

MBA Luxury Hospitality & Experience Design

Mastère Manager de projets événementiels et touristiques – Hôtellerie de luxe

Partie 1 — Contexte du marché de l'emploi cible

Le luxe se vend désormais en expériences : la valeur passe des produits aux séjours, aux événements et aux destinations, et donc à ceux qui savent les concevoir, les vendre et les rentabiliser.

A. L'expérience surperforme le produit : 331 Md€ de luxe vécu, en croissance

En 2025, l'hôtellerie de luxe progresse de 3 % (251 Md€) et la gastronomie haut de gamme de 5 % (74 Md€), quand les biens personnels de luxe reculent de 2 % (358 Md€)^{*1}. Avec les croisières, les expériences représentent environ 331 Md€, soit près d'un quart des 1 440 Md€ de dépenses de luxe dans le monde (calcul CMH d'après Bain). Le client du luxe arbitre en faveur du moment vécu plutôt que de l'objet possédé. **La valeur du luxe se crée de plus en plus dans l'expérience : il faut des managers capables de la concevoir et de la rentabiliser.**

B. La France, premier terrain de jeu du luxe d'expérience

Première destination mondiale avec 102 millions de visiteurs internationaux, la France a battu en 2025 son record de recettes touristiques : 77,5 Md€, soit +9 %^{*2}. Le haut de gamme concentre la croissance : à Paris, le RevPAR des palaces a progressé de 19 % en deux ans, pour un prix moyen de 1 328 € la nuit^{*3}. Le client des palaces est international à 83 % et reste 3,9 nuits, plus du double de la moyenne du parc^{*4} : autant de séjours à scénariser, d'événements à concevoir et de partenaires à négocier.

C. L'événementiel et le tourisme d'affaires, un relais de croissance

En 2024, les salons, congrès et événements professionnels ont généré plus de 23 Md€ de retombées économiques et 48,7 millions de visiteurs en Île-de-France, dont près de la moitié venus de l'étranger. Les investissements des entreprises en communication événementielle ont progressé de 17,6 %, à 5,5 Md€^{*5}. Hôtels, agences et destinations se disputent ces budgets, et recrutent des chefs de projet qui savent conduire un événement de prestige du brief au bilan financier.

D. Distribution et IA : la bataille de la valeur se joue maintenant

Les agences de voyage en ligne captent 29,9 % des réservations hôtelières en Europe en 2025, contre 19 % en 2013, et Booking Holdings concentre à lui seul près de 69 % de ces réservations^{*6}. Les opérateurs réagissent par la donnée et l'IA : 78 % des chaînes hôtelières utilisent déjà l'IA et 89 % prévoient d'en étendre les usages sous 12 à 24 mois, mais 62 % citent le manque d'expertise comme premier frein^{*7}. Pour Franck Gervais, directeur général du groupe Pierre & Vacances – Center Parcs, l'IA ouvre « autant d'opportunités d'aller créer des choses nouvelles pour le client »^{*8}. **Les maisons qui ne maîtrisent ni leur distribution ni leurs données laissent la valeur aux plateformes.**

Profil attendu : Stratégie × Experience design × Pilotage de la performance — le croisement exact que forme le MBA.

Partie 2 — Proposition de valeur de la formation

62 % — Le secteur manque d'abord de compétences IA

62 % des chaînes hôtelières citent le manque d'expertise comme premier frein à l'IA^{*7}, et 71 % des dirigeants préfèrent recruter un profil moins expérimenté mais formé à l'IA plutôt qu'un profil expérimenté qui ne l'est pas^{*9}. Dans le MBA, l'IA est traitée comme un levier d'innovation : veille et diagnostic de marché, personnalisation de l'offre, distribution directe, nouveaux modèles d'affaires. Nos diplômés arriveront sur le marché en 2029 avec deux ans d'expérience en entreprise.

Concevoir l'expérience, pas seulement l'exécuter

Le Bachelor forme à délivrer l'expérience ; le MBA forme à la concevoir, à la vendre et à la rentabiliser. 30 % du temps de formation est consacré à l'expérience design, à parts égales avec la stratégie et le pilotage de la performance. Exemples : un séjour sur mesure scénarisé, chiffré et mis en marché ; un événement de prestige conduit de la stratégie d'achat au compte de résultat.

2 — Deux ans en entreprise, deux luxury study tours

Les deux années se suivent en alternance, ou en formation initiale avec un stage de 12 semaines minimum chaque année. Chaque année, un luxury study tour fait entrer les étudiants dans des maisons de référence. Le cursus se conclut par un mémoire professionnel et un grand oral.

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 (groupes hôteliers, maisons de luxe, cabinets de conseil, agences événementielles), 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^{*10}. Pour un étudiant de MBA, c'est un accès direct aux décideurs qui recrutent en alternance et à la sortie du cursus.

Partie 3 — Débouchés professionnels

- Hôtellerie de luxe** Palaces, hôtels 5 étoiles, groupes et collections : les postes de direction des services qui font le revenu et l'expérience.
- **Directeur/trice de l'hébergement** · **40-44 k€** — pilote l'hébergement, ses équipes et son revenu.
 - **Revenue & distribution manager** · **36-45 k€** — fixe la stratégie de prix et réduit la dépendance aux plateformes.
 - **Directeur/trice commercial & marketing (hôtel)** · **50-57 k€** — porte la stratégie commerciale et la marque d'un établissement ; accessible après quelques années.
 - **Directeur/trice de la restauration** · **50-57 k€** — pilote l'offre F&B, ses équipes et sa rentabilité ; accessible après quelques années.

- Événementiel & tourisme de prestige** Hôtels, agences événementielles et MICE, DMC et tour-opérateurs premium, destinations.
- **Directeur/trice des conférences & événements (hôtel)** · **45-52 k€** — vend et produit les événements d'un établissement de prestige.
 - **Responsable séminaires & banquets** · **35-41 k€** — organise et rentabilise l'activité événementielle d'un hôtel.
 - **Chef/fe de produit marketing (tourisme)** · **45-52 k€** — conçoit et met en marché une offre de voyages ou de séjours.
 - **Chargé/e de production – forfaitiste (voyage sur mesure)** · **26-31 k€** — assemble et chiffre des séjours sur mesure pour une clientèle premium.

- Transverse — Commercial & partenariats** Grâce aux piliers business et opérations, le MBA ouvre aussi sur :
- **Responsable des ventes grands comptes (hôtellerie)** · **40-45 k€** — développe la clientèle entreprises, agences et événementiel.
 - **Chargé/e d'événementiel (agence, marque)** · **28-34 k€** — conçoit et coordonne les événements d'une marque ou d'une agence.

Salaires bruts annuels fixes, hors variable, en Île-de-France : fourchette basse à moyenne des grilles Michael Page (étude 2027 ; étude 2026 pour le chargé d'événementiel, 0 à 2 ans)^{*11*12}. Ordres de grandeur, inférieurs de 5 à 20 % en région ; certains postes de direction s'atteignent après quelques années d'expérience.

Partie 4 — Organisation de la formation

Légende BUS — Business & Strategy CEX — Experience Design OPS — Operations & Performance CAR — Career

M1 Concevoir	Concevoir : analyser un marché du luxe et concevoir une offre d'expérience de prestige BUS 30 % CEX 30 % OPS 30 % CAR 10 % Temps forts : PROJET Luxury branding · luxury study tour · méthodologie du mémoire professionnel Rythme : alternance, ou formation initiale avec un stage de 12 semaines minimum <i>En fin d'année, l'étudiant sait :</i> BUS réaliser le diagnostic stratégique d'une maison ou d'une destination et en repositionner la marque, en mobilisant l'IA pour la veille et l'analyse. CEX concevoir et scénariser une expérience client personnalisée, du brief au prototype. OPS construire le budget et la stratégie de prix d'une offre, et en négocier les partenariats. Outils Claude Miro Canva HubSpot Looker Studio
	Piloter : porter, vendre et piloter une offre d'expérience de prestige jusqu'à sa rentabilité BUS 30 % CEX 30 % OPS 30 % CAR 10 % Temps forts : PROJET Luxury event management · mémoire professionnel & grand oral · Titre RNCP de niveau 7 « Manager de projets événementiels et touristiques » — RNCP41997 Rythme : alternance, ou formation initiale avec un stage de 12 semaines minimum <i>En fin d'année, l'étudiant sait :</i> BUS élaborer la stratégie commerciale et de distribution d'une offre, en réduisant la dépendance aux plateformes. CEX concevoir et piloter un événement de prestige sur mesure, responsable et rentable. OPS piloter les achats, l'équipe et le budget d'un projet, puis analyser sa commercialisation. Outils Claude HubSpot Make Looker Studio Excel

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 sur les deux années. Vue d'ensemble :

Pilier	M1 — Concevoir	M2 — Piloter
BUS Business & Strategy	30 % — Stratégie & marques du luxe → Marketing stratégique & luxury brand management → Tendances, innovation & IA dans l'hospitalité → Luxury hospitality in emerging markets → Valorisation du patrimoine & marketing des destinations → PROJET : Luxury branding	30 % — Stratégie de développement → Veille, diagnostic stratégique & positionnement de l'offre → New business models → Innovation & IA : transformation des modèles hôteliers → Stratégie commerciale & de communication dans le luxe → Distribution directe face aux plateformes
CEX Experience Design	30 % — Experience design : concevoir l'offre → Design d'expérience & scénarisation (design thinking) → Expérience client personnalisée → Événementiel de prestige → Stratégie de produit en hôtellerie & tourisme → Anglais professionnel & LV2	30 % — Signer l'expérience → Expériences clients dans le luxe → Conception & pilotage d'un événement de prestige → Hôtellerie & tourisme durable → Excellence service : satisfaction client → Anglais professionnel & LV2
OPS Operations & Performance	30 % — Piloter la performance → Revenue management → Gestion budgétaire & finance hôtelière → Négociation & partenariats → Gestion des RH & intercultural management → Gestion de projet : fondamentaux	30 % — Piloter & manager → Pilotage stratégique des achats & partenariats → Gestion de projet événementiel → Management d'équipe & leadership → Pilotage commercial ; finance & investissement hôtelier → PROJET : Luxury event management
CAR Career	10 % — Se professionnaliser → Alternance ou stage de 12 semaines → Insertion professionnelle → Méthodologie du mémoire professionnel → Luxury study tour	10 % — Se placer → Alternance ou stage de 12 semaines → Mémoire professionnel & grand oral → Insertion professionnelle → Luxury study tour

Les quatre piliers reprennent les codes du Bachelor CMH, à un niveau supérieur : CEX passe de l'expérience délivrée à l'expérience conçue, OPS de l'exploitation au pilotage de la performance. Le MBA prépare au titre RNCP de niveau 7 RNCP41997.

Annexe — Sources des chiffres clés

*1 Bain & Company / Altgamma, Luxury Study 2025 — Finding a New Longevity for Luxury, 2025 [lien](#) · *2 Atout France / Bercy, Bilan touristique de l'année 2025, fév. 2026 [lien](#) · *3 Hospitality ON (données MKG), Collection Palace 2026, 2026 [lien](#) · *4 Atout France, Dossier de presse Distinction Palace, juin 2026 [lien](#) · *5 UNIMEV, via DéplacementsPros, Event Data Book 2025, juil. 2025 [lien](#) · *6 HOTREC, via PhocusWire, European Hotel Distribution Study 2026, 2026 [lien](#) · *7 h2c, via Hospitality Net, Global Study on AI & Automation in Hospitality, oct. 2025 [lien](#) · *8 MKG Consulting & onepoint, Les ruptures de l'IA générative dans l'hospitalité, nov. 2023 (document interne) · *9 Microsoft & LinkedIn, Work Trend Index 2024, 2024 [lien](#) · *10 CMH, Brochure 2026-2027 (enquêtes internes Relations Entreprises et Career Center), oct. 2025 (document interne) · *11 Michael Page France, Grilles de salaires Hôtellerie, Restauration & Tourisme (étude 2027), 2026 [lien](#) · *12 Michael Page France, Étude de rémunérations 2026 — Communication & événementiel, 2026 [lien](#)