

Directeur d'hôtellerie internationale

RNCP38581 · RNCP · Publiée

L'essentiel

Niveau de qualification	Niveau 7
Code(s) NSF	334, 334p
Formacode(s)	42766, 42793, 42654
Code(s) ROME	G1404, G1402, G1503, G1401, G1403
Type d'enregistrement	Enregistrement sur demande
Date d'enregistrement	09/02/2024
Date d'échéance	09/02/2027

Certificateur(s)

INSTITUT VATEL · SIRET : 97350119000043

STI · SIRET : 45129080300043

Partenaires habilités

9 organismes habilités, d'après la liste publiée par France compétences : 9 à former et organiser l'évaluation.

Organisme	SIRET	Habilitation
ANTILLES TOURISME MANAGEMENT & FORMATION	87806275100010	Former et organiser l'évaluation
FORMATION INNOVANTE EDUCATIVE RESPONSABLE	82871532600017	Former et organiser l'évaluation
INSTITUT VATEL	97350119000043	Former et organiser l'évaluation
SEHR	34495799800034	Former et organiser l'évaluation
VATEL	87806275100028	Former et organiser l'évaluation
VATEL	97350119000100	Former et organiser l'évaluation
VATEL	97350119000118	Former et organiser l'évaluation
VATEL	97350119000191	Former et organiser l'évaluation
VATEL NANTES	83047228800026	Former et organiser l'évaluation

Résumé de la certification

OBJECTIFS ET CONTEXTE

Le secteur du tourisme connaît une crise sans précédent notamment dans la pénurie de personnels qualifiés et dans la capacité financière des établissements d'accueil à poursuivre leurs activités. Cette crise est en outre accentuée depuis la pandémie COVID qui a vu nombre de professionnels quitter le secteur de l'hôtellerie / restauration (19 000 abandons de postes en 2022 et manque de personnel estimé à 350 000). Les postes de directeur d'hôtel seront parmi les 25 métiers les plus demandés dans les années à venir

La pénurie de personnels se fait ressentir sur les postes opérationnels ce qui impacte toute la pyramide managériale du middle management au top management.

Elle impacte tous les acteurs du tourisme :

- Acteurs de l'hébergement : hôtel de tourisme, camping et hôtellerie de plein air, résidences de tourisme, villages de

vacances, auberges collectives, maisons d'hôtes

- Acteurs de la restauration : restauration traditionnelle (brasserie, bistrot), restauration haut de gamme (étoilés Michelin), restauration collective etc.
- Acteurs du voyage : agences de voyage, réceptifs, OTAs

ACTIVITÉS VISÉES

Les titulaires exercent dans toutes les structures du tourisme :

- de l'hôtellerie économique à l'hôtellerie de luxe, dans les enseignes de groupes hôteliers (Accor, IHG, Marriott, Hilton, Eklo etc), dans les réseaux volontaires (Logis de France, relais & Châteaux) et les établissements indépendants
- dans les entreprises de toutes tailles : de la PME familiale au grands groupes de chaînes internationales (Club Med)

- dans les établissements de restauration indépendants aux établissements de chaînes (Groupe Bertrand)

Ils opèrent à des niveaux hiérarchiques supérieurs dans lesquels la gestion stratégique d'établissements ou de départements au sein d'établissements est primordiale tout comme la gestion opérationnelle (gestion des ressources humaines, financière, marketing etc.). Les postes ciblés à terme (avec expérience) sont les postes de direction d'établissements (directeur général, directeur d'exploitation) ou de directions de départements (directeur marketing, commercial, de restauration, d'hébergement)

dans lesquels les activités sont les suivantes :

Analyse stratégique de l'entreprise : Veille concurrentielle et technologique du secteur hôtelier, national et international :

- Diagnostic des évolutions du marché touristique et hôtelier à l'échelle locale et mondiale ;
- Diagnostic stratégique interne et externe de l'entreprise

Élaboration de stratégies prospectives à moyen et long terme, en accord avec les administrateurs de l'entreprise

- Analyse des enjeux
- Elaboration de stratégies prospectives.
- Déploiement des meilleurs moyens techniques
- Déploiement des meilleurs moyens financiers
- Déploiement des meilleurs moyens humains indispensables à l'activité de l'entreprise.

Définition d'une politique de gestion des ressources humaines à partir d'un audit de l'organisation

- Analyse de la performance individuelle de chaque service et collective de l'organisation
- Identification des changements à effectuer et des nouveaux besoins en compétence
- Proposition d'un plan d'action RH

Recrutement de talents

- Elaboration des fiches de postes
- Elaboration des annonces
- Définition des critères de sélection.
- Choix des canaux de diffusion des annonces

Animation et motivation des équipes

- Mise à jour ou maintien à niveau des compétences du personnel
- Management et motivation des équipes en place pour garantir leur fidélisation.

Garantie d'un climat social serein

- Anticipation et Gestion des conflits.
- Déploiement des techniques de gestion de stress auprès des personnels
- Mise en place d'entretien individuel et/ou collectif de debriefing

Analyse et pilotage de la situation financière

- Analyse financière des principaux ratios issus des documents comptables
- Analyse des besoins en investissements, des ressources disponibles choix des solutions les plus adaptées.
- Calcul de la valorisation de l'entreprise

Analyse de la performance économique

- Rentabilité de l'activité et optimisation des coûts sans porter atteinte à la qualité du service
- Supervision du suivi des ventes et de leurs coûts en étant capable d'apporter des solutions pérennes
- Amélioration des résultats d'un département opérationnel à partir de l'analyse d'un bilan fonctionnel ainsi que d'un tableau de bord.

Préparation - contrôle des budgets et reporting

- Analyse des prévisions de recettes et de dépenses que le directeur devra réaliser pendant un exercice courant ;
 - Participation à la construction du Compte de résultats prévisionnels et contrôle des écarts.
 - Analyse des tableaux de bord des différents services et compte rendu aux administrateurs et/ou aux actionnaires.
- Rédaction d'un bilan marketing et de préconisations à court et moyen terme
- Analyse de la période précédente
 - Définition des objectifs marketing et commerciaux de l'entreprise
- Définition des grandes orientations du plan marketing opérationnel
- Définition ou redéfinition des cibles de clientèle
 - Identification des besoins des différents segments
 - Personnalisation de l'offre en fonction des segments de clients
- Définition du prévisionnel des ventes, du budget marketing et des outils de pilotage
- Participation à l'élaboration du plan d'action commercial
 - Supervision de la mise en place du plan d'action commercial
 - Elaboration des budgets marketing et commercial
 - Elaboration de tableaux de bord de suivi des actions du plan d'action commercial
 - Elaboration des outils de suivi budgétaire du plan d'action marketing et commercial.
- Suivi de la relation client
- Exploitation des données du CRM
 - Elaboration de questionnaires client
 - Observation des commentaires sur les réseaux sociaux (réponse ...)
 - Exploitation de l'e réputation
- Communication externe
- Définition des axes de communication
 - Elaboration des actions de communication
 - Mise en place des outils de communication média et hors média.
- Mission de représentation, en tant qu'ambassadeur de l'entreprise
- Transmission des valeurs de l'entreprise auprès des partenaires, des clients et de ses équipes.
 - Investissement des partenariats choisis
- Intégration d'une dimension sociétale dans la stratégie globale de l'entreprise
- Information sur les différents labels et certifications possibles
 - Réalisation d'un audit RSE de l'entreprise
 - Définition d'un plan d'action RSE
 - Proposition de projets RSE aux équipes.
 - Animation des équipes autour des projets
- Communication du plan RSE
- Information des équipes sur la RSE
 - Organisation de temps forts autour de la RSE
 - Communication sur la politique RSE de l'entreprise auprès des parties prenantes.
 - Mise en place de tableaux de bord de suivi de projet RSE
- La définition du projet
- Définition d'une problématique marché, client...
 - Proposition de produits et où services répondant à la problématique
 - Définition du plus différenciateur
- La construction du business plan sur 3 ans.
- Rédaction des cv des ou du porteur de projets
 - Rédaction des tableaux prévisionnels financiers sur 3 ans
 - Rédaction des principales conclusions de l'étude de marché
 - Rédaction des choix juridiques et de la prise en compte de l'environnement réglementaire.
- La rédaction et présentation du projet.
- Rédaction d'un document synthétique et structuré
 - Rédaction de plusieurs versions en fonction de l'interlocuteur
 - Rédaction d'une version papier, électronique
 - Création de tout support visuel permettant d'apporter des précisions au BP (publicité, site internet ...)
 - Présentation orale brève et percutante du projet.

COMPÉTENCES ATTESTÉES

Les titulaires possèdent des compétences variées dans les domaines du management et de la direction d'établissements :

- Réaliser le diagnostic externe de l'entreprise 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.).
- Réaliser le diagnostic interne de l'entreprise 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.
- Élaborer les stratégies prospectives 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.
- Définir l'orientation stratégique de l'entreprise 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.
- Piloter la mise en œuvre et le suivi de la stratégie définie 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.
- Réaliser un audit RH de l'organisation 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.
- Proposer un plan d'action RH adapté 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.
- 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 en utilisant les méthodes d'évaluation et des canaux disruptifs afin d'optimiser le processus de recrutement.
- Diffuser la culture d'entreprise dans un contexte interculturel 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.
- Elaborer un plan de développement des compétences et de formation 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.
- Fidéliser le personnel dans un contexte interculturel, 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.
- Anticiper les conflits potentiels 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.
- Gérer les conflits 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.
- Etablir un diagnostic financier 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.
- Proposer des options de financement à court et long terme en effectuant une analyse approfondie des ressources internes et en explorant les opportunités de financement externes afin de financer correctement les investissements.
- Calculer la valeur de l'entreprise 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.
- Estimer la rentabilité économique 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.
- Proposer des solutions à la maîtrise des coûts en utilisant les méthodes de calculs de coûts de revient comme la

méthode IRCF[1], 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.

- Construire des prévisions de CA et de seuil de rentabilité par service 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.
- Élaborer les budgets annuels et pluriannuels, opérationnels, CAPEX, et de trésorerie 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.
- Concevoir des tableaux de bord 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.
- Suivre l'activité de l'entreprise 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.
- Construire les reporting 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.
- Définir les objectifs marketing et commerciaux globaux de l'activité, de l'entreprise (chiffre d'affaires et volumes, part de marché, REVPAR[2]), 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.
- 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
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Définir les enjeux du plan de communication (informatif, identitaire, d'influence, relationnel...) 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.
- Définir les modalités du plan de communication 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.
- Mettre en place une stratégie de lobbying 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.).
- Participer à des actions de promotion médiatique, de mécénat et de sponsorship 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.
- Mettre en place une veille environnementale et RSE 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.

- Faire un audit RSE de l'entreprise 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.
- Développer un plan d'actions RSE 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.
- Sensibiliser ses équipes aux enjeux de la RSE 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.
- Promouvoir les engagements sociaux de l'établissement 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.
- Élaborer des rapports d'activités et de suivi des actions RSE 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.
- Proposer un nouveau projet en identifiant les besoins du marché ou des opportunités émergentes, en utilisant les méthodes de créativité afin d'obtenir un avantage concurrentiel.
- Réaliser une étude globale de marché 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.
- Représenter le modèle économique du projet 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.
- Constituer une équipe projet performante 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.
- Elaborer le plan marketing du projet, 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.
- Choisir la structure juridique du projet 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.
- Rédiger le business plan du projet 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.
- Pitcher son projet 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.

[1] IRCF : imputation rationnelle des charges fixes.

[2] 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.

Blocs de compétences

RNCP38581BC01 — Elaborer la stratégie et la politique générale d'une entreprise en hôtellerie-restauration internationale

LISTE DE COMPÉTENCES

Réaliser le diagnostic externe de l'entreprise 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.).

Réaliser le diagnostic interne de l'entreprise 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.

Élaborer les stratégies prospectives 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.

Définir l'orientation stratégique de l'entreprise 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.

Piloter la mise en œuvre et le suivi de la stratégie définie 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.

MODALITÉS D'ÉVALUATION

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.

Évaluation individuelle écrite en centre.

RNCP38581BC02 — Gestion de l'organisation des ressources humaines en hôtellerie et restauration internationale

LISTE DE COMPÉTENCES

Réaliser un audit RH de l'organisation 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.

Proposer un plan d'action RH adapté 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.

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 en utilisant les méthodes d'évaluation et des canaux disruptifs afin d'optimiser le processus de recrutement.

Diffuser la culture d'entreprise dans un contexte interculturel 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.

Elaborer un plan de développement des compétences et de formation 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.

Fidéliser le personnel dans un contexte interculturel, 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.

Anticiper les conflits potentiels 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.

Gérer les conflits 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.

MODALITÉS D'ÉVALUATION

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.

Evaluation individuelle écrite en centre.

RNCP38581BC03 — Gérer et manager les aspects financiers d'une entreprise d'hôtellerie ou de restauration internationale

LISTE DE COMPÉTENCES

Etablir un diagnostic financier 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.

Proposer des options de financement à court et long terme en effectuant une analyse approfondie des ressources internes et en explorant les opportunités de financement externes afin de financer correctement les investissements.

Calculer la valeur de l'entreprise 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.

Estimer la rentabilité économique 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.

Proposer des solutions à la maîtrise des coûts en utilisant les méthodes de calculs de coûts de revient comme la méthode IRCF[1], 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.

Construire des prévisions de CA et de seuil de rentabilité par service 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.

Élaborer les budgets annuels et pluriannuels, opérationnels, CAPEX, et de trésorerie 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.

Concevoir des tableaux de bord 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.

Suivre l'activité de l'entreprise 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.

Construire les reporting 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.

[1] IRCF : imputation rationnelle des charges fixes

MODALITÉS D'ÉVALUATION

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 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.

Evaluation individuelle écrite en centre.

RNCP38581BC04 — Définir et piloter la stratégie marketing et commerciale d'une entreprise d'hôtellerie ou de restauration internationale

LISTE DE COMPÉTENCES

Définir les objectifs marketing et commerciaux globaux de l'activité, de l'entreprise (chiffre d'affaires et volumes, part de marché, REVPAR[1]), 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.

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

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.

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.

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.

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.

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.

Évaluer 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.

[1] 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.

MODALITÉS D'ÉVALUATION

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 l'entreprise ainsi que les objectifs financiers associés.

Évaluation individuelle écrite en centre.

RNCP38581BC05 — Définir et piloter la communication d'une entreprise d'hôtellerie ou de restauration internationale

LISTE DE COMPÉTENCES

Définir les enjeux du plan de communication (informatif, identitaire, d'influence, relationnel...) 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.

Définir les modalités du plan de communication 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.

Mettre en place une stratégie de lobbying 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.).

Participer à des actions de promotion médiatique, de mécénat et de sponsorship 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.

MODALITÉS D'ÉVALUATION

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, 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.

Évaluation individuelle écrite en centre.

RNCP38581BC06 — Définir et piloter la stratégie de Responsabilité sociétale de l'entreprise hôtelière ou de restauration internationale

LISTE DE COMPÉTENCES

Mettre en place une veille environnementale et RSE 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.

Faire un audit RSE de l'entreprise 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.

Développer un plan d'actions RSE 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.

Sensibiliser ses équipes aux enjeux de la RSE 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.

Promouvoir les engagements sociaux de l'établissement 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.

Élaborer des rapports d'activités et de suivi des actions RSE 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.

MODALITÉS D'ÉVALUATION

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.

Evaluation individuelle écrite en centre.

RNCP38581BC07 — 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

LISTE DE COMPÉTENCES

Proposer un nouveau projet en identifiant les besoins du marché ou des opportunités émergentes, en utilisant les méthodes de créativité afin d'obtenir un avantage concurrentiel.

Réaliser une étude globale de marché 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.

Représenter le modèle économique du projet 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.

Constituer une équipe projet performante 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.

Elaborer le plan marketing du projet, 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.

Choisir la structure juridique du projet 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.

Rédiger le business plan du projet 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.

Pitcher son projet 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.

MODALITÉS D'ÉVALUATION

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, 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.

Évaluation individuelle écrite en centre.

Secteur d'activité et type d'emploi

SECTEURS D'ACTIVITÉS

Hôtellerie indépendante traditionnelle, moyenne et haut de gamme

Hôtellerie d'affaires appartenant à une chaîne volontaire ou à une chaîne intégrée

Hôtellerie de loisirs, complexes hôteliers (mer, montagne, loisirs...)

Hôtellerie embarquée (ferroviaire, maritime...)

Restauration embarquée (ferroviaire, aérien, maritime...)

Secteurs indirects ou associés :

Centres de congrès et de conférences

Centres de restauration collective

Résidences hôtelières pour personnes âgées ou dépendantes

Centres de santé

Cabinets de conseils spécialisés en hôtellerie – restauration et en formation

TYPE D'EMPLOIS ACCESSIBLES

Directeur d'hôtellerie internationale

Gérant et Directeur d'établissements (hôtels, restaurants, résidences, complexes de tourisme...)

Consultant en hôtellerie et en tourisme (cabinet conseil...)

Responsable d'une zone géographique pour un groupe hôtelier ou de restauration

Cadre sectoriel pour un groupe hôtelier ou touristique dans les domaines des finances, de la gestion des exploitations, du marketing, du commercial et de la vente, de la gestion des ressources humaines, du développement et du conseil en entreprise.

Directeur dans l'hôtellerie et la restauration embarquées (avions, trains, paquebots, etc....)

Marché du travail

Indicateurs au niveau des familles professionnelles (FAP) des métiers visés, agrégés au niveau national — France Travail / DARES (open data).

Tension de recrutement (DARES 2024)	Élevée (4/5) Moyenne pondérée par l'emploi ; les familles ci-dessous s'échelonnent de 3 à 5 sur 5.
Facteurs principaux	Intensité d'embauche, Non-durabilité de l'emploi, Non-attractivité salariale
Salaire médian (mensuel)	1 885 €
Familles professionnelles (FAP)	S2X60 — Employés de l'hôtellerie · tension 4/5 (Élevée) S2X80 — Agents de maîtrise de la restauration · tension 5/5 (Très élevée) S2X81 — Agents de maîtrise de l'hôtellerie et de la gestion des structures de loisirs · tension 3/5 (Modérée) S3X90 — Patrons et cadres de l'hôtellerie et de la restauration · tension 4/5 (Élevée)
Projets de recrutement (BMO 2026)	61 416
Jugés difficiles à recruter	45 %

Emplois saisonniers	67 %
Familles professionnelles (FAP)	S2X60 — Employés de l'hôtellerie S2X80 — Agents de maîtrise de la restauration S2X81 — Agents de maîtrise de l'hôtellerie et de la gestion des structures de loisirs S3X90 — Patrons et cadres de l'hôtellerie et de la restauration

Voies d'accès

MODALITÉS D'ACCÈS

Formation initiale, Apprentissage, Candidature individuelle

PRÉREQUIS À L'ENTRÉE EN FORMATION

Les candidats doivent justifier d'un titre de niveau 6 ou équivalent.

COMPOSITION DU JURY — FORMATION INITIALE, APPRENTISSAGE, CANDIDATURE INDIVIDUELLE, VAE

1 directeur d'école Vatel, Président

2 hôteliers externes

1 formateur (professionnel ou non)

Financement en alternance (NPEC)

Niveau de prise en charge d'un contrat d'apprentissage par les OPCO, fixé par France compétences par branche professionnelle (CPNE).

Prise en charge usuelle	12 000 €
Selon la branche	7 000 € – 12 000 €
Prise en charge	Branches concernées
12 000 €	Valeur par défaut · 209 branches
9 000 €	CPNE du Commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire
8 199 €	CPNEFP de la blanchisserie, laverie, location de linge, nettoyage à sec, pressing et teinturerie
8 000 €	CPNE de l'ingénierie, des services informatiques et du conseil
7 000 €	CPNEFP de la métallurgie

Base légale

Date de décision	09/02/2024
Durée de l'enregistrement	3 ans
Date d'échéance de l'enregistrement	09/02/2027
Date de dernière délivrance possible	09/02/2031

Statistiques

Année	Certifiés	Dont VAE	Insertion 6 mois	Métier 2 ans
2022	241	5	99 %	88 %
2021	246	5	99 %	90 %
2020	313	0	80 %	83 %

Liens avec d'autres certifications

ANCIENNES VERSIONS
RNCP35167

Pour plus d'informations

Fiche officielle (France Compétences)
<https://www.francecompetences.fr/recherche/rncp/38581/>

Se former en apprentissage

Formations en apprentissage	10
Organismes gestionnaires (CFA)	8
Organismes formateurs	8
Régions couvertes	8
Départements couverts	8
Organismes certifiés Qualiopi	8
Sessions	de 09/2025 à 09/2029

Catalogue des formations en apprentissage — réseau des Carif-Oref. Sans frais pour l'alternant : formation financée par l'OPCO de la branche (NPEC).