

A light gray rectangular box with a dashed border, intended for a logo.

Emplacement pour votre logo

Utilisation des Outils CRM et PMS pour le Suivi des Ventres

Formation Masterclass - Direction Commerciale

Sommaire

Introduction : La Data au Cœur de la Vente Hôtelière	3
Module 1 : Le PMS (Property Management System) : Le Cœur Opérationnel	4
Module 2 : Le CRM (Customer Relationship Management) : L'Intelligence B2B/B2C	5
Module 3 : L'Intégration PMS-CRM (Le Saint Graal de la Donnée)	6
Module 4 : Le S&C (Sales & Catering) pour la Gestion MICE	7
Module 5 : La Gestion du "Pipeline" Commercial dans le CRM	8
Module 6 : Le Suivi des Ventes et le "Forecasting" (Prévisions)	9
Module 7 : Le Nettoyage de la Donnée ("Data Hygiene")	10
Module 8 : Automatisation et "Workflows" Commerciaux	11
Module 9 : L'Analyse des "Lost Business" (Affaires Perdues)	12
Module 10 : Profilage B2B et B2C (Tagging & Segmentation)	13
Module 11 : Le Reporting Automatisé pour le Comex	14
Module 12 : Conformité et Sécurité des Données (RGPD)	15
Étude de Cas N°1 : Récupérer des Parts de Marché B2B via l'Audit du CRM	16
Étude de Cas N°2 : Synergie PMS/CRM pour un Package Identitaire Fort	17
Étude de Cas N°3 : Le Nettoyage d'un PMS "Pollué" pour Sauver le Yield	18
Plan d'Action : Auditer et Optimiser son "Tech Stack" en 90 Jours	19
Conclusion Générale : Le DOSM comme Architecte Technologique	20

Introduction Générale

La Data au Cœur de la Vente Hôtelière

Il fut un temps où l'hôtellerie fonctionnait sur la mémoire d'un concierge exceptionnel ou sur le carnet d'adresses papier d'un grand Directeur Commercial. Ce temps est révolu. L'hôtellerie moderne, face à des volumes massifs, une distribution mondiale et une volatilité extrême des marchés, est devenue une industrie profondément technologique. Le succès d'un hôtel ne repose plus seulement sur la beauté de ses murs, mais sur l'intelligence de ses systèmes informatiques.

Le **Directeur Commercial (Director of Sales & Marketing - DOSM)** navigue quotidiennement dans un océan de données (Data). Pour transformer cette donnée en chiffre d'affaires, il s'appuie sur deux piliers technologiques fondamentaux : le **PMS (Property Management System)**, qui gère l'opérationnel, et le **CRM (Customer Relationship Management)**, qui gère le relationnel et le prévisionnel.

Le Danger du "Silo Technologique"

L'erreur la plus fréquente dans les hôtels est la fragmentation : les commerciaux saisissent leurs contacts dans des fichiers Excel, les réceptionnistes opèrent sur le PMS, et le marketing utilise une plateforme d'e-mailing déconnectée. Résultat : une perte de revenus colossale due à l'incohérence de la relation client.

L'Objectif de cette Masterclass : Nous allons démystifier le "Tech Stack" (l'infrastructure technologique) de la vente hôtelière. Vous apprendrez à faire dialoguer votre PMS et votre CRM, à paramétrer des règles d'hygiène de la donnée pour vos équipes, à structurer un pipeline B2B impénétrable, et à utiliser l'automatisation pour démultiplier la force de frappe de vos commerciaux sans augmenter la masse salariale.

Sur les 20 prochaines pages, nous transformerons votre vision de l'informatique : d'une contrainte administrative, ces outils deviendront votre arme de prospection, de prévision (Forecasting) et de fidélisation la plus redoutable.

Module 1 : Le PMS (Property Management System)

Le Cœur Opérationnel de l'Hôtel

Le **PMS (Property Management System)**, avec des leaders mondiaux comme Opera, Mews ou Protel, est le système nerveux central de l'hôtel. Historiquement conçu pour la réception (Check-in / Check-out, facturation), il est aujourd'hui une mine d'or analytique pour la Direction Commerciale.

Les Données Clés du PMS pour les Ventes

- **L'Inventaire en Temps Réel** : Combien de chambres sont disponibles ce soir, la semaine prochaine, ou dans un an ? Le PMS gère le stock physique (contrairement au Channel Manager qui le distribue).
- **Les Profils Clients (Guest Profiles)** : C'est la base de données brute. Le PMS enregistre chaque transaction : le tarif payé, les dépenses F&B (TrevPAR), les demandes spéciales, et le nombre de séjours passés.
- **Les "Market Codes" et "Source Codes"** : C'est la fondation de l'analyse commerciale. *Comment* ce client est-il venu ? Était-ce un client "Corporate", "Leisure", ou "Group" ? (Market Code). A-t-il réservé via "Booking.com", par "Téléphone" ou "Direct Web" ? (Source Code).

Le Rôle du DOSM face au PMS

Bien que le PMS soit principalement utilisé par le Front Office, le DOSM doit en maîtriser l'architecture (Configuration).

1. **Standardisation de la Saisie** : Le DOSM doit imposer des règles de saisie strictes. Si les réceptionnistes enregistrent tous les clients sous un code générique "Autres" pour gagner du temps, le DOSM sera aveugle à la fin du mois pour analyser sa segmentation.
2. **Analyse du Comportement d'Achat** : En extrayant les données du PMS, le DOSM repère des tendances. Ex: *"Les clients venus via l'agence de voyage X dépensent trois fois plus au Spa"*

que les clients venus via Expedia." Cette donnée justifie une réallocation du budget marketing vers l'agence X.

Le Paradoxe du PMS

Le PMS est excellent pour savoir ce qui s'est passé (Le Passé) et gérer ce qui se passe (Le Présent). Mais il est souvent inadapté pour gérer des "Prospects" (des clients qui n'ont pas encore réservé) ou pour suivre de longs cycles de négociation commerciale. C'est pour pallier cette faiblesse que le CRM entre en scène.

Module 2 : Le CRM

L'Intelligence Commerciale (B2B et B2C)

Le **CRM (Customer Relationship Management)** (ex: Salesforce, Cendyn, Revinate, HubSpot) est l'outil stratégique de la Direction Commerciale. Contrairement au PMS qui gère des "Transactions", le CRM gère des "Relations". Il permet de suivre un prospect depuis le premier appel téléphonique jusqu'à la signature finale, et bien au-delà.

Les Deux Fonctions Principales du CRM Hôtelier

1. **Le CRM Opérationnel B2B (Sales Force Automation)** : Utilisé par l'équipe de vente (Corporate, MICE, Agences). Il remplace les carnets d'adresses et les fichiers Excel. Il enregistre :
 - Les coordonnées complètes de l'acheteur (ex: le Travel Manager de L'Oréal).
 - L'historique des interactions (appels, e-mails, déjeuners).
 - Les contrats en cours de négociation (Le Pipeline).
2. **Le CRM Marketing B2C (Marketing Automation)** : Utilisé par le département E-commerce et Marketing pour segmenter la base de données des anciens clients (récupérée du PMS) et envoyer des campagnes ultra-ciblées (ex: e-mails d'anniversaire, offres "Staycation" ciblées géographiquement).

Pourquoi le CRM est-il Vital pour le DOSM ?

Le DOSM utilise le CRM pour la **Mémoire Institutionnelle** et le **Contrôle Managérial**.

- **La Mémoire** : Dans une industrie à fort *turnover*, si un "Senior Sales Manager" démissionne et qu'il notait tout sur un cahier, l'hôtel perd tous ses clients. Si l'hôtel utilise un CRM, le DOSM réassigne simplement le "Portefeuille Clients" au nouveau vendeur, qui peut lire tout l'historique des négociations passées.

- **Le Contrôle** : Le DOSM sait exactement combien d'appels de prospection (Sales Calls) son équipe a effectué dans la semaine, et quel est le volume financier des contrats en cours de négociation.

L'Adoption par l'Équipe de Vente : C'est le plus grand défi du DOSM. Les commerciaux détestent la saisie administrative et voient souvent le CRM comme un outil de "flicage". Le DOSM doit leur prouver que le CRM est un assistant qui les aide à ne jamais oublier une relance, à fermer plus de ventes, et donc à gagner de plus grosses primes (Incentives). *"If it's not in the CRM, it didn't happen."* (Si ce n'est pas dans le CRM, ça n'existe pas).

Module 3 : L'Intégration PMS-CRM

Le Saint Graal de la Donnée Hôtelière

Posséder un excellent PMS et un excellent CRM ne sert à rien s'ils ne "se parlent" pas. La **Connectivité (L'Interface 2-Way)** entre ces deux systèmes est le fondement de la stratégie commerciale moderne. Une donnée saisie d'un côté doit se refléter de l'autre instantanément.

Le Flux PMS vers CRM (L'Analyse Post-Séjour)

Le PMS alimente le CRM avec les données réelles (La Production).

- Le commercial signe un contrat B2B avec l'entreprise "GlobalTech" dans le CRM. Le contrat garantit un tarif de 150€.
- Pendant l'année, les cadres de GlobalTech dorment à l'hôtel. Ces séjours sont enregistrés dans le PMS.
- Le soir, le PMS envoie cette donnée au CRM. Le commercial peut ouvrir sa fiche "GlobalTech" dans le CRM et voir en temps réel : *"Ils ont consommé 450 nuitées pour 67 500€ de chiffre d'affaires cette année."* Il a les chiffres exacts pour sa prochaine renégociation.

Le Flux CRM vers PMS (La Personnalisation)

Le CRM alimente le PMS avec l'Intelligence Émotionnelle.

- Lors d'une campagne de marketing (CRM), un client répond à un questionnaire en indiquant qu'il est "Vegan". L'information est stockée dans le profil CRM.
- Lors de sa prochaine réservation, le CRM pousse cette donnée dans les "Notes / Traces" de la réservation sur le PMS. La réception et la cuisine voient instantanément "Client Vegan". L'expérience client est fluidifiée sans aucune intervention humaine manuelle.

La "Single Source of Truth" (La Source Unique de Vérité)

Lorsque le Directeur Général demande : "Combien l'agence MICE a-t-elle produit ce mois-ci ?", si le Revenue Manager tire un rapport du PMS annonçant 10 000€, et que le Directeur Commercial tire un rapport du CRM annonçant 15 000€, le management s'effondre. Le DOSM doit s'assurer que les deux systèmes sont parfaitement "Mappés" (Synchronisation des Market Codes et des Rate Codes) pour que toute l'entreprise lise les mêmes chiffres.

Module 4 : Le S&C (Sales & Catering)

L'Outil de Gestion MICE et Banquets

Pour le département MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions), le CRM standard n'est pas suffisant. L'organisation d'un événement (qui inclut des chambres, des salles de conférence, des pauses-café et des équipements audiovisuels) nécessite un module spécifique : le **Sales & Catering (S&C)** (souvent un module du PMS type Opera S&C, ou un logiciel dédié comme Delphi d'Amadeus).

La Gestion de l'Inventaire Événementiel (Space Management)

Le S&C gère le "Tetris" des salons de l'hôtel.

- **Le "Function Diary" (Cahier de fonction)** : Le logiciel indique visuellement quelles salles sont libres, bloquées en option, ou confirmées.
- **La Règle des Options** : Le S&C permet au commercial de poser une option "Tentative" sur un salon pour une entreprise. Le logiciel gère les dates d'expiration (Cut-off dates) et envoie des alertes : *"L'option de l'entreprise X expire demain, appelez le client pour confirmer ou relâcher la salle."*

La Production du BEO (Banquet Event Order)

C'est le document sacré de l'hôtellerie événementielle. Généré automatiquement par le logiciel S&C, il est la feuille de route opérationnelle.

1. Le commercial saisit les choix du client dans le S&C : Menu sélectionné, disposition des tables (Classe, U-shape), besoin de micros.
2. Le logiciel calcule le devis, applique les tarifs, et génère un contrat élégant en PDF (Fusion de documents).
3. Une fois signé, le système génère le **BEO**, qui est distribué au Chef de Cuisine, au Maître d'hôtel et au technicien audiovisuel, assurant que "Ce qui a été vendu" est exactement "Ce qui sera délivré".

Le Yielding de l'Espace (RevPASM) : Le module S&C protège la rentabilité de l'hôtel. Le DOSM configure des règles dans le logiciel : *"Il est interdit de bloquer la Grande Salle de Bal (capacité 500 personnes) pour un groupe de 50 personnes, à moins qu'ils ne paient un droit de privatisation exorbitant."* Le système bloquera le commercial junior qui tenterait cette erreur, forçant la validation managériale (Override permission).

Module 5 : La Gestion du Pipeline

Suivre la Conversion dans le CRM

Le **Pipeline Commercial** (L'Entonnoir des Ventes) est la représentation visuelle de toutes les affaires en cours de négociation. Piloter le pipeline dans le CRM est l'activité managériale numéro un du DOSM pour l'équipe *Proactive Sales* et *MICE*.

Les Étapes du Pipeline (Sales Stages)

Chaque affaire (Opportunity) saisie dans le CRM traverse des étapes logiques, avec un pourcentage de probabilité de signature croissant :

1. **Prospect / Lead (10%)** : Demande entrante ou cible identifiée. *Action : Qualification du besoin.*
2. **Proposal Sent (25%)** : Le devis a été envoyé. *Action : Relance (Follow-up) prévue dans le système.*
3. **Tentative / Option (50%)** : Le client est intéressé, l'espace est bloqué provisoirement. *Action : Négociation tarifaire finale.*
4. **Contract Sent (75%)** : L'accord verbal est acté, on attend la signature juridique et l'acompte (Deposit).
5. **Definite / Closed Won (100%)** : Le contrat est signé, le revenu est sécurisé dans le "Business On the Books" (OTB).
6. **Closed Lost (0%)** : L'affaire est perdue. (Raison obligatoire à renseigner).

Le Pilotage Managérial du DOSM

Lors de la réunion hebdomadaire (Weekly Pipeline Review), le DOSM ouvre le tableau de bord du CRM avec son équipe.

- **La "Vitesse" (Sales Velocity)** : Le DOSM traque les affaires stagnantes. *"Martin, ce séminaire est au stade 'Devis envoyé' depuis 15 jours. Le client ne répond plus. Passe-le en 'Perdu'*

(Closed Lost) et libère la salle pour tes collègues." Une hygiène de pipeline stricte évite la paralysie de l'inventaire.

Le Concept de "Weighted Pipeline" (Pipeline Pondéré)

Comment le DOSM sait-il si l'équipe atteindra son objectif de 100 000€ le mois prochain ? Il ne se fie pas au montant brut total des devis envoyés. Le CRM calcule le **Pipeline Pondéré**.

Si l'on a un devis de 10 000€ à 50% de chance, le CRM compte 5 000€ de prévision.

Si le Pipeline Pondéré total est de 60 000€, l'équipe est en danger mathématique. Le DOSM sait qu'il doit ordonner une phase de "Cold Calling" immédiate (Prospection) pour remplir le haut de l'entonnoir (Leads).

Module 6 : Le Suivi et le "Forecasting"

De l'Activité à la Prévision

L'utilisation combinée du PMS et du CRM permet au Directeur Commercial et au Revenue Manager de réaliser l'exercice le plus crucial de l'hôtellerie : le **Forecasting (La Prévision des Revenus)**. Un DOSM pilote par anticipation, pas par constatation.

Le "Pace Report" (Rapport de Rythme)

Généré souvent par le PMS, le Pace Report compare les réservations actées (OTB - On The Books) d'une période future par rapport à l'année précédente à la même date.

- *Le Constat* : Pour le mois d'octobre (qui arrive dans 4 mois), l'hôtel a déjà vendu 800 nuitées, contre 500 à la même date l'an dernier.
- *L'Action (Yielding)* : Le DOSM informe la Direction : *"Nous sommes en avance (Pacing Ahead). Je bloque immédiatement les tarifs Corporate remisés et nous n'accepterons plus de groupes en dessous de 250€ la nuit. Nous allons écrémer la demande de dernière minute."*

Le "Forecasting" Croisé (PMS + CRM)

Pour affiner la prévision du mois prochain, le DOSM croise les deux systèmes :

1. **Ce qui est déjà signé (Le Réel)** : Les 100 000€ de chambres "Definite" dans le PMS.
2. **Ce qui va probablement signer (La Prévision)** : Les 30 000€ de contrats en phase "Tentative" (Pipeline Pondéré du CRM).
3. **La Demande Individuelle estimée** : L'algorithme du Revenue Management calcule les réservations individuelles "Pick-up" (Booking.com, Web direct) qui tomberont statistiquement d'ici la fin du mois.

L'Analyse des Écarts (Variance Analysis) : Si à la fin du mois, le chiffre d'affaires est inférieur au Forecast, le DOSM plonge dans les systèmes pour trouver le "Coupable". Le problème vient-il du segment "Corporate" qui n'a pas voyagé ? Ou d'un groupe MICE qui a signé mais a subi 30% d'annulations (Wash) ? Le reporting de ces écarts est la base de l'honnêteté managériale lors du Comité de Direction.

Module 7 : Le Nettoyage de la Donnée

La "Data Hygiene" comme Priorité

Le dicton informatique "*Garbage in, Garbage out*" (Des ordures en entrée produisent des ordures en sortie) est la pire menace pour un DOSM. Le meilleur CRM du monde ne sert à rien si les données qui y sont saisies par l'équipe sont fausses, incomplètes ou en double.

Les Dangers de la Mauvaise Saisie (PMS & CRM)

- **L'Erreur de Segmentation** : Une réceptionniste, pressée par une file d'attente, saisit toutes les réservations "Corporate" sous le code de marché "Loisir" (Leisure). À la fin du mois, le rapport montre une chute dramatique du segment affaires. Le DOSM panique et lance une campagne de prospection inutile, basée sur un mensonge statistique.
- **Les Doublons (Duplicates)** : Le commercial crée la fiche "SNCF" dans le CRM. Son collègue crée "S.N.C.F.". Le système ne les fusionne pas. Les deux commerciaux démarchent la même entreprise sans le savoir, l'hôtel passe pour une structure désorganisée, et la production globale du client est masquée.

Les Règles de Fer du DOSM

Le Directeur Commercial doit instaurer une dictature de la Data :

1. **Le Verrouillage des Champs (Mandatory Fields)** : Le DOSM demande à l'administrateur système de rendre certains champs "Obligatoires" (ex: Secteur d'activité, Code Postal, Contact de facturation). Le commercial ne *peut pas* enregistrer un prospect si ces cases ne sont pas remplies.
2. **Le "Naming Convention" (Norme de nommage)** : Mettre en place des règles strictes sur la façon de nommer une affaire. (ex: "*Nom de l'entreprise - Mois/Année - Type d'événement*" \$ ightarrow\$ "*L'Oréal - 09/2026 - Séminaire Direction*").

L'Audit Mensuel de Données (Data Scrub)

Une fois par mois, l'équipe "Sales Administration" ou le Revenue Manager effectue un audit de qualité. Ils identifient les profils en double pour les fusionner (Merge), vérifient l'utilisation des bons "Market Codes" dans le PMS, et rappellent à l'ordre les commerciaux ou réceptionnistes récalcitrants. La propreté de la base de données est la garantie d'un reporting fiable au Directeur Général.

Module 8 : Automatisation et Workflows

Démultiplier l'Efficacité Commerciale

Un commercial passe en moyenne 30% de son temps à vendre, et 70% de son temps à faire des tâches administratives (saisir des données, rédiger des e-mails répétitifs, créer des contrats). Le rôle du DOSM est d'utiliser les outils CRM pour **automatiser (Marketing & Sales Automation)** ces tâches chronophages, libérant ainsi du temps de chasse.

Les "Workflows" Commerciaux (Séquences Automatisées)

Le DOSM configure des règles dans le CRM qui s'exécutent seules :

- **L'Assignment des Leads (Lead Routing)** : Un formulaire est rempli sur le site web de l'hôtel demandant un devis pour un mariage. Le CRM détecte le mot "Mariage" et affecte automatiquement l'affaire au commercial spécialisé "Social Events", en lui envoyant une alerte sur son téléphone. Vitesse de traitement : instantanée.
- **Le Suivi (Automated Follow-up)** : Un commercial envoie un devis. S'il n'y a pas de réponse du client après 3 jours, le CRM envoie *tout seul* un e-mail courtois (pré-rédigé) : *"Bonjour, avez-vous pu consulter notre proposition ? Je reste à votre disposition..."*. Le commercial ne gère que les clients qui répondent.

La Gestion des Tâches (Task Management)

L'oubli est l'ennemi de la vente B2B.

- Un contrat est signé pour un grand congrès qui aura lieu dans 6 mois.
- Le CRM est programmé pour générer automatiquement une "Tâche" (Rappel) pour le commercial : *"À J-30, appeler le client pour récupérer la Rooming List et valider les menus avec le Chef"*. La logistique opérationnelle est sécurisée par la technologie.

Les "Templates" (Modèles d'E-mails et Contrats) : L'image de marque (Branding) de l'hôtel doit être parfaite. Le DOSM intègre des modèles de réponses professionnels dans le CRM. En un clic, le commercial génère un PDF de devis élégant, reprenant automatiquement les noms, tarifs et dates depuis la base de données. Fini les erreurs de "copier-coller" avec le mauvais prix ou le mauvais nom de client resté sur un vieux fichier Word. L'excellence devient standardisée.

Module 9 : L'Analyse des Affaires Perdues

Le "Lost Business" Report

Fêter les victoires (les contrats signés) est gratifiant, mais c'est dans l'analyse des échecs que le DOSM trouve les leviers d'amélioration stratégique de l'hôtel. Un CRM bien paramétré permet de compiler et d'analyser le **"Lost Business" (Les affaires perdues ou Turndowns)**.

Obligation de Saisie des "Lost Reasons"

Lorsqu'un commercial passe une affaire en "Perdue" dans le CRM, le DOSM doit imposer la sélection obligatoire d'un **Code de Motif de Rejet (Lost Reason Code)**. Exemples :

1. **Lost to Competition - Price** : L'hôtel concurrent était moins cher.
2. **Space Unavailable** : L'hôtel n'avait plus de chambres ou de salons disponibles à ces dates.
3. **Product Unsuitable** : Le client cherchait une salle avec lumière naturelle, nous n'en avons pas.
4. **Unresponsive** : Le client n'a plus jamais donné signe de vie (Ghosting).

L'Analyse Managériale du DOSM

À la fin du mois, le DOSM extrait le rapport en "Camembert" des motifs de refus. C'est l'outil de décision stratégique par excellence :

- *Scénario A* : 60% des refus sont liés au "Prix trop élevé". **Action** : Le DOSM doit convoquer le Revenue Manager pour ajuster d'urgence la grille tarifaire des groupes (Pricing Guidelines), car l'hôtel se met hors marché.
- *Scénario B* : 50% des refus sont liés à "Space Unavailable". **Action** : C'est une *excellente* nouvelle financière. Cela prouve que la demande dépasse largement l'offre de l'hôtel (Unconstrained demand). Le DOSM sait qu'il a le pouvoir d'augmenter violemment les tarifs (ADR) pour l'année suivante, car l'hôtel refusera de toute façon des clients.

Le Rapport Conflit (Lost to Competition)

Le CRM doit demander : *"Au profit de quel concurrent avons-nous perdu ?"*. Si le rapport montre que l'hôtel perd 80% de ses séminaires face au "Grand Hôtel X" voisin, le DOSM sait exactement qui est son véritable ennemi. Il organisera des visites "Client Mystère" (Ghost Shopping) chez ce concurrent pour comprendre son avantage (Prix, équipement ou talent commercial) et formuler une riposte ciblée.

Module 10 : Profilage B2B et B2C

La Puissance du Tagging et de la Segmentation

Le but ultime du duo PMS/CRM est la **Personnalisation (Guest Profiling)**, qui engendre la fidélisation. Mais cette personnalisation n'est possible que si la donnée est structurée en "étiquettes" facilement filtrables. C'est l'art du **Tagging**.

Le Profilage B2C (Clientèle Individuelle)

Lorsqu'un client réserve, dîne au restaurant ou passe au Spa, le personnel doit enrichir son profil dans le PMS/CRM avec des Tags (Mots-clés).

- **Préférences** : "Aime le vin blanc sec", "Oreiller ferme", "Allergie Gluten".
- **Intérêts** : "Amateur de Golf", "Client Famille".
- **L'Activation Marketing** : Pour la Saint-Valentin, le DOSM ne fait pas un envoi d'e-mails (Mass Mailing) à toute sa base de données (au risque d'être bloqué pour Spam). Il demande au CRM d'extraire la liste : *"Clients venus en Couple l'an dernier + Ayant dépensé plus de 100€ en vin"*. Il leur envoie une offre ultra-ciblée. Le taux d'ouverture et de conversion sera spectaculaire.

Le Profilage B2B (Comptes Corporate)

La segmentation des entreprises permet de piloter la charge de travail de la force de vente.

1. La Règle ABC (Account Tiering) :

- **Comptes A (Top Producers)** : Génèrent plus de 50 000€/an. Le CRM impose un rappel (Task) trimestriel pour inviter le Travel Manager à déjeuner. Géré par le Senior Sales.
- **Comptes B (Mid-Market)** : Génèrent 10 000€ à 50 000€/an. Relance téléphonique bi-annuelle.
- **Comptes C (Low Producers)** : Génèrent moins de 10 000€/an. Le DOSM les affecte à une campagne d'e-mailing automatisée (Marketing Automation) pour ne pas gaspiller le temps précieux des commerciaux humains.

L'Anti-Silo Technologique : L'information doit voyager. Si un commercial (B2B) apprend lors d'un déjeuner que le PDG de l'entreprise cliente adore un certain type de chocolat. Il l'écrit dans le CRM. Ce PDG décide de venir passer un week-end privé en famille (B2C) dans l'hôtel. Le PMS, relié au CRM, affiche le Tag. La gouvernante dépose les chocolats en chambre avec un mot du Directeur. Le PDG, bluffé par ce niveau de communication interne, signera le contrat Corporate de son entreprise pour les 10 années à venir.

Module 11 : Le Reporting Automatisé

Les Tableaux de Bord (Dashboards) pour le Comex

Un Directeur Commercial qui passe deux jours par mois à faire des "Copier-Coller" depuis son PMS vers Excel pour préparer la réunion de Direction Générale est un manager inefficace. Les outils modernes permettent la **Business Intelligence (BI)** et les tableaux de bord en temps réel.

Le "Cockpit" du Directeur Commercial

Le DOSM configure l'écran d'accueil de son CRM pour afficher les 5 graphiques (Widgets) vitaux de son activité :

1. **Production du mois à date (MTD Revenue)** : Jauge comparative entre l'objectif budgété et les affaires réellement signées.
2. **Le Pipeline Pondéré (Weighted Pipeline)** : La valeur financière totale des contrats en cours de négociation (Assure la visibilité sur les revenus futurs).
3. **Top 5 Producers** : Le classement des 5 commerciaux (ou des 5 agences partenaires) générant le plus de chiffre d'affaires ce mois-ci. (Outil de motivation et de Gamification interne).
4. **Pace Report Hébergement** : L'avance ou le retard en nuitées (On The Books) pour les 3 prochains mois par rapport à N-1.

La Transparence vers le Comex

Le Directeur Général (GM) et les Propriétaires (Asset Managers) n'aiment pas les surprises. Le DOSM utilise la technologie pour les rassurer.

- Il paramètre le CRM pour qu'il envoie **automatiquement** (ex: tous les vendredis à 17h) un rapport PDF d'une page (Executive Summary) au GM.
- Ce rapport indique les gros groupes signés dans la semaine, le RGI (part de marché concurrentielle) et les alertes éventuelles sur les annulations. La confiance hiérarchique se gagne par la régularité et l'automatisation de l'information.

Les Alertes Déclenchées (Triggers)

Le DOSM paramètre des alertes (Push Notifications) sur son téléphone pour les événements critiques :

"Alerte : Un contrat de plus de 50 000€ vient de passer en statut 'Perdu' par le commercial X."

Le DOSM peut réagir dans la minute, appeler le commercial pour comprendre la situation, et éventuellement appeler le client directement pour tenter un sauvetage (Service Recovery) avant qu'il ne signe définitivement chez le concurrent.

Module 12 : Conformité et Sécurité

RGPD, PCI-DSS et Protection des Données

Le PMS et le CRM contiennent l'actif immatériel le plus précieux de l'hôtel : le fichier client, leurs historiques d'achats, leurs préférences personnelles et souvent leurs coordonnées bancaires. Gérer ces outils implique une responsabilité juridique et éthique absolue pour le DOSM.

La Réglementation RGPD (Privacy)

En Europe (et de plus en plus mondialement), la collecte de données obéit au Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD).

- **Le Consentement (Opt-In)** : Le DOSM ne peut pas envoyer d'e-mails marketing de masse (Newsletters) à une personne qui n'a pas explicitement coché une case acceptant de les recevoir. Un e-mail non sollicité est considéré comme du Spam et expose l'hôtel à des amendes colossales.
- **Le Droit à l'Oubli** : Si un client exige la suppression de ses données, l'hôtel doit pouvoir effacer son historique dans le PMS et le CRM.
- **L'Action du DOSM** : Il s'assure que le moteur de réservation et les fiches papier à la réception intègrent les clauses légales claires d'acceptation de collecte de données.

La Sécurité Bancaire (PCI-DSS)

L'hôtellerie a longtemps été la cible privilégiée des pirates informatiques en raison des mauvaises pratiques.

- **L'Interdit Absolu** : Il est formellement interdit de recevoir des numéros de carte de crédit complets par e-mail, ou de les noter dans les champs "Commentaires" libres du PMS ou du CRM.
- Le DOSM doit s'assurer que les commerciaux MICE utilisent des liens de paiement sécurisés cryptés (ex: PayByLink) envoyés via le CRM pour collecter les acomptes des groupes, protégeant ainsi l'hôtel contre le vol de données bancaires.

La Propriété de la Donnée (Les OTAs) : C'est la guerre invisible de l'hôtellerie.

Booking.com et Expedia masquent très souvent l'adresse e-mail réelle du client (en fournissant un alias crypté type *@guest.booking.com*). Ils conservent la propriété de la Data.

La stratégie numéro 1 du DOSM est la "Captation sur site". Il utilise le Wi-Fi gratuit de l'hôtel (Portail captif) pour exiger l'e-mail réel du client lors de la connexion, afin d'injecter cette donnée dans le CRM et de pouvoir cibler ce client en direct l'année suivante, court-circuitant ainsi le monopole des OTAs.

Étude de Cas N°1

Récupérer des Parts de Marché B2B via l'Audit du CRM

Contexte : L'Hôtel "Executive Plaza" (200 chambres, Urbain). Le Taux d'Occupation Corporate (Affaires) s'est effondré de 15% au premier semestre. L'équipe "Proactive Sales" semble abattue et affirme que les entreprises de la région ont drastiquement réduit leurs voyages. Le Directeur Général demande au DOSM des explications et un plan de redressement immédiat.

Le Diagnostic par la Data (Audit du CRM)

Le DOSM ne se fie pas aux impressions, il ouvre les tableaux de bord du CRM (Salesforce) :

1. **Activité de Prospection :** Le rapport des "Activités" montre que sur les 3 derniers mois, 80% des rendez-vous et appels des commerciaux ont été dirigés vers les 20 plus grands comptes historiques de l'hôtel (Les "Top Accounts" A). Le reste de la base de données (Les comptes B et C) a été totalement ignoré.
2. **Analyse de la Perte :** Effectivement, les budgets voyages de ces 20 très grandes entreprises (Banques, Assurances) ont été gelés par leurs sièges. Les commerciaux s'acharnaient sur des portes fermées par habitude (Zone de confort).

Le Plan d'Action "Hunter Mode" (Agilité Commerciale)

Le DOSM utilise l'outil CRM pour forcer un pivot stratégique (Réorientation) :

- **Re-segmentation :** Il extrait la liste de 300 entreprises locales de taille moyenne (PME/ETI) classées "Dormantes" dans le système (Aucune activité depuis 2 ans). Ces entreprises, plus agiles, continuent de voyager.
- **Les KPIs Forcés :** Il crée une campagne dans le CRM. Chaque commercial se voit affecter automatiquement 50 PME. Le système exige que 10 appels de qualification ("Cold Calls") soient enregistrés chaque semaine vers cette cible, sinon des alertes managériales sont déclenchées.

- **L'Incentive (La Prime)** : Le DOSM instaure un SPIFF (Bonus court-terme) : Une prime de 100€ immédiate pour chaque nouveau contrat "Small Corporate" (Minimum 50 nuitées) signé d'ici 30 jours.

Résultat

Sortie de sa zone de confort par les directives paramétrées dans le CRM, l'équipe commerciale prospecte un marché vierge. En 3 mois, l'hôtel signe 45 nouveaux contrats PME. Le volume généré par ces "petits comptes" agrégés compense la perte des "Top Accounts" défaillants. Le chiffre d'affaires Corporate remonte à l'équilibre. Le CRM a été l'outil de diagnostic clinique et l'instrument d'exécution de la stratégie de redressement.

Étude de Cas N°2

Synergie PMS/CRM pour un Package Identitaire Fort

Contexte : L'ouverture d'un Riad-Hôtel 5 étoiles au cœur de la Médina de Marrakech. La stratégie du DOSM est de positionner l'établissement sur le "Luxe Expérientiel et l'Authenticité". Il refuse la guerre des prix sur Booking.com (Commoditisation) et veut générer des ventes directes à haut Prix Moyen (ADR). Il crée un package nommé : "L'Âme de la Médina".

Le Design de l'Expérience (L'Identité Culturelle)

Ce package, vendu exclusivement en direct sur le site de l'hôtel à 350€/nuit, propose une immersion totale. Mais son succès repose sur la capacité des outils informatiques à délivrer la promesse sans erreur opérationnelle.

La Paramétrisation de la Donnée (Workflow)

- 1. La Création du Code Tarifaire (PMS) :** Le DOSM crée le Rate Code "MEDINA_EXP" dans le PMS (Opera). Ce code intègre financièrement la chambre, un accueil VIP traditionnel, et un atelier privé.
- 2. La Captation de Préférences (CRM) :** Le client réserve sur le site web. À J-7 avant l'arrivée, le CRM détecte le code "MEDINA_EXP" et envoie un e-mail automatisé (Pre-arrival email) très immersif : *"Marhaba. Nous préparons votre immersion. Pour votre accueil, préférez-vous déguster nos pâtisseries traditionnelles avec un thé à la menthe classique, ou une infusion de fleur d'oranger du patio ? De plus, souhaitez-vous programmer votre atelier d'initiation à l'art du zellige le samedi ou le dimanche matin ?"*
- 3. La Descente de la Data (Intégration) :** Le client clique sur "Fleur d'oranger" et "Samedi". Le CRM envoie instantanément ces choix (Tags) dans les "Traces" (Notes opérationnelles) de la réservation dans le PMS.

L'Exécution sur le Terrain (L'Effet Wow)

Le jour de l'arrivée, le réceptionniste n'a pas à poser de questions. Il installe le couple dans le patio et fait signe au service F&B, qui apporte exactement l'infusion à la fleur d'oranger. Le Concierge s'approche avec un sourire : *"L'artisan Mâalem vous attendra demain à 10h pour votre atelier mosaïque, comme convenu."*

Résultat

La fusion parfaite entre l'attrait marketing d'une expérience culturelle forte (Attraction) et la fluidité chirurgicale rendue possible par le dialogue PMS/CRM (Exécution) génère un effet "Surprise & Delight" absolu. Les clients, bluffés par cette personnalisation sans friction, inondent TripAdvisor d'avis élogieux (Earned Media). Le package devient le best-seller direct de l'hôtel, protégeant l'ADR de l'établissement contre la pression algorithmique des OTAs.

Étude de Cas N°3

Le Nettoyage d'un PMS "Pollué" pour Sauver le Yield

Contexte : L'Hôtel "Seaside Grand Resort" (400 chambres, forte saisonnalité). Le nouveau DOSM et le Revenue Manager tiennent leur réunion stratégique (RevMax) pour planifier les tarifs de l'été prochain. Le Revenue Manager s'appuie sur le rapport "Pace & Segmentation" de l'été précédent extrait du PMS, qui indique que 60% des clients de l'été étaient classés en segment "Corporate" (Affaires) et seulement 20% en "Leisure" (Loisirs).

Le Diagnostic (Le Nonsense Statistique)

Le DOSM intervient immédiatement : *"C'est impossible. Nous sommes un Resort balnéaire, aucune entreprise ne fait de séminaires chez nous au mois d'août en plein pic de chaleur. Ces chiffres sont faux."*

L'équipe audite la saisie informatique de l'année précédente (Data Audit). Le constat est accablant : l'équipe de réservation (Front Office), stressée par le volume massif d'appels estivaux, a enregistré des centaines de réservations de familles (Loisirs) en utilisant le premier "Market Code" qui apparaissait par défaut sur leur écran dans le PMS (Qui était le code "Corporate").

Le Danger Stratégique de la "Data Pollution"

Si le Revenue Manager avait fait confiance à cette donnée erronée, il aurait construit une stratégie tarifaire ciblant des voyageurs d'affaires pour l'été prochain (des clients peu sensibles au prix, réservant à la dernière minute), et aurait refusé des offres attractives "Early Booking" (Achat anticipé) destinées aux familles. L'hôtel aurait été vide en août. Des "Ordures en entrée" (Garbage in) auraient provoqué une catastrophe de Yield Management (Garbage out).

Le Plan d'Action "Data Hygiene"

1. **Restructuration Système (Hard Stop) :** Le DOSM demande à l'IT de supprimer le code par défaut dans le PMS. Les agents de réservation *doivent* sélectionner manuellement le bon

"Market Code" (Corporate, Leisure, Wholesale) dans un menu déroulant pour valider la réservation (Mandatory field).

2. **Formation et Audit (Responsabilisation)** : Le DOSM organise une formation "Impact de la Donnée". Il explique aux réceptionnistes que leur clic détermine le prix de la chambre et l'avenir financier de l'hôtel. Un audit croisé est instauré : chaque semaine, 20 dossiers sont vérifiés au hasard (Spot check). Des erreurs répétées ont désormais un impact sur leurs primes (Incentives).

Résultat

La base de données redevient pure. L'analyse des segments montre la véritable nature de la demande (75% Loisirs en été). Le Revenue Manager ajuste ses algorithmes (Yield) en fonction de la vraie "Fenêtre de réservation" des familles (Booking Window longue). L'hôtel maximise son RevPAR estival grâce à une donnée restaurée et fiable.

Plan d'Action Stratégique

Auditer et Optimiser son "Tech Stack" en 90 Jours

Prendre la Direction Commerciale d'un établissement sans maîtriser l'architecture de ses outils informatiques, c'est comme piloter un avion de ligne avec les yeux bandés. Vous devez auditer, nettoyer et automatiser. Voici votre feuille de route pour les 3 premiers mois.

Mois 1 : La Radiographie et l'Hygiène (Data Clean-up)

- **Semaine 1 (L'Audit de Saisie)** : Tirez un rapport depuis votre PMS sur la "Segmentation" et les "Source Codes" des 3 derniers mois. Les pourcentages ont-ils un sens logique ? Si 50% de vos clients sont dans la catégorie "Autres", votre équipe bâcle la saisie. Convoquez les Chefs de Service (Réception/Réservation) pour stopper l'hémorragie analytique.
- **Semaine 2-3 (La Cartographie des Outils)** : Faites la liste de tous vos logiciels : PMS, CRM, S&C, Moteur de réservation web, Channel Manager. Vérifiez les **Connectivités (Interfaces)**. Est-ce qu'une modification de prix dans le PMS se met à jour en temps réel sur Booking.com ? Si la réponse est non (saisie manuelle), le risque d'Overbooking ou de perte d'ADR est immense.
- **Semaine 4 (Le Dédoublonnage)** : Demandez à votre équipe commerciale d'auditer la base CRM (Entreprises et Agences). Fusionnez les profils en double. (ex: L'Oréal et Loreal France ne doivent faire qu'un).

Mois 2 : Structuration des Processus Commerciaux (S&C)

- **Semaine 5-6 (Le Pipeline Management)** : Ouvrez le CRM avec votre équipe B2B. Exigez la clôture de tous les devis "fantômes" (Les affaires "En option" sans réponse depuis 3 semaines). Nettoyez l'entonnoir (Funnel) pour donner au Revenue Manager une vision claire du stock réel (Business on the Books).
- **Semaine 7-8 (Standardisation Documentaire)** : Configurez vos "Templates" (Modèles) de contrats et de devis à l'intérieur du CRM. Plus aucun commercial ne doit envoyer un devis MICE sur un vieux fichier Word non sécurisé. Le design doit porter le niveau "Luxe" de la marque.

Mois 3 : Automatisation et Pilotage (Le Tableau de Bord)

- **Semaine 9-10 (Marketing Automation)** : Créez ou optimisez les 3 "Triggers" (E-mails automatiques) vitaux : L'e-mail Pré-Séjour (Upselling chambre/restaurant), l'e-mail Post-Séjour (Collecte d'avis TripAdvisor), et l'e-mail d'Anniversaire (Fidélisation). L'hôtel doit vendre même quand vous dormez.
- **Semaine 11-12 (Le "Cockpit" DOSM)** : Configurez la page d'accueil de votre CRM pour afficher vos KPIs en direct (Dashboards) : Chiffre d'Affaires du mois à date vs Budget, Avance/Retard des réservations (Pace), et Pipeline généré par chaque vendeur (Leaderboard). Votre salle de contrôle est opérationnelle.

Conclusion Générale

Le DOSM comme Architecte Technologique

L'industrie de l'hospitalité a longtemps misé son prestige exclusivement sur le sourire de son personnel (L'Humain) et sur la beauté de ses infrastructures (Le Bâtiment). Aujourd'hui, un troisième pilier, invisible mais décisif, détermine les vainqueurs et les vaincus : l'**Infrastructure Technologique (Le Tech Stack)**. Un hôtel disposant du meilleur Chef de Cuisine et des plus belles suites s'effondrera économiquement s'il est incapable de cibler la bonne clientèle sur internet, de tarifier correctement sa chambre selon l'algorithme du marché, ou de relancer un contrat événementiel à temps.

Tout au long de ces 20 pages, nous avons démontré que le **Directeur Commercial et Marketing (DOSM)** de la nouvelle génération n'est plus seulement un "Grand Vendeur". Il est le garant de la symbiose entre la donnée et le revenu :

- **Le Gardien de la Donnée (Data Custodian)** : En imposant une hygiène stricte dans la saisie des informations (PMS / CRM), il s'assure que l'hôtel comprend réellement "Qui" sont ses clients et "Pourquoi" ils achètent, permettant des décisions stratégiques (Yield Management) éclairées et justes.
- **Le Créateur de Fluidité (Frictionless Experience)** : En automatisant les processus (Marketing Automation, e-Standby Upgrades), il libère ses équipes commerciales des tâches administratives pour qu'elles se concentrent sur la négociation (Le "Closing"), tout en proposant au client un parcours d'achat numérique fluide, digne du luxe moderne.
- **L'Ingénieur de la Personnalisation** : En utilisant l'Intelligence Émotionnelle stockée dans les systèmes (Guest Profiling, Tags) pour devancer les désirs du client, justifiant ainsi la défense des prix moyens élevés (ADR) par une valeur d'expérience inattaquable.

"La technologie dans un hôtel de luxe n'est pas là pour remplacer le contact humain, elle est là pour l'amplifier. Un système bien paramétré permet à l'équipe de cesser d'être des processeurs de données pour redevenir des artisans de l'hospitalité."

En acquérant cette "Maturité Technologique et Analytique", vous prouvez votre capacité à transformer des logiciels complexes en de véritables centres de profit (Revenue Centers). C'est cette dimension de leader systémique, capable de dompter la donnée pour protéger la rentabilité globale (GOP) de l'établissement, qui vous préparera naturellement à assumer, demain, la Direction Générale d'un grand complexe hôtelier.

Fin de la Masterclass - Utilisation des outils CRM et PMS pour le suivi des ventes