



Emplacement pour votre logo

Organisation du Département Commercial en Hôtellerie

Formation Masterclass - Direction Commerciale

Sommaire

Introduction : Le Cœur Réacteur de la Croissance Hôtelière	3
Module 1 : L'Architecture du Département Commercial (Organigramme)	4
Module 2 : Le Rôle Central du DOSM (Director of Sales & Marketing)	5
Module 3 : Le Pôle "Proactive Sales" (Prospection et Chasse)	6
Module 4 : Le Pôle "Reactive Sales" & MICE (Banquets et Groupes)	7
Module 5 : Le Pôle Réservations (Le Premier Point de Contact)	8
Module 6 : Le Pôle Marketing, Digital et Communication	9
Module 7 : La Synergie Structurelle avec le Revenue Management	10
Module 8 : L'Alignement avec les Opérations (F&B et Hébergement)	11
Module 9 : Le "Tech Stack" Commercial (CRM, S&C, PMS)	12
Module 10 : Le Recrutement et les Profils Types en Vente Hôtelière	13
Module 11 : Systèmes de Rémunération, Objectifs et Incentives	14
Module 12 : Les KPIs Structurels et l'Évaluation de l'Équipe	15
Étude de Cas N°1 : Restructuration d'une Équipe Commerciale Post-Crise	16
Étude de Cas N°2 : Résoudre le Conflit entre Ventes MICE et Revenue Management	17
Étude de Cas N°3 : Intégrer l'Identité Culturelle dans l'Offre Commerciale	18
Plan d'Action : Auditer et Optimiser son Organisation en 90 Jours	19
Conclusion Générale : De l'Organisation à la Performance Absolue	20

Introduction Générale

Le Cœur Réacteur de la Croissance Hôtelière

Dans l'industrie hôtelière moderne, un produit d'exception, des chambres luxueuses et une gastronomie raffinée ne suffisent pas à garantir le succès financier. La rentabilité d'un établissement repose sur sa capacité à attirer, convertir et fidéliser une clientèle ciblée. C'est ici qu'intervient le département le plus stratégique de l'hôtel : la **Direction Commerciale et Marketing (Sales & Marketing Department)**.

L'organisation de ce département a profondément muté. Fini l'époque où quelques commerciaux généralistes attendaient que le téléphone sonne. Aujourd'hui, un département commercial performant est une machine complexe, divisée en pôles ultra-spécialisés (Proactif, Réactif, Digital, Réservations) qui agissent en symbiose totale avec le Revenue Management et les Opérations.

Le Défi de la Structuration

Une mauvaise organisation commerciale se traduit par des efforts redondants, des opportunités manquées (Leads perdus), un ciblage confus et, inévitablement, une perte de parts de marché face à la concurrence (Baisse du RGI). Le **Directeur Commercial (DOSM)** doit agir en véritable architecte pour structurer ses équipes en fonction des segments de marché vitaux de son établissement.

L'Objectif de cette Masterclass : Ce cours vous apprendra à concevoir et à optimiser l'organigramme de votre département commercial. Vous découvrirez les rôles précis de chaque intervenant, les mécanismes de synergie avec les autres départements de l'hôtel, et les systèmes d'incentives (rémunération variable) nécessaires pour transformer un groupe d'individus en une force de frappe redoutable.

Sur les 20 prochaines pages, nous déconstruirons les rouages d'une direction commerciale d'élite, depuis le profilage des talents jusqu'à l'implémentation des outils technologiques, pour faire de votre hôtel un leader incontesté sur son marché.

Module 1 : L'Architecture du Département

L'Organigramme Typique d'une Direction Commerciale

La structure d'un département commercial dépend de la taille de l'hôtel (Boutique-hôtel vs Resort de 500 chambres), de son positionnement, et de son "Business Mix" (Répartition entre loisirs, affaires et groupes). Cependant, une architecture standard s'impose dans l'hôtellerie de luxe et d'affaires.

Les Grands Pôles de la Direction (Le "Sales Hub")

Sous l'autorité du Directeur Commercial & Marketing (DOSM), le département se divise généralement en 4 piliers distincts mais interconnectés :

1. **Le Pôle "Proactive Sales" (Les Chasseurs)** : Équipe dédiée à la prospection externe et à la négociation des grands comptes (Corporate, Agences de voyage, Tour-Opérateurs). Leur bureau est souvent vide, car ils sont sur le terrain.
2. **Le Pôle "Reactive Sales & Events" (Les Éleveurs / Convertisseurs)** : Équipe sédentaire (MICE, Banquets) qui reçoit les demandes entrantes (RFP), élabore les devis, fait visiter l'hôtel (Site Inspections) et organise la logistique des événements vendus.
3. **Le Pôle Réservations (Le premier filtre)** : Gestion des appels entrants, des e-mails individuels et optimisation du chiffre d'affaires quotidien par l'Upselling téléphonique.
4. **Le Pôle Marketing & PR** : Gestion de la marque, du marketing digital, des réseaux sociaux, des relations publiques et de l'E-réputation.

L'Évolution : "The Revenue Strategy Team"

Dans les organigrammes les plus modernes, le département "Sales & Marketing" fusionne avec le "Revenue Management" pour créer une **"Direction Stratégique des Revenus"**. Cette structure évite la guerre historique entre les commerciaux (qui veulent du volume) et les yielders (qui veulent du prix), forçant tout le monde à travailler sous un seul objectif : l'optimisation du RevPAR et de la rentabilité (GOP).

Module 2 : Le Rôle Central du DOSM

Director of Sales & Marketing : Le Chef d'Orchestre

Le DOSM n'est pas simplement le "meilleur vendeur" promu à un poste de direction. C'est un stratège, un gestionnaire financier et un leader humain. Il est le membre clé du Comité de Direction (Comex) aux côtés du Directeur Général et du Directeur Financier.

Les Missions Stratégiques du DOSM

- **L'Élaboration du "Sales & Marketing Plan"** : Rédiger annuellement le document fondamental qui définit les segments cibles, le budget marketing, les objectifs de chiffre d'affaires et la stratégie de conquête de parts de marché.
- **Le "Stakeholder Management"** : Être le visage de l'hôtel auprès des propriétaires (Asset Managers), des institutions locales (Offices de tourisme) et des plus grands comptes clients (Key Accounts).
- **Le Pilotage de la Performance** : Analyser quotidiennement les rapports de "Pick-up" (rythme des réservations), le STR Report (positionnement face aux concurrents) et le pipeline commercial pour ajuster la trajectoire des équipes.

Le DOSM comme Recruteur et Coach

Une grande partie du temps du Directeur Commercial doit être allouée à son équipe :

- **Le Mentoring** : Accompagner ses commerciaux juniors sur le terrain (Joint Sales Calls) pour observer leurs techniques de négociation et les débriefer à froid.
- **L'Animation de la Réunion Hebdomadaire** : Fixer le rythme (Pacing). La réunion commerciale ne doit pas être un simple rapport d'activités, mais un lieu de partage des meilleures pratiques et d'analyse des victoires/échecs (Lost business analysis).

Le Piège du Micro-Management : Un DOSM qui passe son temps à relire les devis de ses commerciaux ou à négocier les tarifs d'un séminaire de 10 personnes échoue dans sa mission stratégique. Le Directeur doit "Empowerer" (responsabiliser) ses équipes avec des grilles tarifaires claires (Pricing Guidelines) pour libérer son propre temps vers des tâches à très haute valeur ajoutée.

Module 3 : Le Pôle "Proactive Sales"

Prospection, Chasse et Gestion des Comptes (KAM)

Le pôle proactif (Souvent composé de "Sales Managers" ou "Account Managers") est la force de frappe agressive de l'hôtel. Son rôle est d'aller chercher le client là où il se trouve, de détourner la clientèle des concurrents, et de signer des contrats annuels.

La Segmentation du Pôle Proactif

Les commerciaux ne doivent pas être "généralistes". L'organisation moderne exige une hyper-spécialisation par segment de marché :

1. **Corporate Sales Manager** : Spécialisé dans les entreprises (B2B). Son objectif est de signer des contrats LRA/NLRA (tarifs négociés) avec les entreprises locales ou nationales pour garantir un remplissage constant en semaine (Business Transient).
2. **Leisure & Wholesale Sales Manager** : Dédié au marché du tourisme. Il négocie les tarifs (Net Rates) avec les Tour-Opérateurs, les agences de voyages de luxe (ex: Virtuoso, Fine Hotels & Resorts) et les plateformes de distribution.
3. **MICE Proactive Sales** : Spécialisé dans la "chasse" aux grands congrès (Associations médicales, lancements de produits) en démarchant les PCO (Professional Congress Organizers) et les agences événementielles bien avant que l'événement ne soit public.

Le Key Account Management (KAM)

Un client acquis n'est jamais définitivement acquis. Le rôle de l'Account Manager est d'entretenir la relation.

- Organiser des déjeuners de suivi réguliers, suivre la "Production" du compte (L'entreprise a-t-elle consommé les 500 nuitées promises dans le contrat ?), et résoudre les éventuels litiges avec la réception.

Le Ratio "Hunter vs. Farmer" (Chasseur vs. Éleveur)

Le DOSM doit équilibrer les profils. Un "Hunter" est motivé par la conquête de nouveaux clients et la signature de nouveaux contrats (New Business Development). Un "Farmer" est doué pour choyer un portefeuille existant et faire grandir sa valeur (Account Penetration). Une bonne équipe nécessite les deux tempéraments, souvent assignés à des rôles distincts.

Module 4 : Le Pôle "Reactive Sales" & MICE

Banquets, Groupes et Événementiel

Le segment MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions) est crucial car il combine la vente de chambres, de salles et de restauration. Ce pôle est majoritairement sédentaire (In-house) et gère les flux entrants (Inbound leads).

L'Équipe "Sales & Catering" (S&C)

- **Reactive Sales Manager / Event Sales** : Son rôle commence lorsque l'hôtel reçoit une demande (RFP - Request For Proposal) par e-mail, téléphone ou via une plateforme (Cvent). Il doit qualifier le "Lead", vérifier les disponibilités avec le Revenue Manager, et rédiger un devis attractif en moins de 24h.
- **Event Coordinator (Coordinateur d'Événements)** : Une fois le contrat signé par le Sales Manager, le dossier est "transféré" (Handover) au coordinateur. Il devient l'unique point de contact du client pour affiner les menus, la technique, et rédiger la bible de l'événement : le **BEO (Banquet Event Order)**.

La Visite d'Inspection (Site Inspection)

C'est l'outil de conversion (Closing) absolu de l'équipe réactive.

- Lorsqu'un organisateur vient visiter l'hôtel avant de signer, rien ne doit être laissé au hasard. Le parcours de visite doit être millimétré, les salons doivent être en "Set-up" (dressés), et une petite attention personnalisée (ex: accueil par le Chef avec une dégustation) doit être préparée. L'équipe réactive vend du rêve autant que des mètres carrés.

Le Conflit Classique (Conversion vs Qualité) : Souvent, les commerciaux MICE veulent dire "Oui" à toutes les demandes du client pour remporter le contrat (ex: "Oui, on peut vous faire un dîner gastronomique en 30 minutes"). Le Directeur Commercial doit instaurer des **"Selling Guidelines"** (Règles de vente) écrites avec le F&B Director pour empêcher l'équipe réactive de vendre des prestations techniquement irréalisables qui se transformeront en désastres opérationnels le jour J.

Module 5 : Le Pôle Réservations

Le Premier Filtre et le Moteur d'Upsell

Historiquement rattaché au département Hébergement (Front Office), le pôle Réservations est de plus en plus souvent intégré à la Direction Commerciale ou au Revenue Management. Ce n'est pas un centre d'appel (Call center) passif ; c'est le cœur de la conversion de la vente directe.

Le Rôle Stratégique de l'Agent de Réservation

L'agent est la "Voix de l'Hôtel". Il gère les clients individuels (Transient) qui appellent directement ou envoient des e-mails.

- **La Conversion (Closing Ratio)** : Son premier objectif est d'empêcher le client de raccrocher pour aller réserver sur Booking.com ou chez un concurrent. Il doit maîtriser l'argumentaire de vente et les avantages de la réservation directe (Direct Booking Perks).
- **L'Upselling Actif** : Un bon agent ne vend pas la chambre standard demandée. Il écoute les besoins (ex: un voyage de noces) et propose immédiatement la catégorie supérieure ("Pour 30€ de plus, je vous propose notre chambre Vue Mer avec balcon"). Cet "Upsell" est de la marge pure pour l'hôtel.

Le Contrôle de la Qualité et la "Test Call"

Le Directeur Commercial doit monitorer la performance de ce pôle critique.

- **Le Mystery Caller (Appel Mystère)** : Utilisation d'audits externes (ex: LQA) ou internes. Le standard téléphonique décroche-t-il avant la 3ème sonnerie ? L'agent a-t-il identifié les besoins du client avant de donner un prix ? A-t-il tenté une vente additionnelle (Cross-sell : réservation du restaurant ou du Spa) ?
- **L'Analyse des "Turnaways"** : Pourquoi les appels n'ont-ils pas été convertis ? (Trop cher, hôtel complet, politique d'annulation trop stricte). L'enregistrement des "Turnaways" dans le PMS permet au Revenue Manager d'ajuster les prix si le marché trouve l'hôtel trop cher.

Le "Reservation Hub" Centralisé

Pour les groupes hôteliers possédant plusieurs établissements dans une même ville (Cluster), le pôle Réservations est souvent centralisé. L'avantage est la mutualisation des coûts RH. Le risque est la déconnexion des agents avec la réalité physique des hôtels (ils vendent un produit qu'ils ne voient pas tous les jours). Le DOSM doit organiser des visites régulières des hôtels pour ces agents.

Module 6 : Le Pôle Marketing et Digital

Communication, E-réputation et Marque

Vendre est impossible si le client n'a jamais entendu parler de l'hôtel. Le pôle Marketing, souvent dirigé par un Marketing Manager sous la supervision du DOSM, a pour mission de générer la demande entrante (Inbound Demand) et de veiller sur le prestige de la marque.

Les Trois Axes du Marketing Hôtelier

1. Le Marketing Digital (Acquisition) :

- Gestion du site web de l'hôtel (La vitrine principale).
- Campagnes d'acquisition (Google Ads, Facebook/Instagram Ads) ciblées sur les bons personas (ex: Cibler les jeunes mariés britanniques pour des lunes de miel).
- Le SEO (Search Engine Optimization) pour ressortir premier sur les moteurs de recherche.

2. La Création de Contenu (Content Management) :

- L'organisation des shootings photos professionnels (Chambres, F&B). Une image médiocre détruit instantanément le positionnement "Luxe".
- L'animation quotidienne des réseaux sociaux avec un "Tone of Voice" en adéquation avec l'ADN de l'hôtel.

3. Les Relations Publiques (PR & Communications) :

- La rédaction des communiqués de presse (Press Releases) lors de l'ouverture d'un nouveau restaurant ou de la nomination d'un nouveau Chef.
- L'accueil et la gestion des journalistes et des influenceurs (Blogueurs, Instagrammers) en échange de visibilité (Earned Media).

Marketing F&B vs. Marketing Hébergement : Le Marketing Manager d'un hôtel fait souvent l'erreur de se concentrer uniquement sur les chambres. Or, la clientèle cible des restaurants de l'hôtel est souvent *locale* (Les habitants de la ville). Le pôle marketing doit développer une stratégie spécifique de "**Local Store Marketing**" pour le F&B (ex: Promotions afterwork ciblées géographiquement à 5 km autour de l'hôtel) qui diffère totalement de la stratégie mondiale de vente de chambres.

Module 7 : La Synergie avec le Revenue Management

L'Alliance du Volume et du Prix

L'organisation moderne ne conçoit plus la Vente et le Revenue Management (RM) comme deux entités distinctes. Ils sont les deux poumons de la rentabilité. Si le Commercial veut vendre un maximum (Volume), le Revenue Manager veut vendre au meilleur tarif possible (Prix). La structure doit forcer leur collaboration.

Le Business Review Meeting (La Réunion de Yield)

C'est la réunion hebdomadaire la plus stratégique de l'hôtel, regroupant le DG, le DOSM et le RM.

- **L'Analyse du "Pace" (Le Rythme)** : Le RM présente les prévisions à 3 mois. *"Nous sommes en retard de 15% sur les réservations du mois de mai par rapport à l'année dernière."*
- **L'Action Commerciale** : Face à ce constat, le DOSM active son équipe : *"Je lance une campagne promotionnelle flash sur le marché britannique et je demande aux commerciaux proactifs de relancer tous nos comptes Corporate pour combler ce vide."*

L'Arbitrage des Groupes (Group Displacement)

Le point de friction classique entre les deux métiers.

- Le Commercial MICE arrive avec un contrat pour un grand groupe de 100 chambres en plein mois de juin, mais à un tarif très négocié (150€/nuit).
- Le Revenue Manager s'y oppose : *"En juin, l'hôtel sera plein de clients individuels prêts à payer 300€/nuit. Prendre ce groupe va nous faire perdre de l'argent (Displacement)."*
- **La Résolution** : Le DOSM et le RM utilisent l'analyse globale (TrevPAR). Si ce groupe de 100 chambres réserve également d'énormes banquets (Gros revenus F&B) et loue toutes les salles de réunion, la marge globale générée dépassera la perte sur les chambres. L'organisation impose de valider la rentabilité "Totale" de l'hôtel, pas seulement celle de l'hébergement.

Les Grilles Tarifaires Fixées (Pricing Guidelines)

Pour éviter que les commerciaux n'aillent demander l'autorisation au Revenue Manager pour chaque devis, l'organisation met en place une "Matrice Tarifaire". Le RM fournit au pôle commercial un tableau indiquant le tarif minimum autorisé (Floor rate) par période et par taille de groupe. Les commerciaux sont ainsi "Empowerés" (autonomes) pour signer rapidement dans ce cadre prédéfini.

Module 8 : Alignement avec les Opérations

La Connexion Sales / F&B / Hébergement

L'équipe commerciale vend une "Promesse". L'équipe des opérations (Front Office, F&B, Housekeeping) doit "Délivrer" cette promesse. Si l'organisation ne crée pas de ponts solides entre ces départements, les promesses intenable des commerciaux se transformeront en cauchemars opérationnels et en clients insatisfaits.

Le "Handover" (La Passation de Dossier)

C'est le processus critique dans la gestion des groupes et événements.

- Une fois le contrat signé, l'Event Manager (Ventes) organise un **"Handover Meeting"** avec le Banquet Manager (F&B) et le Chef de Réception.
- L'objectif est de transmettre toutes les informations cruciales : *"Ce groupe demande un Check-in VIP anticipé à 10h, et le PDG est sévèrement allergique aux arachides."* Le commercial transfère officiellement la responsabilité au terrain.

Le "BEO Meeting" Matinal

Chaque matin, les départements Opérations et Commercial se réunissent 15 minutes pour lire les "Banquet Event Orders" des événements des prochains jours.

- Si le commercial a vendu une "Pause Café sur la terrasse" mais que la météo annonce une tempête, c'est lors de cette réunion que les opérations imposent le "Plan B" en intérieur, évitant le désastre le jour J.

L'Alignement Culturel (L'Exemple Marocain) : La stratégie commerciale doit s'adapter à l'ADN culturel que les opérations mettent en scène. Par exemple, si l'hôtel a un positionnement affirmé sur l'hospitalité marocaine authentique, le discours des commerciaux ne doit pas "vendre" un standard froid et international. Ils doivent mettre en avant l'expérience du *thé de bienvenue traditionnel*, l'architecture en *zellige* des salons, ou la cuisine locale du F&B. L'équipe de vente doit "respirer" la culture que l'hôtel fait vivre à ses clients, créant ainsi un "Storytelling" parfaitement cohérent de la brochure jusqu'à la chambre.

Module 9 : Le "Tech Stack" Commercial

L'Écosystème Technologique (CRM, S&C, PMS)

Une direction commerciale moderne ne fonctionne plus avec des classeurs et des cartes de visite. La performance (vitesse de réponse, qualité du suivi) dépend de l'architecture technologique mise en place par le DOSM.

Le S&C (Sales & Catering Software)

C'est le cœur du réacteur pour l'équipe MICE et Groupes (ex: Opera S&C, Delphi, Event Temple).

- Il gère le pipeline des affaires : de la demande de devis (Lead) à la signature du contrat (Definite).
- Il gère **l'Inventaire de l'espace** : Un commercial ne peut pas vendre un salon si son collègue l'a bloqué (Option) pour un autre client dans le logiciel. Cela empêche l'Overbooking des espaces événementiels.
- C'est de ce logiciel qu'est édité le BEO (Banquet Event Order) transmis aux opérations.

Le CRM (Customer Relationship Management)

C'est l'outil de mémoire et de fidélisation (ex: Salesforce, Cendyn).

- Il regroupe l'historique de chaque client individuel et B2B : combien ont-ils dépensé ? Sont-ils venus l'année dernière ? Quelles sont leurs préférences ?
- **L'Automatisation Marketing** : Le CRM permet d'envoyer des campagnes e-mailing ultra-ciblées. (Ex: Envoyer une offre "Spa & Dîner" uniquement aux clients locaux ayant séjourné pour leur anniversaire de mariage l'an passé).

Le Lancement d'Appel d'Offres (RFP Platforms)

L'équipe "Proactive Sales" (Corporate) reçoit les demandes des grandes entreprises (Gouvernements, multinationales) via des plateformes mondiales comme *Cvent* ou *Lanyon*. L'organisation du département doit intégrer ces outils de manière fluide, car les clients exigent souvent des réponses tarifaires complexes en moins de 48 heures sur ces plateformes. Une mauvaise maîtrise technologique entraîne la perte systématique des grands comptes.

Module 10 : Recrutement et Profils Types

Construire une Équipe de Vente Haute Performance

L'organigramme parfait ne sert à rien si les sièges sont occupés par les mauvais profils. Le DOSM est le recruteur en chef de son département. Il doit savoir identifier les talents adaptés à la rudesse et aux spécificités de la vente hôtelière.

Les Compétences Recherchées (Hard & Soft Skills)

- **La Résilience (Rejection-proof)** : Un "Proactive Sales Manager" va entendre 9 "Non" pour obtenir 1 "Oui". Il lui faut une endurance psychologique hors norme.
- **L'Empathie et le "Relationship Building"** : En hôtellerie, on vend un produit invisible (une expérience). Le client achète souvent "la confiance" qu'il porte au commercial. Le talent relationnel est supérieur à l'agressivité de vente pure.
- **Le "Business Acumen" (L'intelligence financière)** : Un bon commercial hôtelier n'est plus celui qui vend beaucoup à bas prix. Il doit comprendre l'impact d'une commission OTA, savoir calculer un RevPAR, et comprendre le coût d'un banquet (Food Cost). Il doit vendre du "Profit", pas du volume.

L'Onboarding (L'Intégration d'un Nouveau Commercial)

L'erreur classique est de donner un ordinateur et un téléphone à un nouveau commercial et de lui dire "Va vendre".

1. **Phase Opérationnelle (Cross-Training)** : La première semaine, le nouveau commercial doit faire des lits avec les femmes de chambre, suivre le service du petit-déjeuner et assister à un "Check-in" difficile à la réception. S'il ne comprend pas la douleur et la complexité des opérations, il vendra des promesses intenable.
2. **Phase Produit** : Il doit dormir dans la meilleure suite et dans la chambre standard de l'hôtel, et dîner au restaurant. Il doit "ressentir" ce qu'il va vendre.

3. **Phase Technique** : Maîtrise absolue du PMS, du S&C et des règles tarifaires fixées par le Revenue Manager.

La Rétention des Talents : Les excellents commerciaux sont rares et massivement chassés par les hôtels concurrents. Le DOSM doit instaurer un management de proximité, un système de primes attractif (Incentives) et un plan de carrière clair pour éviter un turnover destructeur. La perte d'un grand Account Manager signifie souvent le départ de son portefeuille de clients clés vers le concurrent.

Module 11 : Systèmes de Rémunération

Objectifs (KPIs) et Incentives Commerciaux

Contrairement au reste du personnel de l'hôtel, l'équipe commerciale est directement "incentivée" sur les résultats financiers. Le système de rémunération variable (Bonus/Commission) est le levier le plus puissant dont dispose le DOSM pour orienter l'effort de ses troupes.

Le Principe de l'Incentive Hôtelier

L'hôtellerie ne rémunère que très rarement à la "commission pure" (un pourcentage sur chaque contrat). Elle fonctionne par "Bonus sur Objectifs".

- **Le "Threshold" (Le Seuil de déclenchement)** : Le bonus ne se déclenche que si l'hôtel a atteint un minimum de santé financière (ex: "Aucune prime ne sera versée si le Budget global de l'hôtel n'est pas atteint à au moins 90%"). C'est le principe de solidarité avec l'entreprise.
- **Les Objectifs Individuels (Individual Targets)** : Si le Sales Manager dépasse son propre budget de vente Corporate (ex: Budget de 1 million d'euros, réalisé 1,2 million), il perçoit un pourcentage du dépassement.

Les KPIs d'Activité (Mesurer l'Effort, pas seulement le Résultat)

Un gros contrat peut tomber par chance (Un appel entrant). Le DOSM doit aussi rémunérer l'effort de prospection (Les KPIs d'Activité) :

1. **Volume de "Sales Calls" (Appels et Visites)** : Nombre de rendez-vous physiques ou téléphoniques avec de nouveaux prospects par semaine.
2. **Site Inspections (Visites d'Hôtel)** : Combien d'organisations d'événements le commercial a-t-il réussi à faire venir sur place ?
3. **Le Taux de Conversion (Conversion Rate)** : S'il envoie 100 devis mais n'en signe que 2, son taux (2%) indique un problème de ciblage ou de tarif.

Le Piège du Mauvais Incentive

Si vous primez un commercial uniquement sur le "Chiffre d'affaires brut généré", il fera des rabais massifs (discounting) pour convaincre les clients de signer, détruisant ainsi la marge (GOP) de l'hôtel. La structure d'Incentive doit inclure un **Critère de Rentabilité** (ex: "La remise accordée au client ne doit jamais dépasser 15% du tarif public").

Module 12 : L'Évaluation de la Performance

Le Reporting de la Direction Commerciale

Le DOSM est redevable devant la Direction Générale et les Propriétaires (Asset Managers). Son discours ne doit pas être "Nous avons beaucoup travaillé", mais "Voici les chiffres de notre performance". L'organisation exige des rituels de reporting précis.

Le Reporting Mensuel (The Month-End Review)

Le DOSM présente un tableau de bord (Dashboard) consolidant les KPIs stratégiques :

- **Analyse de la "Top-Line" (Revenus)** : L'objectif budgétaire du mois a-t-il été atteint par segment (Corporate, Leisure, MICE) ?
- **Le Rapport de Pace (Pacing Report)** : Où en sommes-nous pour les 3 prochains mois par rapport à l'année dernière à la même date ? (Ex: "Pour le mois d'octobre prochain, nous avons déjà 40% de nos chambres vendues, contre 30% l'an dernier à la même époque" = Un excellent "Pace").
- **L'Analyse STR (Benchmarking Concurrentiel)** : L'hôtel a-t-il gagné ou perdu des parts de marché (Market Share) par rapport à ses 5 concurrents directs (Compset) ? C'est le juge de paix absolu de l'efficacité commerciale.

Le Reporting des Coûts (CAC)

Le DOSM gère le budget Marketing & Ventes de l'hôtel (souvent entre 4% et 7% des revenus totaux).

- Il doit justifier le **Coût d'Acquisition Client (CAC)**.
- *Analyse* : "Nous avons dépensé 5 000€ sur le salon MICE de Berlin (Déplacements, stand). Cela a généré 3 "Leads" signés pour une valeur de 50 000€. Le Retour sur Investissement (ROI) justifie cette dépense."

Le Pipeline Commercial : C'est l'indicateur avancé (Leading Indicator). Le DOSM présente la valeur totale des contrats qui sont "En cours de négociation" (Tentative). Si le pipeline de l'équipe est vide pour le mois prochain, c'est que la prospection de ce mois-ci a été défaillante. Le pipeline est la garantie des revenus futurs.

Étude de Cas N°1

Restructuration d'une Équipe Commerciale Post-Crise

Contexte : L'Hôtel d'affaires "City Hub Casablanca" (200 chambres, grand centre de conférence). Suite à une restructuration interne et une crise économique locale, le département commercial est "à l'arrêt". L'équipe de 4 commerciaux agit de manière désorganisée : tout le monde fait un peu de Corporate, un peu de Banquets, sans ciblage précis. Le chiffre d'affaires stagne et les grands comptes de la ville s'envolent chez la concurrence.

Le Diagnostic du Nouveau DOSM

Le nouveau Directeur Commercial audite le fonctionnement. Il constate que les commerciaux passent 60% de leur temps à répondre à des emails de demandes entrantes (Reactive) et à régler des litiges de facturation, ce qui ne leur laisse aucun temps pour aller démarcher les entreprises de la région (Proactive Sales). L'hôtel subit le marché.

Le Plan de Restructuration (La Sectorisation)

Le DOSM casse l'ancienne organisation et "hyper-spécialise" l'équipe en séparant clairement la Chasse et l'Élevage :

1. **Le Pôle "Chasse" (Proactive) :** Il nomme ses deux commerciaux les plus agressifs "Corporate Account Managers". Leur téléphone de bureau est coupé. Ils ont l'obligation d'être sur le terrain 4 jours par semaine (KPI : 15 rendez-vous physiques par semaine) pour reconquérir les banques et les multinationales du quartier.
2. **Le Pôle "Élevage" (Reactive & S&C) :** Il nomme un "Event Manager" très rigoureux, assisté d'un coordinateur sédentaire. Ils gèrent toutes les demandes entrantes (Inbound), rédigent les devis en moins de 4 heures, et assurent l'organisation logistique parfaite des séminaires vendus par le pôle Proactif.

Résultat

En retirant la charge administrative (gestion des séminaires) aux commerciaux de terrain, leur temps de prospection explose. En 3 mois, l'hôtel signe 12 nouveaux contrats "Grands Comptes" nationaux. La rapidité de réponse de l'équipe "Réactive" fait grimper le taux de conversion des devis de 15% à 32%. Le chiffre d'affaires repart violemment à la hausse grâce à une architecture RH enfin logique.

Étude de Cas N°2

Résoudre le Conflit entre Ventes MICE et Revenue Management

Contexte : L'Hôtel "Palace Riviera" (5 étoiles, forte demande estivale). Un grand conflit éclate lors du "Business Review Meeting". Le Senior Sales Manager (Commercial) a reçu une demande de l'industrie pharmaceutique pour un groupe de 150 chambres en plein mois de Juin, avec l'organisation de banquets massifs. Le client exige un tarif de 200€ la nuit. Le Commercial veut signer ce contrat à un demi-million d'euros pour valider sa prime annuelle (Incentive).

Le Blocage du Revenue Manager

Le Revenue Manager (RM) s'oppose formellement au contrat : *"En juin, l'hôtel affiche complet tous les ans avec des clients individuels (Loisirs) qui paient nos chambres au tarif plein de 450€ la nuit. Prendre ce groupe à 200€ va nous faire perdre 250€ par chambre et par nuit (Group Displacement). C'est une destruction de rentabilité."*

L'Arbitrage du DOSM (L'Analyse "Total Revenue")

Le Directeur Commercial (DOSM) doit trancher de manière scientifique, et non émotionnelle. Il commande une analyse de déplacement financier complet (Displacement Analysis) :

1. **Calcul de la Perte Hébergement** : Perte de 250€ x 150 chambres x 3 nuits = **-112 500€** de manque à gagner sur les chambres. Le RM a techniquement raison sur ce point.
2. **Calcul du Gain MICE & F&B** : Le groupe pharmaceutique a commandé 3 dîners de gala à 150€ par personne, la location de la salle de bal (10 000€), et des open-bars (forte marge F&B). Le profit net estimé du département F&B sur ce groupe est de **+140 000€**. En revanche, le client loisir individuel va souvent dîner en ville (Capture Rate faible).

Résultat de l'Arbitrage

La perte sur les chambres (112 500€) est largement compensée par les profits générés dans les salons de banquet (140 000€). Le DOSM valide la signature du contrat. Il a utilisé l'analyse du **TrevPAR** (Revenu Total) pour dépasser le conflit stérile entre les départements, prouvant que l'hôtellerie moderne se pilote sur la rentabilité globale et non sur la seule vente de la chambre.

Étude de Cas N°3

Intégrer l'Identité Culturelle dans l'Offre Commerciale

Contexte : Un grand hôtel international ouvre ses portes dans un pays à forte identité culturelle et artisanale (ex: au Maroc). L'équipe commerciale (Ventes Corporate et MICE) éprouve des difficultés à vendre les espaces de séminaires et les dîners de gala aux agences de voyages de luxe et aux "Event Planners" parisiens ou londoniens. Ces derniers trouvent que la proposition de l'hôtel est "trop froide", "trop standardisée" (trop Corporate), et ressemble à n'importe quel autre hôtel de la chaîne dans le monde.

Le Diagnostic du DOSM (Le Manque de "Sense of Place")

Le Directeur Commercial réalise que son équipe vend un "produit technique" (mètres carrés, vidéoprojecteurs, buffets internationaux) au lieu de vendre une "Destination". Le client du MICE et du Luxe cherche aujourd'hui l'authenticité culturelle ; il veut que son événement s'ancre dans le pays visité.

Le Plan d'Action "Ancrage Culturel"

Le DOSM réécrit totalement la plaquette commerciale (Banquet Kit) et les argumentaires de vente (Pitch) en y insufflant l'ADN local :

1. **L'Expérience Accueil (Welcome Experience) :** Au lieu d'offrir le "Welcome Coffee" standard (Café filtre et viennoiseries), l'offre "Premium Local" est créée. L'équipe propose désormais un accueil sous tente caïdale dans le jardin, avec un maître théier versant le thé à la menthe selon la tradition, accompagné de pâtisseries artisanales locales.
2. **Le Design de l'Événement :** Le DOSM intègre des artisans locaux dans l'offre. Le Dîner de Gala ne sera pas servi sur des tables blanches classiques, mais sur des tables mettant en valeur un chemin de table reprenant l'esthétique du zellige ou de la broderie locale, avec une animation musicale ancrée dans le patrimoine.

3. La Lexicologie Commerciale : La communication de l'hôtel intègre des expressions chaleureuses locales pour désigner ses espaces de vie, cassant la froideur de la chaîne internationale.

Résultat

Lors du prochain grand salon professionnel (ex: IBTM), les commerciaux de l'hôtel ne présentent plus des "salles de réunion", mais une "Immersion dans l'Hospitalité locale". La promesse de cette expérience authentique (Storytelling culturel) convainc les agences européennes en quête de dépaysement pour leurs clients. Le taux de conversion des appels d'offres (RFP) MICE bondit de 35% sur le segment du tourisme d'affaires international.

Plan d'Action Stratégique

Auditer et Optimiser son Organisation en 90 Jours

Lors de votre prise de poste en tant que Directeur Commercial (DOSM), la tentation est de se lancer immédiatement dans la vente pour "faire du chiffre". C'est une erreur. Vous devez d'abord vous assurer que la structure (l'organisation) de votre département est saine. Voici votre feuille de route pour le premier trimestre.

Mois 1 : L'Audit Interne et le Constat

- **Semaine 1-2 (L'Écoute de l'Équipe)** : Menez des entretiens "One-to-One" avec chaque commercial, coordinateur événementiel et agent de réservation. Demandez-leur : *"Qu'est-ce qui te fait perdre le plus de temps aujourd'hui ?"*. Vous découvrirez souvent que les commerciaux de terrain passent 5h par jour à faire des tâches administratives.
- **Semaine 3 (Audit du Compset et des Chiffres)** : Demandez les rapports STR et les statistiques PMS des 12 derniers mois. L'hôtel est-il dépendant des OTAs (Booking.com) ? Quel segment est en souffrance (Leisure, Corporate) ? Le "Business Mix" dictera votre nouvelle organisation.
- **Semaine 4 (Audit du Pipeline)** : Ouvrez le logiciel CRM/S&C (ex: Opera Sales & Catering). Les dossiers sont-ils à jour ? L'équipe relance-t-elle les devis, ou les demandes dorment-elles dans le système ? C'est le reflet de la rigueur de l'équipe.

Mois 2 : La Restructuration et l'Assignment

- **Semaine 5-6 (Redéfinition des Rôles)** : Séparez la "Chasse" (Proactive Sales) de "l'Élevage/Logistique" (Reactive & Events). Vos chasseurs ne doivent plus rédiger de BEOs. Assignez des cibles précises (Target accounts) à chaque commercial. Aucun chevauchement de portefeuille n'est toléré.
- **Semaine 7-8 (Le Système de Rémunération)** : Remettez à plat le système de primes (Incentives). Liez les bonus non seulement au Chiffre d'Affaires brut, mais aussi à la Rentabilité (GOP) et aux "KPIs d'activité" (Nombre de visites clients par semaine).

Mois 3 : Alignement Stratégique et Déploiement

- **Semaine 9-10 (Le Pacte "Revenue & Sales")** : Instaurez formellement la "Weekly Business Review" avec le Revenue Manager et le Directeur Général. Créez les "Pricing Guidelines" pour que vos commerciaux puissent signer des contrats d'affaires sans demander d'autorisation pour chaque centime.
- **Semaine 11-12 (La Communication et le Lancement)** : Finalisez le "Sales & Marketing Plan" de l'année. Présentez-le de manière inspirante à l'ensemble du Comité de Direction de l'hôtel (Pour aligner les Opérations F&B et l'Hébergement sur les promesses que vous allez faire aux clients). La machine est prête à conquérir le marché.

Conclusion Générale

De l'Organisation à la Performance Absolue

La vente en hôtellerie de luxe ne relève pas de l'improvisation ni du bagout d'un vendeur exceptionnel isolé. Elle est le résultat d'une machine d'horlogerie parfaitement huilée, où chaque rouage (Chasseurs, Coordinateurs d'Événements, Agents de Réservation, Experts du Marketing Digital) accomplit sa mission de manière synchronisée. Et l'horloger de cette machine, c'est vous.

Tout au long de ces 20 pages, nous avons démontré que le **Directeur Commercial et Marketing (DOSM)** est avant tout un **Architecte de l'Organisation** :

- **Le Maître des Segments** : En comprenant que l'on ne vend pas un séminaire d'entreprise comme on vend une lune de miel, vous avez structuré votre équipe par spécialisation (Corporate, MICE, Leisure), garantissant que chaque client ait face à lui un expert absolu de ses besoins.
- **L'Allié Financier** : En détruisant les vieux silos (Sales vs Revenue Management), vous avez aligné vos objectifs commerciaux sur la rentabilité globale de l'hôtel (TrevPAR). Vous ne vendez plus du volume à tout prix, vous vendez de la *Marge Nette* (GOP).
- **Le Protecteur de la Marque** : En déployant un marketing digital offensif et en intégrant l'âme et l'authenticité de la destination (le fameux "Sense of Place") dans votre discours de vente, vous arrachez l'hôtel à la guerre des prix pour le positionner sur le marché de "l'Expérience Unique".

"Une équipe commerciale désorganisée avec un excellent produit échouera toujours face à une équipe commerciale structurée, disciplinée et motivée, même avec un produit moyen."

En acquérant cette "Maturité Structurale", en devenant le chef d'orchestre de la "Revenue Strategy Team", vous prouvez à votre Direction Générale et à vos investisseurs que vous n'êtes plus un simple "vendeur". Vous êtes devenu le **Moteur de la Croissance** de l'entreprise. C'est cette dimension de leader visionnaire, capable de piloter les hommes autant que les chiffres (Data-driven

leadership), qui vous prépare naturellement à assumer demain les fonctions ultimes de la Direction Générale Hôtelière.

Fin de la Masterclass - Organisation du Département Commercial en Hôtellerie