

Annexe 8

Programme d'économie et gestion hôtelière

Fil conducteur des programmes de première et terminale

En classe de seconde, l'élève découvre l'entreprise hôtelière et en appréhende la diversité. Il est conduit à comprendre qu'elle se situe au centre d'un réseau formé de nombreux partenaires dont certains sont parties prenantes de son fonctionnement quotidien.

En première, l'élève approfondit sa connaissance du fonctionnement courant de l'entreprise fondé sur la production d'un service hôtelier et/ou de restauration. Il est en mesure de comprendre comment les clients, les fournisseurs, les salariés, les banques contribuent à la création de valeur de l'entreprise. En outre, il appréhende les enjeux qui entourent le système d'information, lequel constitue un outil indispensable pour soutenir l'activité courante de l'entreprise, la mesurer et en garder trace, ainsi que pour lui permettre de dialoguer avec un ensemble d'acteurs ayant chacun leur rôle dans un environnement économique réglementé et régulé.

En terminale, l'entreprise hôtelière est située dans un contexte d'économie mondialisée dont elle constitue un acteur majeur pouvant contribuer à une croissance soutenable. L'élève est en mesure : d'évaluer comment les parties prenantes contribuent ou agissent sur les différentes dimensions de la performance économique, sociale, environnementale ; de comprendre que de la bonne exploitation du système d'information dépend la capacité de l'entreprise hôtelière à optimiser sa performance ; d'appréhender les enjeux de la gestion et de la mobilisation des ressources humaines pour anticiper les évolutions, saisir les opportunités et garantir la pérennité de l'entreprise.

Mise en œuvre des programmes

Décrit sous forme de thèmes, de questions, de capacités, de notions et illustré par des précisions concernant sa mise en œuvre, ce programme est conçu pour faciliter l'expression de liens explicites entre les différents enseignements. Il doit permettre de traiter certains thèmes en interdisciplinarité et, par là-même, contribuer à une meilleure compréhension par les élèves des objets d'étude, en favorisant des approches variées et complémentaires.

Bien que les thèmes suivent une logique de construction, chaque professeur peut, en fonction de sa liberté pédagogique et surtout des progressions conçues par les collègues de sciences et technologies des services (STS) et des sciences et technologies culinaires (STC), traiter les questions de chaque thème dans l'ordre qui lui apparaît le plus porteur de sens.

Toutefois, dans un souci de lisibilité du programme, le choix a été fait de ne pas rappeler systématiquement, dans la troisième colonne, l'ensemble des notions mobilisées pour le traitement d'une question, notamment lorsque celles-ci constituent des pré-requis déjà abordés.

À l'instar de la classe de seconde, le choix d'un enseignement intégré a été privilégié. À titre d'illustration, la plupart des questions mobilisent des éléments de droit indispensables à une argumentation éclairée. Certaines questions relèvent davantage de la mercatique mais leur traitement s'appuie sur des éléments d'économie et/ou de gestion. D'autres sont des questions qui se rattachent explicitement au droit mais leur résolution nécessite d'en appréhender les conséquences sur la gestion des ressources humaines et la performance de l'entreprise hôtelière.

Parce qu'elle fait écho au fonctionnement réel d'une entreprise hôtelière, cette approche intégrée doit donner du sens aux apprentissages des élèves.

Certaines questions, eu égard à leur niveau de technicité ou d'expertise trouveront leur place ultérieurement dans le parcours de l'élève. Par exemple, la maîtrise de l'enregistrement d'écritures comptables ne constitue pas un objectif pédagogique pour la série STHR, les programmes se limitant à une explication des principes et du système d'information comptable. De la même manière, les programmes privilégient une étude de l'activité d'exploitation d'une entreprise hôtelière sans pour

autant traiter les aspects de management stratégique ou de gestion financière. Quant aux éléments d'économie générale et touristique retenus, ils l'ont été au regard de leur capacité à éclairer les décisions et les actions de l'entreprise hôtelière.

L'enseignement d'EGH se nourrit des observations réalisées au cours des périodes de stage et/ou des visites d'entreprises programmées pendant l'année scolaire. La diversité recherchée des lieux de stage et/ou de visites associée à la restitution en classe des observations faites par les élèves, le recours aux outils numériques, constituent autant de ressources qui doivent être exploitées dans le cadre d'une progression pédagogique.

De façon plus fondamentale, il convient de privilégier des situations d'enseignement construites à partir de contextes réels, didactisés, propres à mettre l'élève en réflexion, à le faire raisonner, argumenter. Il s'agit de développer chez lui son autonomie et son initiative en l'invitant à : mener des recherches préalables ; conduire des interviews de professionnels du secteur et en exploiter les retours ; faire venir des intervenants ; réaliser des revues de presse de l'actualité du milieu hôtelier... et par la même à le préparer à une poursuite d'études dans l'enseignement supérieur.

Programme EGH - première STHR

Thème 1 : L'offre de services en hôtellerie-restauration (environ 10 % du temps)

L'offre de services est multiple et de plus en plus complexe. Elle répond à un ensemble de critères de performance et d'exigences dans un environnement en constante évolution, en particulier sous l'effet de l'intégration du numérique dans les organisations.

Questions	Capacités	Notions	Mise en œuvre
Comment se construit une offre de services dans une entreprise hôtelière ?	Identifier les composantes d'une offre de services.	Système de servuction	L'offre se matérialise par un ensemble de caractéristiques fonctionnelles et d'image choisies par l'enseigne : restauration de nécessité, hôtellerie-restauration thématique, expérientielle, hôtellerie économique, insolite, de luxe...
	Distinguer les formes de participation du client à la production du service.	Cible Positionnement Co-production	En s'appuyant notamment sur les expériences de stage de seconde des élèves, il s'agira de comparer et formaliser des offres de services différentes. À cette occasion, les élèves peuvent s'appuyer sur des productions (photos, vidéos...) qu'ils ont réalisées.
	Identifier les différentes dimensions de la qualité.	Qualité conçue / délivrée Qualité attendue / perçue	En fonction de la cible de clientèle visée, du positionnement de l'établissement, la participation du client à la production de service est plus ou moins sollicitée sous différentes formes. À partir de cas réels, d'exemples concrets, d'interviews de responsables d'entreprises, on montrera que

			la présence du client influe sur la production du service. On mettra en évidence les principaux éléments perturbateurs de la qualité de service <i>Transversalité avec les programmes de STS et STC</i>
L'usage des technologies numériques transforme-t-il la production de services en hôtellerie-restauration ?	Comparer les usages des technologies numériques dans la production de service hôtelier. Identifier les enjeux du recours aux technologies numériques dans la production du service hôtelier.	Mobilité numérique Réseaux sociaux Communautés en ligne Économie numérique Identité numérique Protection des données personnelles et des libertés individuelles	L'omniprésence des technologies numériques conduit à s'interroger sur leur impact pour l'entreprise et plus largement sur la société. À partir de comparaisons d'exemples de processus de production de services hôteliers, on analysera comment l'usage des technologies touche les différentes composantes du système de servuction. En prenant appui sur des outils nomades permettant la consultation et le suivi d'applications numériques mises en œuvre par les entreprises hôtelières, on analysera les pratiques du point de vue du client et de celui de l'entreprise. La réflexion sera portée également sur les excès liés à ces usages. <i>Transversalité avec le programme d'EMC</i>

Thème 2 : L'organisation des relations courantes de l'entreprise avec ses parties prenantes (environ 60 % du temps)

Les relations avec les parties prenantes se traduisent par des enjeux multiples et complexes.

Certaines de ces relations sont formalisées par un contrat liant l'entreprise avec une ou plusieurs parties prenantes.

2.1. Les clients

Questions	Capacités	Notions	Mise en œuvre
Quel cadre juridique formalise l'offre de service hôtelier ?	Identifier les conditions de validité des contrats. Distinguer les principaux contrats liés à la prestation de service hôtelière. Différencier responsabilité civile contractuelle et délictuelle. Repérer comment s'exerce la responsabilité de l'hôtelier-restaurateur dans le cadre de son activité professionnelle.	Conditions de validité des contrats Contrat d'hôtellerie, contrat de restauration Contrat de vente, Protection du consommateur : obligation d'information, clauses abusives et sanctions Responsabilité civile contractuelle ; Responsabilité civile délictuelle Conditions : dommage, fait dommageable, lien de causalité Causes d'exonération Obligation de sécurité	Si les relations entre l'entreprise et les parties prenantes ne se limitent pas aux relations contractuelles, les contrats constituent néanmoins un outil essentiel de la gestion de ces relations. À l'occasion de l'étude du contrat de vente ou de prestations de services, on dégagera les règles communes à l'ensemble des contrats, lors de leur formation et leur exécution À partir d'illustrations concrètes issues du stage de seconde ou des mises en situation en STS, on identifiera des cas de mise en jeu de la responsabilité civile (contractuelle ou délictuelle) de l'entreprise hôtelière notamment l'obligation de sécurité quant aux denrées, aux locaux, à la garde des biens des clients, aux données personnelles des clients.
Comment l'entreprise hôtelière évalue-t-elle la contribution du client à son activité ?	Établir une classification simple des prestations vendues. Décrire le processus de saisie des	Département opérationnel Main courante hôtelière Etat récapitulatif des	Le suivi, le contrôle et l'analyse des ventes sont des opérations courantes et essentielles à l'entreprise pour évaluer et comprendre ses relations avec les clients. Les prestations vendues par une entreprise hôtelière sont diverses et se rattachent à un département opérationnel : hébergement, restauration, boutique, bar...

	opérations de ventes. Appréhender les enjeux du contrôle des ventes sur une période donnée. Identifier les moyens de règlement les plus courants dans le secteur hôtelier et les conséquences de leur utilisation pour l'entreprise. Sélectionner les indicateurs pertinents pour analyser des ventes. En déduire des profils de consommation.	ventes Facturation des ventes TVA : principe, taux Chiffre d'affaires/encaissements Quantités vendues/recettes Moyens de règlement Services bancaires et commissions sur moyens de paiement REVPAR, TREVPAR Indice de fréquentation Taux de captage Taux de prise	À partir d'un état récapitulatif créé ou existant dans le restaurant ou l'hôtel d'application, dans une entreprise d'accueil de stage, on procèdera aux regroupements de prestations pertinents afin d'analyser la structure des ventes de l'établissement ainsi que les moyens de règlement correspondants. Il s'agira de manipuler les différents documents relatifs aux encaissements des ventes quotidiennement utilisés par l'entreprise hôtelière sans aborder les traitements comptables. À cette occasion on distinguera les clients en-cours et débiteurs. Ceci permettra aussi d'introduire la différence entre chiffre d'affaires toutes taxes comprises (CATTC) et recettes. À partir d'exemples concrets, on identifiera les principaux moyens de règlement (espèces, chèques, CB, titres de restaurant, chèques vacances, virements) ainsi que leurs conditions d'utilisation et d'en mesurer les conséquences sur la gestion courante de l'entreprise (commissions, délai). Des statistiques d'entreprises d'hôtellerie-restauration et des indicateurs d'activité pourront servir à mener des analyses de répartition des ventes, d'évolutions temporelles, de comparaisons sectorielles. Cette analyse conduira à définir des profils de consommation.
--	--	---	---

2.2. Les fournisseurs

Quels liens juridiques l'entreprise hôtelière tisse-t-elle avec ses fournisseurs ?	Repérer la diversité des relations contractuelles de l'entreprise hôtelière avec ses fournisseurs. Distinguer les différents fournisseurs. Analyser des clauses spécifiques encadrant les relations entre entreprises.	Contrat d'approvisionnement Contrat de distribution Contrat de sous-traitance Contrat de franchise Fournisseurs d'exploitation/ fournisseurs d'immobilisations, Distributeurs Intermédiaires Conditions générales de vente / Conditions générales d'achat Délais de paiement règlementés Clause d'exclusivité	Les relations de l'entreprise hôtelière avec ses fournisseurs sont encadrées par des contrats. À partir de contrats réels liant l'entreprise et ses fournisseurs (contrat d'approvisionnement, contrat de sous-traitance, contrat de franchise...), il s'agira de montrer la richesse et la diversité des relations contractuelles et de classer les différents fournisseurs de l'entreprise hôtelière (fournisseurs d'exploitation dont distributeurs, intermédiaires d'affaires, fournisseurs d'immobilisations). On relèvera également certains aspects de la réglementation qui s'imposent à l'entreprise hôtelière.
Quels sont les enjeux d'une relation stable avec les fournisseurs ?	Repérer les moments clés du processus d'approvisionnement. Identifier les aléas liés à l'approvisionnement. Identifier et évaluer les conséquences de dysfonctionnements dans le processus d'approvisionnement.	Appel d'offres Stockage Stock minimum Stock de sécurité Stock d'alerte Coûts logistiques Risque d'image Factures d'avoir RRRO Coût de rupture Coût de non-qualité	Les relations de l'entreprise avec ses fournisseurs s'inscrivent dans une démarche partenariale qui nécessite l'instauration d'un dialogue et le respect des droits et devoirs respectifs de chacune des parties. Ces relations basées sur la confiance doivent aboutir à une concertation, une coordination et une coopération pour limiter l'incertitude de l'activité. Cette relation doit permettre de prévenir les litiges. Des situations réelles ou didactisées permettant une manipulation de fiches de stock, des cas réels observés, pourront être utilisés. On montrera comment un suivi (taux de retours, conformité de commande...) permet de mesurer la qualité de la relation avec les

	Repérer des litiges nés à l'occasion d'une relation avec les fournisseurs. Identifier certains principes encadrant un procès avec un fournisseur. Repérer les principales juridictions civiles de l'ordre judiciaire et leurs compétences respectives.	Double degré de juridiction civile Voies de recours Compétence d'attribution Compétence territoriale	fournisseurs et de vérifier que les fournisseurs répondent aux besoins de l'entreprise. À partir d'exemples simples, de cas réels, de situations observées durant les stages, d'interventions de professionnels, on montrera qu'une relation suivie avec les fournisseurs permet d'améliorer les pratiques d'achat et de maîtriser les risques d'une trop forte dépendance. On abordera, à partir d'exemples simples de litiges non réglés par concertation, l'organisation judiciaire française au travers des tribunaux de commerce (vidéos, visites...). Cette étude permettra de déterminer la compétence des juridictions de droit commun et d'exception.
--	---	--	---

2.3. Les salariés

Questions	Capacités	Notions	Mise en œuvre
Comment les règles juridiques permettent-elles d'organiser la relation de l'entreprise hôtelière avec ses salariés ?	Identifier les spécificités liées au temps de travail dans les entreprises hôtelières. Distinguer différents cas de rupture du contrat de travail. Expliquer le rôle du Conseil des	Durée du travail Heures supplémentaires Congés Repos Licenciement Rupture conventionnelle Démission Conseil des prud'hommes	La relation de l'entreprise hôtelière avec ses salariés s'inscrit dans un cadre légal que les partenaires sociaux cherchent à adapter aux spécificités de l'activité de l'hôtellerie-restauration à travers la négociation collective. Le respect de ce cadre juridique permet de concilier la protection du salarié et le fonctionnement de l'entreprise. À partir d'une documentation juridique et de mises en situation, on appréhendera la réglementation relative aux conditions de travail applicables en hôtellerie restauration. La durée de la relation salariale peut varier

	Prud'hommes. Identifier les conséquences de la rupture de la relation de travail sur le fonctionnement courant de l'entreprise.		sensiblement d'une entreprise à l'autre et d'un contrat à l'autre. À partir de visites au tribunal, d'intervention d'un conseiller prudhommal, de jeux de rôles reproduisant une audience, de films documentaires, de fiction..., on comparera différentes situations de rupture de la relation salariale, afin de mettre en évidence les personnes à l'origine de la rupture et les conséquences pour les cocontractants. On ne rentrera pas dans le détail de la procédure de rupture du contrat de travail.
L'entreprise hôtelière fixe-t-elle librement la rémunération des salariés ?	Identifier différentes formes de rémunération en vigueur dans les entreprises hôtelières. Repérer les différentes composantes de la rémunération de base. Vérifier la conformité de la rémunération aux règles de droit applicables. Etablir le lien entre rémunération et emplois correspondants.	Rémunération de base Rémunération fixe et/ou variable Salaire brut/net Avantages en nature SMIC Salaire minimum conventionnel	Le principe est celui de la libre fixation du salaire entre l'employeur et le salarié (loi du 11 février 1950). On montrera cependant que la liberté n'est pas totale : - respect du SMIC et du salaire minimum conventionnel, - principe posé par la jurisprudence « à travail égal, salaire égal ». L'entreprise hôtelière intervient sur le marché du travail. Le prix du marché – le salaire- résulte d'une négociation entre employés et employeurs (négociation individuelle) et entre représentants des employeurs et représentants des salariés (négociation collective) et l'Etat. À partir, par exemple, d'une grille de salaire applicable dans le secteur de l'hôtellerie-restauration, et de bulletins de paie paramétrés sur tableur, on pourra simuler les relations

	Repérer les règles juridiques qui encadrent la fixation des salaires dans la hiérarchie des sources de droit.	Hiérarchie des sources de droit	entre niveau de rémunération et type d'emploi occupé. Une documentation juridique (extrait de conventions collectives, code du travail...) pourra être analysée afin de mettre en évidence les différentes règles de droit à respecter dans l'établissement de la rémunération. Cette étude permettra d'identifier les sources de droit, leur autorité créatrice et de les hiérarchiser.
--	---	---------------------------------	---

2.4 Les banques

Questions	Capacités	Notions	Mise en œuvre
Pourquoi l'entreprise hôtelière a-t-elle besoin des banques ?	Identifier les besoins de financement. Repérer les causes de l'investissement. Exposer le mécanisme de l'emprunt bancaire.	Investissement Cycle d'exploitation Plan de remboursement d'un emprunt Echéance périodique (Mensualité, Annuité) Charges d'intérêt	Une entreprise ne peut exister que si elle se procure des moyens économiques correspondant à son activité. Il conviendra de distinguer les différents types d'investissements (par exemple : investissement de capacité, de renouvellement, de productivité). À travers des cas d'entreprises réels ou simulés, des jeux sérieux, des interventions de professionnels du secteur de la banque, on montrera que l'activité entraîne généralement un besoin de financement qui doit être suivi régulièrement et pour lequel les banques peuvent proposer des moyens de gestion. À travers un plan de remboursement par échéances périodiques constantes, il s'agira de repérer les incidences financières de l'emprunt. <i>Transversalité avec les mathématiques</i>
Comment la banque répond-elle aux besoins	Identifier les différentes fonctions d'une banque.	Collecte de l'épargne Financement	Les banques, parties prenantes du financement de l'entreprise hôtelière, agissent elles-mêmes

de l'entreprise hôtelière ?	Expliquer pourquoi la banque peut refuser l'octroi de crédit à l'entreprise hôtelière.	Risque Crédit Taux d'intérêt	dans un environnement économique régulé. À partir de documents variés, de vidéos, on s'attachera à souligner succinctement le lien entre la création de monnaie et le taux d'intérêt. On montrera comment la politique monétaire européenne conduite par la BCE influence, à travers la fixation des taux d'intérêt, les relations que l'entreprise hôtelière noue avec les banques.
	Identifier les garanties demandées par les banques pour l'octroi d'un prêt.	Sûretés réelles Sûretés personnelles	Les banques prennent en charge les risques liés aux emprunteurs en contrepartie d'une rémunération et le cas échéant de garanties réelles ou personnelles. L'étude de situations concrètes, le recours à des jeux sérieux, permettront à l'élève d'appréhender les garanties qui peuvent être demandées aux entreprises hôtelières.

Thème 3 : Le système d'information, une nécessité pour gérer les relations avec les parties prenantes (environ 30 % du temps)

Le système d'information permet de collecter, mémoriser, traiter, communiquer l'information. Il constitue le système nerveux de l'entreprise dont il est une composante organisationnelle majeure et soutient la prise de décisions. Il en va ainsi du système d'information comptable qui rend compte des activités de l'entreprise.

Questions	Capacités	Notions	Mise en œuvre
Pourquoi le système d'information est-il nécessaire au fonctionnement de l'entreprise hôtelière ?	Repérer les fonctions de l'information. Recenser les qualités de l'information. Identifier les composantes du système d'information d'une entreprise hôtelière.	Communication interne Communication externe Pertinence Fiabilité Système d'information Progiciels métiers	Dans une entreprise hôtelière, le système d'information répond à la nécessité de prendre en compte la simultanéité de la production et de la consommation du service. À partir d'exemples simples, de cas réels, de situations observées durant les stages, d'interventions de professionnels, de la découverte du système d'information mercatique vu en classe de seconde, on montrera qu'une entreprise ne peut fonctionner indépendamment de son système d'information

		(« front office, back office »)	(opérationnel, mercatique, comptable, ressources humaines). Le système d'information se matérialise, entre autres, par des applications métiers en front office (logiciel de réservation, de prise de commandes...) et en back office (yield management...). Idéalement, on pourra se baser sur des observations effectuées au restaurant d'application, à l'hôtel d'application (PMS, PGI). On pourra prendre comme illustration le recueil et l'analyse de l'information commerciale, nécessaire pour construire, communiquer et distribuer l'offre de services au client (veille mercatique, veille commerciale, études de marché). L'importance de la veille commerciale pourra être mise en évidence dans le cadre de jeux sérieux, de simulations de prises de décisions exploitant les ressources offertes par les outils numériques.
Comment le système d'information comptable retrace-t-il l'activité de l'entreprise avec ses parties prenantes ?	Identifier les flux. Justifier le raisonnement comptable en emplois/ressources. Repérer l'organisation des traitements	Flux physiques, monétaires, d'informations Emploi/ressource Conventions de présentation de l'information comptable Exercice comptable	Le système d'information comptable rend compte des activités de l'entreprise et permet d'en mettre en évidence l'interdépendance. Il permet aussi de mesurer, agréger les données pour évaluer l'activité. Pour faciliter l'échange d'informations entre l'entreprise et les parties prenantes, la production d'informations financières et de gestion repose sur des règles et des conventions (normalisation). Par exemple, en hôtellerie-restauration, un plan comptable professionnel permet de s'adapter aux spécificités économiques, juridiques, technologiques du secteur.

	comptables.	Organisation du traitement comptable : pièces justificatives, journal, comptes et plan des comptes, grand-livre, balance	À partir d'illustrations, d'exemples simples, de cas pratiques, de jeux sérieux, les élèves appréhenderont la nécessité de conserver la trace des opérations quotidiennes de l'entreprise hôtelière avec ses parties prenantes.
	Montrer la traduction dans le bilan et dans le compte de résultat des opérations courantes de l'entreprise avec ses parties prenantes.	Le compte de résultat et sa structure Le bilan et sa structure	L'enregistrement des écritures comptables ne constitue pas l'objectif de cette question. En revanche, en prenant appui sur des illustrations et des schémas, on établira le lien entre les opérations économiques réalisées avec les parties prenantes et les documents comptables de synthèse.
	Identifier les finalités de l'information comptable.	Obligations légales de publication des comptes Obligation de publication d'informations sociales et sociétales	On pourra éventuellement utiliser un PGI pour montrer les liens entre la saisie des opérations quotidiennes et leurs conséquences sur les documents comptables. Les finalités du système d'information comptable sont multiples et concernent différentes parties prenantes dont les attentes sont bien spécifiques : prise de décisions de gestion (opérationnelles et stratégiques), mémoire de l'organisation, éléments de preuve dans le cadre des échanges marchands, éléments nécessaires au calcul de l'impôt. En prenant appui sur des exemples, des documents réels, on montrera la diversité des finalités de la production d'informations comptables et leur contribution à l'éclairage des relations de l'entreprise hôtelière avec ses parties prenantes.

Programme EGH – terminale STHR

Thème 1 : Performance et entreprise hôtelière (environ 20 % du temps)

La performance de l'entreprise hôtelière s'apprécie essentiellement à travers trois dimensions : économique, sociale et environnementale. Dans une économie règlementée, régulée et mondialisée, cette performance dépend d'éléments extérieurs, en particulier des flux touristiques, auxquels l'entreprise cherche à s'adapter.

Questions	Capacités	Notions	Mise en œuvre
Qu'est-ce qu'une entreprise hôtelière performante ?	Cerner la notion de performance. Repérer les différentes dimensions de la performance. Montrer que l'innovation est un moteur de la performance. Expliquer en quoi la notion de performance peut-être diversement appréciée selon les acteurs.	Performance Efficience, efficacité Pérennité Performance économique, sociale, environnementale Innovation produits Innovation procédés Innovation organisationnelle RSE	La performance d'une entreprise hôtelière s'apprécie au regard de ses objectifs, des attentes des acteurs et des contraintes de son environnement. Elle doit mesurer ses résultats, en assurer un suivi régulier et vérifier qu'ils sont en phase avec les objectifs poursuivis ainsi qu'avec l'évolution de son environnement. Elle doit analyser les écarts constatés et décider des éventuelles interventions correctrices. À partir d'exemples issus de la presse professionnelle, d'interventions de professionnels du secteur, on montrera en quoi les différents types d'innovation contribuent au développement de l'entreprise et à sa performance. Des exemples de rapports financiers et/ou de RSE d'entreprises hôtelières pourront permettre d'identifier les réactions des parties prenantes destinataires.
L'État agit-il sur la performance de l'entreprise hôtelière ?	Définir le rôle de l'État. Identifier les raisons de l'intervention économique de l'État. Identifier les instruments d'intervention	Fonctions régaliennes Services non marchands Redistribution / Réglementation Protection sociale et sécurité sociale Économie de marché Régulation économique et sociale Imperfections des marchés (biens et services, travail, capitaux) Politiques conjoncturelles et structurelles	La performance de l'entreprise hôtelière est tributaire de l'environnement économique, celui-ci étant affecté par l'action de l'État le choix des politiques économiques. On privilégiera l'utilisation de supports documentaires variés (vidéo, jeux sérieux, revues de presse...), pour montrer, au-delà des fonctions régaliennes (défense nationale, justice, police), les principaux aspects du rôle économique de l'État : - production des services non marchands (services publics : enseignement, santé, infrastructures...); - redistribution des revenus ; - régulation et production de règles.

	économique de l'État. Expliquer les conséquences d'une mesure de politique budgétaire sur la performance de l'entreprise hôtelière. Montrer comment l'activité de l'entreprise hôtelière est encadrée par la réglementation.	Politique budgétaire Liberté du commerce et de l'industrie	On montrera aussi comment certaines mesures de politique économiques créent : - des contraintes auxquelles l'entreprise hôtelière doit s'adapter pour rester performante ; - des opportunités permettant d'améliorer la performance de l'entreprise hôtelière L'étude exhaustive des politiques économiques n'est pas attendue. On s'appuiera notamment sur des exemples tirés de l'actualité économique et sociale pour établir le lien entre politique économique et performance de l'entreprise. En prenant appui sur des exemples concrets de réglementations appliquées au secteur hôtelier, on montrera que le principe de la liberté d'entreprendre est encadré (licence, concurrence déloyale, clauses de non concurrence...) dans le but d'assurer la protection de l'entreprise et de ses parties prenantes.
Les flux touristiques ont-ils une incidence sur la performance de l'entreprise hôtelière ?	Préciser la place du tourisme dans les échanges internationaux de biens et services. Montrer les effets des variations des taux de change sur les flux touristiques (en France et dans le monde). Justifier la nécessité d'une adaptation de l'offre hôtelière au tourisme international. Identifier le rôle des principales	Flux touristiques Balance des transactions courantes Taux de change Compétitivité Interculturalité Organisation mondiale du tourisme Atout France/ Agence de développement du	Le tourisme est un secteur majeur du commerce international. Il est en croissance rapide et nécessite une adaptation de l'offre hôtelière. En s'appuyant sur des notes de conjoncture par exemple de l'Insee, de simulations de conversion de devises..., on évaluera l'impact du tourisme sur le commerce extérieur et les conséquences des variations de change. À partir d'exemples vécus ou observés sur des lieux de stage, au cours de visites d'entreprises, de rencontres avec des professionnels... on montrera pourquoi et comment l'entreprise hôtelière s'adapte aux volumes et aux caractéristiques socio-

	instances organisent tourisme.	qui le	tourisme	culturelles des flux touristiques. <i>Transversalité avec le programme d'histoire – géographie et de langues vivantes</i>
--	--------------------------------------	-----------	----------	---

Thème 2 : La performance économique de l'entreprise hôtelière (environ 50 % du temps)

La performance économique se mesure, s'analyse et se prévoit aux moyens d'outils dont certains sont normalisés et d'autres spécifiques à l'activité de l'entreprise hôtelière, permettant ainsi son pilotage.

Questions	Capacités	Notions	Mise en œuvre
Comment mesurer la performance d'exploitation ?	Évaluer la performance d'exploitation par le calcul d'indicateurs. Montrer les limites de ces indicateurs en Hôtellerie-Restaurant. Distinguer un support d'information propre à l'entreprise d'un support d'information normalisé. Présenter un tableau de gestion adapté à l'activité de l'entreprise d'hôtellerie-restauration. Analyser et commenter la situation d'exploitation d'une entreprise hôtelière. Montrer que les prévisions d'exploitation sont un levier pour optimiser la performance.	Excédent brut d'exploitation (EBE) Résultat d'exploitation (RE) Profitabilité SIG Tableaux de gestion Résultat courant avant impôt Coût principal Résultat brut d'exploitation (RBE) Indicateurs commerciaux et ratios de gestion Normes et indicateurs sectoriels Budget d'exploitation Écart Tableau de bord	Les caractéristiques du secteur et des processus métiers conduisent les entreprises hôtelières à privilégier des présentations et des indicateurs spécifiques pour évaluer et analyser leur performance économique. Ces présentations sont adaptées à chaque entreprise en fonction de ses spécificités mais elles reposent sur des concepts communs (coûts principaux, RBE,...) et permettent des comparaisons temporelles, sectorielles et/ou spatiales. À partir de cas réels didactisés, de jeux sérieux, il s'agira de concevoir, en utilisant un tableur, des tableaux de gestion adaptés à l'organisation étudiée, de les analyser et de les commenter (étude par département...). Les budgets d'exploitation sont au cœur du management opérationnel. Ils permettent de fixer des objectifs dans un environnement incertain, de prendre conscience des forces et faiblesses de l'entreprise. L'analyse des écarts entre le budget et le réalisé constitue un outil d'appréciation de la

			performance. Pour cette étude, on se limitera à la présentation d'un budget d'exploitation annuel simplifié. Les écarts seront seulement constatés mais pas décomposés. Grâce à des exemples simples, on montrera comment les analyses d'écarts et de tableaux de bord constituent des outils indispensables au pilotage de l'entreprise hôtelière et à l'optimisation de sa performance économique. <i>Transversalité avec le programme de mathématiques</i>
Qu'apporte l'analyse des coûts à la prise de décision ?	Distinguer les différents types de charges et les marges associées. Justifier le rôle de l'amortissement Expliquer le passage du RBE au RCAI. Calculer un seuil de rentabilité et en justifier l'intérêt comme outil de gestion prévisionnelle. Expliquer l'intérêt d'un contrôle nourriture et boissons.	Charges fixes, charges variables Charges directes, charges indirectes Amortissement Coûts d'occupation Crédit-bail Seuil de rentabilité Procédure de contrôle nourriture et boissons Ratio nourriture et boissons	Il s'agit, à partir de deux approches différentes de détermination des coûts : - de préciser leurs conditions d'utilisation en hôtellerie ; - de montrer leurs intérêts et limites dans l'aide à la prise de décision. À partir d'un exemple d'entreprise hôtelière qui traduit son activité par un tableau de gestion, il conviendra d'analyser la formation des coûts et des marges, leur signification et leur contribution au RBE et au résultat courant avant impôts. Il conviendra d'aborder la dimension économique de l'amortissement. À partir d'un exemple, il s'agira de comparer les modes de calcul simples (linéaire, unité d'œuvre). Le calcul du seuil de rentabilité, outil de gestion prévisionnelle, sera effectué et analysé à partir d'une situation d'entreprise mono-activité. Dans le prolongement de l'analyse des coûts, on se

			concentrera sur le contrôle nourriture et boissons compte tenu de son importance dans la structure des coûts d'une entreprise d'hôtellerie-restauration. On se limitera à une procédure de contrôle simplifiée en utilisant l'inventaire intermittent. L'élève calculera des ratios nourriture et boissons et les analysera.
Comment l'entreprise hôtelière gère-t-elle sa trésorerie pour faire face à ses dépenses courantes ?	Distinguer les achats et les ventes des encaissements et décaissements correspondants. Établir les liens entre le budget d'exploitation et la situation de trésorerie d'une entreprise hôtelière. Proposer des solutions d'équilibrage du budget de trésorerie adaptées à la situation donnée.	Encaissements, décaissements Budget de TVA Budget de trésorerie	Le budget de trésorerie est un outil prévisionnel permettant à l'entreprise de faire face à l'incertitude inhérente à son activité économique. En prenant appui sur des situations réelles didactisées, des jeux sérieux, à partir d'un budget d'exploitation déjà établi, l'élève sera amené à opérer des simulations sur tableur. Il analysera, comparera des situations de trésorerie d'entreprises hôtelières afin de proposer des décisions de gestion de la trésorerie.
Comment l'entreprise hôtelière fixe-t-elle ses prix ?	Identifier les déterminants de la fixation des prix et expliquer les enjeux d'une politique tarifaire. Comparer des pratiques tarifaires. Expliciter comment le prix peut constituer un levier pour gérer la capacité d'accueil	Cible, image Concurrence Demande, prix d'acceptabilité, élasticité-prix Coût de production, marge Coût cible Prix unique, prix différencié, prix négociés Prix forfaitaire Yield management Tarification en temps réel	Le prix est une variable stratégique qui conditionne les revenus de l'entreprise et qui doit être cohérente avec ses objectifs et les autres aspects du marchéage. La production d'une offre de services engendre un ensemble de coûts qui constitue une contrainte pour la fixation du prix. Le prix peut également être un instrument opérationnel permettant la gestion de la capacité, la dynamisation de la fréquentation. À partir du relevé de l'évolution des tarifs sur une

	disponible.		période donnée dans des établissements choisis ou de situations de clients consommant la même prestation mais soumis à des prix différents, on observera et analysera comment le prix positionne l'offre, concourt à dynamiser la fréquentation ou à optimiser l'occupation d'une capacité disponible. Des observations menées en établissement hôtelier ou tirées de la presse spécialisée permettront de montrer que l'utilisation du prix comme variable stratégique et/ou opérationnelle est encadrée par une réglementation qui protège les consommateurs.
	Repérer les contraintes réglementaires et juridiques en matière de prix.	Obligation d'affichage Ententes illégales sur les prix	
La performance passe-t-elle par la communication maîtrisée ?	Présenter les objets de la communication d'entreprise. Justifier les moyens de communication externe employés par différentes entreprises hôtelières. Distinguer la communication contrôlée de celle subie par l'entreprise. Identifier les risques d'une communication subie.	Communication institutionnelle Communication commerciale Communication de crise Publicité, mercatique directe, promotion des ventes, parrainage, mécénat, événementiel Bouche à oreilles, buzz e-réputation Image voulue et perçue	La communication commerciale porte sur l'entreprise, l'enseigne et le produit. Elle poursuit différents objectifs (amélioration de l'image, augmentation de la fréquentation et degré de connaissance, recherche d'un attachement à la marque ou au produit,...). On montrera dans quelle mesure les moyens de communication concourent à la performance des entreprises hôtelières. Cependant, dans les métiers de services, la communication non maîtrisée (bouche à oreilles, buzz) joue un rôle important. On pourra mettre en évidence, à partir de sites Internet d'avis ou d'exemples pris dans l'actualité, les effets négatifs d'une communication subie sur la performance de l'entreprise.

La performance de l'entreprise hôtelière repose-t-elle sur la fidélisation des clients?	Identifier les informations nécessaires à la connaissance du client. Sélectionner les informations utiles à la mise en œuvre d'actions commerciales. Distinguer satisfaction, fidélité et fidélisation. Démontrer le caractère relatif de la satisfaction.	Base de données client Profil de client Gestion de la relation client Requête Satisfaction, fidélité, fidélisation Contingence Indicateurs de satisfaction	Au travers de l'utilisation de bases de données (éventuellement tirées d'expérience en stage), de l'utilisation, par exemple, d'outils de géolocalisation, de PGI, de SGBDR, les élèves seront amenés à : - extraire des informations nécessaires à la mise en œuvre de la relation client en réalisant des requêtes simples (sélection, projection, jointure) ; - analyser les informations utiles pour la mise en œuvre d'une action commerciale dans le cadre d'une zone de chalandise aujourd'hui largement numérique. La satisfaction éprouvée à l'égard de la consommation d'une offre de services en hôtellerie-restauration est relative. Elle dépend tout autant des motifs liés à cette consommation que des contextes de consommation (personne seule, en famille, tourisme, affaires....). La fidélisation est une démarche active de l'entreprise. Elle sera approchée à partir d'exemples de documents professionnels, au cours de visites d'entreprises, de stages, ou d'interventions de professionnels du secteur... <i>Transversalité avec le programme de STS</i>
---	--	--	---

Thème 3 : La performance sociale et environnementale (environ 30 % du temps)

L'entreprise hôtelière s'insère dans un environnement local au cœur d'un territoire. Pour être performante, elle doit créer les conditions de travail favorables à la production d'un service de qualité tout en tenant compte des enjeux environnementaux.

Questions	Capacités	Notions	Mise en œuvre
Comment l'entreprise hôtelière mobilise-t-elle ses ressources humaines ?	Établir un lien entre les conditions de travail dans l'entreprise hôtelière et le comportement du personnel.	Indicateurs de performance sociale Conditions de travail, Organisation du travail	L'entreprise hôtelière recherche la mobilisation de ses ressources humaines en jouant sur l'organisation, les conditions et la rémunération du travail.
	Identifier les leviers de mobilisation des ressources humaines.	Bien-être au travail Rémunération périphérique Équité Formation Gestion de carrière	On recourra en particulier à des interventions de professionnels, d'interviews, de vidéos, de catalogues numériques de formation..., on montrera que l'activité de travail repose sur les qualifications et compétences de l'individu, mais également sur son comportement (personnalité, émotion, perception, attitude).
	Présenter le rôle du dialogue social dans la mobilisation des ressources humaines.	Climat social Conflits du travail Grève Communication interne Dialogue social Litiges	À partir de l'observation de situations réelles (consultation de sites internet de groupes hôteliers, d'offres d'emploi, de livrets d'accueil...), on s'attachera à faire découvrir les dispositifs mis en œuvre par des entreprises hôtelières pour mobiliser leurs ressources humaines. Des vidéos, des journaux professionnels pourront servir de supports pour montrer la distinction entre la rémunération de base et les rémunérations périphériques légales (participation) ou facultatives (intéressement). Cette étude permettra d'introduire, sous forme de débat argumenté par exemple, les problématiques d'équité et de discrimination salariale. La mobilisation des ressources humaines dans une logique de performance sociale implique également d'être capable d'identifier les tensions avant qu'elles ne se transforment en litiges individuels ou en conflits

			collectifs. À partir de films documentaires, de films de fiction, de témoignages, d'articles de presse ou de faits d'actualité, on mettra en évidence le lien entre le climat social et la performance de l'entreprise. On se limitera ici à une simple description sans chercher à réaliser une étude détaillée du dialogue social. À l'occasion de cette étude, on introduira la distinction entre litige et conflit du travail.
Comment l'entreprise gère-t-elle la masse salariale ?	Évaluer le coût total de l'emploi d'un salarié. Identifier les facteurs agissant sur la masse salariale. Mobiliser des indicateurs de gestion de la masse salariale. Mettre en évidence la nécessité d'ajuster l'organisation du temps de travail à la fluctuation de l'activité dans l'entreprise hôtelière. Analyser les conséquences de l'aménagement du temps de travail sur la performance sociale de l'entreprise hôtelière.	Coût du travail Salaire brut, cotisations sociales Masse salariale Taux horaire moyen Ratio de charges de personnel Productivité Ratio de productivité (en valeur, physique) Fidélité/ ancienneté Capacité contrainte Saisonnalité Flexibilité du temps de travail Modulation du temps de travail	Le salarié, par son activité de travail, produit de la valeur. Son action constitue à la fois une ressource et une charge que l'entreprise cherche à maîtriser. Différents types d'entreprise pourront être étudiés afin de comparer l'activité de travail selon différents contextes de production du service hôtelier, en particulier dans les groupes hôteliers et chez les indépendants. Des modèles de bulletins de salaires pourront permettre d'opérer la distinction entre les différentes composantes de la rémunération des salariés et d'évaluer le coût du travail. On privilégiera la simulation sur tableur ou les jeux sérieux pour mettre en évidence les facteurs qui contribuent à modifier la masse salariale d'une entreprise hôtelière (politique de rémunération, ancienneté, turn-over, nombre d'heures travaillées, qualifications, modification des équipements....) Dans le secteur hôtelier, les charges de personnel représentent une proportion importante des coûts. L'entreprise doit donc chercher à ajuster la quantité de travail aux besoins de l'activité en tenant compte des contraintes

	Montrer la diversité des mesures des politiques de l'emploi et leur impact sur la gestion de la masse salariale.	Politiques de l'emploi	règlementaires. Elle doit également favoriser le bien-être au travail. En effet, la performance sociale conditionne, à long terme, la performance économique. On pourra recourir à des contextes variés d'entreprises hôtelières (activité saisonnière, traiteur, restauration collective ...), observés ou simulés, de plannings collectés à l'occasion des stages..., pour comparer les dispositifs permettant à l'entreprise d'adapter la quantité de travail à ses besoins de production de service (types de contrats de travail, aménagement du temps de travail...). À cette occasion, politiques de l'emploi et politique salariale pourront être abordées à partir de supports d'actualité afin d'identifier comment elles agissent sur l'entreprise dans la gestion de sa masse salariale.
L'entreprise hôtelière peut-elle contribuer à une croissance soutenable ?	Apprécier le poids des secteurs de l'hôtellerie, de la restauration et du tourisme dans l'économie française. Expliquer comment le tourisme peut être facteur de croissance économique et de développement. Identifier les impacts environnementaux de l'activité de l'entreprise hôtelière.	Production marchande, non marchande Produit intérieur brut (PIB) Consommation touristique intérieure Croissance Développement Indicateurs du développement Inégalités sociales Externalités Écotourisme	En prenant appui sur des exemples concrets empruntés au domaine de l'hôtellerie et du tourisme, il s'agira de montrer que la croissance économique est indispensable au développement mais qu'elle peut s'accompagner d'effets indésirables notamment sociétaux. On insistera sur la responsabilité de l'entreprise hôtelière en matière de qualité environnementale, notamment dans le choix des fournisseurs locaux, dans le tri et le recyclage des déchets ainsi que sur sa contribution au développement de l'activité économique locale.

	Montrer comment une entreprise hôtelière peut agir en faveur d'un tourisme durable.	Innovation verte Éthique du tourisme Développement durable Indicateurs et instruments de développement durable	L'industrie hôtelière et touristique constitue un soutien à la croissance et au développement des économies. C'est pourquoi on peut considérer le tourisme comme un outil stratégique d'appui au développement durable. À partir d'exemples concrets d'entreprises, de vidéos, de sites institutionnels ou encore d'extraits de presse spécialisée, on s'attachera à démontrer l'apport du tourisme en tant que facteur de conservation et de valorisation du patrimoine culturel et naturel. <i>Transversalité avec les programmes de STS, STC et les langues vivantes.</i>
--	---	---	---