Management des opérations

UE 39

Enseignant(s) responsable de l'UE : Catherine DINSART
Autres enseignant·e·s de l'UE : Alexandra VANHAERENS, Aurélie GIOVINE

Année d'études	Bloc 3
Acronyme	GHU31MOP
Nombre de crédits ECTS	6 (facteur de pondération)
Volume horaire	65 h (Q1 65 / Q2 0)
Période de l'année	Quadrimestre 1
Niveau du cycle	1er cycle
Cadre européen de certification	Niveau 6
Caractère dans le programme	Cours obligatoire dans le programme
Langue(s) d'enseignement	Français
Coordonnées du service	Campus de Bruxelles, Avenue Émile Gryson 1 (bât. 4C), 1070 Bruxelles
Mode d'évaluation	Unité évaluée en épreuves spécifiques par activité d'apprentissage
UE prérequises	Néant
UE corequises	Néant

Liste des activités d'apprentissage

Activité d'apprentissage	Volume horaire	ECTS	Présence obligatoire
GH31GEHO Gestion hôtelière	39	3	NON
GH31LEAN Lean management	13	1	NON
GH31ICHO Interculturalité en hôtellerie	13	2	NON

Contribution de l'UE au profil d'enseignement du programme

- **HE03** HE. 3. assure au sein d'un environnement généralement pluriculturel et multilingue, une communication appropriée, claire et structurée, fondée sur une écoute active et empathique des attentes et des plaintes de la clientèle et une anticipation de ses besoins.
- **HE04** HE. 4. fonctionne au sein d'une équipe, et/ou gère celle-ci ce qui implique l'écoute, l'anticipation et la gestion des problèmes interpersonnels ainsi que la motivation des collaborateurs.
- **HE05** HE. 5. agit conformément aux pratiques et usages professionnels, ainsi qu'aux impératifs éthiques et déontologiques du métier.
- **HE08** HE. 8. développe l'approche analytique critique et réflexive d'un problème concret et identifie les solutions à mettre en place.
- **RE01** ARES. 1 S'insérer dans son milieu professionnel et s'adapter à son évolution
- **RE01.4** ARES. 1.4 Développer une approche responsable, critique et réflexive des pratiques professionnelles
- **RE01.6** ARES. 1.6 Identifier ses besoins de développement et s'inscrire dans une démarche de formation permanente
- **RE02.1** ARES. 2.1 Répondre aux attentes et anticiper les besoins de la clientèle actuelle et potentielle
- **RE03** ARES. 3 Mobiliser les savoirs et savoir-faire propres à la gestion hôtelière
- **RE03.4** ARES. 3.4 Appréhender son activité dans ses différentes dimensions techniques et résoudre les problèmes techniques simples du matériel, des installations.
- **RE03.6** ARES. 3.6 Choisir et utiliser les méthodes, outils, techniques, produits des différents secteurs liés à l'hébergement et la restauration
- **RE04.1** ARES. 4.1 Décrypter et anticiper les évolutions du marché hôtelier et de la restauration et les attentes des clients
- **RE04.5** ARES. 4.5 Veiller à l'amélioration constante des prestations en actualisant ou développant un

système de gestion de la qualité
- **RE04.8** ARES. 4.8 Développer une vision entrepreneuriale des différents domaines et facettes du secteur de l'hébergement hôtelier

Autres connaissances ou compétences prérequises

Gestion hôtelière

outres les savoirs et savoir-faire demandés pour les AA (Lean Management et Interculturalité), avoir acquis et validé les notions de base en comptabilité (UE04) et en marketing de la restauration (UE15),

Lean management

- Avoir une expérience de client et de collaborateur ayant travaillé dans un hôtel ou un restaurant.
- Connaître les grandes notions de culture générale liées à l'hospitalité (service, accueil, qualité).
- Posséder les bases de la communication professionnelle (orale et écrite).
- Être ouvert au développement du savoir-être, à la coopération en équipe et à l'intelligence collective.
- Avoir une sensibilité pour la satisfaction client et la recherche d'efficacité opérationnelle.
- Être prêt à développer son esprit critique face aux pratiques de management et d'organisation observées.

Interculturalité en hôtellerie

savoirs et savoir-faire acquis en secondaire (notamment rédiger une argumentation, analyse de documents)

Descriptif des objectifs et des contenus de l'UE

Gestion hôtelière

Objectifs

1. apprendre à l'étudiant à construire un plan d'affaires et en présenter le contenu détaillé
2. chercher les sources de financement d'un projet hôtelier
3. choisir le statut juridique du projet de manière adéquate
4. gestion financière: interpréter les principaux ratios, soldes intermédiaires de gestion à partir de la comptabilité
5. utiliser les outils de planification financière d'un projet
6. gestion et fixation des prix (marges) assurer le marketing du projet et en assumer la vente
7. gérer les ressources humaines relatives au projet
8. connaître les caractéristiques principales de la vie de l'entrepreneur

Contenu

les différents modules développant les aspects cités ci-dessus commentés, expliqués et documentés durant le cours.

Lean management

Objectifs

- Comprendre les principes fondamentaux du Lean Management et leur pertinence pour l'hôtellerie et la restauration.
- Savoir identifier et analyser les gaspillages (Muri, Mura, Muda) dans les opérations d'un établissement.
- Développer une culture d'amélioration continue (Kaizen, Kata, 5 Pourquoi).
- Expérimenter des outils concrets : Gemba, 5S, management visuel, Poka Yoke, intelligence collective.
- Renforcer la capacité à travailler en équipe en mobilisant l'intelligence collective, l'autonomie et la créativité.
- Relier la satisfaction client et la performance opérationnelle à travers des méthodes Lean.
- Être capable de transposer ces outils dans des situations concrètes de l'hôtellerie-restauration.
- **Mettre en pratique le Lean Management comme levier pour concevoir et structurer leur hôtel**

dans le cadre du travail de fin d'études.

Contenu

Le Lean Management, né dans l'industrie automobile (Toyota), trouve aujourd'hui toute sa pertinence dans les métiers de l'hôtellerie et de la restauration. Depuis plusieurs décennies, il est déjà largement mis en œuvre dans une multitude de secteurs : **usines et production industrielle, assurances, banques, hôpitaux, logistique, distribution, télécommunications**… partout où la performance doit rimer avec qualité et durabilité. Il est donc temps, pour notre secteur, d'adopter pleinement cet outil puissant afin de renforcer notre compétitivité et de répondre aux attentes croissantes de nos clients et de nos collaborateurs.

Appliqué à l'hôtellerie-restauration, le Lean Management permet de créer davantage de valeur pour le client tout en optimisant les ressources et en améliorant les conditions de travail des équipes. En ce sens, il constitue une véritable mise en pratique de la **Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)** : concilier performance économique, respect des personnes et durabilité des pratiques. Observer le terrain (Gemba), identifier et réduire les dysfonctionnements (Muri, Mura, Muda), instaurer une culture d'amélioration continue (Kaizen, 5 Pourquoi, Kata), mais aussi s'appuyer sur le management visuel, les 5S et surtout l'intelligence collective, indispensable dans un secteur où tout repose sur le travail en équipe, sont autant de leviers pour fluidifier les opérations, réduire l'empreinte écologique et renforcer la satisfaction client.

Les plus grandes chaînes hôtelières en donnent l'exemple : **Marriott** a déployé le Lean pour améliorer la rapidité et la cohérence du service, **Accor** l'utilise pour optimiser ses process et réduire son impact environnemental, tandis que **Hilton**applique les principes Lean pour accroître efficacité, engagement et durabilité. Enfin, le Lean résonne particulièrement avec les attentes de la **génération Z**, qui valorise autonomie, créativité et coopération. Aujourd'hui, il est devenu un **incontournable du management des opérations durables** en hôtellerie et restauration.

Dans ce cours nous verrons les outils essentiels du Lean :

- **Muri, Mura, Muda** : comprendre la surcharge, l'irrégularité et les gaspillages.
- **Kaizen** : l'amélioration continue par de petits pas.
- **Intelligence collective** : coopérer en équipe pour résoudre les problèmes et innover.
- **Management visuel** : rendre les informations claires et visibles pour faciliter la communication et la coordination.
- **Méthode des 5S** : organiser et maintenir un espace de travail efficace et ergonomique.
- **Les 5 Pourquoi** : rechercher les causes profondes d'un problème.
- **Le Kata** : instaurer des routines de progression et d'apprentissage continu
- **Poka Yoke** : dispositifs « anti-erreurs » pour éviter les défauts ou oublis.
- **Gemba** : aller sur le terrain, observer et dialoguer pour comprendre la réalité du travail.
- **VOC (Voice of Customer)** : écouter la voix du client.
- **Juste-à-temps / Kanban** : produire et délivrer uniquement ce qui est nécessaire, au bon moment.

Interculturalité en hôtellerie

Objectifs

Permettre à l'étudiant de comprendre les enjeux liés à la rencontre interculturelle dans le secteur de l'hôtellerie d'un point de vue socio-culturelle. L'objectif est de donner à l'étudiant les outils conceptuels et analytiques nécessaires pour comprendre que le secteur de l'hôtellerie n'est pas uniquement une activité économique, mais aussi un espace de rencontre interculturelle où se négocient des représentations, des identités et des pratiques sociales

Contenu

Plusieurs mises en situation qui permettent d'aborder et de comprendre les enjeux autour d'une relation interculturelle : les cultures, les normes et valeurs, les stéréotypes, la communication interculturelle, le travail émotionnel, la proxémie...

Activités et méthodes d'apprentissage et d'enseignement

Gestion hôtelière

Le support oral ex cathedra constitue le premier support didactique du cours complété par différents supports visuels , utilisation du tableau, présentation power point, capsules vidéos, analyse d'articles de presse, Wooclap (télévoteurs pour interrogations formatives), exercices pratiques . Utilisation du style transmissif au niveau des concepts abordés, **ainsi** que le style incitatif puis associatif et participatif pour la majeure partie du cours et recours la méthode déductive pour assimiler les nouveaux concepts ; complétés d'exercices et exposé de cas concrets issus de la vie professionnelle des affaires et éventuellement participation à un séminaire.

Lean management

Le cours sera constitué d'une partie théorique pour découvrir les outils du Lean Management appliqués à l'hôtellerie et à la restauration, et d'une partie pratique où vous serez acteurs de votre apprentissage. Vous réaliserez notamment une **étude filmée de situations de votre vie quotidienne**, **afin d'identifier les dysfonctionnements ou les améliorations possibles et de proposer des solutions Lean**. Ces observations seront ensuite analysées collectivement en classe et transposées aux métiers de l'hôtellerie. Des ateliers interactifs (jeux de rôle, Gemba Walk dans l'école, travail en sous-groupes) permettront de mettre en pratique les concepts vus en cours. **Enfin, ce travail nourrira directement votre projet de fin d'études sur la création d'un hôtel.**

Interculturalité en hôtellerie

Mises en situation et analyse de documents

Acquis d'apprentissage sanctionnés, spécifiques et contribuant à l'UE

Gestion hôtelière

Choisir le statut juridique du projet de manière adéquate, identifier les sources de financement d'un projet hôtelier, calculer les ventes prévisionnelles (RevPar, TO, Tx de marge, GoPar,...) évaluer la trésorerie, calculer et présenter un tableau de financement, comprendre une comptabilité et l'interpréter, calculer comptes de résultats et bilans prévisionnels, les principaux soldes intermédiaires de gestion, le seuil de rentabilité et cash flows, cerner la politique en matière de gestion des ressources humaines en hôtellerie, maîtriser le vocabulaire spécifique à l'hôtellerie, connaître et analyser les caractéristiques principales de la vie de l'entrepreneur (analyse critique d'articles).

Lean management

- Comprendre et expliquer les principes du Lean Management et leur lien avec la RSE et la durabilité.
- Identifier, analyser et proposer des solutions aux dysfonctionnements opérationnels dans un établissement hôtelier ou de restauration.
- Développer une capacité à travailler en équipe en mobilisant l'intelligence collective, l'autonomie et la créativité.
- Relier l'amélioration continue à la satisfaction client, à la qualité de service et au bien-être des collaborateurs.
- Transposer les concepts et principes du Lean dans la conception et l'organisation de leur **projet de fin d'études**(création d'un hôtel).

Interculturalité en hôtellerie

Au terme de cette AA, l'étudiant sera capable d'analyser les enjeux socio-culturels liés au secteur de l'hôtellerie et d'avoir un regard critique sur ses pratiques

Description des supports de cours indispensables

Description	Accès à la source	URL
Toute l'UE : notes de cours, syllabus, documents thématiques, liens vers des sites de référence, capsules vidéos explicatives,.. mis en	Ce support de cours est disponible sur le campus numérique	—

ligne sur le campus numérique/Teams		
Toute l'UE : Powerpoint en ligne ainsi qu'un corpus de documents	Ce support de cours est disponible sur le campus numérique	—
Toute l'UE : **L'oralité constitue le support principal de ce cours.** La présence aux séances est donc vivement recommandée, car c'est lors de ces moments interactifs que seront transmis les détails, les exemples concrets et la richesse des échanges propres à l'apprentissage en direct. Un **syllabus** sera fourni afin de servir de cadre de référence. Néanmoins, il ne reflétera pas nécessairement toute la richesse des explications, illustrations et échanges qui émergeront au cours des séances.	Ce support de cours est disponible sur le campus numérique	—

Description des références et des supports complémentaires

Description	Accès à la source	URL
Toute l'UE : **suggestion de livres :** • **D. Lacoste, Les 10 notions clés de la stratégie d'entreprise, Ed. De Boeck Supérieur, 2021** • **J.M. Chapuis, Le grand livre de l'Hospitality Management: Enjeux, concepts et outils fondamentaux du secteur hôtelier, Ed. Dunod, 2024** • **P.J. Lehmann, A.Constant, F. Pottier, toute la gestion de l'entreprise, Ed. DeBoeck Supérieur, 2020**	Ce support de cours est disponible en bibliothèque	—
Toute l'UE : Bibliographie présentée en cours par le professeur	—	—

Mode d'évaluation et de pondération par activité au sein de l'UE

Cette unité d'enseignement est évaluée en épreuves spécifiques par activité d'apprentissage.

Méthode d'intégration :

- Si aucune des notes des différentes AA qui composent l'UE ne se situe en deçà de 8/20, c'est la technique de la moyenne arithmétique pondérée qui est appliquée.
- Si la note d'une ou plusieurs AA composant une UE se situe en deçà de 8/20, la note finale de l'UE correspondra à la plus mauvaise des notes reçues.

Janvier			
Gestion hôtelière — méthode d'intégration : 50 %			
Examen écrit	100 %	Type de questions : Questionnaire mixte (combinaison de plusieurs types de questions différentes)	Examen à livre : Livre fermé
Le temps indiqué est le temps effectif de l'examen cependant, les étudiants bénéficiant d'aménagements raisonnables disposent de 40 minutes supplémentaires. Cette remarque est valable pour toutes les Activités d'Apprentissage de cette Unité d'Enseignement et pour toutes les sessions.			
éventuellement partie à livre ouvert et partie à livre fermé selon consignes publiées sur e-Campus et ou Teams avant l'examen.			
Lean management — méthode d'intégration : 25 %			
Examen écrit	70 %	Type de questions : Questionnaire mixte (combinaison de plusieurs types de questions différentes)	Examen à livre : Livre fermé
Évaluation continue	30 %	Type de questions : Questionnaire mixte (combinaison de plusieurs types de questions différentes)	Examen à livre : Livre fermé
La remise de travaux prendra la forme d'un portfolio, à la fois visuel et analytique, présentant votre environnement à travers l'application des outils du Lean Management. **Le contrôle continu n'est pas remédiable en seconde session.**			
Interculturalité en hôtellerie — méthode d'intégration : 25 %			
Examen écrit	100 %	Type de questions : Questions ouvertes	Examen à livre : Livre fermé
L'examen porte sur la matière vue en cours. Le temps indiqué pour l'examen est le temps effectif. Les étudiants à besoins spécifiques bénéficiant d'aménagements raisonnables			

Août			
Gestion hôtelière — méthode d'intégration : 50 %			
Examen écrit	100 %	Type de questions : Questionnaire mixte (combinaison de plusieurs types de questions différentes)	Examen à livre : Livre fermé
Le temps indiqué est le temps effectif de l'examen cependant, les étudiants bénéficiant d'aménagements raisonnables disposent de 40 minutes supplémentaires.			
éventuellement partie à livre ouvert et partie à livre fermé selon consignes publiées sur e-Campus et ou Teams avant l'examen.			
Lean management — méthode d'intégration : 25 %			
Examen écrit	100 %	Type de questions : Questionnaire mixte (combinaison de plusieurs types de questions différentes)	Examen à livre : Livre fermé
Report de la note de controle continu (non remédiable)			
Interculturalité en hôtellerie — méthode d'intégration : 25 %			
Examen écrit	100 %	Type de questions : Questions ouvertes	Examen à livre : Livre fermé
L'examen porte sur la matière vue en cours. Le temps indiqué pour l'examen est le temps effectif. Les étudiants à besoins spécifiques bénéficiant d'aménagements raisonnables			