RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS	RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Conception, pilotage et évaluation de l'expérience client responsable dans l'hospitalité.			
Conception de parcours personnalisés et accessibles, et d'offres d'hospitalité durables - Conception et planification de parcours clients de qualité sur l'ensemble des étapes clés du parcours client : recherche et réservation, arrivée et accueil, séjour (hôtellerie, restauration, participation à un évènement...), départ, post séjour. - Conception d'expériences inclusives en tenant compte des besoins spécifiques d'accessibilité. - Intégration des principes de durabilité dans la conception et la mise en oeuvre des offres d'hospitalité (respect des normes environnementales et valorisation de cet engagement au service de la qualité de l'expérience client).	Elaborer des parcours clients personnalisés et inclusifs, en mobilisant des outils numériques d'analyse client (CRM, data analytics, veille comportementale) ainsi que les standards d'accessibilité (physiques, sensorielles, cognitives…), afin de garantir une expérience fluide, cohérente et adaptée aux attentes du marché. Mettre en oeuvre des expériences immersives et responsables, en intégrant des pratiques éthiques, sociales et environnementales dans l'offre d'hospitalité, tout en mobilisant les approches du marketing expérientiel, afin de renforcer l'image de marque et l'engagement des clients.	MESP – Pratique professionnelle Situation : Les étudiants évoluent dans des établissements réels où ils interagissent directement avec les clients. Travail attendu : Ils doivent appliquer les codes de la relation client dans des contextes variés (hôtellerie, restauration, réception). Cela inclut l'accueil, la gestion de réclamations et la communication avec des publics diversifiés. Ils sont également attendus sur leur capacité à repérer des points de friction dans le parcours client, à suggérer des améliorations simples et à partager leurs bonnes pratiques avec les étudiants plus jeunes.	Le parcours client est cartographié de façon claire et cohérente. Les données clients et retours sont exploités pour proposer des ajustements pertinents. Les standards d'accessibilité sont intégrés dans la conception.
Mise en scène de l'expérience client - Création de dispositifs multisensoriels (visuels, sonores, olfactifs, digitaux) renforçant l'immersion et la différenciation. - Coordination des éléments matériels et immatériels pour valoriser l'expérience globale. Cela comprend la décoration, l'éclairage, la musique et la propreté. - Intégration des outils digitaux et interactifs. - Conception et structuration de parcours expérientiels cohérents avec l'identité de marque, en intégrant la cohérence sensorielle et la faisabilité opérationnelle	Structurer des parcours expérientiels intégrant narration et cohérence sensorielle, afin d'assurer la continuité et l'harmonie de l'expérience dans tous les points de contact. Elaborer un plan opérationnel de mise en scène, en intégrant une approche commerciale et marketing, ainsi qu'une analyse des tendances de consommation, afin de démontrer la faisabilité et l'attractivité du projet. Développer des mises en scène multisensorielles (visuelles, sonores, digitales), en utilisant des technologies innovantes et les outils du marketing expérientiel, afin d'enrichir le parcours client et de créer une expérience mémorable et distinctive.		Le parcours inclut un fil narratif clair et cohérent. Les dispositifs artistiques et interactifs sont intégrés de manière fluide. Le creative thinking est mobilisé pour générer différenciation et émotions positives. Le plan opérationnel est structuré et cohérent avec l'identité de marque. L'approche marketing et commerciale est intégrée dans la conception. Les tendances de consommation sont analysées pour valider la faisabilité et l'attractivité du projet. Les dispositifs multisensoriels (visuels, sonores, digitaux) enrichissent le parcours client. Les outils de marketing expérientiel renforcent la mémorabilité de l'expérience. La mise en scène suscite l'engagement et favorise la fidélisation client.
Pilotage de l'expérience et gouvernance du parcours client - Définition des standards de pilotage de l'expérience client (parcours, seuils de satisfaction, promesses de service). - Développement d'un système d'interactions efficaces et cohérents entre les clients et le personnel - Formation et accompagnement des équipes à la compréhension des émotions, des besoins et des comportements clients - Intégration des outils CRM, plateformes omnicanales et leviers de communication digitale	Définir les standards et indicateurs de pilotage de l'expérience client, afin d'assurer la cohérence et la qualité perçue du parcours à chaque étape. Piloter les interactions clients-équipes en favorisant la fluidité, la réactivité et la cohérence du service, en mobilisant les outils collaboratifs, les techniques de communication interpersonnelle et les protocoles qualité, afin d'assurer une expérience homogène et sans friction. Former et accompagner les équipes à la compréhension des émotions, des attentes et des comportements clients, en s'appuyant sur les apports des sciences cognitives et du marketing expérientiel, afin d'adapter la posture de service et d'élever la qualité de l'expérience. Utiliser les outils CRM, plateformes omnicanales et indicateurs de satisfaction pour collecter, analyser et exploiter les données clients, afin d'assurer un suivi qualitatif, d'identifier les leviers d'amélioration et de piloter la performance du service.	Industry Research Project Situation : Les étudiants travaillent en équipe sur une problématique réelle d'une entreprise et doivent faire des recommandations prenant en compte les diversités culturelles et les enjeux éthiques liés à leur proposition. Travail attendu : Les étudiants doivent analyser la situation de l'entreprise et proposer une expérience client adaptée au profil de l'entreprise et de sa clientèle cible, en analysant les données client et prospects de l'entreprise et son marché.	La culture du service est intégrée et partagée par les équipes. Les comportements observés traduisent écoute, anticipation et souci du détail. La satisfaction client est mesurée et améliorée de manière continue. Les interactions clients-équipes sont fluides, cohérentes et adaptées aux contextes. Les outils et protocoles de communication sont utilisés efficacement. Les retours clients sont traités avec réactivité et professionnalisme. Les actions de formation ou de brief favorisent l'intelligence émotionnelle et l'autonomie des collaborateurs. Les comportements observés traduisent empathie, adaptabilité et maîtrise des émotions. Les ajustements proposés contribuent à améliorer la cohésion et la qualité du service. Les données issues du CRM et des plateformes digitales sont correctement exploitées. Les indicateurs de performance sont pertinents et mis à jour.

			Les analyses réalisées débouchent sur des recommandations concrètes et mesurables.
Analyse et résolution de problèmes liés au parcours client - Mise en oeuvre des techniques de communication assertive, empathique et non violente. - Adaptation sa posture relationnelle aux diversités culturelles, sociales et situationnelles, en intégrant les besoins spécifiques liés au handicap et à l'accessibilité. - Promotion d'un climat de confiance, d'écoute et de reconnaissance mutuelle.	Analyser les causes structurelles des ruptures de parcours et définir les mesures correctives nécessaires, afin de rétablir la cohérence et la fluidité de l'expérience. Adopter une posture empathique, inclusive et culturellement adaptée lors des interactions critiques, en valorisant la diversité des publics et le respect émotionnel, afin de préserver l'image, l'éthique et la réputation de l'établissement. Concevoir et déployer des dispositifs de formation et des protocoles internes pour la gestion des situations relationnelles complexes (plaintes, objections, urgences), afin de renforcer la réactivité, la cohérence et la qualité du service rendu par les équipes.		L'analyse de la situation tient compte des dimensions émotionnelles, sociales et culturelles. Les techniques de communication non violente et d'écoute active sont mobilisées pour désamorcer les tensions. La relation client est restaurée de manière professionnelle et respectueuse. La posture professionnelle traduit empathie et respect émotionnel. Les principes d'inclusivité et de diversité culturelle sont intégrés dans la relation. L'attitude adoptée contribue à préserver l'image et la réputation de l'établissement. Les protocoles de gestion des plaintes et situations d'urgence sont clairs et applicables. Les consignes transmises sont pédagogiques, précises et adaptées aux profils. Le suivi des pratiques permet d'identifier les écarts et de proposer des actions correctives.

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS	RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Manager des équipes multiculturelles dans une approche éthique et numérique.			
Management d'équipes par un leadership inclusif, agile et respectueux des diversités - Mobilisation d'un leadership collaboratif et bienveillant favorisant l'inclusion, le respect des différences culturelles, générationnelles et sociales au sein des équipes. - Animation des équipes par une communication assertive, une écoute active et une gestion émotionnelle constructive. - Accompagnement des collaborateurs dans le développement de leurs compétences, à travers des pratiques de mentorat et de feedback continu. - Adaptation du management aux imprévus, aux changements organisationnels et aux contextes interculturels pour maintenir l'efficacité collective. - Création d'un environnement de travail éthique et collaboratif, garantissant la confiance, la responsabilisation et le bien-être au travail.	Adopter une posture de management agile et émotionnellement régulée, en mobilisant des techniques de gestion des émotions, d'écoute active et de communication managériale assertive, afin de créer un climat de confiance, de motivation et de performance au sein des équipes. Adapter son style de management aux contextes opérationnels et culturels variés, en pratiquant un management situationnel fondé sur l'agilité, l'intelligence émotionnelle et le change management, afin de fédérer durablement les équipes autour d'objectifs partagés. Conduire les équipes et favoriser l'empowerment dans les décisions quotidiennes, en intégrant les points de vue divers, en valorisant les singularités (dont celles liées au handicap) et en facilitant la collaboration, afin de renforcer l'engagement, l'autonomie et l'innovation collective.	MESP – Pratique professionnelle Situation : Les étudiants encadrent des étudiants de première année dans un établissement d'accueil (hôtel ou restaurant). Ils doivent gérer des opérations réelles dans un contexte multiculturel, en assurant une organisation fluide et respectueuse des standards. Travail attendu : Les étudiants doivent assumer une posture de leader inclusif et responsable, guider les premières années dans leur quotidien opérationnel (réception, service, housekeeping…), répartir les tâches et encourager la coopération. Ils doivent également gérer les éventuels conflits, maintenir une ambiance de travail positive et veiller au respect des règles. Dans ce cadre, ils s'exercent à encadrer et motiver des équipes hybrides (présentiel/distanciel) et intergénérationnelles, en ajustant leurs pratiques managériales. Enfin, ils contribuent à l'élaboration de micro-plans RH (planning, intégration de nouveaux collaborateurs, gestion du temps de travail) en identifiant les besoins immédiats de l'équipe.	La gestion des émotions est maîtrisée et contribue à maintenir un climat de travail positif. L'écoute active et la communication assertive sont mises en œuvre dans les interactions professionnelles. La posture managériale inspire confiance et favorise la motivation de l'équipe. Le style de leadership est ajusté en fonction des situations et des profils culturels ou organisationnels. Les principes du management situationnel et du change management sont appliqués de manière pertinente. L'adaptation aux imprévus et aux changements organisationnels est démontrée avec efficacité. Les singularités et la diversité des collaborateurs (dont les situations de handicap) sont reconnues et valorisées. Les points de vue variés sont intégrés dans les prises de décision. Les pratiques managériales renforcent la collaboration, l'autonomie et l'innovation collective.
Pilotage et développement des équipes dans une dynamique de performance et de transformation - Organisation et structuration des équipes selon les compétences, les profils et les besoins opérationnels, en veillant à la complémentarité et à la diversité des talents. - Recrutement, intégration et accompagnement des collaborateurs, en développant leurs compétences et leur engagement à travers le coaching, la formation et l'évaluation continue. - Pilotage des transformations organisationnelles, technologiques et culturelles, en communiquant efficacement les orientations stratégiques et en soutenant l'adhésion des équipes au changement. - Mise en oeuvre d'une politique de reconnaissance et d'équité à travers la définition cohérente des objectifs, des rémunérations, des primes et des évolutions de carrière. - Animation d'une culture de coopération, d'apprentissage et de responsabilité partagée.	Fédérer des équipes multiculturelles et multigénérationnelles, en appliquant des pratiques de communication interculturelle et inclusive, et en mobilisant les leviers du leadership collaboratif, afin de développer la coopération et la cohésion organisationnelle. Encadrer et dynamiser des équipes hybrides (présentiel/distanciel), en utilisant des outils numériques collaboratifs et des rituels managériaux adaptés, afin de maintenir la performance opérationnelle, la motivation et l'esprit collectif. Recruter, intégrer et accompagner les collaborateurs d'une équipe pour accompagner les orientations stratégiques de son unité. Fidéliser et motiver son équipe par la mise en place d'une politique d'évolution de carrière et de rémunération attractive.	Capstone Situation : Les étudiants travaillent par groupes sur une problématique réelle proposée par une entreprise partenaire. Cette problématique intègre nécessairement des enjeux éthiques, sociaux ou environnementaux. Travail attendu : Les étudiants doivent analyser la situation de l'entreprise, identifier les pratiques à améliorer et concevoir une solution intégrant une politique RSE claire et cohérente. La proposition doit aussi inclure des éléments de développement RH, comme la planification des besoins en compétences, le déploiement de dispositifs de formation, la gestion des carrières et la promotion du bien-être des collaborateurs. Ils doivent justifier leurs choix en tenant compte des impacts sociaux, environnementaux et économiques, et formuler une solution réaliste et durable. Industry Research Project Situation : Les étudiants travaillent en	Les pratiques de communication interculturelle et inclusive favorisent la compréhension mutuelle. Le leadership collaboratif est mobilisé pour développer la coopération. La dynamique collective est renforcée autour d'objectifs communs et partagés. Les outils numériques collaboratifs sont utilisés efficacement pour assurer la coordination. Les rituels managériaux sont adaptés et maintiennent la motivation et la performance. L'esprit collectif est préservé malgré la distance et l'hybridité des modes de travail. Les leviers de motivation propres à chaque génération sont identifiés et intégrés dans les pratiques. La communication managériale est ajustée en fonction des attentes intergénérationnelles. Les pratiques mises en œuvre favorisent le bien-être, la fidélisation et la performance collective.

Application des principes de responsabilité sociale et d'éthique (respect des personnes, équité, inclusion et durabilité) dans la gestion des ressources humaines. - Intégration des principes de responsabilité sociale et environnementale dans les pratiques RH. - Application des règles d'éthique et de gouvernance dans la gestion quotidienne des collaborateurs. - Respect et valorisation des diversités culturelles et des principes d'équité dans les recrutements et promotions. - Participation à la mise en place de politiques RH responsables (bien-être, inclusion, égalité professionnelle). - Contribution à la prévention et à la gestion des risques sociaux et juridiques liés à la gestion des ressources humaines.	Intégrer les principes de responsabilité sociale et environnementale (RSE : durabilité, équité, inclusion) dans les décisions managériales et RH, afin de contribuer à un développement responsable et aligné avec les valeurs sociétales. Contribuer à l'élaboration et à la mise en œuvre de plans de développement RH, en intégrant la diversité, l'égalité professionnelle et l'inclusion des personnes en situation de handicap, afin de renforcer la performance collective et d'assurer une gestion RH responsable. Déployer des actions de sensibilisation et de formation sur les enjeux d'éthique, de gouvernance numérique et de responsabilité sociale, en accompagnant les équipes dans leur appropriation, afin de construire une culture d'entreprise responsable et durable.	équipe sur une problématique réelle d'une entreprise et doivent faire des recommandations prenant en compte les diversités culturelles et les enjeux éthiques liés à leur proposition. Travail attendu : Les étudiants doivent analyser la situation de l'entreprise et concevoir des solutions éthiques, durables et inclusives, intégrant un plan RH adapté (répartition des tâches, accompagnement du changement, gestion des compétences). Ils doivent également anticiper les attentes d'équipes multiculturelles, hybrides et intergénérationnelles, en mettant en place des dispositifs de communication adaptés. Enfin, ils intègrent la dimension de gouvernance numérique et de responsabilité éthique dans leur proposition, en proposant des outils de sensibilisation ou de formation adaptés aux collaborateurs.	Les décisions managériales prennent en compte les principes de durabilité, d'équité et d'inclusion. Les choix RH sont cohérents avec les valeurs sociétales et alignés sur une démarche RSE. Les pratiques adoptées favorisent un développement responsable et mesurable. Les plans RH intègrent la diversité, l'égalité professionnelle et l'inclusion des personnes en situation de handicap. Les actions proposées renforcent la performance collective tout en respectant les contraintes organisationnelles. La démarche RH favorise le bien-être, la fidélisation et l'équité au sein de l'organisation. Les dispositifs de formation et de sensibilisation sont adaptés aux profils des équipes et aux enjeux identifiés. Les collaborateurs sont accompagnés dans l'appropriation des principes éthiques et de gouvernance. Les pratiques déployées contribuent à instaurer une culture d'entreprise responsable et durable.

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS	RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Piloter l'excellence opérationnelle et la performance durable des activités d'hospitalité.			
Organisation et pilotage opérationnel des services d'hébergement et de restauration - Planification des activités quotidiennes (front office, housekeeping, F&B) et élaboration des plannings. - Répartition des tâches et affectation des ressources humaines et matérielles. - Utilisation d'outils numériques (Property Management System, Point Of Sale, planning...) pour le suivi en temps réel. - Suivi des indicateurs clés (taux d'occupation, RevPAR, ticket moyen, productivité, satisfaction). - Coordination interservices (réception, étages, cuisine, salle, maintenance) et tenue de briefings/débriefings. Gestion des imprévus et ajustements opérationnels pendant le service. Application des procédures d'accueil, de service, d'encaissement et de clôture.	Planifier et organiser les opérations quotidiennes d'hébergement et de restauration, en utilisant des logiciels et plateformes numériques spécialisés (PMS, POS, ...), afin de gérer les flux, les réservations et la logistique, en répartissant efficacement les ressources humaines et matérielles et en tenant compte des contraintes organisationnelles et du respect des règles en matière de gestion du personnel. Contrôler la conformité des prestations d'hébergement et de restauration aux standards de qualité, en analysant les indicateurs de performance et les retours clients au moyen d'outils de benchmarking et de datavisualisation, afin d'identifier les écarts et de proposer des actions correctives adaptées. Réguler en temps réel les activités opérationnelles dans les services Food & Beverage et hébergement, en mobilisant et en coordonnant les équipes face aux imprévus, afin de maintenir l'efficacité globale et la satisfaction client.	MESP – Pratique professionnelle Situation : Les étudiants sont intégrés dans des environnements réels (hébergement, restauration, accueil, logistique). En première année, ils observent et participent aux opérations de base ; en deuxième année, ils gèrent de manière autonome certaines activités et encadrent les premières années. Travail attendu : Les étudiants doivent assimiler et appliquer les procédures opérationnelles (réservations, gestion de chambres, mise en place en restauration, logistique interne), tout en respectant les normes QHSE/HACCP. Ils prennent en charge un service, encadrent des pairs débutants, régulent les imprévus et proposent des pistes d'amélioration pour renforcer l'efficacité et la qualité opérationnelle.	Les plannings sont construits de manière claire, équilibrée et adaptés aux besoins des services (hébergement, housekeeping, F&B). L'utilisation des outils numériques est pertinente et permet un suivi fiable en temps réel. La répartition des ressources humaines et matérielles est cohérente avec les contraintes organisationnelles et respecte les règles en matière de gestion du personnel. Les interactions interservices sont fluides et soutenues par des briefings et débriefings réguliers. Les indicateurs clés de performance (taux d'occupation, RevPAR, ticket moyen, satisfaction client…) sont sélectionnés et suivis avec rigueur. Les écarts entre les standards et les résultats obtenus sont identifiés avec précision. Les analyses issues des outils de benchmarking et de datavisualisation sont exploitées pour formuler des recommandations adaptées. Les actions correctives proposées sont réalistes, applicables et mesurables dans le temps. Les imprévus sont gérés rapidement et avec discernement, sans altérer la qualité du service. Les décisions prises en situation d'urgence sont adaptées, expliquées et communiquées efficacement aux équipes. La coordination interservices est assurée pour limiter les impacts sur l'expérience client. La satisfaction client et l'efficacité globale sont maintenues, même en contexte de pression ou d'aléas opérationnels.
Application et suivi des normes de Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement (QHSE) et Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP) - Mise en oeuvre des procédures d'hygiène et de sécurité alimentaire (plan HACCP, traçabilité, relevés de températures). - Réalisation des contrôles et enregistrements réglementaires ; tenue documentaire et affichages obligatoires (dont allergènes). • Vérification des locaux et équipements, EPI, sécurité incendie ; gestion des non-conformités et actions correctives. - Sensibilisation/formation de premier niveau des équipes aux bonnes pratiques QHSE. - Réduction des impacts environnementaux (tri des déchets, réduction du gaspillage, économies d'eau/énergie).	Mettre en oeuvre les procédures QHSE/HACCP adaptées aux environnements d'hébergement et de restauration, en diffusant les protocoles et consignes dans l'ensemble des services, afin d'assurer la conformité légale et la prévention des risques sanitaires et opérationnels. Former et accompagner les collaborateurs des services Food & Beverage et housekeeping aux bonnes pratiques d'hygiène, de sécurité et de durabilité, en adaptant la pédagogie aux profils et à la diversité culturelle, afin de garantir leur appropriation et l'application effective des standards	Business Game Situation : Les étudiants participent à des simulations numériques de gestion (type CESIM). Ils pilotent un hôtel virtuel ou gèrent un hôtel et un service de restauration dans un environnement concurrentiel et incertain. Travail attendu : Les étudiants doivent analyser les indicateurs de performance (taux d'occupation, chiffre d'affaires, marges, réservations), élaborer des plans d'action et prendre des décisions collectives cohérentes. Ils doivent justifier leurs choix stratégiques et opérationnels dans un rapport réflexif, tout en intégrant une vision long terme.	Les procédures d'hygiène et de sécurité alimentaire (plan HACCP, traçabilité, relevés de températures) sont appliquées avec rigueur et constance. Les mesures de prévention des risques sanitaires et opérationnels sont correctement intégrées dans les pratiques quotidiennes. Les sessions de sensibilisation ou de formation sont structurées, adaptées au public et ancrées dans le quotidien professionnel. La pédagogie est ajustée aux profils, aux niveaux de compréhension et à la diversité culturelle des équipes. L'engagement des collaborateurs est mesurable par leur appropriation et leur mise en pratique des standards QHSE/HACCP.

Optimisation de la gestion des ressources et de la supply chain intégrant les critères RSE - Prévision des besoins et planification des approvisionnements ; passation des commandes et contrôle réception/qualité. - Gestion des stocks (inventaires, seuils mini/maxi, FIFO/FEFO) et réduction du gaspillage. - Suivi des coûts matières (food & beverage cost), des pertes et des écarts ; mise à jour des tableaux de bord. - Sélection/évaluation des fournisseurs avec critères RSE (qualité, coût, délai, circuits courts, éthique). - Coordination logistique entre cuisine, salle et hébergement. - Intégration d'outils numériques (ERP/WMS, applications anti-gaspi) et démarches d'amélioration continue (5S, principes lean). - Sensibilisation des équipes à l'usage responsable des ressources (énergie, consommables, produits).	Analyser et anticiper les besoins en ressources humaines, matérielles et logistiques, en utilisant des outils de planification et de prévision, afin de garantir la continuité et l'efficacité des opérations. Mettre en oeuvre des pratiques d'approvisionnement et de gestion des stocks responsables, en appliquant des principes de réduction du gaspillage, de partenariats durables et d'économie circulaire, afin d'aligner les opérations sur les objectifs RSE de l'organisation. Évaluer et piloter la performance de la supply chain, en mobilisant des outils numériques et des indicateurs intégrant les dimensions financières, sociales et environnementales, afin d'optimiser la rentabilité et la durabilité des activités	Capstone Situation : Les étudiants réalisent une mission réelle confiée par une entreprise sur une problématique opérationnelle (organisation, QHSE, supply chain, performance). Travail attendu : Ils doivent collecter et analyser les données disponibles, réaliser un diagnostic des processus existants, identifier des leviers d'amélioration (organisationnels, logistiques, QHSE), concevoir des outils de suivi et proposer un plan opérationnel complet, intégrant des critères de qualité et de durabilité. Ils présentent leur rapport écrit et défendent leur solution devant un jury académique et professionnel.	Les prévisions de besoins sont réalistes, cohérentes avec l'activité et adaptées aux contraintes opérationnelles. Les plannings et approvisionnements sont planifiés avec rigueur, permettant d'assurer la continuité des opérations sans rupture. La répartition des ressources humaines, matérielles et logistiques est équilibrée et optimise la performance globale. Les ajustements réalisés face aux imprévus sont pertinents et assurent le maintien de la qualité de service. Les procédures d'achat et de stockage respectent les principes de durabilité (réduction du gaspillage, FIFO/FEFO, gestion des pertes). Les fournisseurs sont sélectionnés et évalués selon des critères combinant qualité, coût, délais, circuits courts et éthique. Les pratiques de gestion des stocks garantissent la traçabilité, la qualité des produits et la maîtrise des coûts. Les actions de sensibilisation des équipes à l'usage responsable des ressources (matières premières, énergie, consommables) sont observables et efficaces. Les outils numériques (ERP, WMS, applications anti-gaspi) sont utilisés de façon pertinente pour suivre les flux et optimiser les processus. Les indicateurs financiers (coût matières, pertes, écarts), sociaux et environnementaux sont intégrés dans le pilotage de la performance. Les analyses réalisées sont claires, exploitables et débouchent sur des recommandations concrètes. Les propositions d'amélioration s'inscrivent dans une logique d'efficacité opérationnelle, de rentabilité et de durabilité.
Pilotage de la performance et amélioration continue - Définition et suivi des indicateurs de performance (KPI) relatifs à la qualité, à la productivité, à la satisfaction client et à la durabilité, afin de mesurer l'efficacité des activités. - Analyse et suivi de la satisfaction client à l'aide d'outils CRM, d'enquêtes et d'indicateurs de qualité perçue pour améliorer en continu les parcours proposés. - Analyse des écarts de performance entre les objectifs fixés et les résultats obtenus, à partir d'outils de reporting, de tableaux de bord et de datavisualisation. - Mise en oeuvre d'actions correctives et préventives pour optimiser les processus, réduire les dysfonctionnements et améliorer la qualité des prestations. - Adaptation agile de l'offre selon les retours clients, les tendances de marché et la diversité des publics, en mobilisant des outils d'analyse, d'écoute et de feedback multicanaux. - Supervision des démarches d'audit, de contrôle qualité et de satisfaction client, en veillant à la conformité aux normes QHSE et aux standards internes. - Animation d'une culture d'amélioration continue au sein des équipes, en mobilisant les outils collaboratifs, la communication managériale et la valorisation des réussites collectives. - Communication des résultats de performance à la direction et aux parties prenantes, en favorisant la transparence, la responsabilisation et l'engagement des équipes.	Définir, structurer et actualiser les indicateurs de performance (KPI) liés à la qualité, à la productivité, à la satisfaction client et à la durabilité, afin d'évaluer l'efficacité opérationnelle et d'orienter la prise de décision managériale. Mettre en oeuvre des actions correctives et préventives fondées sur les résultats des KPI, en mobilisant les outils de gestion de la qualité (PDCA, 5S, Lean Management, audits internes, feedback clients), afin d'optimiser les processus et d'améliorer la performance collective. Piloter la qualité de service et la satisfaction client en coordonnant les équipes et les ressources, afin de garantir la conformité réglementaire, la cohérence des prestations et la satisfaction durable des parties prenantes. Interpréter et présenter les résultats de performance à l'aide d'outils de datavisualisation et de communication managériale, afin de renforcer la transparence, l'engagement et la dynamique d'amélioration continue au sein de la structure.	Mémoire Situation : Les étudiants définissent une problématique sectorielle liée à l'excellence opérationnelle et élaborent un mémoire de recherche appliquée, qu'ils défendent devant un jury. Travail attendu : Ils doivent élaborer une méthodologie de recherche rigoureuse, collecter des données qualitatives et quantitatives (audits, enquêtes, observations, indicateurs de performance), analyser les résultats de manière critique et proposer un plan d'action opérationnel innovant et durable. Le mémoire doit démontrer leur capacité à articuler rigueur académique et solutions concrètes pour l'hospitality. Projet de pilotage de la performance opérationnelle Situation d'évaluation : Les étudiants sont placés en situation de management d'une unité (restaurant, service hôtelier ou événementiel). Ils doivent définir des indicateurs clés de performance (KPI) pertinents, analyser les résultats obtenus, identifier les écarts et proposer un plan d'action d'amélioration continue. Ils mobilisent des outils de gestion de la qualité, de datavisualisation et de suivi de la satisfaction client. Travaux attendus : - Tableau de bord de suivi des indicateurs de performance (qualité, satisfaction, productivité, durabilité). - Rapport d'analyse présentant le diagnostic de performance, les écarts observés et les recommandations d'amélioration.	Les indicateurs de performance (qualité, productivité, satisfaction client, durabilité) sont définis de manière claire, pertinente et cohérente avec les objectifs stratégiques. Les sources de données sont fiables et actualisées. Les tableaux de bord sont structurés, lisibles et exploitables pour la prise de décision. Les résultats sont analysés avec rigueur et communiqués de façon professionnelle aux parties prenantes. Les écarts de performance sont identifiés avec précision et interprétés de manière objective. Les plans d'actions correctives et préventives proposés sont réalistes, hiérarchisés et mesurables dans le temps. Les outils d'amélioration continue (PDCA, 5S, Lean, audits qualité) sont mobilisés de façon adaptée au contexte. Les effets des actions mises en oeuvre sont suivis et évalués à travers des indicateurs de progrès documentés. Les standards qualité et procédures QHSE sont appliqués avec constance et intégrés dans les pratiques quotidiennes des équipes. La coordination interservices garantit la conformité, la fluidité des processus et la cohérence des prestations. Les retours clients et les résultats d'audit sont pris en compte pour ajuster la qualité de service. Les actions menées contribuent à renforcer la satisfaction client, la fiabilité opérationnelle et la durabilité des activités. Les résultats de performance sont présentés de manière claire, argumentée et étayée par des données chiffrées. Les outils de datavisualisation sont utilisés avec pertinence pour faciliter la compréhension des enjeux. La communication managériale valorise les réussites et encourage l'engagement collectif dans une dynamique d'amélioration continue. Les présentations orales et écrites sont structurées, professionnelles et adaptées aux différents publics (direction, partenaires, équipes).

		- Présentation orale ou soutenance simulée devant un comité (direction/partenaires) justifiant les choix stratégiques et les actions proposées.	

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS	RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Piloter une business-unit pour assurer son développement et sa pérennité.			
Diagnostic économique et commercial d'une business-unit : - Collecte et consolidation des données clés : ventes, coûts, fréquentation, satisfaction client - Analyse des tendances du marché, de la concurrence et les comportements clients - Construction et lecture des tableaux de bord (KPI : CA, RevPAR, coût denrées, masse salariale). - Identification des forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT) et formulation des recommandations.	Analyser les coûts, les marges et les ratios financiers (coût matière, marge brute, masse salariale, seuil de rentabilité) afin d'évaluer la performance économique et opérationnelle d'une business-unit. Exploiter les données de marché et les retours clients (e-réputation, enquêtes, avis consommateurs) pour affiner le diagnostic stratégique et orienter les choix commerciaux. Construire un tableau de bord synthétique et interpréter les indicateurs de performance (KPI) afin de proposer des actions correctives et des décisions chiffrées réalistes	Business Game Situation : Les étudiants participent à des simulations numériques de gestion d'hôtel, puis d'hôtel-restaurant, leur permettant d'expérimenter la prise de décision intégrée en matière de finance, marketing, ressources humaines et opérations dans un environnement concurrentiel. Travail attendu : En équipe, les étudiants analysent les données chiffrées issues du simulateur, identifient les écarts de performance et les risques majeurs, puis planifient et ajustent leurs décisions (prix, recrutement, offre, communication) pour améliorer la rentabilité et la satisfaction client. Un rapport collectif justifie les décisions prises, les résultats obtenus et les actions correctives proposées.	Les ratios financiers sont exacts et correctement interprétés. Les données de marché et clients sont exploitées pour des décisions concrètes. Le tableau de bord est clair, visuel et exploitable ; les recommandations sont chiffrées et planifiées.
Élaboration d'un modèle économique et d'un budget d'exploitation responsable : - Structuration d'un modèle économique cohérent avec le positionnement de l'établissement. - Élaboration d'un budget prévisionnel simple (charges fixes / variables, saisonnalité, trésorerie) - Intégration des critères RSE et des leviers numériques dans le business model. - Préparation d'un pitch synthétique de présentation.	Définir un modèle économique viable et responsable, combinant rentabilité et alignement marché, afin de garantir la cohérence stratégique et la pérennité de l'établissement. Construire un budget prévisionnel et un compte de résultat simplifié, afin de justifier les hypothèses économiques et d'anticiper les besoins financiers de la business-unit. Intégrer les enjeux RSE et technologiques (achats responsables, outils digitaux, durabilité) pour renforcer la compétitivité, la conformité et la durabilité de la gestion financière.	Capstone Situation : Les étudiants travaillent sur une problématique réelle de pilotage de business unit proposée par une entreprise partenaire. Le projet nécessite une approche transversale mobilisant les compétences en diagnostic, budget, business model et plan d'action. Travail attendu : Ils réalisent un diagnostic complet (économique, commercial, RSE), conçoivent un modèle économique simplifié, élaborent un budget prévisionnel et identifient les risques principaux. Ils défendent leurs recommandations lors d'un pitch professionnel devant un jury composé d'enseignants et de professionnels.	Le modèle économique est structuré, cohérent et adapté au marché visé. Le budget prévisionnel est complet (charges, trésorerie, seuil de rentabilité) et réaliste. Les pratiques RSE et numériques sont intégrées et quantifiées (achats, déchets, énergie).
Suivi de performance, gestion des risques et prise de décision sous contraintes : - Suivi de KPI et explication des écarts prévu / réalisé. - Identification et hiérarchisation des risques majeurs (financiers, opérationnels, RH). - Comparaison de plusieurs scénarios et recommandation de l'option la plus efficace. - Présentation d'un plan d'action simple et mesurable.	Mettre à jour un reporting et analyser les écarts de performance afin de déterminer les actions correctives nécessaires à l'amélioration continue. Identifier les risques principaux (financiers, opérationnels, humains) et proposer des mesures de mitigation réalistes pour sécuriser les activités et prévenir les dysfonctionnements. Comparer plusieurs scénarios de développement et recommander celui qui optimise la rentabilité afin de soutenir la prise de décision stratégique et la pérennité de la business-unit	Étude de cas – Négociation et pilotage commercial Situation : Les étudiants analysent une situation réelle ou simulée de développement commercial (partenariat B2B, contrat de distribution, appel d'offres, relation fournisseur) et doivent formuler une proposition de valeur avant de mener une négociation simulée. Ils construisent ensuite un tableau de bord commercial pour mesurer la performance et proposent un plan d'action correctif. Travail attendu : Rapport écrit (4 à 6 pages) présentant les objectifs de négociation, les résultats et les indicateurs de suivi. Soutenance orale simulant la négociation et la restitution au comité de direction.	Les écarts sont identifiés et argumentés ; les actions sont ciblées et réalistes Les risques sont priorisés et associés à des plans de réponse pragmatiques. Les scénarios comparés sont chiffrés et la recommandation finale est claire et alignée sur les objectifs.
Développement commercial et négociation partenariale : - Préparation et conduite d'une négociation (BATNA, objectifs, concessions). - Définition et suivi des indicateurs commerciaux (taux de transformation, panier moyen, repeat). - Développement d'une fidélisation et des partenariats (OTAs, producteurs locaux, événements MICE). - Suivi post-accord et l'exploitation CRM.	Négocier et conclure un accord commercial ou partenarial dans le respect des enjeux éthiques, contractuels et interculturels, afin de créer des relations durables et équilibrées. Piloter la performance commerciale à l'aide d'indicateurs clés (taux de conversion, panier moyen, fidélisation) afin d'améliorer la rentabilité et la satisfaction client. Mettre en place une stratégie de développement de portefeuille client et de co-création de valeur pour renforcer la notoriété, la compétitivité et la croissance de la business-unit.	Mémoire Situation : Les étudiants choisissent un thème sectoriel d'actualité (hospitality, food service, événements, RSE, digitalisation) et formulent une problématique managériale concrète. Le mémoire associe une analyse de terrain à une réflexion stratégique sur la performance d'une business-unit. Travail attendu : Ils conçoivent une méthodologie de recherche appliquée, collectent et analysent des données qualitatives et/ou quantitatives, puis formulent des recommandations opérationnelles pour améliorer la performance ou la durabilité d'une organisation. La	Les objectifs et marges de manœuvre sont clairement définis ; l'issue est équilibrée et documentée. Les indicateurs (KPI) sont pertinents et suivis dans le temps. Le plan de fidélisation / partenariats est réaliste, cohérent avec le positionnement et orienté résultats.

		soutenance valorise la rigueur, la clarté et la faisabilité des solutions proposées.	

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS	RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Créer de la valeur par l'innovation dans une démarche intrapreneuriale.			
Veille, exploration et identification d'opportunités d'innovation - Observation et analyse des tendances sectorielles, technologiques et sociétales à partir de sources variées (bases de données, études de marché, observatoires). - Identification des signaux faibles et mutations du secteur de l'hospitality (consommation, digitalisation, durabilité, interculturalité). - Cartographie et interprétation des données issues d'outils de veille, de benchmarking et de datavisualisation - Qualification d'une opportunité intrapreneuriale à partir d'un problème client ou d'un besoin marché et estimation de la valeur potentielle créée (gain client, rentabilité, impact RSE).	Identifier et interpréter les tendances émergentes et les signaux faibles en mobilisant les outils de veille stratégique et de creative thinking afin d'alimenter la génération d'idées innovantes. Exploiter les bases de données sectorielles et technologiques pour repérer des opportunités de développement alignées avec la stratégie de l'organisation. Structurer et diffuser une veille opérationnelle continue à l'aide d'outils numériques d'agrégation et de reporting afin de soutenir la décision stratégique et l'innovation. Formaliser une opportunité intrapreneuriale (who/what pain/how big) et identifier des indicateurs simples de création de valeur (client, économique, RSE) afin de qualifier le potentiel d'innovation et d'investissement.	Veille, exploration et identification d'opportunités d'innovation Pop-Up Project Situation : Les étudiants réalisent la phase de recherche d'opportunité dans le cadre d'un mini-projet intrapreneurial en hospitality. Travail attendu : Réaliser une analyse de tendances (sources multiples) et cartographier le marché (acteurs, concurrents, solutions existantes). Formuler un problème client/opportunité (who / what pain / how big) en s'appuyant sur des données vérifiées. Proposer deux pistes d'idéation et identifier 2 à 3 KPI de valeur potentiels (client, économique, RSE). Hackathon Situation : Sprint de veille concurrentielle accélérée sur une thématique imposée (innovation responsable, expérience client, digitalisation). Travail attendu : Réaliser une veille stratégique rapide et synthétiser les insights sous forme de benchmark. Produire un one-pager d'opportunité précisant les besoins identifiés, les opportunités de valeur et les risques principaux.	Les tendances et signaux faibles sont identifiés et contextualisés par des sources fiables. Les données sont exploitées avec méthode pour repérerdes opportunités concrètes. Les livrables de veille (tableaux, cartes de tendances) sont exploitables et visuels. L'opportunité est justifiée par des données, un problème client clair et des premiers indicateurs de valeur.
Conduite de projets d'innovation et de transformation - Définition et planification d'un projet d'innovation (produit, service, concept) en lien avec les besoins du marché. - Application des méthodes de gestion de projet agile, de design thinking et de lean startup. - Intégration des principes de durabilité et de responsabilité sociétale dans la conception du projet. - Coordination d'une équipe pluridisciplinaire et accompagnement à la conduite du changement. - Documention du processus d'expérimentation et décision du go/piot/stop.	Planifier et piloter un projet d'innovation en intégrant durabilité, éthique et centricité utilisateur afin d'assurer sa pertinence et sa viabilité sur le marché. Mettre en oeuvre les méthodes de design thinking et d'agilité pour adapter la solution aux besoins identifiés et renforcer la créativité collective. Animer une équipe pluridisciplinaire et accompagner la conduite du changement afin de garantir la cohérence et l'adhésion des acteurs du projet. Structurer un cycle d'expérimentation intrapreneuriale (hypothèses, métriques, décisions go/kill/pivot) et en tirer des apprentissages actionnables pour améliorer les itérations futures.	Conduite de projets d'innovation et de transformation Capstone Situation : Les étudiants conduisent un projet d'innovation réel proposé par une entreprise (produit, service ou process). Travail attendu : Réaliser un diagnostic des besoins et contraintes du client. Définir les objectifs, ressources et critères RSE du projet. Appliquer les cycles de design thinking (idéation → prototype → test) et documenter chaque étape. Rédiger un journal d'apprentissage présentant les hypothèses testées, les résultats observés et la décision go/pivot/stop. Hackathon Situation : Développement d'un prototype fonctionnel dans un temps limité, en équipe mixte (design, management, marketing). Travail attendu : Créer un prototype testable ou une maquette interactive, assortie d'un plan de test et d'une note de décision go/pivot/stop. Tenir un backlog des tâches et documenter la répartition des rôles et des responsabilités.	Le projet est défini avec précision, les objectifs et contraintes sont planifiés. Les cycles d'idéation, prototypage et test sont menés de manière itérative et documentée. L'équipe collabore efficacement et utilise les outils de gestion projet. Les hypothèses sont mesurées par des indicateurs clairs et les décisions de poursuite sont justifiées.
Conception, expérimentation et déploiement d'offres innovantes à l'aide d'outils digitaux avancés - Conception et test d'un produit ou service minimum viable (MVP) en contexte réel ou simulé.	Concevoir, tester et ajuster un produit ou service minimum viable (MVP) en validant la faisabilité et l'usage client afin d'évaluer le potentiel de mise sur le marché. Exploiter les outils digitaux (analyse de données, intelligence artificielle générative, simulations) pour affiner la proposition et mesurer la valeur créée.	Conception, expérimentation et déploiement d'offres innovantes à l'aide d'outils digitaux avancés Hackathon	Le MVP est fonctionnel, pertinent et aligné avec le problème identifié. Les données issues des tests et outils digitaux sont analysées et intégrées dans les ajustements. Les KPI sont définis, mesurables et reliés à la valeur créée (économique, client, RSE).

- Utilisation des outils de prototypage, d'analyse de données et d'intelligence artificielle générative. - Recueil et analyse des feedbacks clients. Elaboration d'une stratégie de lancement (go-to-market) incluant la proposition de valeur, les canaux de diffusion et les KPI de création de valeur (CA, satisfaction, impact RSE).	Définir et suivre des KPI de création de valeur (client, économique, RSE) pour évaluer la performance et orienter la décision. Élaborer un plan de lancement (proposition de valeur, ciblage, canaux, prix test) et une stratégie de déploiement mesurable et durable afin d'assurer la réussite commerciale et la rentabilité du projet.	Situation : Conception d'un MVP digital lié à une problématique d'hospitality (expérience client, efficacité opérationnelle, impact environnemental). Travail attendu : Concevoir un MVP ou une maquette fonctionnelle, en s'appuyant sur des outils de prototypage et d'analyse de données. Réaliser une campagne de test utilisateur et recueillir des feedbacks. Identifier les indicateurs de valeur créés (utilisation, satisfaction, impact). Industry Research Project Situation : Développement et test d'un MVP innovant pour un client réel ou pour un projet personnel à visée intrapreneuriale. Travail attendu : Réaliser un dossier complet intégrant : proposition de valeur, plan de lancement (go-to-market), KPI de valeur, analyse de tests et prochaines étapes. Évaluer la valeur créée et formuler un plan de déploiement durable.	Le plan de lancement est clair, réaliste et aligné avec la stratégie de l'organisation.
Démarche intrepreneuriale et création de valeur - Formalisation d'une proposition de valeur claire et différenciante (problème, solution, avantage). - Modélisation d'un business model simple et responsable (revenus, coûts, partenaires clés, ressources critiques). - Construction d 'un budget prévisionnel simplifié (CA, charges, trésorerie, seuil de rentabilité). - Sélection de KPI de création de valeur (client, économique, RSE) et construction d 'un tableau de bord de pilotage. - Pitch de projet en démontrant la viabilité et l'impact du modèle.	Construire une proposition de valeur fondée sur un besoin client validé et un avantage compétitif démontré afin de garantir la pertinence et l'attractivité de l'offre. Élaborer un modèle économique viable et responsable, intégrant les flux financiers essentiels et les partenaires clés pour assurer la durabilité du projet. Concevoir un budget prévisionnel simple et sélectionner des indicateurs de création de valeur mesurables afin d'assurer le pilotage et la rentabilité du modèle. Présenter et défendre un pitch intrapreneurial convaincant et professionnel, en argumentant sur la valeur, la faisabilité et l'impact du modèle afin de mobiliser des partenaires et investisseurs potentiels.	Démarche intrapreneuriale et création de valeur Pop-Up Project Situation : Exploitation courte d'un concept intrapreneurial en conditions réelles et observation des résultats. Travail attendu : Définir la proposition de valeur et le modèle économique de l'expérience. Élaborer un mini budget d'exploitation et un tableau de bord 3 KPI (client/éco/RSE). Présenter un bilan d'impact et proposer des ajustements. Hackathon Situation : Présentation d'un pitch deck iintrapreneurial sur un cas imposé, devant jury académique et professionnel. Travail attendu : Construire un business model clair (revenus, coûts, partenaires). Élaborer un budget prévisionnel simplifié et définir 2 à 3 KPI de valeur. Soutenir un pitch de 5 à 7 minutes démontrant la viabilité du projet. Industry Research Project Situation : Rédaction d'une note de cadrage intrapreneuriale pour un projet de lancement (réel ou simulé). Travail attendu : Présenter les preuves d'usage, la proposition de valeur, le modèle économique, le budget, les KPI de création de valeur et un plan d'action T+90 jours. Défendre la décision go/no-go lors d'une soutenance orale.	La proposition de valeur est claire, validée par des preuves et orientée client. Le modèle économique est cohérent, lisible et responsable. Les KPI de valeur sont pertinents, mesurables et réalistes. Le pitch est structuré, convaincant et démontre la création de valeur et la faisabilité du projet.

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS	RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Bloc optionnel. Piloter et développer la performance opérationnelle hôtelière.			
Audit et harmonisation des standards de service : - Réalisation d'audits des pratiques opérationnelles du room division (hébergement, réception, housekeeping) selon les standards de marque et labels qualité internationaux. - Évaluation de la cohérence et de l'efficacité des SOP existantes et identification des axes d'amélioration. - Supervision de la conformité des pratiques avec les référentiels durables et certifications (ISO, Green Key, RSE).	Auditer les standards et procédures opérationnelles afin d'identifier les écarts de conformité et les leviers d'optimisation. Évaluer la performance des dispositifs qualité et piloter les plans d'amélioration continue intégrant les critères RSE et d'accessibilité en mesurant les indicateurs clés.	Situation : Projet "Audit & Amélioration Continue" Travaux attendus : Diagnostic global du room division ; rapport d'audit complet ; plan d'action certifiable (ISO, Green Key, marque).	Pertinence de la méthodologie d'audit et rigueur de l'analyse. Capacité à traduire les écarts en plan d'action opérationnel durable. Maîtrise des référentiels internationaux et intégration des critères RSE.
Optimisation de la planification et de la performance des ressources : - Diagnostic de la performance des dispositifs de planification et de gestion des flux (RH, maintenance, approvisionnements) - Détermination des leviers d'efficacité économique, énergétique et humaine dans la gestion des ressources. - Coordination des services pour garantir la continuité d'exploitation et la rentabilité opérationnelle.	Diagnostiquer l'efficacité de l'organisation des ressources et recommander des ajustements en fonction des contraintes économiques, saisonnières et environnementales. Superviser la mise en oeuvre des outils de gestion intégrée (PMS, ERP, CRM) pour fiabiliser la planification et soutenir la prise de décision.	Situation : Étude de cas "Operational Planning & Resource Management" Travaux attendus : Planification complète des ressources ; simulation de scénarios de haute activité ; tableau de bord de performance.	Pertinence du diagnostic et cohérence de la planification. Bonne utilisation des outils PMS/ERP et capacité à interpréter les données. Capacité à anticiper et à résoudre les imprévus
Conduite de projets d'optimisation et de transformation hôtelière : - Élaboration de projets d'amélioration opérationnelle (digitalisation, lean management, transition écologique). - Évaluation des impacts humains, financiers et environnementaux des changements. - Mesure des résultats et diffusion des bonnes pratiques auprès des équipes et partenaires.	Conduire des projets d'optimisation à impact mesurable sur la productivité et la durabilité. Exploiter les outils de business intelligence et de data visualisation pour suivre les performances et orienter les décisions d'amélioration.	Situation : Projet "Operational Excellence & Transformation" Travaux attendus : Projet d'amélioration (ex : digitalisation du housekeeping, plan "green operations") ; mesure d'impact avant/après ; soutenance.	Cohérence des recommandations et pertinence de la démarche d'optimisation. Capacité à interpréter les résultats et à justifier les décisions. Qualité du reporting et de la présentation managériale.
Management des équipes et culture d'excellence hôtelière : - Diagnostic de la culture de service et de la performance collective des équipes. - Animation et fédération des collaborateurs autour des valeurs d'excellence, d'engagement et de durabilité. - Accompagnement du développement des compétences et promotion de la diversité et du leadership bienveillant.	Évaluer et renforcer la culture managériale et de service au sein d'une organisation hôtelière. Accompagner le management d'une organisation hôtelière à développer leurs pratiques de leadership favorisant la coopération, la responsabilité et l'inclusion.	Situation : Projet "Leadership & Service Culture" Travaux attendus : Diagnostic de climat social, plan d'engagement et de formation, présentation orale au comité qualité.	Qualité de l'analyse managériale et pertinence du plan d'action. Capacité à inspirer, mobiliser et former les équipes autour des objectifs de performance et de durabilité. Cohérence entre leadership, RSE et culture d'excellence.

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS	RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Bloc optionnel. Concevoir, piloter et développer un concept entrepreunarial dans la restauration et l'hospitality			
Conception et modélisation d'un concept entrepreneurial - Définition du positionnement et de l'identité d'un concept de restauration, de bar ou d'offre hybride, en cohérence avec la marque et les attentes du marché. - Formalisation d'un business model innovant et durable intégrant rentabilité, différenciation et impact RSE. - Analyse des facteurs clés de succès du concept (expérience client, design, offre culinaire, innovation servicielle).	Concevoir un concept entrepreneurial innovant et différenciant dans la restauration ou l'hospitality, aligné sur les attentes du marché et la stratégie de marque, afin de garantir la pertinence et la cohérence du positionnement. Formaliser un business model cohérent et durable intégrant valeur client, rentabilité et impact environnemental, dans le but d'assurer la viabilité économique et la responsabilité du projet.	Situation : Projet "Restaurant Concept Design" Travaux attendus : Dossier conceptuel complet (positionnement, identité, business model, proposition de valeur).	Pertinence du concept et clarté du positionnement. - Cohérence entre promesse client, expérience et rentabilité. Intégration des enjeux RSE et d'innovation. Réalisme et précision du business plan. Qualité du dossier et du storytelling conceptuel.
Élaboration du business plan et du plan d'investissement - Construction d'un business plan structuré incluant projections financières, besoins en financement et indicateurs de rentabilité. - Analyse de faisabilité et identification des risques économiques, réglementaires et opérationnels. - Recherche et négociation des partenariats stratégiques (investisseurs, fournisseurs, institutions).	Élaborer un business plan structuré et réaliste intégrant les prévisions financières, les charges d'exploitation et les marges attendues, pour démontrer la faisabilité et la rentabilité du concept. Identifier et mobiliser les sources de financement adaptées (investisseurs, subventions, partenariats), afin de soutenir le développement et la croissance du projet entrepreneurial.	Étude de cas "Business Plan & Investment" Situation : Simulation de création d'un concept de restaurant ou d'hôtel-restaurant avec projection financière sur 3 ans. Travaux attendus : Business plan chiffré, analyse de faisabilité et plan de financement.	Réalisme et précision du business plan. Fiabilité des hypothèses financières. - Pertinence du montage financier et des partenariats envisagés Clarté et crédibilité de la présentation orale et écrite.
Pilotage opérationnel et management de la performance - Structuration des opérations (production, RH, approvisionnement, service) dans une logique d'efficacité et de rentabilité. - Mise en place d'outils de pilotage de la performance (tableaux de bord, indicateurs financiers, RH et qualité). - Analyse continue des résultats et ajustement de la stratégie d'exploitation pour garantir la pérennité du concept.	Piloter la performance à l'aide d'outils de contrôle et d'indicateurs clés de gestion (CA, marge, satisfaction client), afin d'assurer le suivi et l'amélioration continue de la performance opérationnelle. Piloter la performance à l'aide d'outils de contrôle et d'indicateurs clés de gestion (CA, marge, satisfaction client).	Business Simulation Game "Hospitality Operations" Situation : Simulation de gestion d'un établissement (restaurant ou hôtel-restaurant) en environnement concurrentiel. Travaux attendus : Tableaux de bord, reporting d'exploitation, plan d'ajustement.	Cohérence entre organisation et objectifs du concept. Bonne utilisation des outils de gestion et de pilotage. Réactivité et logique de décision face aux écarts de performance. Qualité du reporting et pertinence des ajustements proposés.
Stratégie de lancement et communication de l'offre - Conception d'une stratégie de lancement intégrée, combinant actions marketing, communication et expérimentaliste. - Déploiement d'une stratégie de communication multicanale (digital, RP, événementiel, partenariats). - Évaluation de l'efficacité du lancement et des campagnes à l'aide de KPI marketing et de notoriété.	Concevoir et piloter une stratégie de lancement cohérente avec le positionnement de la marque et les attentes du marché, pour assurer une entrée réussie sur le marché et une visibilité immédiate du concept. Déployer une stratégie marketing mesurable fondée sur les leviers digitaux, relationnels et expérientiels, afin de renforcer la notoriété, l'engagement client et la fidélisation.	Projet "Launch & Communication Strategy" Situation : Lancement d'un concept en conditions réelles ou simulées avec campagne digitale et événementielle. Travaux attendus : Plan de communication, plan média et indicateurs de performance.	Pertinence et créativité de la stratégie de lancement. Cohérence entre plan de communication Integration des leviers digitaux et expérientiels Mesure de l'efficacité des actions à travers des KPI adaptés
Innovation, durabilité et adaptation du modèle économique - Intégration des pratiques d'innovation (digitalisation, éco-conception, économie circulaire) dans le modèle d'affaires. - Ajustement du modèle économique en fonction de l'évolution des comportements clients et des marchés (hybridation, livraison, nouveaux usages).	Intégrer l'innovation et la durabilité dans la conception et le pilotage du modèle entrepreneurial, pour anticiper les évolutions du marché et répondre aux attentes sociétales. Adapter le modèle économique aux évolutions des comportements clients et aux tendances émergentes, afin d'assurer la pérennité et la compétitivité du concept sur le long terme.	Hackathon "Sustainable Business Innovation" Situation : Création en équipe d'une solution innovante et responsable pour un concept entrepreneurial. Travaux attendus : Prototype de solution, argumentaire et présentation au jury.	Pertinence des solutions innovantes proposées Niveau d'intégration des critères RSE dans le modèle Réalisme et faisabilité de l'innovation présentée Qualité du pitch et de l'argumentation

- Mise en oeuvre d'une stratégie de durabilité intégrée, alliant performance économique, impact social et responsabilité environnementale.			

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS	RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Bloc optionnel. Concevoir et piloter la stratégie de design et de marketing des marques hôtelières.			
Conception et positionnement d'une marque hôtelière - Élaboration d'identités de marque distinctives intégrant valeurs, promesse et personnalité en cohérence avec la stratégie d'entreprise. - Construction d'univers visuels et narratifs cohérents (logo, signature, ton de voix, storytelling). - Traduction de l'ADN de la marque dans les espaces, les services et les interactions avec les clients.	Concevoir une identité de marque hôtelière cohérente, différenciante et alignée sur la stratégie de positionnement, afin de garantir la pertinence du message et la clarté de la promesse client. Définir les éléments visuels, sensoriels et narratifs constituant la personnalité de marque et les décliner dans l'expérience client, pour renforcer la cohérence et la reconnaissance de la marque.	Situation : Brand Identity Project Travaux attendus : Dossier complet d'identité de marque (territoire visuel, logo, valeurs, storytelling, moodboard).	Pertinence et cohérence du positionnement de marque Qualité esthétique, émotionnelle et conceptuelle de l'identité créée. Alignement entre stratégie, storytelling et expérience client Intégration des principes de durabilité et d'inclusion dans l'ADN de marque
Design d'espaces, d'expériences et de parcours clients - Création d'espaces et de parcours immersifs reflétant l'identité et la promesse de la marque. - Intégration d'outils de design sensoriel, digital et expérientiel dans la conception d'environnements hospitaliers différenciants. - Coordination avec les architectes, designers et prestataires pour assurer la cohérence entre concept, design et usage.	Développer un concept spatial et expérientiel aligné sur la stratégie de marque et les attentes clients, afin d'offrir une expérience immersive et émotionnelle valorisant l'identité de marque. Intégrer les principes du design sensoriel et durable (lumière, son, matériaux, digital) dans la conception d'espaces expérientiels, pour promouvoir le bien-être, l'accessibilité et la durabilité.	Workshop "Hospitality Experience Design" Situation : Les étudiants conçoivent un concept d'espace (lobby, restaurant, chambre, boutique) illustrant les valeurs d'une marque hôtelière. Travaux attendus : Planche conceptuelle, zoning, maquette 3D, storytelling spatial.	Pertinence du concept spatial et cohérence avec l'identité de marque. - Créativité et originalité du design proposé. Intégration des principes de durabilité, accessibilité et bien-être Qualité du storytelling visuel et sensoriel
Stratégie de communication et storytelling de marque - Définition et mise en oeuvre de stratégies de communication multicanales adaptées aux marchés internationaux. - Conception de campagnes créatives valorisant l'identité de marque, l'expérience client et les engagements RSE. - Exploitation du storytelling comme levier d'attraction, de différenciation et de fidélisation des publics.	Élaborer une stratégie de communication globale cohérente avec le positionnement de marque et les marchés cibles, dans le but d'assurer la visibilité et la différenciation à l'international. Produire un storytelling créatif et impactant, en intégrant les dimensions émotionnelles, culturelles et durables, afin de renforcer la relation client et la fidélisation.	Hackathon "Brand Storytelling Challenge" Situation : Création en équipe d'une campagne de communication pour repositionner une marque hôtelière internationale. Travaux attendus : Concept créatif, plan média, livrables visuels et présentation orale.	Cohérence du plan de communication avec l'ADN de la marque Créativité et pertinence du storytelling Qualité des supports visuels et pertinence du choix des canaux Respect des valeurs de diversité, inclusion et responsabilité sociale
Déploiement digital et pilotage de la performance marketing - Développement de stratégies digitales intégrées (sites web, réseaux sociaux, influence, CRM). - Suivi et mesure de la performance marketing à l'aide d'indicateurs clés (trafic, engagement, conversion, e-réputation). - Utilisation d'outils d'analyse de données et d'intelligence artificielle pour ajuster la stratégie en temps réel et optimiser l'impact digital.	Déployer une stratégie de marketing digital cohérente avec les objectifs de marque et de fidélisation client, pour optimiser la performance et la notoriété en ligne. °Piloter la performance marketing et la e-réputation à l'aide d'outils de data analytics et d'intelligence artificielle, afin d'ajuster la stratégie de communication et d'améliorer l'expérience client en temps réel.	Projet "Digital Brand Strategy Lab" Situation : Les étudiants créent et optimisent la stratégie digitale d'une marque hôtelière (CRM, réseaux sociaux, data marketing). Travaux attendus : Tableau de bord digital, plan d'action d'amélioration continue et présentation orale.	Cohérence de la stratégie digitale et pertinence des canaux activés Qualité du suivi de la performance via des KPI mesurables Intégration des données clients dans l'amélioration continue Créativité, rigueur et efficacité de la communication digitale

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS	RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Bloc optionnel. Manager l'offre internationale de vins, spiritueux et boissons, en intégrant expertise sensorielle, accords mets-vins, réglementation et pratiques durables.			
Sélection et gestion d'un portefeuille vins & boissons premium - Sélection d'un portefeuille de vins, spiritueux et boissons premium aligné sur la stratégie de marque et les tendances internationales. - Pilotage des achats, des stocks et de la rotation des produits dans une logique de rentabilité et de cohérence d'offre. - Intégration des critères de durabilité, d'origine et de responsabilité dans le sourcing et les partenariats fournisseurs.	Piloter la gestion d'inventaire et d'assortiment de vins et boissons premium en optimisant les critères de rentabilité, d'image et de durabilité, afin d'assurer la cohérence de l'offre et la compétitivité de la marque. Sélectionner des produits adaptés aux positionnements de marque et aux marchés cibles, en intégrant la diversité culturelle et les tendances de consommation, pour garantir la pertinence et l'attractivité de l'offre.	Situation – Projet "Wine & Beverage Experience" Travaux attendus : Sélection produits et conception d'une carte internationale ; dossier de gestion d'assortiment et stratégie d'approvisionnement responsable.	Cohérence et qualité des sélections produits Justesse des arbitrages entre rentabilité, image et durabilité Respect des cahiers des charges et des standards de marque Capacité à justifier les choix de sourcing et de partenaires
Conception et animation d'expériences oenologiques et sensorielles - Création d'expériences de dégustation innovantes valorisant les accords mets-vins et la mixologie sensorielle. - Adaptation du discours et du service aux attentes culturelles et internationales des clientèles. - Intégration de la dimension émotionnelle et expérientielle dans la valorisation des produits et des terroirs.	Concevoir et animer des expériences de dégustation et d'accords mets-vins valorisant les terroirs et les savoir-faire, afin d'offrir des expériences sensorielles mémorables et différenciantes. Adapter le discours, le rituel de service et le positionnement expérientiel aux différentes clientèles internationales, pour renforcer l'adéquation culturelle et émotionnelle des prestations.	Workshop expérientiel Situation : Animation d'une expérience immersive de dégustation et conception d'accords mets-vins pour une clientèle étrangère. Travaux attendus : Scénarisation, déroulé de dégustation, storytelling sensoriel et protocole de service.	Maîtrise sensorielle et culturelle Créativité et pertinence de l'expérience proposée Cohérence entre le concept et le profil de clientèle ciblé Qualité du storytelling du service délivré
Adaptation de l'offre aux marchés internationaux - Ajustement de l'offre et de la carte boissons aux goûts, réglementations et spécificités culturelles des marchés internationaux. - Identification des opportunités commerciales et des tendances émergentes à l'export. - Négociation avec les importateurs, distributeurs et partenaires locaux pour renforcer le positionnement international.	Adapter l'offre vins et boissons aux attentes et aux normes des marchés internationaux, dans le but de garantir sa conformité, sa cohérence et son impact commercial à l'étranger. Négocier et entretenir des relations professionnelles durables avec des partenaires multiculturels, pour soutenir la distribution, la collaboration et la croissance internationale.	Business Case "International Beverage Strategy" Situation : Étude d'un marché étranger et adaptation d'une offre boissons à ses attentes. Travaux attendus : Étude de marché, proposition d'assortiment, plan d'implantation et dossier de négociation export.	Pertinence de l'adaptation produit/marché Qualité et cohérence du positionnement international Capacité à argumenter et à négocier dans un contexte interculturel Intégration des contraintes règlementaires et logistiques
Conformité réglementaire et durabilité de la filière - Garantie de la conformité réglementaire liée à l'import-export, à l'étiquetage et à la traçabilité des produits. - Mise en oeuvre de pratiques durables et responsables dans la chaîne d'approvisionnement (RSE, économie circulaire, emballages écoresponsables). - Exploitation des outils numériques de gestion de cave, de traçabilité et de reporting ESG (ERP, blockchain).	Garantir la conformité réglementaire et fiscale de l'activité vins et spiritueux à l'échelle internationale, afin d'assurer la sécurité juridique et la fiabilité opérationnelle de la filière. Intégrer des outils digitaux et des indicateurs de durabilité pour assurer la traçabilité et la performance RSE de la filière, dans le but de renforcer la transparence, la qualité et la responsabilité environnementale.	Étude de cas "Sustainability & Compliance in Wine Business" Situation : Les étudiants analysent la conformité et la durabilité d'une activité internationale d'import/export de vins. Travaux attendus : Audit de conformité, plan d'action durable et rapport ESG.	Respect des réglementations internationales et des obligations fiscales Pertinence du dispositif de traçabilité et de reporting Intégration claire des critères RSE et durabilité Fiabilité et professionnalisme de la restitution écrite et orale
Transmission et formation à la culture vins & hospitality - Animation de dispositifs de formation et d'accompagnement des équipes à la vente, au conseil et au service des vins et boissons haut de gamme. - Diffusion d'une culture sensorielle, émotionnelle et narrative autour du produit. - Valorisation des savoir-faire, du patrimoine oenologique et de la signature expérientielle de l'établissement auprès des clients et collaborateurs.	Concevoir des modules de formation expérientiels pour renforcer la connaissance produit et le storytelling sensoriel, afin de transmettre une culture du vin et de l'hospitalité à forte valeur ajoutée. Développer les compétences commerciales et relationnelles des équipes autour d'une culture d'excellence et de conseil, pour promouvoir la performance, la satisfaction client et la fidélisation.	Projet "Wine & Service Academy" Situation : Création et animation d'un module de formation interne ou d'un atelier client premium. Travaux attendus : Programme de formation, supports pédagogiques et animation.	Pertinence pédagogique et cohérence du contenu Qualité de l'animation et posture professionnelle Valorisation de la culture produit et de l'expérience client Impact et clarté des supports de formation

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS	RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Bloc optionnel. Concevoir et piloter des évènements stratégiques dans l'hospitality, en intégrant logistique MICE, marketing multicanal et gestion des risques.			
Conception et planification d'événements professionnels - Conception d'événements professionnels (MICE, brand event, hospitality experience) intégrant innovation, storytelling et technologies immersives. - Planification de la logistique, de la tarification et de la coordination des prestataires en respectant les contraintes budgétaires et les standards qualité de l'hospitality. - Définition d'un concept différenciant et d'une expérience client cohérente avec l'identité de marque.	Concevoir un concept événementiel stratégique hybride (présentiel/digital) aligné sur les objectifs de communication et de marque, afin d'assurer la cohérence du positionnement et la valeur ajoutée de l'expérience client. Planifier et coordonner les aspects logistiques, techniques et budgétaires d'un événement, en intégrant innovation, durabilité et expérience client, pour garantir la qualité, la faisabilité et la rentabilité du projet.	Projet "Event Experience Design" Travaux attendus : Dossier complet d'appel d'offres (concept, storytelling, plan logistique et budget prévisionnel).	Pertinence et faisabilité du concept événementiel. - Cohérence du storytelling et de l'expérience client proposée. - Réalisme du budget et maîtrise des contraintes logistiques. - Intégration des principes de durabilité et d'innovation.
Stratégie marketing, communication et engagement des publics - Élaboration d'une stratégie marketing multicanale (digital, réseaux sociaux, influence, CRM) pour la promotion et la participation des publics. - Conception d'une communication immersive et inclusive intégrant des outils digitaux interactifs (AR, VR, IA générative, applications événementielles). - Définition d'un plan média cohérent et évaluation de la portée et de l'engagement des publics.	Élaborer une stratégie de communication événementielle immersive et inclusive, intégrant les leviers du marketing digital et de la data expérience, afin d'optimiser la visibilité, l'engagement et la participation des publics. Déployer un plan média multicanal et des actions de communication responsables pour valoriser la marque et renforcer l'engagement des participants, dans le but de maximiser l'impact et la cohérence de l'événement.	Hackathon "Immersive Event Communication" Situation : Les étudiants créent une campagne de communication événementielle intégrant innovation digitale, inclusion et engagement durable. Travaux attendus : Stratégie média, création de contenu immersif (storyboard, maquette, AR/VR), plan de mesure d'impact.	Cohérence entre le concept, les messages et les supports de communication. - Originalité et pertinence des dispositifs immersifs et digitaux proposés. - Respect des valeurs d'inclusion, d'accessibilité et de responsabilité. - Pertinence des indicateurs de performance et de l'évaluation de l'impact.
Gestion opérationnelle, risques et conformité - Gestion des risques juridiques, sanitaires et sécuritaires liés à l'organisation d'événements internationaux. - Application de protocoles de sécurité, de conformité RGPD et d'accessibilité universelle. - Supervision des prestataires et coordination des équipes internes et externes pendant le déploiement de l'événement.	Identifier et gérer les risques liés à la logistique, à la sécurité et à la réglementation applicable aux événements internationaux, afin d'assurer la conformité et la maîtrise des incidents potentiels. Mettre en oeuvre des procédures de contrôle et d'assurance qualité pour garantir la conformité, la sécurité et l'accessibilité universelle des événements, dans le but de protéger les participants et de préserver la réputation de la marque.	Étude de cas "Event Risk Management" Situation : Étude et résolution d'un cas réel de crise ou d'incident sur un événement (annulation, cybersécurité, inclusion, sécurité publique). Travaux attendus : Audit de conformité, plan de mitigation des risques, protocole de communication de crise.	Pertinence et exhaustivité de l'analyse des risques et des solutions proposées. - Cohérence des mesures de mitigation et de communication de crise. - Respect des standards légaux, éthiques et RSE. - Clarté et efficacité du protocole opérationnel présenté.
Évaluation, impact et durabilité de l'événement - Évaluation de la performance globale de l'événement (satisfaction, ROI, retombées média, impact environnemental). - Mesure des résultats à partir de données quantitatives et qualitatives, en s'appuyant sur des outils de data analytics et de feedback en temps réel. -Formulation d'axes d'amélioration continue et de recommandations stratégiques pour les éditions futures.	Mettre en oeuvre un dispositif d'évaluation post-événement basé sur des indicateurs de performance économique, sociale et environnementale, pour mesurer l'efficacité et l'impact global du projet. Interpréter les résultats et formuler des recommandations stratégiques d'amélioration et de durabilité, afin de renforcer la qualité, la rentabilité et la responsabilité des éditions futures.	Projet "Event Experience Design – Post Evaluation" Situation : Les étudiants présentent une analyse complète des résultats d'un événement organisé ou simulé, en évaluant son efficacité et son impact global. Travaux attendus : Rapport d'évaluation (ROI, satisfaction, impact environnemental), tableau de bord et plan d'amélioration continue.	Pertinence et fiabilité des outils d'évaluation utilisés. - Capacité à relier les résultats aux objectifs stratégiques et aux enjeux RSE. - Clarté du rapport et applicabilité des recommandations. - Niveau d'innovation et de durabilité démontré dans les propositions.

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS	RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Bloc optionnel. Analyser et optimiser la performance financière et stratégique des organisations hôtelières, en mobilisant revenue management, asset management et diagnostics financiers internationaux.			
Diagnostic et analyse de la performance financière - Collecte, organisation et analyse des données financières d'un établissement ou d'un portefeuille hôtelier à partir des principaux indicateurs de gestion (RevPAR, GOPPAR, TRevPAR, EBITDA, ratios d'exploitation). - Réalisation d'analyses économiques et financières approfondies (bilans, comptes de résultat, cash flow, marges, structure de coûts) pour l'identification des leviers de performance et l'optimisation de la rentabilité. - Élaboration d'un diagnostic consolidé et formulation de recommandations opérationnelles pour l'orientation des décisions managériales et stratégiques.	Produire un diagnostic financier complet en mobilisant les outils de comptabilité analytique, de contrôle de gestion et d'analyse de rentabilité, afin d'évaluer la santé économique d'un établissement et d'orienter les décisions managériales. Identifier et interpréter les indicateurs clés de performance hôtelière (RevPAR, GOPPAR, TRevPAR, ratios d'exploitation), pour mesurer la rentabilité et détecter les leviers d'optimisation financière.	Étude de cas financière Situation : Les étudiants réalisent une étude financière d'un hôtel ou d'un portefeuille multi-sites à partir de données réelles ou simulées. Travaux attendus : Diagnostic complet (bilan, compte de résultat, marges, ratios). Tableau de bord synthétique et recommandations managériales.	Pertinence du diagnostic et justesse des analyses financières. Maîtrise et interprétation correcte des ratios de performance hôtelière. Cohérence des recommandations proposées avec les constats établis. Capacité à relier les analyses économiques aux enjeux stratégiques
Pilotage du revenu et optimisation de la performance commerciale - Mise en oeuvre d'une stratégie intégrée de revenue management combinant segmentation client, tarification dynamique et distribution multicanale. Utilisation d'outils de prévision de la demande, d'analyse prédictive et de business intelligence pour la simulation de scénarios de performance et l'anticipation des tendances de marché. - Évaluation de l'impact financier des décisions tarifaires et commerciales en vue de l'optimisation du chiffre d'affaires et de la rentabilité.	Déployer une stratégie de revenue management fondée sur la segmentation, la prévision et l'optimisation tarifaire, afin de maximiser le chiffre d'affaires et le taux d'occupation dans un environnement concurrentiel. Utiliser des outils de simulation et d'analyse prédictive (business intelligence, IA, datavisualisation) pour piloter la performance financière et commerciale, dans le but d'anticiper les évolutions du marché et d'ajuster les décisions stratégiques	Business Simulation Game Situation : Les étudiants participent à une simulation numérique de gestion d'hôtel-restaurant dans un environnement concurrentiel. Travaux attendus : Décisions tarifaires et commerciales intégrées (segmentation, pricing, distribution). Analyse des résultats financiers (RevPAR, GOPPAR, marges). Présentation d'un plan d'ajustement stratégique.	Cohérence et pertinence des décisions tarifaires et commerciales. Bonne utilisation des outils de prévision et de simulation numérique. Capacité à interpréter les résultats financiers pour ajuster la stratégie. Réactivité et logique de pilotage dans un environnement dynamique
Gestion et valorisation des actifs hôteliers - Analyse de la structure financière et de la rentabilité d'un actif hôtelier ou d'un portefeuille d'actifs. - Réalisation d'études de valorisation (asset management) intégrant indicateurs de rendement, risques de marché et critères ESG. - Identification des leviers de création de valeur patrimoniale à moyen et long terme et proposition de stratégies d'investissement adaptées.	Évaluer la valeur et la rentabilité d'un actif hôtelier (asset management) en intégrant les critères ESG et les risques de marché, afin d'optimiser la gestion patrimoniale et la performance à long terme. Élaborer un plan d'investissement argumenté et cohérent avec la stratégie de développement et les contraintes budgétaires, pour soutenir la croissance durable et la création de valeur.	Capstone Project Situation : Les étudiants travaillent sur un cas réel ou simulé de repositionnement ou de valorisation d'un actif hôtelier (vente, franchise, rénovation). Travaux attendus : Étude de valorisation complète et simulation financière (cash-flow, ROI, TRI). Élaboration d'un plan d'investissement durable et projections à 3–5 ans. Soutenance devant un jury d'experts finance & asset management.	Fiabilité des calculs financiers et pertinence des hypothèses retenues. Pertinence du plan d'investissement au regard des risques et du positionnement du marché. Intégration explicite des critères ESG et de la durabilité dans l'analyse. Clarté, argumentation et maîtrise technique lors de la soutenance.
Élaboration de plans d'investissement et communication stratégique - Construction d'un plan d'investissement et d'un dispositif de création de valeur alignés avec la stratégie globale de l'entreprise. - Évaluation de la faisabilité, de la rentabilité et des impacts des projets à l'aide d'outils de prévision budgétaire et d'analyse de risque.	Construire un plan financier global et un budget prévisionnel intégrant rentabilité, risque et durabilité, afin d'assurer la cohérence entre objectifs économiques et stratégie d'entreprise. Communiquer efficacement les résultats financiers et défendre des recommandations stratégiques devant un comité d'experts ou d'investisseurs, pour renforcer la crédibilité, la transparence et la prise de décision éclairée.	Projet "Financial & Strategic Performance Lab" Situation : Les étudiants conçoivent un plan stratégique et financier complet pour un établissement ou une marque hôtelière internationale. Travaux attendus : Plan d'investissement chiffré (prévisions, scénarios, indicateurs de risque). Simulation de performance (forecast, cash-flow, scénarios ESG). Présentation orale argumentée devant un jury académique et professionnel.	Cohérence du plan financier et réalisme des hypothèses et projections. Qualité de l'analyse des risques et intégration des critères ESG. Rigueur de la modélisation financière et pertinence des scénarios proposés. Clarté, impact et crédibilité de la présentation orale et écrite.

- Préparation et défense de recommandations financières devant un comité de direction, des investisseurs ou des partenaires institutionnels.			