



*Emplacement pour votre logo*

# **Promotion des Services Hôtelières (Chambres, F&B, MICE)**

**Formation Masterclass - Direction Commerciale**

# Sommaire

---

|                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| Introduction : Le Défi de la Vente Globale (Total Revenue Management)            | 3  |
| Module 1 : Le Rôle du DOSM dans la Promotion Globale de l'Hôtel                  | 4  |
| Module 2 : Promouvoir l'Hébergement : Vendre l'Expérience, pas le Lit            | 5  |
| Module 3 : Stratégies de Vente Croisée (Cross-Selling & Upselling)               | 6  |
| Module 4 : Promouvoir la Restauration (F&B) : Le Restaurant comme Destination    | 7  |
| Module 5 : Le "Local Store Marketing" pour Dynamiser le F&B                      | 8  |
| Module 6 : Promouvoir les Banquets et Événements (MICE)                          | 9  |
| Module 7 : L'Art du "Packaging" : Combiner les Services Intelligemment           | 10 |
| Module 8 : Le Marketing Digital au Service de la Promotion Multicanale           | 11 |
| Module 9 : Relations Publiques et Marketing d'Influence (F&B / Hébergement)      | 12 |
| Module 10 : La Force de Vente Interne : Transformer les Employés en Ambassadeurs | 13 |
| Module 11 : Exploiter le CRM pour une Promotion Ciblée et Hyper-Personnalisée    | 14 |
| Module 12 : Mesurer le ROI des Actions de Promotion (CAC et TrevPAR)             | 15 |
| Étude de Cas N°1 : Booster le Taux d'Occupation le Week-end via le F&B           | 16 |
| Étude de Cas N°2 : Lancement Réussi d'un Espace Événementiel B2B                 | 17 |
| Étude de Cas N°3 : La Création d'un Package Immersif et Culturel                 | 18 |
| Plan d'Action : Déployer sa Stratégie de Promotion en 90 Jours                   | 19 |
| Conclusion Générale : Devenir l'Architecte du "Total Revenue"                    | 20 |

# Introduction Générale

---

## Le Défi de la Vente Globale

Dans l'hôtellerie moderne, la fonction de **Directeur Commercial (Director of Sales & Marketing - DOSM)** ne se cantonne plus à remplir des chambres. Un hôtel qui se contente de vendre des nuitées (Room Revenue) passe à côté d'une part massive de sa rentabilité. La véritable richesse d'un établissement réside dans son écosystème global : la restauration (F&B), les espaces événementiels (MICE), le Spa, et les services annexes.

Le défi stratégique consiste à promouvoir l'hôtel non pas comme un simple "dortoir", mais comme une **destination à part entière**. Cela implique de faire cohabiter des cibles B2B (pour les grands congrès) et des cibles B2C (pour les escapades romantiques ou la restauration locale), et de synchroniser les efforts promotionnels pour que chaque département nourrisse la croissance des autres.

## Le "Total Revenue Management"

C'est le changement de paradigme fondamental. Le DOSM d'élite pilote le **TrevPAR** (Total Revenue Per Available Room) et non plus le simple RevPAR. Attirer un client pour une chambre à 150€ qui ne consommera rien d'autre est moins stratégique que d'attirer un client à 130€ qui dînera au restaurant, prendra un soin au Spa et consommera au bar (Générant un revenu total de 300€). Toute la stratégie de promotion doit être orientée vers la maximisation du panier moyen et de l'expérience globale.

**L'Objectif de cette Masterclass :** Nous allons explorer les mécaniques de promotion spécifiques à chaque département de l'hôtel (Hébergement, F&B, MICE). Vous apprendrez à décloisonner la communication de votre établissement, à créer des "Packages" à haute valeur ajoutée, à exploiter la puissance du marketing local pour vos restaurants, et à transformer vos équipes de terrain en une redoutable force de vente croisée (Cross-selling).

Sur les 20 prochaines pages, nous détaillerons les outils, les canaux et les stratégies d'influence qui feront rayonner l'ensemble des services de votre hôtel sur votre marché cible.

# Module 1 : Le Rôle du DOSM

---

## Architecte de la Promotion Globale

La promotion d'un hôtel ne peut plus être fragmentée. Si le F&B Director promeut son restaurant de son côté et que le Revenue Manager promeut les chambres du sien, la marque devient illisible pour le client. Le **DOSM** est le chef d'orchestre qui harmonise ces voix.

### La Vision Holistique du Produit

Un hôtel est un écosystème complexe. Le Directeur Commercial doit maîtriser chaque facette du produit :

- **L'Hébergement** : Ce n'est pas qu'un lit. C'est la vue, le design, le silence, la qualité du sommeil, la technologie en chambre.
- **Le F&B (Food & Beverage)** : Ce n'est pas qu'un repas. C'est l'ambiance, l'histoire du Chef, le "Sense of place" (l'ancrage local), la carte des vins.
- **Le MICE (Meetings & Events)** : Ce n'est pas qu'une salle. C'est la garantie de la confidentialité, la puissance technologique, l'excellence du service banquet.

### Créer la Cohérence de Marque (Brand Consistency)

La promotion doit raconter une seule et même histoire (Storytelling).

1. **Le Tone of Voice (Ton de la communication)** : Si l'hôtel se positionne comme un "Palace classique", la communication du bar ne peut pas soudainement utiliser l'argot des "Boutique Hôtels Lifestyle". Le DOSM rédige la charte éditoriale qui s'impose à tous les départements.
2. **L'Esthétique Visuelle** : Le DOSM s'assure que les photographies du restaurant, des salons de conférence et des chambres partagent le même traitement esthétique (Lumière, mise en scène). La qualité perçue doit être identique partout.

## **Le DOSM comme Pont entre les Départements**

La promotion globale exige d'éliminer le "Siloing" (Le fonctionnement en silos). Le DOSM organise des réunions stratégiques bi-mensuelles avec le F&B Director et le Front Office Manager. Si la restauration prévoit un "Festival des Saveurs" en novembre, le DOSM s'assure que les commerciaux de l'hébergement l'intègrent dans leurs argumentaires pour vendre des nuitées à la même période.

# Module 2 : Promouvoir l'Hébergement

---

## Vendre l'Expérience, Pas le Lit

Dans un marché où l'offre de chambres (Capacity) est souvent supérieure à la demande, promouvoir une chambre sur la base de ses caractéristiques fonctionnelles ("Grand lit, salle de bain en marbre") ne suffit plus. Le client achète le bénéfice émotionnel du séjour.

### La Translation "Features to Benefits"

Le DOSM forme ses équipes et rédige les supports marketing (Site web, brochures) en transformant les caractéristiques en bénéfices clients :

- *Caractéristique* : "Nous avons un Wi-Fi très haut débit gratuit."
- *Bénéfice (Cible Corporate)* : "Transformez votre chambre en bureau ultra-connecté pour des visioconférences sans interruption."
- *Caractéristique* : "Chambres communicantes disponibles."
- *Bénéfice (Cible Leisure/Famille)* : "Gardez votre intimité tout en gardant un œil sur vos enfants pour un séjour serein."

### L'Hyper-Segmentation de la Promotion

On ne promeut pas la même chambre de la même manière à tous les segments.

1. **Campagne Corporate** : Focus sur l'efficacité (Early Check-in, Pressing rapide), la sécurité, et l'accessibilité aux centres d'affaires.
2. **Campagne Leisure (Loisirs)** : Focus sur la vue, les équipements de loisirs (Piscine, Spa), et la proximité avec les attractions touristiques et culturelles.
3. **Campagne "Bleisure"** : (Contraction de Business + Leisure). Une campagne ciblée (souvent envoyée le mercredi aux clients d'affaires séjournant dans l'hôtel) : "*Faites venir votre conjoint pour le week-end, la 3ème nuit est à -50%.*"

**Le Visual Storytelling (Mise en Scène)** : Sur Instagram ou sur le site web, les photos des chambres doivent raconter une histoire. Une photo de chambre vide est sans âme. Le DOSM exige un "Lifestyle Shooting" : un plateau de petit-déjeuner somptueux posé sur le lit avec vue sur la mer, ou une personne en peignoir lisant un livre sur le balcon. Le client doit s'imaginer *dans* l'image.



# Module 3 : Stratégies de Vente Croisée

---

## Cross-Selling & Upselling Inter-Départements

La promotion des services n'est jamais aussi efficace que lorsqu'elle est faite auprès d'un client qui a *déjà* acheté un service. C'est l'essence du Cross-Selling (Vente croisée) et de l'Upselling (Montée en gamme), qui augmentent mécaniquement le TrevPAR.

### L'Upselling Hébergement (Front Desk)

La réception n'est pas un centre administratif ; c'est un point de vente stratégique.

- **L'Upsell au Check-in** : Le client a réservé une chambre Standard. Le réceptionniste propose : *"Pour 40€ supplémentaires par nuit, je peux vous surclasser dans notre Suite Junior avec vue panoramique et machine Nespresso."* Si l'hôtel rémunère ses réceptionnistes avec un "Incentive" (ex: 10% sur l'Upsell), le chiffre d'affaires explose.
- **L'eStandby Upgrade (Pré-séjour)** : Utilisation d'un logiciel CRM automatisé. Le client reçoit un e-mail 3 jours avant son arrivée lui proposant de "sécuriser" un surclassement à un tarif préférentiel.

### Le Cross-Selling (La Synergie des Services)

Vendre les autres services de l'hôtel au client hébergé.

1. **La Prise de Réservation F&B/Spa** : Dès le Check-in, le réceptionniste doit promouvoir activement la restauration. *"Notre Chef a reçu un arrivage de poissons frais ce matin. Souhaitez-vous que je vous bloque une table pour ce soir avant que le restaurant ne soit complet ?"*
2. **Le "In-Room Marketing"** : La promotion dans la chambre doit être percutante. Fini les lourds classeurs en cuir. Utiliser l'écran de télévision (IPTV) pour diffuser une boucle vidéo appétissante des cocktails du bar et des soins du Spa.

## Le Rôle des "Touchpoints" (Points de Contact)

La promotion croisée doit être pensée à chaque point de contact. Si un client appelle pour réserver une table au restaurant gastronomique, l'hôtesse doit glisser subtilement : *"Pour faire de cette soirée un moment parfait, sachez que nous proposons un tarif préférentiel sur nos chambres pour nos clients dîneurs ce soir-là."* La restauration devient ainsi un canal d'acquisition pour l'hébergement.

# Module 4 : Promouvoir la Restauration

---

## Le Restaurant comme Destination Indépendante

La plus grande erreur hôtelière est de promouvoir le restaurant comme "La cantine de l'hôtel". Si le restaurant n'a pas d'identité propre, il ne captera jamais la clientèle extérieure (Outside Guests) et les clients de l'hôtel préféreront dîner en ville. Le DOSM doit traiter le F&B comme une marque indépendante.

### Créer l'Identité de Marque F&B (Brand DNA)

Un point de vente F&B doit avoir sa propre "Âme" :

- **Nom et Logo** : Le restaurant ne s'appelle pas "Le Restaurant de l'Hôtel X", mais possède un nom de concept fort (ex: "La Brasserie des Sables", "L'Atelier du Chef").
- **Le Concept Clair** : La promesse culinaire doit être lisible. "Fusion asiatique", "Grillades premium", "Terroir authentique". Le "International Cuisine" (Un peu de tout) est l'ennemi du marketing moderne.

### Stratégies de Promotion F&B

Comment remplir la salle ?

1. **Le Marketing Visuel (Food Styling)** : En restauration, on achète avec les yeux. Le DOSM doit financer un "Shooting" culinaire professionnel. Une belle photo d'un plat fumant sur les réseaux sociaux génère des réservations instantanées.
2. **Les Réseaux Sociaux Dédiés** : Le restaurant (ou le bar) devrait avoir son propre compte Instagram, avec un ton (Tone of Voice) plus décontracté et "Lifestyle" que le compte officiel de l'hôtel.
3. **La Présence sur les Plateformes (TheFork / Zenchef)** : Le restaurant doit être référencé sur les annuaires locaux et les applications de réservation de tables, en veillant à la récolte d'avis positifs pour dominer le classement régional.

**Vendre le "Chef" (Personal Branding) :** Le client s'attache aux histoires humaines. Le DOSM doit mettre le Chef Exécutif (ou le Chef Barman) dans la lumière. Promouvoir son parcours, ses visites au marché local, sa passion pour un produit spécifique. Faire du Chef un "Ambassadeur" (via des interviews, de petites vidéos en cuisine) humanise l'hôtel et crée un lien affectif avec la clientèle.

# Module 5 : Le Local Store Marketing

---

## Conquérir la Clientèle de Quartier (F&B et Spa)

Pour assurer un chiffre d'affaires constant tout au long de l'année (et rentabiliser les charges fixes), le F&B et le Spa ne peuvent pas dépendre uniquement du Taux d'Occupation des chambres. Ils doivent devenir "Le Spot" de la communauté locale. C'est l'enjeu du **Local Store Marketing (LSM)**.

### Casser la "Barrière de l'Hôtel"

La clientèle locale a souvent un blocage psychologique pour entrer dans un hôtel : peur des prix élevés, peur que le lieu soit réservé aux résidents. La communication doit détruire ce mur :

- Communiquer sur l'**accès facile** (ex: "Parking offert pour les clients du restaurant").
- Si le restaurant a une entrée sur rue, la signaler massivement. Si non, assurer une signalétique extérieure très claire et chaleureuse.

### Les Actions de LSM (Prospection de Proximité)

Le DOSM et son équipe ne cherchent pas leurs clients à Paris ou New York, mais à moins de 5 kilomètres :

1. **Le "B2B Lunch" (Déjeuners d'Affaires)** : Distribution de flyers qualitatifs dans les grands immeubles de bureaux voisins. Promesse : *"Menu Affaires garanti servi en 45 minutes chrono"*. La rapidité est l'argument n°1 de la cible Corporate du midi.
2. **Le Sponsoring Communautaire** : L'hôtel sponsorise le club de golf local ou le club de tennis, ou offre des "Lots" (ex: un dîner gratuit) lors d'un gala de charité régional. L'hôtel montre qu'il s'implique dans la vie locale et récupère une image extrêmement positive.

## **L'Événementiel de Quartier (L'Afterwork)**

Le Bar de l'hôtel est souvent vide entre 18h et 20h. Le DOSM lance les *"Thirsty Thursdays"* (Jeudis Afterwork). Il cible les jeunes cadres des entreprises voisines sur LinkedIn et Facebook avec une offre "Tapas offertes pour chaque boisson achetée". Le bar se remplit, l'ambiance devient festive, attirant mécaniquement les clients hébergés qui redescendent de leurs chambres en entendant la musique.

# Module 6 : Promouvoir les Banquets (MICE)

---

## Séminaires, Conférences et Mariages

Le segment MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions) et les événements privés (Mariages, Galas) représentent des sources de revenus massives (Chambres + Salons + Restauration). La promotion de ces espaces obéit à des codes stricts de vente **B2B (Business to Business)**.

### Promouvoir l'Espace (Le B2B Marketing)

Les organisateurs d'événements (Event Planners) achètent de la fiabilité, de l'espace et de la technologie.

- **Le "Banquet Kit" (La Plaquette Commerciale)** : Ce document doit être irréprochable. Il doit contenir : Les plans des salles cotés avec précision, les capacités selon les configurations (Théâtre, Classe, U-Shape), la puissance du Wi-Fi, la hauteur sous plafond (crucial pour la scénographie), et des photos des buffets et pauses-café haut de gamme.
- **La Visite Virtuelle (3D Tours)** : Indispensable aujourd'hui. Un organisateur basé à Londres doit pouvoir visiter le "Grand Salon" de votre hôtel au Maroc depuis son bureau grâce à un outil comme Matterport.

### Stratégies de Vente Proactive

Le DOSM n'attend pas les appels, il les provoque.

1. **Les Plateformes d'Appels d'Offres (RFP Platforms)** : Inscription et animation du profil de l'hôtel sur des plateformes mondiales comme *Cvent* ou *Lanyon*, où les multinationales déposent leurs demandes de congrès.
2. **Les Salons Professionnels** : Présence sur les salons spécialisés (ex: IMEX, IBTM) pour rencontrer physiquement les acheteurs du monde entier. La promotion se fait en "Face-to-face" (Relationnel).

**Le Marché des Mariages (Wedding Promotion) :** Ce segment B2C très lucratif se promeut par le rêve. Le DOSM s'associe aux "Wedding Planners" influentes de la région (DMC). Il organise un "Showcase Mariage" annuel : L'hôtel "déguise" un salon en configuration mariage (Fleurs, éclairage, traiteur) et invite les futurs mariés de la région pour une soirée de démonstration. L'immersion crée la conversion immédiate.



# Module 7 : L'Art du "Packaging"

---

## Combiner les Services Intelligemment

Le "Packaging" (Création de forfaits) est l'outil stratégique majeur du DOSM. Il permet d'augmenter le revenu total (TrevPAR), de promouvoir les départements en sous-activité (ex: Le Spa en semaine), et surtout de **"cacher" (rendre opaque) le tarif de la chambre** pour ne pas entrer dans une guerre des prix sur internet.

### Les Principes d'un Package Réussi

Un bon forfait n'est pas une simple addition (Chambre + Dîner = Prix A + Prix B). Il doit raconter une histoire et apporter une valeur perçue supérieure pour le client.

- **Le Thème** : "Escapade Romantique", "Cure Détox", "Gourmet Experience", "Family Fun". Le nom du package doit définir la cible (Le Persona).
- **La Valeur Ajoutée (Value Add)** : Il faut inclure des éléments qui coûtent peu à l'hôtel mais qui ont une grande valeur perçue. *Exemple* : "Départ tardif garanti jusqu'à 15h et Cocktail Signature offert à l'arrivée". Le coût réel (Marginal cost) est de 3€ pour le cocktail, mais le client a l'impression d'être traité comme un VIP.

### Exemples de Stratégies de Packaging

1. **Protéger le Yield Management** : En pleine "Basse Saison", baisser le tarif de la chambre de 40% sur internet détruit l'image de marque. L'hôtel maintient son tarif public, mais lance un package "Stay & Dine" où le dîner est presque "offert" (le coût matière/Food Cost étant bas, l'hôtel gagne au final plus que s'il bradait la chambre seule).
2. **Partenariats Locaux** : S'associer à des acteurs locaux pour créer l'incomparable. "Package Golf" (Chambre + Green Fee au golf voisin + Transfert). Le DOSM capte une nouvelle clientèle de niche, introuvable sur Booking.com.

## Le "Fencing" (La Barrière de Vente)

Pour qu'un package très attractif ne cannibalise pas les ventes classiques, le DOSM doit y mettre des barrières (Fences). *Exemple : Le "Package Détox" incluant des soins au Spa n'est valable "Que pour une arrivée le Dimanche ou le Lundi"* (Les jours où le Spa et l'hôtel sont vides). Le package sert à lisser la demande hebdomadaire.

# Module 8 : Le Marketing Digital

---

## Au Service de la Promotion Multicanale

La promotion des services hôteliers passe aujourd'hui à 80% par l'écosystème digital. Le Directeur Commercial orchestre ses budgets publicitaires pour s'assurer d'apparaître devant le client, quelle que soit l'étape de sa prise de décision (Attraction, Considération, Conversion).

### 1. Le Référencement Payant (SEA - Google Ads)

L'outil de conversion absolue (On capte une intention d'achat).

- **Brand Protection (Protection de Marque)** : Acheter le propre nom de l'hôtel ("Hotel X Paris") pour apparaître *au-dessus* des liens sponsorisés de Booking.com ou Expedia. C'est l'investissement le plus rentable (ROI très élevé) pour générer des ventes directes.
- **Campagnes F&B et Spa** : Ciblage hyper-local. Un internaute cherchant "Restaurant Gastronomique [Nom de la ville]" ou "Spa romantique" doit voir apparaître l'annonce de l'hôtel. C'est du Local Store Marketing digital.

### 2. Les Réseaux Sociaux (Social Ads - Meta)

L'outil d'inspiration et d'attraction (On crée un désir).

- Les plateformes comme Facebook et Instagram Ads permettent un ciblage (Targeting) chirurgical. Le DOSM lance une campagne pour son "Package Lune de Miel" qui ne sera affichée *qu'aux jeunes couples fiancés depuis moins de 6 mois*.
- **Le Retargeting (Reciblage)** : Un client a visité la page "Suites" du site web mais n'a pas réservé. Pendant les 5 jours suivants, il verra des photos de la Suite sur son fil d'actualité Instagram avec un message : "Votre Suite vous attend. Profitez du petit-déjeuner inclus avec ce code promo". Le taux de conversion est spectaculaire.

**Google Hotel Ads (Metasearch) :** C'est la présence incontournable. Sur Google, lorsque le client compare les prix, le DOSM connecte son "Booking Engine" (Moteur de réservation direct) pour qu'il s'affiche en concurrence directe avec les OTAs (Booking, Agoda). L'hôtel paie Google à la commission (CPA - Cost per Acquisition) ou au clic (CPC) pour protéger ses parts de vente directe.

# Module 9 : Relations Publiques & Influence

---

## PR et Marketing d'Influence (Hébergement et F&B)

Le budget publicitaire a ses limites. Pour asseoir l'image de marque et promouvoir les services (surtout le F&B et les nouvelles rénovations), le DOSM doit générer du "Earned Media" (Couverture médiatique gratuite) grâce aux Relations Publiques (PR) et aux influenceurs.

### Les Relations Presses Classiques

Gérer la notoriété "Corporate" et "Lifestyle" de l'établissement.

- **Le Dossier de Presse (Press Kit)** : Le document de base envoyé aux journalistes. Il raconte l'histoire de l'hôtel, du Chef, de l'architecte, de l'engagement RSE (Développement durable).
- **Les Accueils Presse (Press Trips / Déjeuners)** : Inviter les critiques gastronomiques, les rédacteurs de guides (ex: Gault&Millau, City Guides locaux) ou les journalistes "Art de vivre" pour leur faire tester le produit. Un article élogieux dans un grand magazine vaut des milliers d'euros de publicité.

### Le Marketing d'Influence (Influenceurs)

La nouvelle génération de voyageurs se fie aux recommandations des créateurs de contenu (Instagram, TikTok, YouTube).

1. **La Sélection (Vetting)** : Le DOSM doit refuser 90% des demandes de "séjours gratuits". Il n'accepte que les influenceurs dont l'audience (Followers) correspond parfaitement au "Persona" de l'hôtel (ex: Un influenceur "Food" pointu pour lancer le nouveau menu, un influenceur "Business/Travel" pour promouvoir l'ouverture des nouvelles suites affaires).
2. **Le Contrat d'Échange (Deliverables)** : La collaboration est contractuelle. "Nous vous offrons 2 nuits et un dîner. En échange, nous attendons 1 vidéo Reel taguée sur le restaurant, 5 Stories par jour, et la cession des droits d'utilisation des photos pour notre site web".

## **Les "Micro-Influenceurs" Locaux**

L'erreur est de toujours viser les stars aux millions d'abonnés internationaux. Pour remplir le Bar, le Spa ou le Restaurant le week-end, le DOSM cible les "Micro-Influenceurs" de la ville (5 000 à 20 000 abonnés). Leur audience est extrêmement locale, engagée, et a confiance en eux. L'impact sur le "Local Store Marketing" est foudroyant et le coût (un dîner offert) est dérisoire.

# Module 10 : La Force de Vente Interne

---

## Transformer les Employés en Ambassadeurs

Le Directeur Commercial peut dépenser des millions en campagnes marketing, sa meilleure force de vente reste son personnel sur le terrain (Frontline staff). La Réception, les Bagagistes, le Room Service, le Chef de Rang : tous interagissent avec le client. La promotion en interne (In-house promotion) est le levier le plus puissant pour augmenter le **TrevPAR**.

### Le "Cross-Selling" Opérationnel (Ventes Croisées)

Chaque employé doit devenir un "Conseiller" actif :

- **Le Bagagiste / Chasseur** : En accompagnant le client dans sa chambre, il a 3 minutes de "Face Time". Il ne doit pas parler de la pluie et du beau temps. Il doit demander : *"Avez-vous eu l'occasion de dîner chez nous ? Notre Chef vient de lancer une nouvelle carte de la mer qui a beaucoup de succès. Je peux demander à la réception de vous bloquer une table si vous le souhaitez."*
- **La Réception (Le Check-in)** : Systématiser l'Upsell (Surclassement payant) et la promotion du Spa ("Pensez à réserver vos créneaux de massage à l'avance, nous sommes souvent complets le week-end").

### Le Système d'Incentives (La Récompense)

Un employé "poussera" la vente s'il en comprend l'intérêt pour l'hôtel, mais surtout s'il y est personnellement intéressé.

- Le DOSM (en accord avec le DAF et le DG) crée un système de primes attractif. (ex: "10% du supplément de chambre versé au réceptionniste" ou "2€ de prime par cocktail Signature vendu par le serveur en salle").
- Ce système transforme le personnel "passif" en chasseurs de revenus proactifs. L'investissement est autofinancé par les ventes additionnelles.

**Le Rôle Pédagogique du DOSM (La Connaissance Produit) :** Comment un réceptionniste peut-il vendre le Spa s'il n'y a jamais mis les pieds ? Le DOSM organise des sessions de "Cross-Training". Le personnel d'hébergement est invité à dîner au restaurant (une fois par an) et à tester un soin au Spa. Un employé qui *vit* l'expérience la vend avec une conviction émotionnelle qu'aucun argumentaire écrit (Script) ne peut égaler.



# Module 11 : Exploiter le CRM

---

## Pour une Promotion Ciblée et Hyper-Personnalisée

Fini l'époque des "Newsletters" génériques envoyées à 50 000 adresses e-mails (Le "Spray and Pray"), qui finissaient dans les Spams et engendraient des désabonnements massifs. La promotion moderne repose sur la donnée (Data) et sur le **CRM (Customer Relationship Management)**.

### La Segmentation Comportementale

Le DOSM utilise la base de données de l'hôtel pour envoyer la *bonne offre* au *bon client*, au *bon moment*.

1. **Par Historique d'Achat** : Envoyer l'offre promotionnelle du nouveau "Menu Gastronomique" *uniquement* aux clients ayant déjà dîné au restaurant et ayant dépensé plus de 100€ (Ticket moyen élevé) lors de leurs précédents séjours. Le taux de conversion sera excellent.
2. **Par Motif de Séjour** : Le système détecte les clients venus pour leur "Anniversaire de mariage". L'année suivante, à M-1, le CRM envoie un e-mail automatique : *"Revenez célébrer votre anniversaire chez nous, nous vous offrons le Champagne et le surclassement"*.

### Le Marketing Automation (Automatisation des Flux)

L'outil CRM (ex: Cendyn, Salesforce, Revinate) travaille seul en toile de fond.

- **L'Email Pré-Séjour (Pre-arrival email)** : Envoyé 3 à 5 jours avant l'arrivée du client. Il inclut un lien pour faire son Check-in en ligne, mais surtout pour "Pré-réserver" ses extras (Upsell de chambre, transfert aéroport, massage, dîner). La promotion a lieu pendant la phase d'excitation pré-voyage.
- **La Campagne de "Win-back" (Reconquête)** : Un e-mail automatique envoyé aux bons clients "Corporate" qui ne sont pas revenus depuis plus de 6 mois, avec une offre "We Miss You" (-15% sur la prochaine réservation).

## **RGPD et Respect de la Privacy**

Le DOSM doit être le garant de la conformité. Envoyer une promotion nécessite le consentement explicite du client (Opt-in) recueilli lors de sa réservation (via le moteur de résa ou à la réception). L'hyper-personnalisation a une limite : l'intrusion (Le "Creepy factor"). Il faut utiliser la donnée pour rendre le séjour fluide et agréable, sans faire peur au client sur l'étendue de ce que l'on sait de lui.

# Module 12 : Mesurer le ROI

---

## CAC, LTV et Pilotage Financier des Actions

Le temps où la Direction Commerciale et Marketing (S&M) justifiait ses budgets par "l'augmentation de la notoriété" (Brand Awareness) est révolu. Le Directeur Financier (DAF) et les Propriétaires exigent un **Retour sur Investissement (ROI)** prouvé. Le DOSM doit piloter ses actions par les mathématiques financières.

### 1. Le "CAC" (Customer Acquisition Cost)

C'est l'indicateur central. Combien nous a coûté la réservation d'un client ?

- **Calcul** : Si une campagne Google Ads (ou Facebook Ads) a coûté 2 000€ et a généré 40 réservations confirmées, le **CAC est de 50€ par client**.
- **Arbitrage** : Si ce client a réservé une chambre à 100€ (Marge de l'hôtel faible), la campagne est un désastre financier (Le marketing a absorbé tout le profit). S'il a réservé une Suite à 800€, l'investissement est excellent (ROAS - Return On Ad Spend - très élevé). Le DOSM déplace ses budgets vers les campagnes au ROAS le plus fort.

### 2. La LTV (Life-Time Value)

La valeur à vie du client. Le DOSM doit faire comprendre à l'hôtel qu'une promotion apparemment "coûteuse" aujourd'hui peut être hyper rentable à long terme.

- Offrir un déjeuner (Coût de 30€) à l'assistante de direction d'une entreprise locale (Client Corporate) semble être une charge. Mais si cette assistante réserve 20 nuitées à 150€ pour ses cadres dans l'année, sa LTV est de 3 000€. L'investissement promotionnel de 30€ (CAC) est exceptionnel face à cette LTV.

**Le Traçage des Offres (Tracking)** : Une promotion ne doit jamais être lancée "dans le vide". Si le DOSM crée un "Package Printemps", il doit avoir son propre **"Rate Code"** (Code tarifaire) dans le PMS. À la fin du mois, le DOSM sort un rapport : *"Le Rate Code 'Printemps' a généré 400 nuitées à 180€ d'ADR"*. Le succès de la campagne devient une donnée irréfutable, protégeant ainsi le budget marketing pour l'année suivante.

# Étude de Cas N°1

---

## Booster le Taux d'Occupation le Week-end via le F&B

**Contexte :** L'Hôtel "Business Grand Park" (4 étoiles, Urbain). Très fort en semaine avec les voyageurs d'affaires (Corporate), l'hôtel se vide du vendredi soir au dimanche (Taux d'occupation à 30%). Les prix sont bradés sur Booking.com pour essayer de capter des touristes, ce qui détruit le Prix Moyen (ADR) annuel. La brasserie de l'hôtel, ouverte le week-end, perd de l'argent et tourne à vide.

### Le Diagnostic du DOSM

Le DOSM comprend que baisser les prix "secs" des chambres n'attire personne dans ce quartier d'affaires. L'hôtel doit créer une "Destination d'Expérience" (Destination Marketing) pour la clientèle locale (Leisure) qui ne prendrait normalement pas de chambre dans sa propre ville.

### Le Plan d'Action Promotionnel : "Gourmet Staycation"

Le DOSM s'associe au F&B Director pour créer une offre hybride, promue via les canaux digitaux (Réseaux sociaux, Newsletters) :

- 1. Création du Package :** L'offre "Week-end Gastronomique" inclut la Nuit en chambre double, le "Brunch Signature" du dimanche matin, et surtout, un Dîner "Menu Dégustation 4 plats" élaboré spécifiquement pour l'occasion. Le prix de vente est de 220€ (Le prix est perçu comme une "bonne affaire" globale).
- 2. Le "Fencing" (Protection tarifaire) :** Ce package n'est valable *que* le vendredi et le samedi soir (les périodes creuses cibles) et n'est vendu *que* sur le site officiel de l'hôtel (Zéro commission OTA).
- 3. Ciblage Marketing :** L'équipe lance une campagne publicitaire sur Facebook/Instagram ciblée sur les couples, résidant dans un rayon de 50km de l'hôtel, avec le message : "Évadez-vous de la routine à 15 minutes de chez vous".

## Résultat

L'image d'un dîner luxueux "sur place" sans avoir à reprendre la voiture après a séduit la clientèle locale. En 3 mois, le Taux d'Occupation du week-end remonte à 65%. Le TrevPAR explose car ces "Staycationers" consomment massivement du vin au restaurant, du Room Service et des soins Spa. Le département F&B, autrefois un centre de perte le week-end, est devenu le moteur principal du remplissage Hébergement.

# Étude de Cas N°2

---

## Lancement Réussi d'un Espace Événementiel B2B

**Contexte :** L'Hôtel "Riviera Palace" vient de rénover entièrement son centre de congrès (1000m<sup>2</sup> de salons) avec un investissement lourd (CAPEX). Cependant, six mois après l'ouverture, le "Pick-up" (nouvelles réservations) est faible. L'équipe commerciale MICE peine à convaincre les grandes agences événementielles de délaisser leurs hôtels habituels pour tester cette nouvelle infrastructure.

### Le Diagnostic du DOSM

L'équipe commerciale envoie des brochures PDF et des e-mails froids (Cold e-mails) aux agences, promettant des salles avec "lumière naturelle et Wi-Fi haut débit". Ce discours est standardisé et ennuyeux. Les "Event Planners" achètent de la confiance et du "Wow Factor". Il faut leur faire vivre le produit.

### Le Plan d'Action Promotionnel : L'Opération "Showcase"

Le DOSM décide d'arrêter les envois de PDF massifs et concentre son budget marketing sur un événement exclusif de Relations Publiques B2B : le **Showcase d'inauguration MICE**.

1. **Le Ciblage :** Le DOSM identifie les 50 plus grandes agences événementielles et PCO (Professional Congress Organizers) du pays, et leurs Directeurs de Production.
2. **La Théâtralisation (L'Expérience F&B et Tech) :** L'hôtel n'organise pas un "cocktail". Il transforme la Grande Salle en 4 univers différents (Scénographie). Un espace "High Tech", un espace "Dîner de Gala" dressé à la perfection, et des *Live Cooking Stations* spectaculaires gérées par le Chef Exécutif.
3. **Le Pitch (La Preuve par l'Exemple) :** Pendant la soirée, le DOSM ne fait pas de long discours. Il démontre la puissance du système son, la flexibilité de l'éclairage, et la qualité gastronomique. L'équipe commerciale est déployée pour "réseauter" avec les acheteurs dans une ambiance détendue.

## Résultat

Impressionnées par la démonstration opérationnelle et la modernité des lieux, les agences valident l'hôtel dans leur catalogue de fournisseurs fiables. Dans les 45 jours suivant le "Showcase", l'hôtel signe 4 congrès majeurs et 2 lancements de produits automobiles, rentabilisant instantanément le coût de la soirée de lancement. La preuve "In-situ" a triomphé de la prospection papier.



# Étude de Cas N°3

---

## La Création d'un Package Immersif et Culturel

**Contexte :** L'ouverture d'un "Riad-Hôtel Boutique" (5 étoiles) en pleine médina de Marrakech (ou équivalent culturel fort). La concurrence est acharnée (des centaines de Riads et d'hôtels de luxe se disputent la clientèle internationale sur Booking.com). Le DOSM refuse d'entrer dans une "guerre des prix" (Dumping) pour exister et cherche à positionner l'établissement sur le segment très lucratif du "Luxe Expérientiel".

### Le Diagnostic (La Demande d'Authenticité)

Les touristes de la génération actuelle (Millenials, clients internationaux aisés) ne recherchent plus seulement un "beau lit". Ils cherchent le "Sense of Place" (l'ancrage culturel), l'artisanat et le dépaysement total. Promouvoir uniquement la décoration de la chambre ne suffit plus.

### Le Plan d'Action Promotionnel : L'Approche Holistique

Le DOSM crée une offre promotionnelle qui s'appuie sur le patrimoine local et engage tous les départements de l'hôtel (Hébergement, F&B, Conciergerie).

- 1. L'Expérience d'Accueil :** La promotion de l'hôtel (Vidéos Instagram, Site Web) met en avant l'accueil rituel : *"À votre arrivée, savourez un thé à la menthe parfumé à la fleur d'oranger dans notre patio orné d'authentiques **zelliges**, au son de l'eau des fontaines."* L'immersion commence à la seconde 1.
- 2. Le Package "Saveurs & Traditions" :** Au lieu d'une simple demi-pension, le DOSM lance un package très "Premium". Il inclut l'hébergement, mais ajoute un **Atelier de cuisine locale** animé par les "Dadas" (cuisinières traditionnelles) de l'hôtel, suivi d'un dîner sous une tente caïdale aménagée sur le toit-terrasse (Rooftop).
- 3. La Communication Digitale :** Les annonces Google Ads et les campagnes sur les réseaux sociaux ne parlent pas de "Prix", mais "D'Ateliers", de "Secrets de Médina" et d'"Héritage".

## Résultat

Le package devient le "Best-Seller" de la vente directe de l'hôtel. Le client international est prêt à payer un Prix Moyen (ADR) supérieur de 25% à la concurrence pour s'offrir cette "Promesse d'Expérience Culturelle". La promotion basée sur l'authenticité a créé une "Niche" haut de gamme imperméable à la simple comparaison tarifaire des OTAs.

# Plan d'Action Stratégique

---

## Déployer sa Stratégie de Promotion en 90 Jours

Lors d'une prise de poste en tant que Directeur Commercial (DOSM), la tentation est de lancer immédiatement de grandes campagnes publicitaires. L'urgence est d'abord de s'assurer de la cohérence du message (Brand Consistency) et de l'alignement des équipes. Voici votre feuille de route pour les 3 premiers mois.

### Mois 1 : L'Audit de l'Existant (Le Bilan de Santé)

- **Semaine 1 (L'Audit Digital)** : Visitez votre propre site web comme un client. Est-il rapide sur mobile ? Le bouton "Réserver" est-il évident ? Les photos font-elles "rêver" ? Regardez les descriptions de l'hôtel sur Booking.com et Expedia (Sont-elles à jour ? Le "Content Score" est-il à 100% ?). Corrigez les erreurs de vitrine.
- **Semaine 2-3 (L'Analyse du Mix Produit)** : Avec le Directeur Financier (DAF) et le Revenue Manager, analysez quels départements sont en retard de budget. Le Spa est-il vide le mardi ? Le Restaurant gastronomique stagne-t-il le week-end ? L'urgence promotionnelle se trouve dans ces "Creux".
- **Semaine 4 (Rencontre avec les Opérations)** : Organisez une réunion avec le F&B Director et le Chef de Réception. Comprenez leurs contraintes. Ne préparez pas de "Packages" qu'ils seront incapables de délivrer.

### Mois 2 : Création de la Valeur et des Outils (La Stratégie)

- **Semaine 5-6 (Le Brainstorming Packages)** : Créez 2 "Packages" majeurs (Ex: Un pour le marché "Corporate", un pour le marché "Leisure Romantique"). Calculez précisément le "Costing" (Le coût interne) avec la Finance pour vous assurer que ces packages généreront un profit (GOP). Créez leurs "Rate Codes" dans le PMS.
- **Semaine 7-8 (Le "Content Refresh")** : Si vos photos datent de 4 ans, organisez un Shooting photo d'une journée (Chambres, F&B, MICE). Fournissez à votre équipe Marketing Digital (ou agence) du matériel "frais" (Vidéos, Reels) pour alimenter les réseaux sociaux.

### Mois 3 : Le Déploiement et l'Alignement (Le Lancement)

- **Semaine 9-10 (Lancement des Campagnes)** : Activez les campagnes Google Ads / Meta Ads ciblant vos "Personas" pour pousser vos nouveaux Packages en "Vente Directe".
- **Semaine 11-12 (La Formation "Upsell" Interne)** : La campagne est lancée à l'extérieur. Formez maintenant l'intérieur. Briefez les réceptionnistes sur les techniques de "Cross-selling" (Vendre le restaurant à l'arrivée) et fixez les "Incentives" (Primes) qui les motiveront à devenir vos meilleurs vendeurs sur le terrain. Le système est enclenché.

# Conclusion Générale

## Devenir l'Architecte du "Total Revenue"

L'hôtellerie a longtemps souffert du syndrome de la "Chambre". On y considérait la vente de l'hébergement comme la finalité absolue, et les autres départements (Restauration, Événements, Spa) comme de simples commodités ou des centres de coûts obligatoires pour obtenir des étoiles (Classification). Cette vision est morte.

Tout au long de ces 20 pages, nous avons démontré que le **Directeur Commercial (DOSM)** de l'hôtellerie de demain est un chef d'orchestre qui bat la mesure sur l'ensemble de l'établissement :

- **Le Maître du "Packaging"** : En cassant les "Silos" entre les départements, il crée des offres hybrides (Hébergement + F&B + Expérience) qui masquent les tarifs "secs" (Price Fencing) et protègent la rentabilité de l'hôtel des guerres de prix sur internet.
- **Le Stratège de la "Vente Croisée"** : En transformant les équipes d'opération (Réceptionnistes, Barmen, Chasseurs) en "Conseillers" via la formation et un système de motivation (Incentives), il multiplie les points de contact commerciaux et fait exploser les revenus annexes (TrevPAR).
- **Le Visionnaire Digital et Local** : En déployant un "Local Store Marketing" pour remplir ses restaurants et en utilisant le "Storytelling" visuel sur les réseaux sociaux et le Web, il transforme son hôtel en un véritable "Lieu de vie" (Lifestyle Destination) attractif pour les voyageurs mondiaux comme pour les habitants du quartier.

*"Un hôtel qui ne vend que des lits est une commodité interchangeable. Un hôtel qui promeut une symphonie de services, d'expériences et de gastronomie devient une Destination incontournable."*

En acquérant cette "Maturité Globale", vous prouvez à votre Direction Générale et à vos investisseurs que vous n'êtes plus un simple "Vendeur de chambres" luttant avec les OTAs (Booking.com). Vous devenez le véritable **Architecte de la rentabilité globale** de l'entreprise. C'est cette capacité à faire converger le Marketing, les Ventes, le F&B et l'Hébergement vers un seul but

de création de valeur qui vous positionne comme le candidat naturel à la future Direction Générale d'un grand complexe hôtelier.

**Fin de la Masterclass - Promotion des Services de l'Hôtel (Hébergement, F&B, MICE)**