



Emplacement pour votre logo

Préparation de Rapports Commerciaux pour la Direction Générale

Formation Masterclass - Direction Commerciale

Sommaire

Introduction : Le Rapport Commercial, Outil de Leadership	3
Module 1 : Le Rôle du Reporting (Communication vs Justification)	4
Module 2 : Les Destinataires (Attentes du GM et des Propriétaires)	5
Module 3 : Les Indicateurs Clés à Intégrer (La Synthèse Parfaite)	6
Module 4 : La Structure d'un Rapport Mensuel (Month-End Report)	7
Module 5 : L'Analyse des Écarts (Variance Analysis)	8
Module 6 : Le Rapport de Pipeline et de Conversion MICE/B2B	9
Module 7 : Reporting du Marketing Digital et du ROI	10
Module 8 : Intégrer le "Pace Report" (La Vision Prospective)	11
Module 9 : L'Analyse Concurrentielle dans le Rapport (STR Report)	12
Module 10 : Le "Executive Summary" (Rédiger pour les Décideurs)	13
Module 11 : Le "Data Storytelling" (Visualiser la Donnée)	14
Module 12 : Préparer et Animer la Réunion de Présentation (P&L Review)	15
Étude de Cas N°1 : Transformer un Fichier Excel en Rapport Stratégique	16
Étude de Cas N°2 : Expliquer une Chute de RevPAR au Board	17
Étude de Cas N°3 : Justifier un Budget Extraordinaire via le Reporting	18
Plan d'Action : Construire son Modèle de Rapport en 90 Jours	19
Conclusion Générale : De l'Information à l'Influence	20

Introduction Générale

Le Rapport Commercial, Outil de Leadership

Dans l'industrie hôtelière, le Directeur Commercial (Director of Sales & Marketing - DOSM) maîtrise l'art de convaincre les clients de réserver. Pourtant, ce même professionnel échoue parfois dans une vente tout aussi cruciale : **vendre sa stratégie et ses résultats à sa propre Direction Générale** et aux investisseurs.

Le reporting commercial est souvent perçu comme une corvée administrative de fin de mois. Une simple extraction de données depuis le PMS (Property Management System) ou le CRM, envoyée dans un tableau Excel illisible. Cette approche est une erreur stratégique majeure. Un rapport n'est pas un stockage de données mortes, c'est le principal outil d'influence politique du DOSM au sein du Comité de Direction (Comex).

De la Donnée Brute à la Vision Stratégique

Les Directeurs Généraux (GM) et les Asset Managers (Propriétaires) n'ont pas le temps de décrypter 50 pages de chiffres. Ils veulent des réponses à trois questions fondamentales : *Où en sommes-nous ? Pourquoi y a-t-il un écart avec nos prévisions ? Que faisons-nous pour corriger le tir le mois prochain ?*

L'Objectif de cette Masterclass : Nous allons vous transmettre la méthodologie pour transformer vos rapports en véritables outils d'aide à la décision. Vous apprendrez à rédiger un "Executive Summary" percutant, à maîtriser le "Data Storytelling" (la mise en récit des données), à expliquer les variances financières sans chercher d'excuses, et à animer vos réunions de performance avec l'assurance d'un véritable leader.

Sur les 20 prochaines pages, nous structurerons pas à pas le rapport idéal, celui qui prouvera votre maîtrise du marché et justifiera vos futures demandes budgétaires.

Module 1 : Le Rôle du Reporting

Communication Stratégique vs Justification

Avant d'ouvrir un logiciel pour créer des graphiques, le Directeur Commercial doit comprendre la philosophie profonde d'un rapport de performance. Pourquoi rédigeons-nous ce document ?

L'Erreur de la "Justification"

Beaucoup de managers utilisent le reporting comme un bouclier défensif. Si le chiffre d'affaires est mauvais, le rapport devient une longue liste d'excuses : *"La météo était mauvaise, le concurrent a baissé ses prix, la conjoncture est difficile."* Ce type de rapport exaspère la Direction Générale, car il dresse le constat d'une équipe qui **subit** son marché au lieu de le piloter.

L'Approche Stratégique (Forward-Looking)

Le reporting d'un DOSM d'élite est résolument tourné vers l'avenir (Forward-Looking). Il ne se contente pas de faire l'autopsie du mois passé, il utilise le passé pour éclairer le futur.

- **Informier** : Donner une photographie claire de l'état de l'inventaire et des revenus.
- **Analyser** : Identifier les causes profondes (Root causes) d'une sur-performance ou d'une sous-performance.
- **Recommander** : Proposer le plan d'action (CAP - Corrective Action Plan) qui sera mis en œuvre dès demain matin.

La Transparence Radicale (Open Book)

Le meilleur rapport est celui qui dit la vérité. Essayer de masquer un mauvais chiffre dans un graphique complexe (Vanity metrics) ou retarder l'envoi du rapport détruit instantanément la confiance (Trust) de la hiérarchie. Un bon leader assume la mauvaise nouvelle à la page 1, mais présente la solution à la page 2. L'intégrité de la donnée est la base du leadership.

Module 2 : Les Destinataires

Attentes du GM et des Propriétaires

On ne rédige pas le même document pour son équipe commerciale que pour le propriétaire de l'hôtel. L'adaptation du message à l'audience (Audience-centric reporting) est vitale. Un rapport de Direction Générale s'adresse principalement à deux typologies d'acteurs.

1. Le Directeur Général (General Manager - GM)

Le GM est le chef d'orchestre de l'hôtel. Il doit équilibrer les revenus (DOSM) avec les coûts d'opération (F&B, Hébergement).

- **Ce qu'il cherche** : La synergie. Si le DOSM annonce un mois de novembre avec +20% d'occupation MICE (Groupes), le GM veut s'assurer que le rapport précise l'impact sur les cuisines et la réception.
- **Le Ton** : Opérationnel et collaboratif. Le GM a besoin de savoir si l'équipe de vente atteint ses quotas pour ne pas mettre en péril la trésorerie de l'établissement.

2. L'Asset Manager (Le Propriétaire / Investisseur)

L'investisseur ne gère pas l'hôtel au quotidien. Il lit le rapport depuis un bureau à Paris, Londres ou Dubaï. Il est focalisé sur le **Rendement de son Actif (ROI)**.

- **Ce qu'il cherche** : L'évolution des parts de marché (STR Report / RGI), l'optimisation des marges (Net RevPAR et TrevPAR), et la justification des dépenses marketing (S&M Budget).
- **Le Ton** : Macro-économique et financier. L'Asset Manager se moque de savoir que l'équipe a passé 50 appels de prospection mardi. Il veut savoir pourquoi le RevPAR a augmenté, mais que le GOP (Profit brut) a baissé.

Le "One-Page Summary" (La Règle d'Or) : Les membres d'un Conseil d'Administration (Board) ne lisent que la première page de votre rapport. Cette page doit contenir tout ce qu'il est indispensable de savoir : Les 3 chiffres clés du mois, les 2 faits majeurs du marché, et l'objectif financier du mois prochain. Le reste du rapport n'est là que comme annexe (Backup) s'ils décident de creuser un sujet.

Module 3 : Les Indicateurs Clés à Intégrer

La Synthèse Parfaite (La "Big Picture")

Un PMS génère des milliers de rapports différents. Le rôle du DOSM n'est pas d'exporter tous ces rapports, mais de sélectionner les **Indicateurs Clés de Performance (KPIs)** qui traduisent réellement la santé commerciale de l'hôtel.

Les KPIs de Revenus (Top-Line)

- **OCC, ADR, RevPAR** : L'incontournable trinité hôtelière, toujours comparée à l'année précédente (N-1) et au Budget prévu.
- **TrevPAR (Total Revenue)** : Incluant les revenus de la restauration (F&B) et des événements. Crucial pour démontrer que les commerciaux ne vendent pas que des lits.
- **Net RevPAR** : Le RevPAR amputé des coûts de distribution (Commissions OTAs, Agences). C'est le vrai chiffre de la performance.

Les KPIs de Compétitivité (Marché)

- **RGI (Revenue Generation Index)** : Où se situe l'hôtel face à ses 5 concurrents directs (Compset) ?
- **Market Share Evolution** : L'hôtel prend-il ou perd-il des parts de marché ce mois-ci ?

Les KPIs de Production Commerciale

Le rapport doit aussi mesurer l'effort de l'équipe (L'activité qui génère le revenu) :

1. **Production B2B** : Nombre de Room Nights (Nuitées) contractées par l'équipe ce mois-ci (Même si elles sont pour l'année prochaine).
2. **Pipeline MICE** : Valeur totale des devis (Leads) actuellement en cours de négociation.
3. **ROI Digital** : Pour 1€ dépensé en Google Ads ce mois-ci, combien d'euros de réservations directes ont été générés ?

Module 4 : La Structure du Rapport Mensuel

Le "Month-End Report" Typique

Un rapport commercial doit obéir à une architecture stricte et récurrente. La standardisation de la présentation permet aux lecteurs (GM, DAF) de retrouver instantanément l'information qu'ils cherchent chaque mois.

L'Architecture Recommandée

1. **Executive Summary (1 page)** : La synthèse rédigée. (Le "Quoi" et le "Pourquoi").
2. **Performance Globale (Tableau de Bord)** : Comparatif Chiffre d'Affaires Réel vs Budget vs Année N-1 (RevPAR, OCC, ADR).
3. **Analyse du Business Mix (Segmentation)** : Performance par segment (Corporate, Leisure, MICE, Wholesale). Quel segment a sur-performé ? Lequel s'est effondré ?
4. **Analyse Concurrentielle (STR)** : Le commentaire sur la position de l'hôtel face à ses concurrents (RGI).
5. **Revue des Départements (Sales & Digital)** :
 - L'activité de l'équipe Vente (Nouveaux comptes signés, Top 5 des producteurs du mois).
 - L'activité du Marketing (Performances du site web, campagnes réseaux sociaux en cours).
6. **Forward-Looking (Le Pace)** : La vision sur les 3 mois à venir (Pace Report). Sommes-nous en avance ou en retard sur le carnet de commandes ?

La Règle de l'Impact Visuel : Un bon rapport ne contient presque aucun "mur de texte". Il utilise des "Bullet points" (puces), du texte en gras pour les mots-clés, et met en évidence les chiffres positifs en **vert** et les déficits en **rouge**. Le design du rapport doit faciliter la lecture "en diagonale" propre aux membres de Comités de Direction pressés.

Module 5 : L'Analyse des Écarts

La "Variance Analysis"

Le cœur de l'expertise d'un DOSM dans un rapport réside dans sa capacité à expliquer la "Variance", c'est-à-dire l'écart entre ce qui était prévu (Le Budget) et ce qui s'est réellement passé (Le Réel). C'est l'exercice d'intelligence financière ultime.

Décomposer la Variance Mathématiquement

Si l'hôtel rate son objectif de chiffre d'affaires de -20 000€, le DOSM explique cet écart par 3 prismes (Root Causes) :

- **Volume Variance (L'Écart de Volume)** : *"Nous n'avons pas atteint le chiffre parce que nous avons vendu 100 chambres de moins que prévu."* (Problème de demande ou de prospection).
- **Rate Variance (L'Écart de Prix)** : *"Nous avons vendu toutes les chambres prévues, mais pour remplir l'hôtel, nous avons dû accorder des remises massives sur Booking.com. L'ADR a chuté, détruisant la valeur globale."* (Problème de Yield Management).
- **Mix Variance (L'Écart de Segmentation)** : *"Nous étions pleins, mais les clients d'affaires (Corporate, tarif fort) ont été remplacés par des Tour-Opérateurs (Wholesale, tarif faible)."* (Problème de qualité de vente).

Le Modèle Constat \$ ightarrow\$ Cause \$ ightarrow\$ CAP

Pour chaque écart significatif (Variance) dans le rapport, le DOSM doit imposer la structure de rédaction en 3 temps à ses équipes :

1. **Constat** : Le segment Corporate est à -15% du budget.
2. **Cause** : Le laboratoire X (Top Account) a annulé ses déplacements nationaux en raison d'une restructuration interne.
3. **CAP (Corrective Action Plan)** : Pour combler ce déficit le mois prochain, l'équipe "Proactive Sales" a été redirigée vers la prospection des cabinets d'avocats régionaux (nouveau ciblage), et nous lançons une offre flash B2B.

Module 6 : Rapport de Pipeline (MICE / B2B)

Mesurer l'Activité et la Conversion

Pour la Direction Générale, l'équipe de vente "Proactive" (Banquets, Séminaires, Contrats Entreprises) est souvent une boîte noire. Ils voient les salaires sortir, mais ne comprennent pas toujours le cycle de vente très long (parfois 6 mois) avant la signature d'un congrès. Le DOSM doit rendre cette activité visible grâce au **Pipeline Report**.

L'Anatomie du Pipeline

Le rapport doit montrer l'état de l'entonnoir de vente (CRM) :

- **Leads (Demandes Entrantes)** : Nombre et valeur (€) des demandes de groupes reçues ce mois-ci. (Prouve que l'hôtel génère de l'intérêt).
- **Tentative (Options)** : Valeur des devis envoyés où le client a posé une option sur les salles. (Prouve le travail de négociation de l'équipe).
- **Definite (Signé)** : Le volume de contrats signés (Contrats retournés avec acompte payé).

La Transparence sur les Échecs (Lost Business)

Un grand DOSM n'a pas peur de montrer ce que l'équipe a perdu. Le rapport inclut le "**Turndown Report**" (Rapport des rejets) :

1. Combien d'affaires ont été perdues ce mois-ci ?
2. **Pourquoi ?** Le rapport classe les refus :
 - *Lost to Competition (Prix)* : 40% (Indique qu'il faut peut-être revoir la grille tarifaire des séminaires).
 - *No Space (Pas de disponibilité)* : 30% (Excellente nouvelle, cela prouve que la demande est forte, le Yield doit augmenter les prix).

Le KPI de Conversion (Lead-to-Definite) : C'est la métrique qui juge la qualité des vendeurs. Si le rapport montre 100 "Leads" générés mais seulement 5 "Definites" (5% de conversion), le DOSM signale un problème de compétence dans l'équipe de vente (Mauvais closing) ou des devis envoyés beaucoup trop tard. Ce KPI justifiera un plan de formation interne.

Module 7 : Reporting du Marketing Digital

Justifier le Budget par le ROI

Le marketing n'est plus une dépense "d'image" (Brand Awareness) vague. C'est une machine d'acquisition scientifique. Le DOSM doit utiliser une section de son rapport mensuel pour défendre ses investissements numériques (Google Ads, Meta Ads) face au Directeur Financier (DAF).

Les KPIs du Canal Direct (Le Site Web)

Le rapport doit isoler la performance du "Brand.com" (Site officiel) :

- **Trafic Web** : Nombre de visiteurs uniques ce mois-ci vs N-1.
- **Website Conversion Rate** : Sur 100 visiteurs, combien ont réservé ? (Un taux normal est de 1,5% à 3%). Si le taux chute, le rapport doit proposer une action (Refonte de la page d'accueil, changement de photos).
- **Direct Booking Share** : Quel pourcentage des revenus de l'hôtel a été généré en direct (sans commission) ?

Le Rapport d'Acquisition (ROAS)

C'est le tableau que le propriétaire (Owner) regardera avec attention.

- **La Dépense (Spend)** : *"Ce mois-ci, nous avons dépensé 3 000€ sur Google Ads."*
- **Le Revenu (Tracked Revenue)** : *"Ces annonces ont généré 45 000€ de réservations tracées."*
- **Le Ratio (ROAS - Return On Ad Spend)** : *"Notre ROAS est de 15x. Le Coût d'Acquisition (CAC) via ce canal est donc de 6,6%, bien inférieur aux 18% payés à Booking.com."*

Le Reporting des Réseaux Sociaux (Social Media)

Le DOSM ne doit pas inonder le Comex de "Vanity Metrics" (Nous avons eu 500 likes sur cette photo). Le rapport doit se concentrer sur l'**Engagement Rate** (Le pourcentage d'abonnés qui interagissent) et sur le trafic généré depuis Instagram vers le moteur de réservation de l'hôtel. Le réseau social est présenté comme un outil d'entrée dans le "Funnel" (Entonnoir de conversion) et non comme un simple album photo.

Module 8 : Intégrer le "Pace Report"

La Vision Prospective (Forward-Looking)

Comme évoqué précédemment, analyser le mois écoulé, c'est regarder dans le rétroviseur. Le Directeur Général veut surtout savoir ce qui va se passer demain. La section la plus vitale du rapport mensuel est l'analyse prospective : le **Pace Report** (ou Rapport de montée en charge).

L'Anatomie de la Présentation du Pace

Le rapport présente l'état des réservations déjà confirmées ("On the Books" - OTB) pour les 3 à 6 prochains mois, comparé à la même date l'année dernière.

- **La Photographie à l'Instant T** : *"À date d'aujourd'hui, pour le mois de septembre prochain, nous avons déjà sécurisé 1 500 nuitées."*
- **La Comparaison** : *"L'année dernière, à la même époque, nous n'avions sécurisé que 1 000 nuitées pour septembre."*
- **La Conclusion (Le Pace)** : *"Nous avons un rythme (Pace) positif de +500 nuitées."*

Traduire le Pace en Action (Le Cœur du Rapport)

Un chiffre positif n'est qu'une donnée. Le DOSM doit écrire l'impact de ce chiffre sur la stratégie des 30 prochains jours :

1. **Si Pacing Ahead (+500 nuitées)** : *"En conséquence de cette avance sécurisante, j'ai validé avec le Revenue Manager une augmentation agressive du BAR (Tarif Public) de +15% pour septembre, et nous avons coupé les allotements (stock) du Tour Opérateur X. Nous allons maximiser le Yield."*
2. **Si Pacing Behind (-300 nuitées)** : *"Face à ce retard, l'équipe commerciale lance la semaine prochaine une promotion Flash privée sur notre base CRM, et nous débloquons 2 000€ du budget de réserve sur Meta Ads pour stimuler la demande 'Leisure' locale."*

Le "Wash" et la Lucidité : Un bon rapport prospective n'est pas naïf. Si un grand congrès de 300 personnes (OTB) fait apparaître le mois prochain comme fantastique, le DOSM précise dans le rapport : *"Attention, nous anticipons un 'Wash' (Annulation naturelle des participants) de 15% sur ce groupe. La prévision réelle est donc ajustée."* C'est la marque d'un Directeur qui maîtrise les réalités du terrain.

Module 9 : L'Analyse Concurrentielle

L'Intégration du Rapport STR

Un rapport de Direction Générale est incomplet s'il ne situe pas l'hôtel dans son écosystème. Le DOSM doit intégrer un résumé du rapport **STR (Smith Travel Research)** pour démontrer aux propriétaires (Asset Managers) si l'équipe "gagne ou perd" la guerre locale (Compset).

La Présentation des Indices (Key Indices)

Le DOSM ne copie-colle pas les 20 pages du rapport STR (illisible pour un non-initié). Il crée un tableau synthétique :

- **Notre Position en Occupation (MPI)** : 105 (Nous captons plus de volume que notre part naturelle).
- **Notre Position en Prix (ARI)** : 95 (Nous vendons moins cher que la moyenne de nos concurrents).
- **Notre Performance Globale (RGI)** : 99,7.

L'Analyse "Market vs Hotel" (Le Contexte)

L'expertise du DOSM s'exprime dans le commentaire qui accompagne ces chiffres :

- *"Ce mois-ci, le RGI de l'hôtel est légèrement inférieur à 100. Cela s'explique par la stratégie agressive (Dumping) du nouveau concurrent qui a baissé ses prix (ADR) de 30% pour son ouverture. Le marché global (La ville) a vu sa demande baisser de 5%, mais nous avons réussi à maintenir notre volume (MPI > 100) en activant nos contrats Corporate historiques. Nous avons fait le choix stratégique de ne pas suivre la guerre des prix pour protéger notre positionnement de marque."*

Le RGI par Jour de la Semaine (Day of Week Analysis)

Pour un reporting très avancé, le DOSM sépare la performance de la semaine (Corporate) de celle du week-end (Loisirs).

"Notre RGI est de 115 du lundi au jeudi (Domination B2B), mais s'effondre à 85 le week-end. Le plan d'action (CAP) se concentrera exclusivement sur le redressement des week-ends via des packages thématiques ciblant la clientèle locale."

Module 10 : Le "Executive Summary"

Rédiger pour les Décideurs (The One-Pager)

L'**Executive Summary** (Le résumé exécutif) est la première page de votre rapport commercial. Pour 80% des dirigeants (GM, Propriétaires, Investisseurs), ce sera la *seule* page qu'ils liront avec attention. Si cette page est ratée (trop longue, trop technique, défensive), tout votre travail analytique sera ignoré.

La Règle des 3 Paragraphes

Un Executive Summary ne doit jamais dépasser une page A4. Il suit une structure immuable :

1. Le Bilan Macro (The Headline) :

- Le ton est donné immédiatement.
- *"Le mois de mai a clôturé avec un Chiffre d'Affaires Hébergement de 450 K€, dépassant le budget de +5%, tiré par un Prix Moyen (ADR) record. Cependant, le segment F&B Banquets affiche un retard de -8% en raison de l'annulation d'un événement majeur."*

2. L'Éclairage Concurrentiel (The Market) :

- Où en est le marché ?
- *"Malgré une contraction du marché local (-3% de demande globale), notre RGI s'est maintenu à 104, prouvant notre gain de parts de marché face au Compset."*

3. La Vision et l'Action (The Forward-Look) :

- Le plus important. Que faisons-nous demain ?
- *"Le Pace des 3 prochains mois montre une avance confortable (+15%). Nous gelons les promotions pour maximiser le Yield de la haute saison. L'urgence commerciale est redéployée sur le remplissage du mois de novembre."*

Le Choix des Mots (Power Words) : Le DOSM doit utiliser un vocabulaire de leadership financier. Remplacer "Nous avons essayé de vendre" par "Nous avons sécurisé". Remplacer "Les clients n'ont pas acheté" par "Nous avons subi une contraction de la demande". Remplacer "Nous allons faire une pub" par "Nous déployons une campagne d'acquisition digitale pour stimuler le canal direct". Le langage crée l'autorité.

Module 11 : Le "Data Storytelling"

Visualiser la Donnée (Les Graphiques)

Présenter un tableau Excel avec 500 cellules remplies de chiffres ne prouve pas votre intelligence, cela prouve votre incapacité à synthétiser. Le cerveau des décideurs traite les images 60 000 fois plus vite que le texte. Le DOSM doit maîtriser le **Data Storytelling** (Mise en récit visuelle de la donnée).

Choisir le Bon Graphique (Chart Selection)

Chaque message nécessite un type de visuel spécifique :

- **Le Camembert (Pie Chart)** : À n'utiliser *que* pour montrer la segmentation (Le Business Mix). (Ex: 40% Corporate, 30% Leisure, 30% MICE). Permet de voir instantanément le poids d'un segment.
- **L'Histogramme (Bar Chart)** : Pour comparer des performances discrètes. (Ex: Le RevPAR de notre hôtel à côté de la barre du RevPAR de nos 5 concurrents). L'impact visuel de domination (ou de défaite) est immédiat.
- **La Courbe (Line Chart)** : Réservée exclusivement aux tendances dans le temps (Trends). (Ex: L'évolution de la réservation "On the Books" sur les 12 prochains mois par rapport à la courbe de l'année précédente).

Le Design Épuré (Less Noise)

- Supprimer toutes les informations inutiles (Les quadrillages de fond, les décimales superflues).
- **Le Code Couleur** : Garder une cohérence stricte. Par exemple, l'Année N (Aujourd'hui) est toujours en Bleu foncé. Le Budget est en Gris. L'année N-1 est en Orange. Une fois que le lecteur a compris le code couleur sur la page 1, il lira les 10 autres pages sans réfléchir.

Le "Call-out Box" (La Boîte de Message)

Ne laissez jamais un décideur "deviner" ce que montre le graphique. Ajoutez toujours une petite boîte de texte (Call-out) pointant vers la donnée clé du graphique avec le message à retenir. *Ex: Une flèche pointant vers la hausse de l'ADR en juillet avec le texte : "L'effet positif de la nouvelle stratégie de Yield".* Le DOSM guide la conclusion dans le cerveau du lecteur.

Module 12 : Préparer et Animer la Réunion

La P&L Review / Comex

Le rapport PDF a été envoyé. Le moment le plus décisif de la semaine pour le DOSM est la présentation orale de ce rapport lors de la réunion de Direction (Souvent appelée P&L Review, ou Owner's Meeting). C'est l'arène politique de l'hôtel.

La Préparation (Ne Jamais Être Surpris)

Le DOSM ne découvre pas les chiffres en réunion.

- **La Réunion Préparatoire avec le DAF** : Le DOSM s'enferme avec le Directeur Financier 24h avant la réunion officielle. Ils alignent leurs chiffres. Si le DAF a constaté un dépassement du budget marketing, le DOSM doit connaître la justification *avant* que la question ne soit posée publiquement devant le Directeur Général. Le front DOSM / DAF doit être uni.
- **La Règle du "No Surprises"** : Si le mois est mauvais, le GM ne doit pas le découvrir lors de la réunion. Le DOSM l'aura alerté (Heads-up) deux jours avant par téléphone.

L'Animation de la Présentation

1. **Commencer par le Résultat (Top-Down)** : Ne détaillez pas vos actions marketing (comment vous avez fait) avant de donner le résultat financier. *"Bonjour à tous, nous avons clôturé le mois à 102% du budget avec un RevPAR de 150€. Voici comment nous y sommes parvenus..."*
2. **Gérer la Défensive** : Si le propriétaire attaque sur une baisse d'occupation. Le DOSM ne se justifie pas émotionnellement. Il répond par la donnée : *"En effet l'occupation a baissé de 3%. Mais comme le montre la page 4, nous l'avons fait sciemment pour protéger un ADR supérieur de 15%, ce qui a généré 12 000€ de profit net supplémentaire (GOP)."* L'argumentaire financier éteint la critique.

Le "Next Step" (Le Droit de Suite) : Ne terminez jamais une présentation en disant "Voilà les chiffres". Un Leader termine toujours par **l'Action**. *"Pour consolider cette tendance, l'équipe se concentre ce mois-ci sur 3 actions : Le lancement de la campagne 'Automne', un Sales Blitz B2B, et la renégociation des tarifs Wholesalers. Y a-t-il des questions ?"* Vous avez repris le contrôle de l'agenda.

Étude de Cas N°1

Transformer un Fichier Excel en Rapport Stratégique

Contexte : L'Hôtel "Boutique Oasis" (5 étoiles). L'ancien DOSM envoyait chaque fin de mois un fichier Excel de 15 onglets (Extractions brutes du PMS) au propriétaire (Asset Manager) basé à l'étranger. Le propriétaire, incapable de lire les données, harcelait le Directeur Général de questions inquiètes (Micro-management). La confiance était rompue. Un nouveau DOSM est nommé pour rétablir la communication.

Le Diagnostic (La "Data Asphyxia")

Le nouveau DOSM comprend que l'ancien rapport souffrait d'"Asphyxie de données". Fournir trop d'informations sans hiérarchie est pire que de n'en donner aucune. Le propriétaire n'est pas un analyste PMS, c'est un investisseur.

L'Action de "Data Storytelling" (La Refonte)

Le DOSM supprime l'envoi du fichier Excel brut. Il crée un rapport PDF synthétique de 4 pages :

1. **Page 1 (L'Executive Summary)** : Il rédige un résumé de 10 lignes. "Le mois a été très profitable (+12% GOP) grâce à une excellente performance du marché MICE. Le marché Loisirs est en retrait mais le nouveau Budget Digital (Validé le mois dernier) montre des premiers signes d'acquisition positifs."
2. **Page 2 (Le Tableau de Bord)** : Il remplace 3 onglets Excel par **1 seul graphique en barres** croisant le RevPAR de l'année (N), de l'année (N-1) et du Budget. La lecture visuelle des dépassements de budget est instantanée (Vert/Rouge).
3. **Page 3 (Le STR / Marché)** : Il intègre la "Jauge RGI" prouvant que l'hôtel bat ses concurrents directs.

Résultat

Le premier mois d'envoi du nouveau rapport, le propriétaire appelle le Directeur Général. Non pas pour poser des questions inquiètes, mais pour le féliciter sur la clarté de la vision. Rassuré par ce tableau de bord qui lui "mâche" le travail d'analyse, l'investisseur cesse le micro-management. Le DOSM a gagné son indépendance managériale grâce à un outil de communication maîtrisé.

Étude de Cas N°2

Expliquer une Chute de RevPAR au Board

Contexte : "Business Hotel City Center" (Urbain). Le mois de mars s'est clôturé sur une catastrophe financière apparente. Le RevPAR de l'hôtel a chuté de **-12%** par rapport au mois de mars de l'année précédente (N-1). Le DOSM doit présenter ce résultat lors du Comité de Direction (Comex). La tension est maximale.

La Faute de Justification (L'Attitude du Junior)

L'erreur fatale serait d'arriver en réunion et d'accuser les forces externes : *"La météo a été horrible, les clients ne voyagent plus, la conjoncture est mauvaise."* Ce discours fait passer l'équipe commerciale pour des victimes impuissantes.

L'Analyse "Data-Driven" (La Stratégie du DOSM Expert)

Le DOSM analyse la "Variance" et l'Historique (Calendrier) avant la réunion. Il construit son rapport autour de faits irréfutables :

1. **L'Effet Calendrier (Shift) :** L'année N-1, le salon mondial "Tech Connect" (qui attire 50 000 visiteurs) a eu lieu en mars. Cette année (N), les organisateurs l'ont décalé à *Avril*. (Une perte mécanique de 800 nuitées au prix fort en mars).
2. **L'Analyse Concurrentielle (STR) :** Le rapport STR montre que le marché (la ville entière) a baissé de -18% en mars. Or, l'hôtel n'a baissé que de -12%. Le **RGI (Part de marché) est monté à 106**. L'hôtel a en réalité *sur-performé* face à ses concurrents dans un marché en dépression.

Résultat de la Présentation

Le DOSM ouvre sa présentation au Board : *"Notre chiffre d'affaires affiche une baisse de 12%. Comme anticipé dans notre Forecast, l'absence du salon 'Tech Connect' a violemment impacté la ville. Cependant, notre stratégie agressive sur les OTAs nous a permis de voler des parts de marché à nos concurrents (RGI 106) et d'amortir la chute bien mieux que le marché. De plus, notre*

'Pace' pour avril (où se tiendra le salon) est à +35%." Le Board passe de la colère aux félicitations. La donnée a neutralisé l'émotion.

Étude de Cas N°3

Justifier un Budget Extraordinaire via le Reporting

Contexte : L'Hôtel "Palais Riviera" (Luxe). Le DOSM estime qu'il est indispensable de refondre intégralement le site web de l'hôtel (Brand.com) qui est vieillissant, lent sur mobile, et ne transmet plus l'image de luxe de l'établissement. Le coût du projet (CAPEX) est de 40 000€. Le propriétaire, axé sur la maîtrise des coûts, a déjà refusé cette dépense lors du vote du budget annuel.

La Préparation du Terrain via le Reporting

Le DOSM ne fait pas une nouvelle demande verbale. Il décide d'utiliser son "Rapport Commercial Mensuel" pendant 3 mois pour "éduquer" le propriétaire au problème (Le "Pain Point").

- 1. Mois 1 (Mise en évidence de la Faille) :** Le DOSM ajoute un graphique dans le rapport mensuel : *"Website Conversion Rate"*. Il indique que le taux de conversion sur mobile a chuté à 0,6% (Catastrophique) et calcule le "Manque à Gagner" (Lost Revenue) estimé à 15 000€ ce mois-ci.
- 2. Mois 2 (Comparaison des Coûts OTA) :** Le DOSM démontre que, suite à la fuite des clients du site officiel, la facture des commissions payées à Booking.com (Le CAC Indirect) a augmenté de 12 000€ sur le mois. L'hôtel *perd* de l'argent par sa technologie obsolète.

Le "Business Case" Décisif

Au 3ème mois, lors du Conseil de Direction, le DOSM ne demande pas 40 000€ pour faire "un beau site". Il présente un **Calcul de ROI** :

- "Notre manque de conversion nous coûte environ 10 000€ par mois en commissions OTA excessives (Data prouvée par les rapports précédents). Investir 40 000€ dans un nouveau site web 'Mobile First' rétablira la conversion. Le projet s'auto-financera (Pay-back period) en 4 mois grâce aux économies de commissions. Ensuite, ce sera du profit net pur."*

Résultat

Le propriétaire, ayant été préparé psychologiquement par 3 mois de reporting orienté "Problème/Coût", valide immédiatement l'investissement. Le rapport commercial a servi d'outil d'influence silencieux (Lobbying interne) et de preuve financière incontestable pour débloquer le CAPEX.

Plan d'Action Stratégique

Construire son Modèle de Rapport en 90 Jours

Prendre la Direction Commerciale (DOSM) implique de s'appropriier (ou de détruire) les formats de reporting hérités du passé. Si vous passez 4 jours par mois à faire des "copier-coller" dans Excel, vous n'êtes pas un stratège, vous êtes un administrateur. Voici votre feuille de route pour automatiser et élever votre reporting.

Mois 1 : L'Audit (Savoir à qui on parle)

- **Semaine 1 (Le Nettoyage)** : Regardez le rapport laissé par votre prédécesseur. Si le DAF ou le GM n'a jamais utilisé une des pages lors des réunions, *supprimez-la*. Le reporting ne doit contenir que la donnée qui sert à prendre une décision (Actionable data).
- **Semaine 2-3 (La Réunion d'Alignement)** : Demandez un entretien avec le Directeur Général (GM) et l'Asset Manager (Si possible). Posez la question absolue : *"Quels sont les 3 indicateurs (KPIs) qui vous empêchent de dormir la nuit ?"* Alignez la première page de votre futur rapport sur ces 3 KPIs exacts. C'est l'Empathie managériale.

Mois 2 : L'Architecture et l'Automatisation

- **Semaine 5-6 (Le Template)** : Créez votre "Gabarit" (Template) visuel. Fixez un code couleur (Le réel en Bleu, le Budget en Gris, la variation en Vert/Rouge). Une fois validé, on n'y touche plus. L'œil des dirigeants doit s'y habituer.
- **Semaine 7-8 (Le "Data Crunching")** : Demandez à l'informatique ou au Revenue Manager de vous automatiser l'extraction (Export) des données depuis le PMS vers Excel. Le DOSM ne doit *jamais* saisir une donnée à la main. Le temps du DOSM doit être passé à écrire "L'Analyse" et non à "taper les chiffres".

Mois 3 : Le Lancement de la "P&L Review"

- **Semaine 9-10 (Le Premier Rapport de Direction)** : Envoyez votre rapport 24 heures avant la réunion (Jamais 5 minutes avant, le Comex déteste la surprise). Ne dépassez pas 6 pages. Imposez le format "Executive Summary" à la page 1.
- **Semaine 11-12 (La Stature lors de la Réunion)** : Le jour de la présentation (P&L Review), ne lisez pas votre rapport à voix haute (ils savent lire). Présentez l'analyse causale (La Variance) et surtout le plan d'action (CAP) pour corriger le mois prochain. Vous vous installez comme le leader incontesté des revenus de l'établissement.

Conclusion Générale

De l'Information à l'Influence

La préparation d'un rapport commercial est le moment où le Directeur Commercial et Marketing (DOSM) sort du tumulte de l'opérationnel (Les négociations, les conflits clients, les campagnes publicitaires) pour prendre de la hauteur (Helicopter View). C'est le moment de vérité où l'agitation des ventes se traduit en résultat financier.

Tout au long de ces 20 pages, nous avons démontré qu'un rapport n'est pas un document administratif. C'est un **outil politique, stratégique et d'influence** :

- **Le Maître de la Narration (Data Storytelling)** : En sélectionnant les bons KPIs (RGI, Pace, NRevPAR) et en les visualisant clairement (Design épuré), le DOSM dirige le regard du Comité de Direction vers la vraie performance (La Marge) et non vers l'illusion du remplissage (Le Volume).
- **Le Leader Responsable (Ownership)** : En utilisant l'analyse des écarts (Variance Analysis) pour expliquer les défaites sans chercher d'excuses ("Le marché était difficile"), mais en proposant instantanément un plan d'action correctif (CAP). L'intégrité de la donnée bâtit une confiance inébranlable avec les investisseurs.
- **Le Négociateur Interne (Business Case)** : En comprenant que le reporting est l'arme absolue pour justifier des budgets (CAPEX/OPEX). Face à un Directeur Financier, on ne gagne jamais avec des émotions ("Il faut faire de la pub"), on gagne avec un ROI prouvé par les rapports passés.

"Le Directeur Commercial qui maîtrise ses chiffres ne subit plus les questions de sa Direction Générale. Il devient celui qui apporte les réponses, qui anticipe les crises, et qui fixe le cap de l'entreprise."

En acquérant cette "Intelligence du Reporting" (Executive Communication), vous cessez d'être perçu comme un simple "Vendeur". Vous asseyez votre stature d'homme ou de femme de "Comex" (Comité de Direction), capable de synthétiser la complexité d'un hôtel en une vision claire et

rentable. C'est cette dimension de leader stratège qui vous désignera naturellement pour prendre, demain, la tête de la Direction Générale d'un grand établissement.

Fin de la Masterclass - Préparation de Rapports Commerciaux pour la Direction Générale