

## PRÉCISIONS SUR LES MODALITÉS D'ÉVALUATION – RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION

<p><b>Partie 1</b></p> <p><b>1 projet professionnel</b> (C1 – C2 – C3 – C4 – C5)</p>	<p>Sur la base d'un cas d'entreprise réelle ou reconstituée (documents et consignes fournis en amont de l'oral de soutenance devant le jury d'évaluation), le/la candidat(e) doit réaliser un rapport de synthèse (« projet professionnel ») permettant l'évaluation de 5 (cinq) compétences du référentiel. Les évaluations des compétences visées sont conduites au travers de deux séquences :</p> <p><u>Séquence 1</u> - Le candidat / la candidate devra rendre un rapport de synthèse (30 pages maximum) dont l'objectif s'illustre par la production de livrables constitués des éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La présentation et l'évaluation des outils de Revenue Management exploités dans l'établissement / leur analyse critique : description de la connectivité de ces différents outils, discrimination des éléments manquants, extrapolation des outils manquants justifiant d'investissements nécessaires pour déployer une stratégie de Revenue management adaptée</li> <li>• La présentation des facteurs d'impact sur le Chiffre d'Affaires, au regard de l'environnement micro et macro économique de l'établissement</li> <li>• Une analyse, sur une période donnée, du contingent disponible de chambres à la vente, la grille tarifaire et la stratégie actuelle en place, l'historique des résultats obtenus en n-1 (activité journalière et ventes/segment)</li> <li>• La présentation des jours contraints sur cette même période</li> <li>• La présentation des partenariats mis en œuvre à date, et leur évaluation critique factuelle : identification des partenaires commerciaux à forte valeur, proposition de nouveaux partenaires en accord avec l'analyse réalisée précédemment ajoutée, présentation des facteurs externes susceptibles d'influencer en positif ou négatif le CA</li> <li>• La liste des principaux concurrents, avec une analyse critique de leur mode de fonctionnement (eu égard à leur stratégie en Revenue management)</li> <li>• L'élaboration d'indicateurs discriminés, et la présentation des calculs effectués qui ont permis la discrimination de ces indicateurs, pour rendre pertinente l'analyse de la stratégie en Revenue management en phase d'élaboration :             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ indicateurs de réservation pour identifier le comportement d'achat, indicateurs sur l'origine / canal de la réservation, indicateurs de commissions / marges par canal de distribution</li> </ul> </li> <li>• L'analyse de chaque résultat obtenu</li> <li>• La sélection des leviers d'optimisation</li> <li>• La présentation d'un projet stratégique de Revenue management, sur une période de 3 mois, qui intègre la dimension digitale de distribution</li> <li>• Les éléments de préparation des nouvelles offres, pour paramétrage des outils</li> </ul> <p><u>Séquence 2</u> - le rapport de synthèse est remis à l'organisme de formation par le candidat / la candidate, à destination du jury d'évaluation. Un échange avec le jury (ayant préalablement étudié le rapport) permet à ce dernier de finaliser l'évaluations des compétences visées.</p>
<p><b>Partie 2</b></p> <p><b>1 étude de cas</b> (C6 – C7 – C9) + <b>1 mise en situation</b> (C8)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Etude de cas</u> : un temps de préparation de 15 minutes est accordé aux candidat(e)s, pouvant être majoré en fonction d'éventuels besoins spécifiques</li> <li>• Les réponses à l'étude de cas sont présentées et argumentées oralement par le candidat / la candidat devant le jury d'évaluation</li> <li>• L'étude de cas (EC) est mise à profit pour permettre au jury d'évaluer trois compétences (C6 - C7 - C9)</li> <li>• Le candidat / la candidate pourra s'appuyer sur ses notes, pour exposer et justifier ses réponses</li> <li>• <u>Mise en situation</u> : un temps de préparation de 10 minutes est accordé aux candidat(e)s, pouvant être majoré en fonction de besoins spécifiques avérés), qui sera conduite face au jury d'évaluation</li> <li>• La mise en situation (MS) est mise à profit pour permettre au jury d'évaluer la compétence C8</li> <li>• Le rôle « collaborateurs/collaboratrices » est joué par le formateur / la formatrice, et par une tierce personne, qui disposent d'un pitch / consignes pour jouer leur rôle</li> <li>• Le candidat / la candidate s'impliquera dans cette mise en situation sans avoir accès à ses notes, pour favoriser la spontanéité et l'appréciation de maîtrise de la compétence visée</li> </ul> <p>La restitution de l'étude de cas, et la mise en situation, sont suivies d'un échange oral avec le jury. Cet échange permet au candidat / à la candidate d'argumenter ses choix, analyses, évaluations, et d'élargir le questionnement du jury sur certaines compétences afin d'en vérifier l'acquisition.</p>
<p><b>Le jury d'évaluation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le jury d'évaluation est composé de deux professionnels de l'hospitalité, qui justifient d'une expérience d'au moins 5 ans en Revenue Management (Direction, Revenue Manager, Chief Revenue Officer, Consultants sénior en Revenue Management)</li> <li>• Le jury évalue la production des candidats / des candidates au travers de grilles contenant les critères d'évaluation pour chaque compétence.</li> <li>• L'évaluation, indicateur par indicateur et pour chaque compétence, donne au final la mesure objective de la maîtrise de la compétence.</li> </ul>

## GLOSSAIRE

PMS	Property Manager System / Logiciel de réservation
BE	Booking Engine / Moteur de réservation
CM	Channel Manager / Outil de multi-distribution
RMS	Revenue Manager System / Outil de gestion du Revenu
PAC	Plan Action Commercial
RevPAR	Revenue Per Available Room / Chiffre d'affaires par chambre construite
TRevPAR	Total Revenue Per Available Room
MLOS	Minimum Length Of Stay / Durée moyenne de Séjour
CTA	Closed To Arrival / Fermé à l'arrivée
UPSELL	Vente incitative supplémentaire
POPJ	Planning d'Occupation Prévisionnel Journalier

# Référentiels de compétences et d'évaluation

Référentiel de compétences	Référentiel d'évaluation	
	Modalité(s)	Critères
C1 / Evaluer l'écosystème technologique de l'établissement hôtelier, afin de définir les besoins en investissements potentiels, dans le cadre d'un projet de mise en place d'un système d'informations nécessaire à l'extraction de données utiles à la stratégie en Revenue Management, en utilisant une grille d'évaluation	<p><b>Projet professionnel : réalisation d'un rapport synthétique</b></p> <p>Sur la base d'un cas (établissement réel ou reconstitué), et à partir d'un ensemble de documents mis à disposition et de consignes, le candidat / la candidate devra :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lister, définir et discriminer les fonctionnalités des outils de Revenue Management en place dans l'établissement, au travers d'une grille qu'il/elle aura constituée</li> <li>- Identifier la connectivité de ces différents outils</li> <li>- Proposer des investissements en outils complémentaires ou de substitution (si besoin), et partant, justifier de ces investissements</li> </ul>	<p>Le/la candidat(e) dresse un inventaire précis et juste des outils utilisés par l'établissement pour gérer les données</p> <p>Il/elle restitue les fonctionnalités incontournables de chacun des outils utilisés et mis en place : leurs avantages et leurs limites</p> <p>Il/elle a identifié les outils essentiels manquants à la pratique du RM dans l'établissement, au regard de leurs fonctionnalités complémentaires</p> <p>Il/elle formule des propositions d'investissements pour palier ces manques</p> <p>Il/elle justifie ses propositions par des éléments appropriés et étayés</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• gains économiques attendus</li> <li>• gains opérationnels attendus</li> <li>• gains structurels attendus</li> </ul>
C2 / Collecter les données spécifiques d'un établissement hôtelier en termes de clientèle et de concurrence, en utilisant les progiciels et des outils de veille tarifaire, de manière à disposer d'éléments exploitables dans le cadre de la phase « diagnostic » de la démarche de Revenue Management	<p>Sur la base du même cas, le/la candidat(e) devra analyser l'environnement micro et macro-économique de l'établissement en :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- recherchant les facteurs internes susceptibles d'influencer en positif ou négatif le CA</li> <li>- Analysant le contingent disponible de chambres à la vente, la grille tarifaire et la stratégie actuelle en place, l'historique des résultats obtenus en n-1 (activité journalière et ventes/segment)</li> <li>- identifiant les jours contraints sur les 3 derniers mois</li> <li>- analysant les partenaires actuels en place</li> <li>- recherchant les facteurs externes susceptibles d'influencer en positif ou négatif le CA</li> <li>- identifiant ses principaux concurrents et leur mode de fonctionnement</li> </ul>	<p><b>Indicateurs « ANALYSE MICRO-ECONOMIQUE »</b></p> <p>Le/la candidat(e) identifie les facteurs internes ayant un impact positif ou négatif possible sur la constitution de son futur CA et par conséquent sur l'élaboration de la stratégie</p> <p>Il/elle apporte des recommandations sur la structure de vente actuelle. Il/elle justifie ses recommandations.</p> <p>Il/elle apporte des recommandations sur la structure tarifaire actuelle. Il/elle justifie ses recommandations.</p> <p>Il/elle préconise les axes d'amélioration prioritaires en phase de stimulation ou d'optimisation</p> <p>Il/elle évalue les gains financiers potentiels</p> <p>Il/elle identifie les partenaires commerciaux à forte valeur ajoutée</p> <p>Il/elle propose d'autres partenaires en cohérence avec l'analyse réalisée précédemment</p> <p>Il/elle identifie les périodes de simulation et d'optimisation en jours</p> <p>Il/elle évalue les points d'amélioration découlant de l'analyse journalière d'activité en valeur et volume</p>

## Référentiels de compétences et d'évaluation

Référentiel de compétences	Référentiel d'évaluation	
	Modalité(s)	Critères
		<p>Il/elle schématise clairement « structure de vente », « structure tarifaire » et « architecture de distribution » en intégrant les canaux on-line et off-line et en mettant en évidence les connectivités entre les plateformes de vente et les outils</p> <p><b>Indicateurs « ANALYSE MACRO-ECONOMIQUE »</b> Le candidat/la candidate a choisi des indicateurs adaptés pour évaluer les principaux concurrents Les évaluations sont précises et expliquées Le candidat/la candidate positionne l'établissement sur son marché et identifie le (s) leader (s) de place sur la destination Il/elle Identifie les facteurs externes ayant un impact positif ou négatif possible sur la constitution de son futur CA et par conséquent sur l'élaboration de sa stratégie</p>
<p>C3/ Déterminer des indicateurs spécifiques en Revenue management, en réalisant des calculs à partir des données collectées, de manière à répondre aux enjeux de croissance du Chiffre d'affaires d'un établissement hôtelier, par un ajustement de son offre dans le cadre d'une analyse de la performance</p>	<p>Sur la base du même cas, le/la candidat(e) devra, sur une période de 3 mois :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- élaborer des indicateurs adaptés et procéder à des calculs pour rendre pertinente l'analyse de la stratégie : <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ indicateurs de réservation pour identifier le comportement d'achat</li> <li>➢ indicateurs sur l'origine / canal de la réservation</li> <li>➢ indicateurs de commissions / marges par canal de distribution</li> </ul> </li> <li>- analyser chaque résultat obtenu</li> <li>- identifier des leviers d'optimisation</li> </ul>	<p>Le/la candidat(e) a identifié le quorum d'indicateurs nécessaires à réaliser pour rendre pertinente l'analyse de la stratégie Il/elle explicite les formules propres à chacun des indicateurs Les formules retenues ont été bien appliquées, et le résultat des calculs est juste Le/la candidat(e) analyse chaque résultat obtenu en identifiant les leviers d'optimisation en fonction de normes hôtelières acquises lors de sa formation, eu égard aux critères majeurs en la matière</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ emplacement</li> <li>➢ situation géographique</li> <li>➢ nombre de chambres</li> <li>➢ classement hôtelier</li> </ul>

# Référentiels de compétences et d'évaluation

Référentiel de compétences	Référentiel d'évaluation	
	Modalité(s)	Critères
<p>C4 / Faire émerger les composantes de la nouvelle stratégie en Revenue management, en analysant de manière croisée l'ensemble des données collectées, de manière à inscrire la démarche dans un système de maximisation de rentabilité, dans le cadre de la construction du plan d'action</p>	<p>Sur la base du même cas, enrichi d'un support RM Journalier et de consignes situationnelles idoines, le/la candidat(e) continuera l'expression de son projet et de son analyse, sur une période de 3 mois.</p> <p>Il/elle devra :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- élaborer sa stratégie de Revenue Management en s'appuyant sur la méthodologie RM5, pour les trois mois suivants</li> <li>- intégrer la dimension digitale de distribution pour conquérir de nouveaux marchés à valeur ajoutée ou d'opportunité en fonction des besoins de l'établissement</li> <li>- Veiller au respect du maintien de l'avantage aux réservations en directes « En direct, c'est plus avantageux pour le client »</li> </ul>	<p>Le candidat / la candidate propose les grandes composantes de sa nouvelle stratégie en termes de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• produits (disponibilités)</li> <li>• tarifs</li> <li>• d'offres (CGV)</li> <li>• services</li> <li>• contraintes (MLOS &amp; CTA)</li> <li>• distribution en fonction du marché, de ses typologies de clientèles, de la saisonnalité (périodes contraintes et événementielles) et de l'historique</li> </ul> <p>La méthodologie « RM 5 » est utilisée de manière exacte et appropriée (en cohérence avec l'analyse croisée des données collectées)</p> <p>Le candidat/la candidate propose des options appropriées de « boost visibilité » en direct, en cohérence avec l'analyse croisée des données collectées et l'avantage aux réservations en directes</p> <p>Il/elle complète un support RM Journalier (document fourni) : le PAC et les éléments présentés sont exacts.</p>

## Référentiels de compétences et d'évaluation

Référentiel de compétences	Référentiel d'évaluation	
	Modalité(s)	Critères
C5/ Préparer les nouvelles offres pour les paramétrer dans les différents progiciels hôteliers, en utilisant une matrice standard de paramétrage, afin d'automatiser leur distribution et d'activer leur mise en vente, dans le cadre de la phase « programmation » de la démarche	Sur la base du même cas, enrichi d'une matrice à compléter, le candidat / la candidate devra préparer tous les éléments pour pouvoir ensuite paramétrer les outils sans aucun oubli ou manque.	<p>La méthode « RM 5 » qui est respectée selon le contexte</p> <p>La matrice d'offre commerciale est complétée de manière exacte et exhaustive</p> <p>Les éléments sont cohérents par rapport aux besoins marketing des partenaires directs</p> <p>Les éléments sont cohérents par rapport aux besoins marketing des partenaires indirects</p>
C6/ Constituer un budget prévisionnel dans un établissement hôtelier en renseignant et en ajustant les cales tarifaires en fonction de la saisonnalité et de l'historique de remplissage dans un outil de modélisation, de manière à prévoir le niveau de performance atteignable, dans le cadre du déploiement de la stratégie Revenue Management élaborée	<p><b>Etude de cas (EC)</b> Sur la base de l'étude d'un cas (établissement réel ou reconstitué), et à partir d'un ensemble de documents mis à disposition et de consignes, et se projetant sur les 3 mois à venir, le candidat/la candidate devra établir un budget journalier (Occupation &amp; Prix moyen) à partir d'une matrice budgétaire (POPJ) fournie</p> <p>Il / elle devra également établir un budget mensuel par segment.</p>	<p>La matrice budgétaire mise à disposition est complétée de manière exacte , les formules de calcul sont intégrées.</p> <p>Les compléments apportés sont cohérents d'un point de vue tendance « du marché » au regard des données de l'établissement.</p> <p>Le candidat / la candidate explicite et justifie son budget par rapport au même jour que N -1 et des objectifs budgétaires fixés</p>

## Référentiels de compétences et d'évaluation

Référentiel de compétences	Référentiel d'évaluation	
	Modalité(s)	Critères
C7/ Faire évoluer la stratégie initiale en appliquant la méthode « RM5 », dans le cadre de l'analyse des facteurs externes impactant l'exploitation, la ville et la région et des données récoltées de montée en charge sur sept jours, afin d'optimiser la qualité du remplissage de l'établissement hôtelier	<p>Sur la base de l'étude de cas précédente, et à partir d'un ensemble de documents et supports complémentaires mis à disposition, le candidat / la candidate devra, pour chaque période à modifier, définir :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le nouveau tarif de base</li> <li>- La politique de restrictions</li> <li>- La stratégie de distribution</li> </ul>	<p>Le candidat/la candidate propose des ajustements stratégiques, en cohérence avec les facteurs externes à analyser</p> <p>Il/elle explicite ses choix et recommandations pour chaque modification</p> <p>La méthodologie RM 5 est comprise et respectée</p>
C8/ Animer ses équipes de ventes, dans le cadre des évolutions apportées à la stratégie, en sensibilisant les collaborateurs et les collaboratrices aux méthodologies et outils du Revenue Management et en intégrant leurs éventuels besoins spécifiques, afin de garantir la réussite de la stratégie mise en œuvre	<p><b>Mise en situation orale reconstituée (MS)</b></p> <p>A partir d'un ensemble de documents mis à disposition et de consignes situationnelles (une modalité d'animation est communiquée par le jury : réunions d'informations ou atelier de « brainstorming »), le candidat / la candidate devra préparer et animer cette réunion ou cet atelier à destination des équipes d'exploitation. Il/elle démontrera que les besoins spécifiques ont été intégrés dans son approche d'animation.</p>	<p>Le candidat/la candidate dresse les contours d'une réunion définie : les objectifs sont opérationnels, leur atteinte est mesurable, l'ordre du jour et les horaires sont exposés</p> <p>Les différents acteurs impliqués dans le projet sont sensibilisés selon leur profil, leurs compétences et leur rôle dans l'établissement</p> <p>Le candidat/la candidate explique clairement la pertinence et motivation de ses consignes et recommandations pour chaque modification autour de trois priorités possibles</p> <p>Il/elle implique les équipes opérationnelles dans la prise de décision en donnant des consignes de ventes en fonction des jours contraints ou non</p> <p>Il/elle répond de manière exacte aux questions liées aux choix proposés</p> <p>Il/elle a intégré les besoins spécifiques de ses collaborateurs/collaboratrices, en apportant des adaptations à son approche d'animation</p>

## Référentiels de compétences et d'évaluation

Référentiel de compétences	Référentiel d'évaluation	
	Modalité(s)	Critères
C9/ Evaluer les résultats de la stratégie en revenue management déployée dans un établissement hôtelier, afin de mesurer l'atteinte des objectifs par leviers et d'établir les objectifs pour l'année suivante, en mettant en œuvre une méthodologie de reporting (closing), dans une démarche de pérennisation de l'amélioration de la performance	Sur la base de l'étude de cas (EC), le candidat / la candidate devra proposer un bilan des actions réalisés et des résultats obtenus par rapport à N-1 et le budget.	<ul style="list-style-type: none"><li>Le candidat/la candidate établit un document de reporting mensuel</li><li>Il/elle met en avant les principaux indicateurs d'évaluation</li><li>Il/elle fait ressortir les résultats vs N-1 et Budget : Il/elle démontre la relation entre les objectifs attendus et les résultats obtenus</li><li>Il/elle explicite clairement l'écart le cas échéant</li><li>Il/elle établit une projection de CA sur les 3 mois suivant, et justifie son analyse</li><li>Il/elle identifie les points de vigilance pour N + 1 découlant de la stratégie en Revenue Management déployée dans l'établissement et identifie des préconisations pour réduire les risques d'écart</li><li>Il/elle évalue de façon réaliste les gains potentiels pour N +1</li><li>Il/elle respecte la méthodologie de closing</li></ul>