

Bachelor Responsable d'Établissement Touristique – Hôtellerie de Luxe

Partie 1 — Contexte du marché de l'emploi cible

Le luxe est devenu le moteur de l'hôtellerie : un segment qui croît plus vite que le reste du marché, qui manque de cadres de terrain, et dont la performance se pilote désormais avec la donnée et l'IA.

A. Le luxe tire l'hôtellerie : 251 Md€ dans le monde, un RevPAR qui croît 3,5 fois plus vite que l'économie en France

L'hôtellerie de luxe pèse 251 Md€ dans le monde en 2025 (+3 %), quand les biens personnels de luxe reculent de 2 % : les clients arbitrent en faveur de l'expérience plutôt que de l'objet^{*1}. En France, de 2019 à 2025, le RevPAR (revenu par chambre disponible) du haut de gamme et du luxe a progressé de 6,5 % par an, contre 3,2 % pour le milieu de gamme et 1,8 % pour l'économie^{*2}. Le parc suit : la part des hôtels 4 et 5 étoiles dans l'offre hôtelière a augmenté de 22 % sur la même période, portée par une année 2025 record de 102 millions de visiteurs internationaux et 77,5 Md€ de recettes (+9 %)^{*3}. **La croissance du secteur se fait par le haut : c'est précisément le segment que vise le Bachelor.**

B. Un secteur qui recrute massivement et peine à encadrer

L'hôtellerie-restauration est le 2e secteur recruteur de France : 319 000 projets de recrutement en 2026, dont 44 % jugés difficiles, avec une tension particulièrement forte sur les postes d'encadrement^{*4}. Le phénomène est européen : environ 10 % des postes du secteur restent non pourvus^{*5}. Le goulot n'est plus seulement le personnel de service, mais les managers capables de tenir une équipe, un standard et une marge.

C. Le luxe n'est pas un segment, c'est un standard : l'expérience fait le prix

Les 33 palaces français accueillent une clientèle internationale à 83 % (dont 30 % venue d'Amérique du Nord), qui reste en moyenne 3,9 nuits contre 1,8 dans l'ensemble du parc^{*2}. À Paris, le prix moyen d'une nuit en palace atteint 1 328 €, et le RevPAR y a progressé de 19 % en deux ans^{*6}. À ce niveau de prix, chaque détail se vend : l'accueil dans la langue du client, les arts de la table, la culture du vin, la gestion d'une réclamation. Ce savoir-faire s'applique partout où l'expérience fait le prix, du palace au resort, du boutique-hôtel au lodge.

D. L'IA entre dans l'exploitation hôtelière, côté business ; l'humain garde la relation

Parmi les hôtels européens qui utilisent l'IA, 74 % s'en servent pour la communication client et 42 % pour la tarification dynamique ; le premier frein reste la méconnaissance des solutions^{*7}. Dans les chaînes, 62 % citent le manque d'expertise IA comme premier obstacle^{*8}. Dans le même temps, 59 % des hôteliers estiment que l'accueil et le check-in doivent rester humains^{*9}. L'enjeu est aussi la distribution : les agences en ligne captent 29,9 % des réservations en Europe en 2025, contre 19 % en 2013^{*10}. Pour Fabrice Collet, président de B&B Hotels : « Tout le monde adhère, après il faut expliquer et transformer les concepts en use-cases précis. [...] Ce n'est pas l'IA pour l'IA. »^{*11} **L'IA sert le revenu, la distribution et la relation client ; elle ne remplace pas l'hospitalité.**

Profil attendu : Business × Opérations × Art de l'hospitalité — le croisement exact que forme le Bachelor.

Partie 2 — Proposition de valeur de la formation

62 % — Le premier frein à l'IA dans l'hôtellerie, c'est le manque de compétences

62 % des chaînes hôtelières citent le manque d'expertise IA comme premier obstacle à son adoption^{*8}, et 66 % des dirigeants, tous secteurs confondus, déclarent ne pas vouloir recruter un candidat sans compétences en IA^{*12}. Le Bachelor y répond par un module IA chaque année, appliqué aux leviers qui font la marge d'un hôtel : prix, distribution, CRM, e-réputation. Nos diplômés arriveront sur le marché en 2030 avec trois ans de pratique de l'IA appliquée à l'exploitation hôtelière.

Une business school de l'hospitalité, pas une école de service

Dès la 1re année, le temps de formation se répartit à parts égales entre trois piliers : le business (marketing, vente, revenue management, finance, IA), l'expérience client (codes du luxe, service, langues) et les opérations (hébergement, F&B, qualité, équipes). On y apprend ce qui s'optimise avec l'IA et ce qui ne s'automatise pas. Exemples : une grille tarifaire ajustée en fonction de la demande et de la concurrence ; des réponses aux avis clients préparées avec l'IA, puis reprises à la main au standard de la maison.

3 — Trois années sur le terrain : l'établissement comme salle de classe

Un stage de 8 semaines en 1re et en 2e année, une 3e année en alternance ou avec un stage de 12 semaines minimum, et 42 heures d'ateliers d'exploitation dès la 1re année : réception, room service, service en salle. Chaque année, un luxury study tour fait entrer les étudiants dans des maisons de référence, à la rencontre de leurs équipes de direction.

1975 — Un réseau tissé avec les grandes maisons depuis cinquante ans

Le CMH est né en 1975 pour former les équipes de Maxim's. Cinquante ans plus tard, plus de 1 600 entreprises recrutent ses étudiants en stage, en alternance ou à l'embauche, et ses 13 000 alumni occupent des postes de direction dans les grandes maisons, à l'image de Laurence Bloch, directrice générale adjointe de l'Hôtel Plaza Athénée à Paris^{*13}. Ce réseau est la porte d'entrée des étudiants vers les palaces, les hôtels 5 étoiles et les maisons de luxe, du premier stage au premier poste.

Partie 3 — Débouchés professionnels

Direction d'établissement Le titre vise la direction d'établissements touristiques ; on y accède dans les structures à taille humaine, ou après quelques années comme adjoint.

- **Directeur/trice de résidence de tourisme** · 37-44 k€ — pilote l'exploitation, l'équipe et le compte de résultat d'une résidence.
- **Directeur/trice de village ou de club de vacances** · 37-44 k€ — dirige un établissement saisonnier, de l'ouverture au bilan.
- **Directeur/trice d'hôtel / d'exploitation** · 39-49 k€ — dirige un hôtel ou en pilote l'exploitation dans un groupe ; accessible après quelques années.

Direction de service Hébergement, réception, étages : les postes d'encadrement les plus recherchés du secteur.

- **Chef/fe de réception (Front Office Manager)** · 30-36 k€ — encadre la réception et garantit l'expérience d'arrivée et de départ.
- **Gouvernant/e général/e (Executive Housekeeper)** · 35-42 k€ — pilote les étages, la qualité et les plannings.
- **Responsable des réservations** · 38-42 k€ — organise les ventes directes et indirectes de l'hébergement.
- **Concierger** · 25-30 k€ — conçoit le séjour sur mesure du client ; porte d'entrée vers la direction de conciergerie.

Commercial & revenue Grâce au pilier business, le Bachelor ouvre aussi sur les métiers qui font le chiffre d'affaires :

- **Revenue manager junior** · 36-45 k€ — fixe les prix et arbitre entre les canaux de distribution ; approfondi en MBA.
- **Responsable séminaires & banquets** · 35-41 k€ — vend et organise les événements accueillis par l'hôtel.
- **Responsable des ventes grands comptes** · 40-45 k€ — développe la clientèle entreprises et agences d'un hôtel ou d'un groupe.

Poursuite d'études : le Bachelor ouvre sur le MBA CMH Luxury Hospitality & Experience Design (fiche produit dédiée).

Salaires bruts annuels fixes, hors variable, en Île-de-France : fourchette basse à moyenne des grilles Michael Page (étude 2027)*14. Ordres de grandeur, inférieurs de 5 à 20 % en région ; les postes de direction s'atteignent souvent après quelques années d'expérience.

Partie 4 — Organisation de la formation

Légende BUS — Business & Innovation CEX — Client Experience OPS — Hospitality Operations CAR — Career

B1 Découvrir	Découvrir : les codes du luxe, les métiers de l'établissement et les fondamentaux du business hôtelier BUS 30 % CEX 30 % OPS 30 % CAR 10 % Temps forts : stage immersion de 8 semaines · 42 h d'ateliers d'exploitation · luxury study tour #1 En fin d'année, l'étudiant sait : BUS lire un compte de résultat hôtelier et utiliser l'IA générative de façon structurée et critique dans ses tâches professionnelles. CEX accueillir et accompagner un client international selon les codes du luxe, en français et en anglais. OPS décrire l'organisation d'un établissement et calculer ses indicateurs clés : taux d'occupation, prix moyen, RevPAR. Outils ClaudeExcelMews (PMS)Canva
B2 Maîtriser	Maîtriser : gérer un service, vendre l'expérience et tenir le standard du luxe BUS 30 % CEX 30 % OPS 30 % CAR 10 % Temps forts : stage d'approfondissement de 8 semaines · luxury study tour #2 · recherche de l'alternance de B3 En fin d'année, l'étudiant sait : BUS construire une politique de prix et une campagne CRM personnalisée, outillées par l'IA. CEX concevoir le parcours client d'un établissement et en tenir le standard de service, du protocole à la conciergerie. OPS piloter les coûts et la qualité d'un service d'hébergement ou de F&B, et en planifier les équipes dans le respect du droit du travail. Outils ClaudeMews (PMS)HubSpotMakeLooker Studio
B3 Diriger	Diriger : piloter un établissement touristique haut de gamme, de la marge à l'équipe BUS × OPS — DIRECTION D'ÉTABLISSEMENT 60 % CEX 30 % CAR 10 % Temps forts : alternance ou stage de 12 semaines · projet fil rouge : plan de développement d'un établissement · luxury study tour #3 · titre professionnel de niveau 6 RET — RNCP42020 En fin d'année, l'étudiant sait : BUS optimiser le revenu d'un établissement sur chaque canal (tarification dynamique, distribution directe, CRM), avec l'IA comme outil de pilotage. OPS construire le budget d'exploitation d'un établissement, en suivre la performance et argumenter un plan d'investissement. CEX mesurer la satisfaction, traiter une réclamation et rétablir la relation client au standard des grandes maisons. Outils ClaudeMews (PMS)Looker StudioMake

Outils indicatifs, à confirmer selon les licences disponibles sur chaque campus.

Partie 5 — Architecture du programme

Le programme s'articule en quatre piliers pédagogiques, à parts égales en B1 et B2 et spécialisés en B3. Vue d'ensemble :

Pilier	B1 — Découvrir	B2 — Maîtriser	B3 — Diriger
BUS Business & Innovation	30 % — Fondamentaux business & marchés du luxe → Écosystème du tourisme, du luxe et de l'hospitalité → Marketing fondamental de l'hospitalité → Comptabilité & gestion : lire un compte de résultat hôtelier → Innovation & IA dans l'hospitalité → PROJET : Marché du luxe et de l'hôtellerie	30 % — Marketing, vente & revenus → Marketing dans l'hôtellerie de luxe → Techniques de vente & ventes additionnelles → Revenue management : les fondamentaux → Communication, distribution & e-réputation → IA appliquée à l'hôtellerie : CRM, contenus, personnalisation	60 % — Direction d'établissement → Revenue management avancé & tarification → Distribution multicanale, CRM & IA appliquée → Encadrement d'équipe & gestion des RH → Contrôle de gestion, budget d'exploitation & investissements → Tourisme, RSE & démarche qualité BUS × OPS fusionnés en un bloc dominant Titre visé : « Responsable d'établissement touristique », niveau 6 — RNCPC42020
CEX Client Experience	30 % — Codes du luxe & relation client → Accueil & relation client dans le luxe (en anglais) → Posture professionnelle & codes de l'élégance → Gastronomie française & arts de la table → Anglais de l'hospitalité & LV2 → PROJET : Codes du luxe	30 % — Service d'excellence & art de vivre → Vins & vignobles de France : du vignoble à la table → Conciergerie de luxe (en anglais) → Parcours & expérience client → Excellence service : service attitude & règles protocolaires → PROJET : Guest experience interculturelle	30 % — L'excellence au standard des grandes maisons → Culture du luxe → Guest experience management : satisfaction, réclamations, rattrapage → Art du service : expérience F&B & sommellerie avancée → Anglais professionnel (TOEIC) & LV2
OPS Hospitality Operations	30 % — Les métiers de l'établissement → Organisation d'un établissement hôtelier → Front office & housekeeping → Food & Beverage : activités et service → Indicateurs d'exploitation, hygiène, qualité, développement durable → Ateliers d'exploitation : mises en situation	30 % — Gérer les services → Gestion des organisations hôtelières & des coûts → F&B management : opérations hôtellerie-restauration → Droit du travail & RH opérationnelle → Spa, bien-être & services complémentaires → PROJET : Business case de gestion opérationnelle	↑ fusionné dans le bloc BUS × OPS
CAR Career	10 % — Se découvrir → Stage immersion 8 semaines → Insertion professionnelle : CV, réseau, marque personnelle → Prise de parole & entretien en anglais → Luxury study tour #1	10 % — Se construire → Stage d'approfondissement 8 semaines → Ateliers carrière : recherche de l'alternance → Luxury study tour #2	10 % — Se placer → Alternance ou stage de 12 semaines → L'art du pitch & soutenance du titre → Luxury study tour #3

En B3, les piliers BUS et OPS fusionnent en un bloc dominant (60 %) adossé au titre visé ; CEX et CAR gardent leur place et portent l'excellence de service et l'employabilité. Les langues relèvent du pilier CEX, et une partie de ses cours est dispensée en anglais.

Annexe — Sources des chiffres clés

*1 Bain & Company / Altagamma, Luxury Study 2025 — Finding a New Longevity for Luxury, 2025 [lien](#) · *2 Atout France, Dossier de presse Distinction Palace, juin 2026 [lien](#) · *3 Atout France / Bercy, Bilan touristique de l'année 2025, fév. 2026 [lien](#) · *4 France Travail, via GHR, Enquête BMO 2026 : l'hôtellerie-restauration confirme son rôle moteur de l'emploi, 2026 [lien](#) · *5 HOTREC, via Hotel Management Network, Skills and Labour Shortages in Hospitality — A Roadmap for Action, janv. 2026 [lien](#) · *6 Hospitality ON (données MKG), Collection Palace 2026, 2026 [lien](#) · *7 HES-SO Valais-Wallis & EHL, AI Adoption in European Hotels 2025, juin 2025 [lien](#) · *8 h2c, via Hospitality Net, Global Study on AI & Automation in Hospitality, oct. 2025 [lien](#) · *9 Mews, via CX Dive, Hotelier survey on AI, mai 2026 [lien](#) · *10 HOTREC, via PhocusWire, European Hotel Distribution Study 2026, 2026 [lien](#) · *11 MKG Consulting & onepoint, Les ruptures de l'IA générative dans l'hospitalité, nov. 2023 (document interne) · *12 Microsoft & LinkedIn, Work Trend Index 2024, 2024 [lien](#) · *13 CMH, Brochure 2026-2027 (enquêtes internes Relations Entreprises et Career Center), oct. 2025 (document interne) · *14 Michael Page France, Grilles de salaires Hôtellerie, Restauration & Tourisme (étude 2027), 2026 [lien](#)