

A light blue rectangular box with a dashed border, containing the text "Emplacement pour votre logo".

Emplacement pour votre logo

Coordination avec la Direction Générale et les Départements

**Formation Masterclass - Direction Commerciale en
Hôtellerie**

Sommaire

Introduction : Le DOSM, Connecteur Stratégique de l'Hôtel	3
Module 1 : L'Alignement avec la Direction Générale (Le GM)	4
Module 2 : La Synergie DOSM / Revenue Management (Le Duo de la Rentabilité)	5
Module 3 : La Coordination DOSM / Département F&B (Vendre la Gastronomie)	6
Module 4 : La Collaboration DOSM / Hébergement (Front Office & Housekeeping)	7
Module 5 : L'Alliance DOSM / Finance (Le DAF, Gardien du CAC et des Marges)	8
Module 6 : DOSM et Ressources Humaines (Marque Employeur et Recrutement)	9
Module 7 : Les Rituels de Communication Inter-Départementale (Comex, RevMax)	10
Module 8 : Gestion des Conflits Inter-Départements (Briser les Silos)	11
Module 9 : L'Impact de la Technologie sur la Coordination (CRM, PMS, S&C)	12
Module 10 : Le "Service Level Agreement" (SLA) Interne	13
Module 11 : Le Rôle d'Ambassadeur du DOSM en Interne (Internal PR)	14
Module 12 : La Mesure de la Synergie (Les KPIs Croisés)	15
Étude de Cas N°1 : Résoudre un Conflit de Surréservation (Sales vs Rooms)	16
Étude de Cas N°2 : Le Lancement d'une Offre Packagée (Sales vs F&B vs Spa)	17
Étude de Cas N°3 : Défendre son Budget Marketing face au DAF	18
Plan d'Action : Cartographier et Optimiser ses Relations Internes en 90 Jours	19
Conclusion Générale : Le Leadership Transversal	20

Introduction Générale

Le DOSM, Connecteur Stratégique de l'Hôtel

Dans l'hôtellerie moderne, le succès d'un établissement ne repose jamais sur les épaules d'un seul département. Le Directeur Commercial (DOSM - Director of Sales & Marketing) peut concevoir la campagne promotionnelle la plus brillante ou signer le plus grand congrès de l'année ; si la réception (Front Office) est débordée lors du check-in ou si la restauration (F&B) ne suit pas le rythme des pauses-café, l'effort commercial sera anéanti par une expérience client désastreuse.

Le **Directeur Commercial** n'est pas qu'un "chasseur" tourné exclusivement vers l'extérieur (les clients). Il est, par essence, le "**Connecteur en chef**" de l'hôtel. Sa capacité à coordonner ses actions avec la Direction Générale et l'ensemble des départements opérationnels détermine la capacité de l'hôtel à délivrer ce qui a été vendu.

Le Danger des Silos

Le fonctionnement en "Silos" (chaque département travaille de manière isolée pour ses propres objectifs) est la maladie numéro un de l'hôtellerie. Un département des ventes qui vend des prestations impossibles à réaliser en cuisine, ou un Revenue Manager qui augmente les prix sans concerter l'équipe commerciale, génèrent des conflits internes destructeurs de valeur.

L'Objectif de cette Masterclass : Vous apprendrez à positionner la Direction Commerciale comme le cœur battant de la stratégie de l'hôtel. Nous vous donnerons les clés pour comprendre les enjeux de chaque département (Finance, F&B, Hébergement, RH), afin de négocier des accords internes, de désamorcer les conflits opérationnels et de créer une culture de la synergie (Cross-departmental collaboration) indispensable pour maximiser les revenus et la satisfaction client.

Sur les 20 prochaines pages, nous aborderons les rituels de communication (Comex, RevMax), les *Service Level Agreements* internes, et les méthodes de leadership transversal qui feront de vous un leader respecté par l'ensemble des équipes de l'établissement.

Module 1 : L'Alignement avec la DG

Le Binôme DOSM / Directeur Général (GM)

Le Directeur de l'Hôtel (General Manager - GM) est le capitaine du navire. Le DOSM est son navigateur. Si ces deux acteurs ne partagent pas la même vision, la stratégie commerciale de l'établissement sera incohérente et l'hôtel perdra des parts de marché.

La Vision et le Positionnement

Le DOSM ne crée pas la stratégie dans son bureau fermé. Il doit l'aligner sur la vision du GM et des Propriétaires (Owners / Asset Managers).

- **Le "Brand Positioning"** : Le GM souhaite-t-il positionner l'hôtel comme un "Boutique-hôtel de luxe exclusif" ou comme une "Machine à volume pour séminaires" ? Le DOSM doit adapter son *Sales Plan* et ses campagnes marketing pour refléter exactement cette ambition.
- **Le Rôle de Conseiller (Advisor)** : Le GM gère l'opérationnel. Le DOSM lui apporte la *Market Intelligence* (L'intelligence de marché). Il doit alerter le GM sur les menaces concurrentielles (l'ouverture d'un nouvel hôtel) ou les nouvelles attentes des clients pour orienter les décisions d'investissement.

Le Reporting au Directeur Général

Le GM a besoin d'informations claires, synthétiques et orientées vers l'action.

1. **Le Dashboard Mensuel** : Le DOSM ne doit pas noyer le GM sous les détails. Il doit présenter les KPIs vitaux : Le "Pace" (Le rythme de prise de réservations sur les 3 prochains mois), le Market Share (STR Report), et le ROI des campagnes marketing.
2. **La Règle du "No Surprises"** : Si le DOSM sent que le mois d'octobre sera catastrophique à cause de l'annulation d'un grand congrès, il doit prévenir le GM *immédiatement* (Dès la semaine 1), sans attendre la réunion de fin de mois. Cela permet au GM de couper les coûts opérationnels (Casual labor, Achats) pour protéger la marge (GOP).

Le DOSM comme "Challenger" du GM

Une bonne relation n'est pas une relation de soumission aveugle. Si le GM exige de baisser les prix de 30% pour remplir l'hôtel en basse saison (Dumping tarifaire), le DOSM doit avoir le courage (soutenu par les données) d'expliquer que cette stratégie détruira le positionnement de la marque à long terme, et proposer une alternative (ex: Offres packagées à valeur ajoutée).

Module 2 : La Synergie DOSM / Yield

Le Duo de la Rentabilité (Revenue Management)

Historiquement, les départements Sales et Revenue Management (RM) étaient souvent en conflit. Le Commercial voulait du "Volume" pour atteindre ses objectifs, et le RM voulait du "Prix" (ADR) pour optimiser le RevPAR. Aujourd'hui, l'hôtellerie moderne impose une fusion totale de ces deux intelligences : c'est le **Commercial Strategy Team**.

Comprendre la Douleur de l'Autre

Pour collaborer, il faut se comprendre :

- **Le DOSM doit comprendre le Yield** : Accepter un groupe à tarif très remisé en plein mois de juin fera perdre de l'argent à l'hôtel, car ces chambres auraient pu être vendues au tarif plein à des clients individuels (Analyse de Déplacement / Group Displacement).
- **Le RM doit comprendre les Ventes** : Refuser systématiquement les petits groupes d'un Tour-Opérateur en haute saison poussera ce partenaire à bouder l'hôtel en basse saison. La relation commerciale se construit sur la durée.

Les Règles de la Collaboration Quotidienne

1. **Les "Pricing Guidelines" (La Matrice Tarifaire)** : Pour éviter que le Commercial ne demande la permission au RM pour chaque devis, le RM fournit une matrice fixant le tarif minimum autorisé (Floor Rate) par mois et par taille de groupe. Le Commercial devient autonome et réactif.
2. **L'Action Commune sur les Jours Creux (Need Periods)** : Le RM identifie que les mardis de novembre sont vides. Le DOSM lance immédiatement une campagne de prospection ciblée (Sales Blitz) ou une promotion MICE sur ces dates précises.

La Réunion "RevMax" (Revenue Maximization) : C'est le point de rencontre hebdomadaire (souvent le mardi). Le DOSM, le RM et le GM analysent le "Pick-up" (Les prises de réservation de la semaine).

Le dialogue type : RM : "Nos réservations Corporate chutent pour le mois prochain."

DOSM : "Mon équipe va lancer une campagne de relance téléphonique sur le Top 20 de nos comptes Corporate demain matin avec une offre de surclassement garanti."

Module 3 : La Coordination DOSM / F&B

Vendre la Gastronomie et l'Expérience

Le département **Food & Beverage (F&B)** est le deuxième plus gros centre de profit de l'hôtel (et souvent le premier générateur d'image). Le DOSM ne vend pas que des lits, il vend des banquets, des dîners de gala, et des concepts de restauration. La synergie avec le F&B Director et le Chef Exécutif est vitale.

Le MICE et l'Événementiel (Banquet Sales)

L'équipe commerciale vend, le F&B exécute. Si la communication est rompue, le client paie les pots cassés.

- **La Faisabilité (Executability)** : Le Commercial ne doit *jamais* promettre un Dîner Gastronomique en 4 plats servi en 45 minutes pour 300 personnes sans l'accord formel du Chef. Le DOSM doit instaurer des *Selling Guidelines F&B* (Ce qu'on peut vendre, ce qu'on ne doit pas vendre).
- **La Dégustation (Menu Tasting)** : C'est l'arme de vente absolue du DOSM pour "Closer" (signer) un grand mariage ou un congrès. Le DOSM doit s'assurer que le F&B déploie le tapis rouge (Chef présent en salle, service "White-glove") pour séduire l'organisateur.

La Promotion des Restaurants (Marketing Local)

Le DOSM aide le F&B à remplir ses salles avec la clientèle extérieure (Outside Guests).

- **Les Offres Packagées** : Le DOSM crée des offres hybrides (ex: Chambre + Dîner Dégustation) pour générer du revenu (TrevPAR).
- **Le Marketing Digital F&B** : Le DOSM alloue une partie du budget marketing digital (Réseaux sociaux, influenceurs food) pour promouvoir les menus de saison du Chef et les soirées à thème du Barman.

Le Rituel du "BEO Meeting" (Banquet Event Order)

Chaque matin (ou semaine), le département Commercial (qui a rédigé la feuille de fonction / BEO) s'assoit avec la cuisine et le F&B. C'est le moment de relire les contrats ensemble pour détecter les incohérences ("Vous avez noté 50 personnes sans gluten, avons-nous le stock ?"). C'est le sas de sécurité anti-erreur.

Module 4 : Collaboration avec l'Hébergement

Le "Front Office" et le "Housekeeping"

L'équipe Commerciale attire le client et fait la promesse. Le département **Hébergement (Rooms Division)** délivre la promesse physique : l'accueil à la réception (Front Office) et la propreté de la chambre (Housekeeping). Si la livraison échoue, le commercial perdra son client (Churn).

La Réception (Front Office) : Les Premiers Vendeurs

La Réception est le prolongement direct du service commercial.

- **L'Identification des "Leads" (Pistes commerciales)** : Le DOSM doit former les réceptionnistes à identifier les potentiels de vente. Si un client d'affaires (Corporate) dit au Check-in : *"Mon entreprise va ouvrir une succursale dans votre ville le mois prochain"*, le réceptionniste doit immédiatement transmettre ce "Lead" (Piste) au service commercial pour que le DOSM contacte l'entreprise et propose un contrat négocié.
- **L'Upselling à la Réception** : Le DOSM met en place un programme d'Incentives (Primes) pour les réceptionnistes qui réussissent à vendre la catégorie de chambre supérieure (Upsell) lors du Check-in.

Le Housekeeping (Gouvernante Générale)

L'équipe commerciale dépend de la fluidité du nettoyage des chambres.

- **Les Arrivées de Groupes (Group Check-in)** : Si le DOSM signe un groupe de 100 touristes asiatiques qui arrivent à 11h00 du matin, il *doit* coordonner cela avec la Gouvernante Générale des semaines à l'avance. Le Housekeeping devra modifier ses plannings (rajouter des femmes de chambre tôt le matin) pour que 100 chambres soient propres avant l'heure légale du Check-in. Sans cette coordination, le groupe attendra 4 heures dans le hall.

- **Les Show Rooms (Chambres Témoins)** : Le DOSM fait visiter l'hôtel aux clients potentiels (Site Inspections). Il doit coordonner avec la Gouvernante pour qu'au moins une chambre de chaque catégorie (Standard, Suite) soit toujours bloquée et maintenue dans un état de propreté "Parfait / VIP" (Immaculate) pour ces visites.

Module 5 : L'Alliance DOSM / Finance

Le DAF, Gardien du CAC et des Marges

Le DOSM est souvent perçu comme celui qui "dépense" (Marketing, Déplacements, Cadeaux clients) et le Directeur Financier (DAF) comme celui qui "coupe les budgets". Cette dynamique d'opposition est destructrice. Un DOSM moderne est un financier qui s'ignore.

Le Contrôle des Coûts d'Acquisition (CAC)

Le DOSM doit prouver au DAF que son département est un investissement rentable, pas une charge.

- **La Matrice des Commissions (OTA vs Direct)** : Le DOSM doit justifier la nécessité de payer 18% de commissions à Booking.com, tout en démontrant qu'il investit dans le Marketing Digital (Google Ads) pour baisser ce taux en attirant des réservations directes sur le site web. Le DAF validera le budget Ads s'il comprend qu'il réduit la dépendance aux OTAs.
- **Le "Return On Ad Spend" (ROAS)** : "Pour 1000€ dépensés en publicité sur Facebook ce mois-ci, nous avons généré 12 000€ de réservations tracées. Le ROI est de x12." Le DOSM parle le langage de la finance.

Le Suivi du Budget et les Prévisions (Forecasting)

La Finance a besoin de visibilité pour gérer la trésorerie de l'hôtel (Cash-flow).

1. **Le Budget Annuel** : Le DOSM le co-rédige avec le DAF en septembre/octobre. Il s'engage sur des volumes (Nuitées MICE, Nuitées Corporate) qui détermineront si l'hôtel peut embaucher ou investir.
2. **Les Comptes Débiteurs (Accounts Receivable)** : Le DOSM ne doit pas seulement signer des contrats avec de grandes entreprises (B2B). Il doit s'assurer, avec le DAF, que ces entreprises paient leurs factures ! Si une agence événementielle doit 50 000€ à l'hôtel depuis 90 jours, le DOSM doit utiliser sa relation commerciale (Credit Management) pour faciliter le recouvrement.

Les "Comps" et l'Entertainment Budget

Le DOSM a besoin d'un budget "Entertainment" (Inviter des clients à déjeuner au restaurant gastronomique, offrir des nuits gratuites "Comps" à des influenceurs ou des journalistes). Le DAF déteste ces lignes de dépenses. Le DOSM doit budgétiser ces "Frais de Représentation" en amont et justifier formellement le "Business attendu" en retour pour chaque invitation (Le "ROI" de la courtoisie).

Module 6 : DOSM et Ressources Humaines

Marque Employeur, Formation et Culture Client

Le Directeur Commercial (DOSM) ne recrute pas seulement son équipe de vendeurs ; il a un impact direct sur la culture commerciale de *tout* le personnel de l'hôtel. La relation avec le Directeur des Ressources Humaines (DRH) est stratégique.

La Marque Employeur (Employer Branding)

Une bonne équipe marketing sait vendre des chambres ; une excellente équipe marketing aide les RH à vendre des emplois.

- Le DOSM met l'expertise de son équipe de communication (Community Manager, Création de vidéos, Photographie) au service des RH.
- **L'Action** : Créer des "Stories" Instagram ou des vidéos LinkedIn mettant en valeur les conditions de travail à l'hôtel, les réussites des employés (Employee of the month), ou la beauté des cuisines. Cela attire les meilleurs talents de la ville vers l'hôtel, réduisant les coûts de recrutement (Sourcing) du DRH.

La Formation "Orientée Client" (Customer-Centric Training)

Le DOSM sait ce que les clients veulent, car c'est lui qui lit les retours (TripAdvisor, Enquêtes de satisfaction).

- **La "Sales Culture" globale** : En collaboration avec le DRH, le DOSM anime des modules de formation pour *tous* les employés (Femmes de chambre, portiers, cuisiniers) sur "L'Art de l'Upselling" ou "L'Attitude Commerciale". Un portier qui sait conseiller chaleureusement le restaurant de l'hôtel à un client qui demande où dîner est un atout commercial.

Les Incentives Multi-Départements (Primes) : Le DOSM, avec l'accord du DAF et du DRH, doit structurer un système de primes croisées. Si la réceptionniste réussit un "Upsell" (vente de la suite supérieure), elle gagne 10€. Si la femme de chambre signale à la réception qu'une chambre est particulièrement fêtarde et semble prête à consommer du Room Service de luxe, et que cela se convertit, elle gagne des points. L'hôtel entier devient une force de vente.

Module 7 : Les Rituels de Communication

Comex, RevMax et Morning Briefing

La coordination inter-départementale ne fonctionne pas à l'improvisation. Elle nécessite des rituels managériaux stricts, réguliers, où l'information redescend (Top-Down) et remonte (Bottom-Up) de manière structurée.

1. Le Comité de Direction (Comex / ExCom)

Réunion hebdomadaire (ou bi-mensuelle) présidée par le GM, réunissant tous les Directeurs (DOSM, F&B, Hébergement, RH, Finance, Technique).

- **Le rôle du DOSM** : Il présente le "Pace" (Le rythme de remplissage à venir) et les "Pains Points" commerciaux. *Ex: "Nous perdons des clients Corporate car notre Wi-Fi est jugé trop lent dans les enquêtes de satisfaction."* C'est au Comex que le Directeur Technique prendra l'engagement d'améliorer le réseau pour sauver les ventes.

2. Le "RevMax" ou "Business Review Meeting"

Réunion hebdomadaire (DOSM, Revenue Manager, GM, parfois F&B Director).

- **Analyse de la Data** : Lecture du rapport STR (Parts de marché face à la concurrence), analyse du prix moyen (ADR), et ajustement de la stratégie de distribution (Ouvrir ou fermer les promotions sur Booking.com). C'est le pilotage chirurgical des revenus de la semaine suivante.

3. Le "Morning Briefing" (Le Point Quotidien)

Réunion debout de 15 minutes, tous les matins à 9h00, avec tous les chefs de service opérationnels de l'hôtel.

- **L'Action du DOSM** : Il annonce l'arrivée des **VIPs** du jour. *"Aujourd'hui, nous recevons M. Smith, PDG de notre compte Corporate le plus important. Je demande à la réception un accueil par le Chef de Réception, et à la gouvernante de s'assurer du cadeau en chambre."* Le DOSM aligne toute la troupe sur les clients stratégiques du jour.

Le Rapport "BEO / Group Resume"

Une semaine avant l'arrivée d'un grand groupe, le département Commercial MICE édite le "Group Resume" (Le résumé de groupe). C'est le passeport opérationnel. Il détaille tout : Qui paie quoi ? À quelle heure les bagages doivent-ils être montés ? Y a-t-il un cocktail d'accueil ? Ce document lie juridiquement les ventes aux opérations.

Module 8 : Gestion des Conflits Internes

Briser les Silos et la Guerre des Égos

L'hôtellerie est une industrie de pression. La friction entre "Ceux qui vendent la promesse" (Sales) et "Ceux qui doivent l'exécuter" (Opérations) est inévitable. Le DOSM doit être un pacificateur et un leader capable d'objectivité.

Conflit Type 1 : Sales vs. F&B (La Promesse Intenable)

- **Le Problème** : Le commercial Banquet a vendu un "Menu Dégustation 5 plats" à servir en 45 minutes pour un séminaire de 200 personnes. Le Chef Exécutif hurle que c'est techniquement impossible sans massacrer la qualité, et refuse l'événement.
- **La Résolution du DOSM** : Il ne défend pas aveuglément son commercial. Il s'assoit avec le Chef, comprend la limite thermique des fours (Executability). Il retourne voir le client, s'excuse du malentendu, et propose un "Menu 3 plats très haut de gamme + Buffet de mignardises au centre de la table" qui respecte le temps imparti.
- **Le "Fix" Systémique** : Le DOSM et le F&B rédigent ensemble les "*Banquet Selling Guidelines*" (La Bible des limites de vente) que chaque commercial devra désormais signer et respecter.

Conflit Type 2 : Sales vs. Hébergement (Le Surbooking)

- **Le Problème** : Pour optimiser les revenus, le Revenue Manager a autorisé un "Overbooking" (Surréservation) de 5 chambres. Malheureusement, aucun client n'a annulé. Le Front Office doit faire un "Délogement" (Walk) : envoyer 5 clients dormir dans un autre hôtel (Payé par l'établissement). Le Chef de Réception, qui subit la fureur du client au comptoir à 23h, est furieux contre les Commerciaux.
- **La Résolution du DOSM** : Il assume la stratégie (L'Overbooking est mathématiquement rentable sur l'année). Mais il accompagne le Front Office en créant une **SOP de Délogement** digne du luxe (Taxi privé payé, dîner offert dans le nouvel hôtel). Il apaise la réception en fournissant les outils de compensation.

Le "Shadowing" Inter-Départemental : Pour briser la haine entre les départements, le DOSM impose que ses commerciaux passent "Une journée de vis-ma-vie" en réception (à subir les plaintes clients) ou en cuisine (à dresser des centaines d'assiettes). Réciproquement, un chef de réception doit accompagner un commercial lors d'un "Sales Blitz" épuisant dans la neige. L'empathie détruit les conflits.

Module 9 : Technologie et Coordination

L'Impact de l'Écosystème Digital (CRM, PMS, S&C)

Dans un hôtel moderne, la coordination inter-départementale ne se fait plus uniquement par e-mail ou au téléphone. Elle est sécurisée, automatisée et accélérée par l'écosystème technologique (Le "Tech Stack"). Le DOSM doit maîtriser le flux de la donnée.

L'Architecture de la Donnée Commerciale

1. **Le PMS (Property Management System - ex: Opera, Mews)** : Le cerveau central de l'hôtel. Il détient l'inventaire des chambres en temps réel.
2. **Le S&C (Sales & Catering - ex: Delphi, Opera S&C)** : Le logiciel de l'équipe commerciale et MICE. C'est ici que sont saisis les contrats, les blocs de chambres pour les groupes (Room blocks), et que sont édités les BEOs.
3. **Le CRM (Customer Relationship Management - ex: Salesforce, Cendyn)** : L'outil de marketing et de fidélisation. Il compile les données clients pour l'envoi d'e-mails ciblés.

La Coordination par l'Interface (API)

Si les logiciels ne "se parlent pas", le travail humain est doublé (risques d'erreurs) et la coordination échoue.

- **Le "Two-way integration" (Intégration bilatérale)** : Lorsqu'un commercial signe un contrat de groupe dans le logiciel S&C, le système doit *automatiquement* bloquer 50 chambres dans le PMS de la réception. Si l'interface est brisée, le Revenue Manager risque de revendre ces mêmes 50 chambres à d'autres clients (Overbooking catastrophique). Le DOSM est le garant de l'hygiène de cette donnée (Data hygiene).

Le "Trace" ou le "Guest Tagging" (La Communication Invisible)

La technologie remplace le "Post-it". Le Commercial signe un contrat avec un client Corporate très pointilleux sur la température de sa chambre. Il entre une "Trace" (Une note) dans le profil PMS du client. Le jour de l'arrivée du client, cette Trace génère automatiquement une "Tâche" (Task) sur la tablette de la Gouvernante Générale (Housekeeping) : *"Mettre la climatisation sur 19°C avant 15h00"*. La coordination est parfaite, sans qu'aucun mot n'ait été prononcé entre les départements.

Module 10 : Le "Service Level Agreement" (SLA)

Contractualiser les Relations Internes

Les dysfonctionnements inter-départementaux surviennent souvent à cause de "zones grises" : qui doit faire quoi, et surtout, *quand* ? Pour pacifier l'hôtel, le Directeur Commercial (DOSM) doit rédiger et signer des **SLA (Accords de Niveau de Service) internes** avec les autres membres du Comité de Direction.

Qu'est-ce qu'un SLA Interne ?

C'est un mini-contrat entre deux départements de l'hôtel qui fixe des règles, des délais et des responsabilités claires, mesurables (KPIs) et indiscutables.

Exemple 1 : Le SLA Sales $\rightarrow$ Revenue Management

- **Règle** : Délai de réponse pour un "Group Quote" (Devis de groupe).
- **Le SLA** : "Le Revenue Manager s'engage à fournir un tarif autorisé au Commercial en moins de 4 heures ouvrées après réception de la demande (RFP). En échange, le Commercial s'engage à fournir au RM un historique complet du client et la certitude de la date."
- **Pourquoi** ? Parce que la vitesse de réponse (Speed to market) est le facteur n°1 pour remporter un contrat MICE. Si le RM met 3 jours à répondre, le client aura signé chez le concurrent.

Exemple 2 : Le SLA Sales $\rightarrow$ Hébergement (Front Office)

- **Règle** : La gestion des "Rooming Lists" (Liste des noms des participants d'un groupe).
- **Le SLA** : "L'équipe Commerciale s'engage à livrer la Rooming List définitive, tapée et nettoyée dans le format exact du PMS, **7 jours avant l'arrivée du groupe**. En échange, le Chef de Réception s'engage à ce que les enveloppes de clés (Key packets) soient prêtes 24h avant l'arrivée."

- *Pourquoi ?* Si le commercial donne les noms la veille à 22h (par manque de rigueur), la réception passera la nuit à faire de la saisie (Data Entry), multipliant les erreurs et détruisant l'accueil le lendemain.

Le Suivi du SLA (La Revue Trimestrielle) : Un SLA n'est pas un document que l'on range dans un tiroir. Tous les trimestres, le DOSM s'assoit avec les autres Directeurs et "note" le respect des accords. *"Vos équipes ont respecté le délai de réponse dans 95% des cas, merci."* Cela professionnalise la relation interne.

Module 11 : Le DOSM comme Ambassadeur

L'Internal PR (Relations Publiques Internes)

Le département commercial est souvent jaloué. Les commerciaux ont parfois des frais de représentation (déjeuners clients), voyagent dans des salons professionnels à l'étranger, et travaillent en horaires "de bureau" (lundi-vendredi), tandis que les équipes des opérations (Cuisine, Réception, Étages) travaillent en horaires décalés, les week-ends, et subissent la pression physique du client. Le DOSM doit désamorcer ce ressentiment par une campagne active de **Relations Publiques Internes (Internal PR)**.

"Vendre" ses Victoires à l'Équipe

Les opérations doivent comprendre que si l'hôtel est plein, ce n'est pas par hasard. C'est grâce au travail de prospection de l'équipe de vente.

- **La Célébration Publique** : Lors des réunions générales du personnel (Town Hall meetings), le DOSM doit prendre la parole. *"L'équipe commerciale vient de signer le plus grand congrès pharmaceutique de l'année. Cela garantit 3 mois de sécurité financière pour notre hôtel et le versement de nos primes d'intéressement. Mais cette signature n'a été possible que parce que l'an passé, la Cuisine et le Housekeeping avaient délivré un service exceptionnel à ce client. Merci à vous."*
- Le DOSM transfère le mérite (Credit) aux opérations. L'ego du vendeur s'efface devant la victoire collective.

Le Partage de la Vision (Marketing Interne)

L'équipe des opérations doit connaître les campagnes en cours.

- Si le Marketing lance une grande campagne publicitaire "Saint-Valentin" sur Facebook, la pire chose qui puisse arriver est qu'un client appelle la réception et que le standardiste réponde : *"Une offre Saint-Valentin ? Je ne suis pas au courant."*

- Le DOSM doit imprimer les visuels de la campagne et les afficher dans les cantines du personnel (Staff Canteen) et les vestiaires, accompagnés d'un mémo explicatif simple.
L'employé est le premier client du marketing.

L'Implication des HODs dans la Vente

Le DOSM intelligent emmène parfois le Chef Exécutif ou la Gouvernante Générale (Executive Housekeeper) avec lui lors de "Sales Calls" (Rendez-vous clients importants). En sortant de l'hôtel, l'opérationnel comprend les difficultés de la négociation et la rudesse de la concurrence. En retour, le client est impressionné par l'implication de "ceux qui font le produit". C'est un puissant outil de "Team Building" pour le comité de direction.

Module 12 : La Mesure de la Synergie

Les KPIs Croisés (Cross-Departmental KPIs)

Pour s'assurer que la coordination entre la Direction Commerciale et les autres départements fonctionne, l'hôtel doit analyser des **KPIs (Indicateurs Clés de Performance) Transversaux**. Ce qui ne se mesure pas ne s'améliore pas.

1. Le TrevPAR (Total Revenue Per Available Room)

Le RevPAR classique ne mesure que le revenu de la chambre. Le **TrevPAR** mesure l'intégralité des revenus générés par la chambre (Hébergement + F&B + Spa + Blanchisserie).

- *L'Indicateur de Synergie* : Si l'équipe commerciale signe un contrat Corporate à bas prix (mauvais pour le RevPAR) mais que ce client dîne tous les soirs au restaurant gastronomique et prend des massages, le TrevPAR explosera. Cet indicateur prouve que l'effort commercial irrigue (Ruissellement) tous les départements de l'hôtel.

2. Le "Cost of Acquisition" Global (CAC)

L'intégration de la Finance et du Commercial.

- Combien coûte réellement un client ? Le DOSM et le DAF additionnent les commissions des OTAs (Booking.com), le budget Google Ads (Marketing), et les salaires de l'équipe de vente.
- *Le Ratio* : $(\text{Coût Total d'Acquisition}) / (\text{Total des Revenus Chambres})$. Si ce ratio dépasse 15% ou 20%, la rentabilité de l'hôtel est menacée. L'objectif commun (DOSM/DAF) est de baisser ce coût en développant la **Vente Directe (Direct Booking)**.

3. L'Upsell Conversion Rate (Front Office)

C'est l'indicateur de réussite de la formation commerciale donnée par le DOSM aux équipes de la Réception.

- Combien de clients ayant réservé une chambre standard (via le département des ventes) ont été "Surclassés de manière payante" (Upsell) lors du Check-in (via le Front Office) ?
- Si la réception génère 10 000€ d'Upsell dans le mois, c'est une victoire conjointe (Synergie Commercial / Hébergement) qui doit être célébrée.

Le Score de Satisfaction MICE (Meeting Planner Satisfaction) : Après chaque grand événement, l'hôtel envoie une enquête à l'organisateur (B2B Client). La note globale (GSS) ne juge pas le commercial, elle juge la "Fluidité" de l'événement. Si l'organisateur note "5/10 - Manque de réactivité lors du changement de salle", le DOSM, le F&B et le Banquet Manager analysent ce score ensemble. L'échec n'appartient à personne, l'amélioration appartient à tous.

Étude de Cas N°1

Résoudre un Conflit de Surréservation (Sales vs Rooms)

Contexte : L'Hôtel "Business City" (150 chambres). En période de fort salon professionnel (City-wide event), la demande explose. Le Revenue Manager, avec l'accord du DOSM, a pratiqué une politique agressive d'**Overbooking** (surréservation) de 10 chambres, statistiquement sûr que 10 clients allaient annuler ou ne pas se présenter (No-Shows).

Cependant, à 22h00 le jour J, aucun client n'a annulé. L'hôtel est physiquement plein (100%), mais 8 clients attendent dans le hall pour faire leur check-in. Le Chef de Réception, paniqué et agressé par les clients, doit "Déloger" (Walk) 8 personnes vers un autre hôtel. La tension interne entre la Réception (Opérations) et le Bureau des Ventes est à son paroxysme.

Le Diagnostic (La Rupture d'Alignement)

Le lendemain, la réception accuse les commerciaux d'avoir "Vendu des lits qui n'existent pas" pour gonfler leurs primes, détruisant la qualité de vie des réceptionnistes de nuit.

Le Plan de Résolution (Coordination Managériale)

Le DOSM ne se cache pas derrière le Revenue Manager. Il prend les choses en main :

- 1. L'Explication Pédagogique (Transparence) :** Il réunit l'équipe de réception et explique mathématiquement *pourquoi* l'Overbooking est vital pour la survie de l'hôtel. (Sans overbooking annuel, l'hôtel perdrait des centaines de milliers d'euros de "chambres vides" dues aux No-Shows). Il ne s'excuse pas de la stratégie, mais il s'excuse de la douleur opérationnelle causée (Empathie).
- 2. Création d'une "SOP de Délogement" (SLA Interne) :** Pour que la réception ne se sente plus jamais "abandonnée" à 22h, le DOSM, le RM et le Chef de Réception écrivent un protocole :
 - Dès 15h00, si l'hôtel est en surréservation de plus de 3 chambres, le **"Walk Protocol"** s'active.
 - Le Commercial ou le RM de permanence a l'obligation de trouver à l'avance des chambres de même standing chez les concurrents et de payer les arrhes.

- L'hôtel prépare une lettre d'excuse signée par le DG, pré-commande les taxis de transfert, et offre le dîner ou le Spa aux clients délogés.

Résultat

Le "Walk" (Délogement) n'est plus une crise de dernière minute gérée dans l'urgence par un réceptionniste de nuit terrorisé. C'est devenu une procédure de luxe "VIP" préparée en amont par la Direction Commerciale et livrée calmement par la réception. Le silo est brisé, la paix sociale est restaurée.

Étude de Cas N°2

Le Lancement d'une Offre Packagée (Sales vs F&B vs Spa)

Contexte : Le "Resort Nature & Spa" (4 étoiles, Leisure). Au mois de novembre (basse saison terrible), le Taux d'Occupation (TO) de l'hôtel tombe à 35%. Le Spa est vide et le Restaurant Gastronomique perd de l'argent (GOP négatif). Le Directeur Général ordonne au DOSM de générer des revenus rapidement auprès de la clientèle locale pour sauver le trimestre.

Le Diagnostic (La Fausse Solution : Le Dumping)

La réaction primaire d'un mauvais commercial serait de baisser les prix de la chambre de 50% sur Booking.com. Le DOSM sait que cela détruira le positionnement de la marque à long terme (Price Dilution) et ne remplira pas le Spa.

Le Plan de Coordination (L'Offre Transversale "Staycation")

Le DOSM convoque le Directeur F&B et la Spa Manager pour créer un **Package Synergique** ciblant les couples de la région ("Staycation d'Hiver" : Venez passer le week-end dans votre propre ville).

1. La Négociation Interne (Le Costing) :

- Le DOSM fixe un prix de vente psychologique très attractif : **290€ le Package** (Nuitée + Dîner + 2 Massages).
- Pour que le package soit rentable, chaque département doit "rogné" sur son prix facial interne, tout en couvrant ses coûts fixes. Le F&B Director accepte d'allouer un menu spécifique à faible coût matière (Food Cost de 15€) mais très visuel. La Spa Manager accepte d'inclure des massages de 30 minutes (au lieu de 60) exécutés par les thérapeutes les jours creux.

2. Le Déploiement Marketing : L'équipe digitale du DOSM lance une campagne agressive sur Instagram ciblée géographiquement à 50 km autour du Resort (Local Store Marketing), mettant en avant l'expérience globale (Détente et Gastronomie), sans parler du "rabais" sur la chambre.

Résultat

L'offre génère 150 réservations de couples locaux en un mois.

Impact Croisé : Les chambres (qui auraient été vides) absorbent les coûts fixes. Le F&B génère de la vente additionnelle (Upselling : les clients ont acheté des bouteilles de vin premium non incluses dans le package). Les thérapeutes du Spa ont été occupés, évitant le chômage technique. Le DOSM a agi en véritable "Chef d'Orchestre" de la rentabilité de l'établissement (Maximisation du TrevPAR).

Étude de Cas N°3

Défendre son Budget Marketing face au DAF

Contexte : L'Hôtel "Palace International" prépare les budgets pour l'année suivante (Budgeting Season). Le DOSM demande une augmentation de 50 000€ de son budget de **Marketing Digital** (Google Ads, Meta Ads) pour contrer l'ouverture d'un nouvel hôtel concurrent. Le Directeur Financier (DAF), qui a pour consigne de réduire les dépenses (Cost-cutting) suite à une année moyenne, refuse catégoriquement : *"Le marketing est une dépense invisible (Sunk cost), je coupe votre budget digital de 20 000€ pour protéger le GOP."*

Le Diagnostic (La Faille de Communication)

Le conflit est classique. Le DAF parle "Bilan comptable" (Euros garantis), le DOSM parle "Image de Marque" et "Notoriété" (Intangible). Tant que le DOSM ne parlera pas la langue de la Finance, il perdra la bataille.

Le Plan de Défense (Data-Driven Pitch)

Le DOSM ne s'énerve pas. Il demande une nouvelle réunion et prépare un **Business Case** (Démonstration par le ROI) :

1. **Preuve par l'Histoire (Le ROAS)** : Il ouvre Google Analytics et le rapport du PMS. *"M. le DAF, l'année dernière, nous avons investi 30 000€ sur Google Ads. Cet investissement a généré de manière tracée (Trackable clicks) pour 450 000€ de réservations de chambres en direct sur notre site web. Notre Retour sur Investissement Publicitaire (ROAS) est de 15."*
2. **Le Concept de "Shift of Channel" (La Marge Nette)** : *"Si nous coupons le budget Google Ads de 20 000€, ces clients ne vont pas disparaître. Ils vont chercher notre hôtel, ne verront pas notre site officiel, et cliqueront sur le lien Booking.com qui paie pour être premier. Ces 300 000€ de revenus (liés aux 20k d'ads) vont donc basculer vers Booking.com."*
3. **L'Argument Fatal (La Commission OTA)** : *"Booking.com prend 18% de commission. 18% de 300 000€ = 54 000€ payés en commission. En refusant de me donner 20 000€ de budget*

marketing, vous allez coûter 54 000€ de charges directes à l'hôtel l'année prochaine. Accorder ce budget, c'est économiser 34 000€ nets."

Résultat

Face à une démonstration mathématique (Cost of Acquisition - CAC) prouvant que le Marketing Digital n'est pas une dépense de "Plaquettes glacées" mais un outil d'**optimisation de la marge d'exploitation**, le DAF ne peut qu'accepter. Le DOSM obtient son budget complet. L'alliance entre Finance et Commerce est scellée par la Data.

Plan d'Action Stratégique

Cartographier et Optimiser ses Relations Internes en 90 Jours

Prendre la Direction Commerciale (DOSM) d'un hôtel ne consiste pas seulement à aller chasser des clients à l'extérieur. Si la structure interne de votre hôtel est défailante, vos ventes seront détruites par de mauvaises opérations. Vos 3 premiers mois doivent être dédiés à la "Diplomatie Opérationnelle".

Mois 1 : L'Audit de l'Écosystème (Faire connaissance)

- **Semaine 1 (Le "Shadowing")** : Ne restez pas dans votre bureau à lire des rapports. Passez 4 heures à la Réception (Front Office) lors du pic des Check-ins du lundi matin. Passez 4 heures au bureau des Réservations pour écouter comment vos agents répondent au téléphone. Vous comprendrez les "Douleurs" (Pain points) de l'exploitation.
- **Semaine 2-3 (Le Café avec le DAF et le F&B)** : Asseyez-vous de manière informelle avec le Directeur Financier et le Directeur de Restauration. Posez une seule question : *"Qu'est-ce qui, dans le comportement de mon équipe commerciale actuelle, vous rend la vie difficile au quotidien ?"*. Écoutez sans vous défendre.
- **Semaine 4 (L'Audit Technologique)** : Les systèmes se parlent-ils ? Demandez à votre IT Manager si les BEOs (Sales) descendent bien informatiquement dans le système des cuisines. Sinon, identifiez le risque de perte d'informations (Le Silo).

Mois 2 : Structurer l'Alliance (Les Protocoles)

- **Semaine 5-6 (Les SLAs Internes)** : Avec les autres Directeurs, rédigez les **Service Level Agreements**. Exemple : *"L'équipe commerciale garantit que 100% des Rooming Lists des groupes seront envoyées à la réception 7 jours avant l'arrivée. En échange, la Réception s'engage à préparer les clés en amont."* Signez ce document symboliquement.

- **Semaine 7-8 (Le "Pacte de Yield")** : Fusionnez vos stratégies avec le Revenue Manager. Établissez une grille "Pricing Guidelines" qui donne aux commerciaux une marge de manœuvre (autonomie de négociation jusqu'à -10%) pour accélérer les signatures B2B sans bureaucratie.

Mois 3 : Animation et Culture Transversale

- **Semaine 9-10 (Le Cross-Training)** : Obligez chaque membre de votre équipe commerciale sédentaire (Coordinateur) à passer une journée en costume de serveur lors d'un grand banquet qu'il a lui-même vendu. L'empathie pour la difficulté du métier opérationnel changera radicalement la manière dont il rédigera ses prochains contrats.
- **Semaine 11-12 (La Communication de la Victoire)** : Lors de la réunion générale de l'hôtel (Town Hall), présentez le "Sales Plan" de l'année à tout le personnel de l'hôtel. Expliquez aux femmes de chambre et aux plongeurs comment la victoire commerciale de l'hôtel va sécuriser leurs emplois et augmenter leur prime de fin d'année. L'hôtel entier doit devenir une Force de Vente.

Conclusion Générale

Le Leadership Transversal

L'hôtellerie est l'une des industries les plus complexes au monde, car elle fabrique et consomme son produit (la chambre, le repas, l'expérience) simultanément, au même endroit, 24 heures sur 24. Dans cette usine à émotions qu'est un hôtel, l'isolement d'un département est le poison le plus mortel.

Tout au long de ces 20 pages, nous avons démontré que le **Directeur Commercial et Marketing (DOSM)** de l'hôtellerie moderne n'est pas le "Loup Solitaire" (The Lone Wolf) de la vente. Il est le **Chef d'Orchestre de la Synergie** :

- **L'Allié Stratégique (DG & Finance)** : En alignant son plan d'action (Sales Plan) sur la vision du Directeur Général et en traduisant ses actions en Retour sur Investissement (ROI/CAC) pour rassurer le DAF, il sécurise ses budgets et la pérennité de l'entreprise.
- **Le Partenaire de l'Optimisation (Revenue & F&B)** : En travaillant en miroir avec le Revenue Manager (RevMax) pour arbitrer les groupes, et en co-crédant les limites d'exécution (SLA) avec le Directeur F&B, il garantit que la promesse commerciale sera rentable et physiquement exécutable.
- **Le Facilitateur Opérationnel (Hébergement)** : En protégeant la Réception et les Étages par des communications fluides (Handover, CRM profilage) et des procédures d'urgence élégantes (Overbooking), il préserve l'énergie de ceux qui font face au client (Frontline).

"Un commercial qui vend sans se soucier de la capacité de l'hôtel à délivrer n'est pas un talent, c'est un danger. Le grand DOSM vend la promesse que son équipe opérationnelle est fière d'exécuter."

En acquérant cette "Maturité Transversale", en refusant les guerres d'égos et en construisant des ponts entre la théorie du Marketing et la rudesse du Terrain, vous prouverez votre envergure de dirigeant global. C'est cette capacité rare à fédérer des métiers opposés autour d'un seul objectif

(Le Client et le Revenu) qui préparera naturellement votre ascension vers la Direction Générale d'un établissement hôtelier d'exception.

Fin de la Masterclass - Coordination avec la Direction Générale et les Départements (DOSM)