u>Etude de cas</u></p> <p>Livrable 5 : Note portant sur la méthodologie de gestion crise</p> <p>Dans le cadre d'un conflit social au sein d'une structure d'hébergement touristique réelle ou fictive, le candidat doit analyser les causes du conflit, établir un plan de sortie de crise et déterminer les leviers de négociation. Il présente l'ensemble de ces éléments dans une note méthodologique.</p>	<p>Les causes du litige sont analysées en identifiant les problèmes, les désaccords, et les facteurs qui ont contribué à la crise.</p> <p>Le plan de sortie de crise proposé détaille les actions, les échéances et les ressources nécessaires.</p> <p>Les leviers de négociation proposés s'inscrivent dans une approche constructive et une recherche d'équilibre entre les intérêts des employés et de l'organisation.</p>

			L'impact des décisions sur la rentabilité de l'entreprise est minimisé.
<p>Activité 5 : Gestion du système QHSE d'un Établissement d'Hébergement Touristique</p> <p>A5.1 Définition des procédures opérationnelles et QHSE d'un établissement d'hébergement touristique.</p>	<p>C5.1 Elaborer les procédures opérationnelles conformément aux normes de Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement (QHSE)</p> <ul style="list-style-type: none"> - en créant des protocoles de travail en collaboration avec les parties prenantes - en veillant au respect des obligations légales du pays ou de la zone d'implantation - en définissant des indicateurs de performance et de qualité <p>afin d'assurer le bon fonctionnement des différents services de l'hôtel (accueil, entretien, restauration, maintenance...) et proposer une expérience client optimale.</p>	<p><u>Mise en situation professionnelle</u></p> <p>Livrable 1 : Procédures d'exploitation pour un département de l'hôtel</p> <p>Dans le cadre de la gestion organisationnelle d'une structure d'hébergement touristique réelle ou fictive, le candidat devra établir les procédures opérationnelles pour un des départements de l'hôtel en précisant les modalités de contrôle qualité et les indicateurs de suivi.</p>	<p>Les procédures sont claires et précises : elles renseignent sur les objectifs, les acteurs, les étapes, l'équipement ou le matériel nécessaire, les consignes pour respecter les normes QHSE et les modalités de contrôle qualité.</p> <p>Les procédures opérationnelles respectent les obligations légales du pays ou de la zone d'implantation de l'hôtel.</p> <p>Les indicateurs de performance et de qualité sont alignés sur les objectifs opérationnels, les objectifs de satisfaction client et les normes QHSE.</p>
<p>A5.2 Gestion des risques en matière d'hygiène et de sécurité.</p>	<p>C5.2 Concevoir un plan de prévention des risques dans le respect des normes QHSE et de la réglementation relative aux ERP, en identifiant et en analysant les risques et en mettant en place des mesures de sécurité et d'accessibilité afin de protéger les clients, le personnel et les biens de l'établissement.</p>	<p><u>Mise en situation professionnelle</u></p> <p>Livrable 2 : Diagnostic des risques Livrable 3 : Plan de prévention des risques</p> <p>Dans le cadre de la gestion des risques au sein d'une structure d'hébergement touristique réelle ou fictive, le candidat devra analyser les risques pesant sur les clients, le personnel et les biens de l'établissement, et établir un plan de prévention des risques.</p>	<p>Une analyse qualitative et quantitative des risques est réalisée, elle permet d'évaluer et de quantifier la sévérité de chaque risque (livrable 2).</p> <p>Les différents risques et leur nature sont, caractérisés et classés en fonction de leur gravité (impact) et de leur probabilité d'occurrence (livrable 2).</p> <p>Le plan de prévention anticipe la survenance des risques les plus graves et les plus probables (logique de priorisation) et prévoit des mesures ou solutions</p>

			<p>appropriées pour éviter la survenance de ces risques (livrable 3).</p> <p>Les mesures proposées sont conformes aux normes de Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement et à la réglementation des Etablissements Recevant du Public (ERP) lorsque celle-ci est applicable (livrable 3).</p>
<p>A5.3 Gestion prévisionnelle des investissements et de la maintenance des infrastructures et des équipements.</p>	<p>C5.3 Élaborer un programme d'investissements et de maintenance des infrastructures et des équipements en s'appuyant sur un diagnostic des besoins, en établissant un calendrier d'exécution, en allouant les ressources budgétaires nécessaires, en veillant au respect des normes QHSE et ERP pour garantir la continuité opérationnelle de l'établissement.</p>	<p><u>Mise en situation professionnelle</u></p> <p>Livrable 4 : Plan d'investissements et de maintenance des infrastructures et des équipements.</p> <p>Dans le cadre de la gestion prévisionnelle des investissements et de la maintenance des infrastructures et équipements d'une structure d'hébergement touristique réelle ou fictive, le candidat devra, à partir d'un rapport de diagnostic des infrastructures et équipements, élaborer un plan d'investissements et de maintenance.</p>	<p>Les actions proposées sont conformes aux normes de Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement et à la réglementation des Etablissements Recevant du Public (ERP) lorsque celle-ci est applicable.</p> <p>Des mesures pour garantir l'accessibilité aux personnes à mobilité réduite sont intégrées conformément aux normes et réglementations en vigueur.</p> <p>Le candidat intègre des considérations de durabilité en veillant à ce que les investissements et la maintenance contribuent à la préservation de l'environnement et à l'efficacité énergétique.</p> <p>Le budget est estimé en tenant compte des coûts de chaque mesure.</p> <p>Le calendrier est réaliste et prend en compte les priorités.</p>

<p>A5.4 Sélection des fournisseurs, sous-traitants et prestataires de produits et services.</p>	<p>C5.4 Sélectionner les fournisseurs, sous-traitants et prestataires, en s'assurant de la qualité des produits et services, en élaborant des cahiers des charges détaillés, en définissant les critères de sélection et d'évaluation des offres, et en veillant à leur engagement en termes de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), dans le but de répondre aux besoins des différents services de l'établissement d'hébergement touristique.</p>	<p><u>Mise en situation professionnelle</u></p> <p>Livrable 5 : Cahier des charges Livrable 6 : Matrice de décision</p> <p>Dans le cadre de la sélection d'un fournisseur, sous-traitant ou prestataire d'une structure d'hébergement touristique réelle ou fictive, le candidat devra rédiger le cahier des charges et concevoir la matrice de décision.</p>	<p>Le cahier des charges est exhaustif. Il comprend : la présentation de l'EHT, la description de la prestation attendue, des exigences (qualité, spécifications techniques, fonctionnalités, les performances ...), des contraintes (échancier, budget, normes à respecter, etc.), et les conditions contractuelles (livrable 5).</p> <p>Les critères d'évaluation des offres sont définis et pondérés. Ils sont cohérents compte tenu des valeurs et de la promesse client de EHT (livrable 6).</p> <p>Des critères spécifiques liés à la RSE ont été inclus dans le processus de sélection (livrable 6).</p>
<p>Activité 6 : Pilotage de l'expérience client d'un Établissement d'Hébergement Touristique.</p> <p>A6.1 Mesure de l'expérience et de la satisfaction client.</p>	<p>C6.1 Concevoir et déployer les enquêtes de satisfaction</p> <ul style="list-style-type: none"> - en élaborant les questionnaires - en définissant les modalités d'administration et de suivi - en analysant les résultats <p>afin d'identifier les axes d'amélioration de l'expérience client.</p>	<p><u>Mise en situation professionnelle</u></p> <p>Livrable 1 : Rapport d'enquête</p> <p>Dans le cadre du pilotage de la qualité et de l'expérience client d'une structure d'hébergement touristique réelle ou fictive, le candidat devra concevoir et déployer une enquête de satisfaction, il présentera dans un rapport :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La méthodologie incluant le questionnaire et les modalités d'administration 	<p>Le questionnaire couvre les principaux aspects de l'expérience client tels que l'accueil, les services, la propreté, la qualité des repas, etc.</p> <p>Les questions sont clairement formulées, elles ne présentent pas de risque d'interprétation préjudiciable.</p> <p>Les modalités d'administration (canal, éléments déclencheurs, périodicité, relances, outil de suivi) sont adaptées au regard de la structure, des prestations et du type de clientèle.</p>

		- L'analyse des résultats	L'analyse des résultats met en évidence les points forts et les points d'amélioration et tient compte de la taille de l'échantillon et du taux de réponse.
A6.2 Gestion des litiges et réclamations.	<p>C6.2 Gérer les litiges, les réclamations et les avis négatifs des clients et des propriétaires</p> <ul style="list-style-type: none"> - en collectant les informations permettant d'identifier les causes du litige/ des réclamations - en instaurant un dialogue - en proposant des solutions et opérations de communication afin de maintenir de bonnes relations commerciales, sauvegarder l'image de marque et la e-réputation. 	<p><u>Mise en situation professionnelle</u></p> <p>Livrable 2 : Méthodologie de résolution d'un litige</p> <p>Dans le cadre d'une réclamation d'un client d'une structure d'hébergement touristique réelle ou fictive, le candidat doit analyser les causes à l'origine du litige, présenter sa méthodologie de résolution ainsi que les solutions proposées au client.</p>	<p>La méthodologie d'analyse des sources du litige intègre une phase d'écoute et de dialogue avec le client, et une phase d'enquête interne.</p> <p>Les causes à l'origine de la réclamation sont identifiées et analysées (promesse client non tenue, attentes insatisfaites, dysfonctionnement, comportement du personnel ...)</p> <p>Les solutions et les actions de communication proposées sont appropriées au regard de la situation (enjeux, risques, impacts potentiels sur l'image de marque)</p>
A6.3 Optimisation de l'expérience client.	<p>C6.3 Définir un plan d'amélioration de l'expérience client :</p> <ul style="list-style-type: none"> - en s'appuyant sur l'analyse des retours clients, sur les indicateurs de performance et de qualité - en déterminant les actions à mettre en œuvre et les ressources nécessaires afin de renforcer la satisfaction client, la fidélisation et l'image de marque. 	<p><u>Mise en situation professionnelle</u></p> <p>Livrable 3 : Plan d'amélioration de l'expérience client</p> <p>Dans le cadre d'une problématique liée à l'expérience client d'une structure d'hébergement touristique réelle ou fictive, le candidat doit analyser les indicateurs de qualité, de performance,</p>	<p>Les actions envisagées sont adaptées au regard des axes d'amélioration identifiés.</p> <p>L'estimation des ressources budgétaires, humaines et matérielles nécessaires pour mettre en œuvre le plan d'amélioration est réaliste.</p> <p>La répartition des ressources est cohérente avec les priorités définies dans le plan.</p>

		de satisfaction client, les retours et réclamations client, et élaborer un plan d'amélioration de l'expérience client.	Un système de suivi est déterminé pour surveiller la mise en œuvre des actions et les progrès réalisés.
--	--	--	---