

Emplacement pour votre logo

Gestion des Ventes Directes et Indirectes

Formation Masterclass - Direction Commerciale

Sommaire

Introduction : L'Équilibre Stratégique de la Distribution	3
Module 1 : Cartographie des Canaux de Vente en Hôtellerie	4
Module 2 : Les Ventes Directes (Canaux, Avantages, Limites)	5
Module 3 : Les Ventes Indirectes (OTAs, GDS, Grossistes)	6
Module 4 : Le Coût d'Acquisition Client (CAC) par Canal	7
Module 5 : La Dépendance aux OTAs (Le "Frenemy" de l'Hôtelier)	8
Module 6 : Stratégies de "Shift of Channel" (Basculer vers le Direct)	9
Module 7 : Le Site Web Hôtelier (Le Moteur de Vente Directe)	10
Module 8 : La Parité Tarifaire (Enjeux et Contournements)	11
Module 9 : Le Rôle du GDS (Global Distribution System) pour le Corporate	12
Module 10 : Les Tour-Opérateurs et Wholesalers (Banques de Lits)	13
Module 11 : Le "Billboard Effect" (L'Effet Vitrine des OTAs)	14
Module 12 : L'Équipe de Réservation comme Force de Vente Directe	15
Étude de Cas N°1 : Réduire la Commission OTA de 25% à 15%	16
Étude de Cas N°2 : Relancer la Vente Directe via des Packages Exclusifs	17
Étude de Cas N°3 : Le Nettoyage de la Distribution "Wholesale"	18
Plan d'Action : Auditer son Mix de Distribution en 90 Jours	19
Conclusion Générale : Reprendre le Contrôle de sa Distribution	20

Introduction Générale

L'Équilibre Stratégique de la Distribution

Dans l'industrie hôtelière contemporaine, la question n'est plus seulement de savoir *comment* remplir son hôtel, mais à *quel prix* et *par quel canal*. Le **Directeur Commercial (Director of Sales & Marketing - DOSM)** pilote un écosystème complexe où chaque réservation a un coût d'acquisition différent. La gestion du mix de distribution (ventes directes vs ventes indirectes) détermine directement la rentabilité finale de l'établissement (Net RevPAR).

Historiquement, l'hôtelier maîtrisait sa distribution. Aujourd'hui, l'émergence des géants du numérique (Booking Holdings, Expedia Group) a bouleversé ce rapport de force. Les OTAs (Online Travel Agencies) apportent une visibilité mondiale inégalée, mais prélèvent des commissions massives (de 15% à 25%) qui rongent la marge brute (GOP) des hôtels.

Le Combat pour le "Net Revenue"

L'objectif du Directeur Commercial moderne n'est pas d'éradiquer les ventes indirectes (elles sont vitales pour le remplissage), mais de trouver le point d'équilibre parfait. C'est l'art d'utiliser les canaux coûteux (Indirects) pour acquérir de nouveaux clients, et les canaux rentables (Directs) pour les fidéliser.

L'Objectif de cette Masterclass : Vous apprendrez à cartographier l'intégralité de vos canaux de vente. Nous vous donnerons les clés pour calculer le véritable Coût d'Acquisition Client (CAC), déjouer les pièges de la parité tarifaire, auditer vos contrats "Wholesale", et déployer une stratégie agressive de "Shift of Channel" visant à ramener les réservations vers votre site web officiel.

Sur les 20 prochaines pages, nous déconstruirons les rouages de la distribution hôtelière pour faire de vous un stratège capable de protéger les marges de votre établissement face aux géants du web.

Module 1 : Cartographie des Canaux

L'Écosystème de Vente en Hôtellerie

Avant d'optimiser sa distribution, le Directeur Commercial doit en cartographier tous les acteurs. La distribution hôtelière se divise en deux grandes familles : les canaux **Directs** (l'hôtel vend lui-même) et les canaux **Indirects** (un intermédiaire vend à la place de l'hôtel).

1. Les Canaux Directs (Direct Channels)

Ce sont les canaux gérés en interne par l'hôtel. L'absence d'intermédiaire signifie qu'aucune commission n'est versée sur la vente (bien qu'il y ait des coûts marketing).

- **Le Site Web de l'Hôtel (Brand.com)** : Le moteur de réservation officiel.
- **Le Téléphone et l'E-mail (Voice/Direct)** : Géré par le pôle Réservations de l'hôtel.
- **Le "Walk-in"** : Le client qui se présente physiquement à la réception sans réservation préalable.

2. Les Canaux Indirects B2C (Business to Consumer)

Les intermédiaires qui vendent directement au grand public.

- **Les OTAs (Online Travel Agencies)** : Booking.com, Expedia, Agoda. Ils prélèvent une commission sur le prix public.
- **Les Metasearch (Compareurs)** : Trivago, Kayak, Google Hotel Ads. Ils ne vendent pas, ils comparent les prix et redirigent le client (Modèle au Coût par Clic - CPC ou Commission - CPA).

3. Les Canaux Indirects B2B (Business to Business)

Les intermédiaires qui vendent à des entreprises ou à d'autres agences.

- **Les GDS (Global Distribution Systems)** : Amadeus, Sabre. Le réseau utilisé par les agences de voyages traditionnelles et les grandes entreprises (TMC).

- **Les Wholesalers / Tour-Opérateurs** : Hotelbeds, TUI. Ils achètent des blocs de chambres à des tarifs "Nets" (très remisés) pour les revendre sous forme de packages (Vols + Hôtel).

Le "Channel Mix" (Mix de Distribution)

Le DOSM doit surveiller son "Camembert" de distribution chaque mois. Un mix sain pour un hôtel urbain 4 étoiles pourrait être : 35% Direct, 30% OTAs, 20% Corporate/GDS, 15% Groupes/MICE. Si la part des OTAs dépasse 50% ou 60%, l'hôtel est en situation de dépendance toxique. Si l'OTA décide de baisser sa visibilité, l'hôtel s'effondre.

Module 2 : Les Ventes Directes

Canaux, Avantages et Limites

La vente directe est le Graal de l'hôtelier. Le Directeur Commercial concentre souvent 80% de son budget marketing sur la croissance de ce canal. Cependant, la vente directe n'est pas "gratuite" et demande un investissement technologique lourd.

Les Avantages Incontestables du Direct

1. **La Marge Nette (Profitabilité)** : Une chambre vendue 100€ en direct rapporte près de 100€ à l'hôtel. Vendue sur Booking, elle rapporte 82€ (18% de commission). Sur l'année, l'impact sur le GOP (Bénéfice brut) est massif.
2. **La Maîtrise de la Data (Le CRM)** : Lorsqu'un client réserve via une OTA, l'OTA masque souvent le véritable e-mail du client. En direct, l'hôtel capte l'e-mail, le téléphone et les préférences du client. C'est la base indispensable pour la fidélisation (Loyalty).
3. **La Personnalisation de l'Expérience** : Le processus de réservation directe permet un "Upselling" immédiat (proposer le transfert aéroport, une bouteille de champagne, un surclassement), ce qui est très limité via un distributeur tiers.

Les Limites et les Coûts du Direct

Vendre en direct nécessite de se battre contre les budgets marketing illimités des OTAs.

- **Le Coût d'Acquisition Technologique** : Maintenir un site web ultra-rapide (Mobile First), payer le moteur de réservation (Booking Engine - ex: SynXis, D-Edge), et investir dans le référencement naturel (SEO) demande un budget mensuel élevé.
- **Le Budget SEA (Google Ads)** : Pour qu'un client trouve le site officiel de l'hôtel, le DOSM doit payer Google pour apparaître en haut de la page de recherche (Brand Protection).

Le Rôle Critique de la Réception (Voice Channel) : La vente téléphonique est de la vente directe à 100% de marge. Le DOSM doit auditer les réceptionnistes ou les agents de réservation. Si un client appelle pour le tarif, l'agent ne doit jamais lui dire de "regarder sur le site". Il doit "Closer" (conclure) la vente immédiatement par téléphone. La formation commerciale de la réception est le levier de vente directe le plus rapide à activer.

Module 3 : Les Ventes Indirectes

OTAs, GDS et Grossistes (Wholesalers)

Bien qu'elles soient coûteuses, les ventes indirectes sont indispensables. Elles apportent un volume de clients que l'hôtel serait incapable d'atteindre seul (le "Reach" international). Le DOSM doit gérer ces canaux comme des partenaires stratégiques, non comme des ennemis.

Les OTAs (Online Travel Agencies)

Le duopole mondial : **Booking Holdings** (Booking.com, Agoda) et **Expedia Group** (Expedia, Hotels.com).

- **L'Avantage** : Ils maîtrisent parfaitement la conversion sur mobile et dépensent des milliards en publicité Google (PPC) pour capter le client final. Pour un hôtel indépendant, être sur Booking.com, c'est s'offrir une vitrine mondiale instantanée.
- **La Négociation** : Les commissions varient entre 15% et 25%. Les OTAs poussent les hôtels à entrer dans des programmes (ex: *Genius*, *Preferred Partner*) qui demandent des remises supplémentaires (-10% à -15%) en échange de plus de visibilité. Le DOSM doit calculer si ce surplus de volume compense la chute dramatique du prix moyen.

Les GDS (Global Distribution Systems)

Amadeus, Sabre, Galileo. Ce sont les systèmes historiques créés par les compagnies aériennes.

- **La Cible** : Les agents de voyages "Corporate". Si un cadre de L'Oréal doit réserver un hôtel, son agence (TMC) le fera via le GDS.
- **Le Coût** : Complexe. Il y a un frais fixe par réservation (Pass-through fee), plus la commission de l'agent de voyage (10%), plus les frais de connectivité du CRS de l'hôtel.

Les Wholesalers (Banques de lits)

Des acteurs comme *Hotelbeds* achètent des tarifs "Nets" extrêmement bas (ex: -30% du prix public). En théorie, ils doivent packager ces chambres (Vols + Hôtel) de manière "Opaque" pour que le client final ne voie pas le tarif bradé.

Le Danger (La fuite) : Si un Wholesaler revend cette chambre "nue" sur un site de réservation obscur (Amoma-like), le client trouvera votre chambre à 70€ au lieu de 100€ sur internet. Cela détruit votre parité tarifaire. Le DOSM doit auditer agressivement ces partenaires.

Module 4 : Le Coût d'Acquisition Client

Calculer le Vrai "CAC" par Canal

L'erreur la plus fatale d'un Directeur Commercial est de comparer les canaux de distribution en se basant uniquement sur la commission apparente. La vente directe n'est pas "gratuite". Pour arbitrer, le DOSM calcule le **Coût d'Acquisition Client (CAC)** de chaque canal.

Calcul du Coût OTA (Booking.com)

Le calcul est généralement simple et direct.

- **La Commission Base** : 18%.
- **Le Programme de Visibilité (ex: Genius)** : Remise de 10%.
- **Le Coût Total Apparent** : Si la chambre est affichée à 100€, l'hôtel encaisse 90€ (après remise Genius), sur lesquels il paie 18% de commission (16,2€). L'hôtel perçoit 73,80€. **Le Coût d'Acquisition est de 26,2%.**

Calcul du Coût Direct (Site Web Officiel)

Le calcul est complexe car les frais sont souvent fixes ou liés au marketing.

1. **Coûts Technologiques** : Abonnement au Booking Engine (Moteur de réservation) + Frais de transaction (ex: 2€ par résa).
2. **Coûts Marketing (SEA / Metasearch)** : Le budget mensuel dépensé sur Google Ads pour que le site apparaisse en haut de page.
3. **La Valeur Ajoutée (Value Add)** : Le coût du petit-déjeuner offert ou du transfert aéroport promis pour inciter le client à réserver en direct.

L'Arbitrage Mathématique du DOSM : Si le budget Google Ads + les frais technologiques + les cadeaux offerts coûtent 20 000€ par mois, et que le canal direct génère 100 000€ de chiffre d'affaires, le **CAC Direct est de 20%**. Dans cet exemple très précis, la vente directe coûte *presque aussi cher* que l'OTA (26%). L'avantage reste cependant la maîtrise de la Data client (CRM) et le pouvoir de fidélisation pour que ce client revienne gratuitement (CAC = 0%) l'année suivante.

Module 5 : La Dépendance aux OTAs

Le "Frenemy" de l'Hôtelier

Les OTAs (Booking, Expedia) sont souvent qualifiées de "*Frenemies*" (Amis/Ennemis) dans l'industrie hôtelière. Ils sont indispensables pour remplir l'hôtel, mais leur soif de parts de marché menace la rentabilité et le contrôle de l'établissement par le DOSM.

Le Rapport de Force

Pourquoi les hôtels deviennent-ils dépendants ?

- **Le Budget Marketing** : Booking.com dépense des milliards d'euros par an sur Google. Un hôtel indépendant ne peut mathématiquement pas rivaliser en termes de référencement (SEO/SEA). L'OTA sera toujours au-dessus de l'hôtel dans les résultats de recherche.
- **L'Expérience Utilisateur (UX)** : Le processus de réservation (en 2 clics, avec sauvegarde de la carte de crédit) est d'une fluidité parfaite sur l'application Booking. Les sites d'hôtels sont souvent plus lents et complexes.

Les Leviers de Contrôle de l'OTA (La Pression)

L'OTA utilise un algorithme de classement (Ranking) impitoyable. Pour être visible en page 1, l'hôtel doit :

1. Payer plus de commission (Programme *Preferred*).
2. Avoir une excellente disponibilité (Ne pas fermer les ventes sur l'OTA quand l'hôtel est presque plein).
3. Avoir d'excellentes notes de clients.
4. Avoir des prix bas et un taux de conversion élevé.

Le Danger du "Brand Hijacking"

Les OTAs utilisent le nom de l'hôtel (ex: "Hotel Le Royal Paris") comme mot-clé sur Google Ads. Lorsqu'un client tape spécifiquement le nom de votre hôtel, il voit en premier le lien de l'OTA. L'OTA intercepte un client qui vous cherchait *déjà* et vous fait payer 18% de commission sur une vente qui aurait dû être directe. Le DOSM doit contractuellement interdire aux OTAs de faire des enchères sur sa marque (Brand Protection) ou enchérir lui-même (Campagne de protection de marque) pour sécuriser ce trafic.

Module 6 : Stratégies de "Shift of Channel"

Basculer les Ventes vers le Direct

L'objectif majeur du Directeur Commercial n'est pas d'augmenter le chiffre d'affaires global à tout prix, mais d'augmenter le **Net RevPAR** (Revenu après commissions). La stratégie de "Shift of Channel" vise à convertir les clients des OTAs en clients directs.

Étape 1 : Le "Direct Booking Incentive" (La Récompense)

Pourquoi un client réserverait-il sur votre site s'il a le même prix et plus de facilités sur Booking.com ? Le DOSM doit créer une **Valeur Ajoutée Incontestable** :

- "Early Check-in" (Arrivée matinale) ou "Late Check-out" garanti.
- Un bon de réduction (ex: 20€) à valoir au bar ou au restaurant de l'hôtel (Cela stimule également le chiffre d'affaires F&B).
- La garantie du meilleur tarif (Best Rate Guarantee) et la sélection précise de la chambre (Vue mer garantie).

Étape 2 : L'Action au Check-in / Check-out

C'est la stratégie de conversion sur le terrain (Front Desk Upsell).

- Un client arrive avec une réservation Expedia. Le réceptionniste (formé par le DOSM) glisse le message : *"Monsieur, je vois que vous avez réservé via une agence. Pour votre prochain séjour, réservez directement sur notre site avec le code promo 'DIRECT15', le petit-déjeuner vous sera offert."*
- Le réceptionniste glisse un flyer ou une carte de visite avec ce code promo dans la pochette de la clé de la chambre.

Étape 3 : Le Reciblage (Retargeting Email) Les OTAs cachent souvent l'e-mail du client (ils utilisent des e-mails cryptés type @guest.booking.com). L'hôtel n'a donc pas sa base de données.

La parade du DOSM : Rendre la connexion au Wi-Fi gratuit de l'hôtel obligatoire via un portail (Captive Portal) demandant l'e-mail du client. L'hôtel récupère légalement la Data. 48h après son départ, l'hôtel envoie un e-mail au client : "Merci de votre visite. Voici un code secret de -10% valable 1 an pour votre prochaine réservation directe." Le Shift of Channel est enclenché.

Module 7 : Le Site Web Hôtelier

Le Moteur de Vente Directe (Brand.com)

Le site web officiel de l'hôtel est la vitrine de l'établissement. S'il ressemble à une simple plaquette commerciale des années 2000, le client fuira vers les OTAs. Le DOSM supervise l'ergonomie, la beauté et l'efficacité de cet outil de conversion majeur.

L'Ergonomie de Conversion (UX/UI)

Le site ne doit pas être seulement "beau", il doit être conçu pour vendre.

- **Le Bouton "Réserver" (Call to Action - CTA)** : Il doit être visible en permanence, quelle que soit la page où se trouve le client (Menu flottant ou Sticky header).
- **La Règle du Mobile First** : Plus de 60% du trafic web hôtelier se fait sur smartphone. Si le site n'est pas parfaitement fluide et rapide sur mobile, le taux de rebond (Bounce rate) explosera.
- **La Rassuranc**e : Afficher fièrement les badges TripAdvisor, les avis clients et la mention "Meilleur Tarif Garanti" directement sous le bouton de réservation.

Le Moteur de Réservation (Booking Engine)

C'est le module technologique (ex: D-Edge, SynXis, Mirai) qui s'intègre au site pour finaliser la vente.

- **La Règle des 3 Clics** : Le client doit pouvoir choisir ses dates, sélectionner sa chambre et payer en 3 clics maximum.
- **L'Upselling Automatisé** : Le moteur doit être capable de proposer des ventes additionnelles pendant le parcours d'achat (ex: "Ajouter une bouteille de vin en chambre pour 30€" ou "Réserver le transfert aéroport").

Le Storytelling Visuel et le F&B

L'erreur classique est de ne montrer que des photos de lits vides. Le DOSM doit vendre du "Lifestyle". Le site doit afficher de magnifiques photos (Food Styling) du restaurant, de la piscine animée, du cocktail fumant au bar. Le client n'achète pas un matelas, il achète l'expérience globale. La section F&B du site doit avoir son propre module de réservation de table (ex: TheFork widget) pour capter la clientèle locale.

Module 8 : La Parité Tarifaire

Enjeux, Contrats et Contournements

La **Parité Tarifaire (Rate Parity)** est l'un des sujets les plus complexes et conflictuels de la distribution hôtelière. C'est l'obligation contractuelle pour l'hôtel d'afficher sur son site officiel un tarif public *identique* à celui affiché sur les OTAs (Booking, Expedia).

Le Contrat de Parité

Pendant des années, les OTAs imposaient une clause stricte : l'hôtel n'avait pas le droit de vendre moins cher sur son propre site que sur l'OTA. (Aujourd'hui, de nombreuses lois européennes, comme la loi Macron en France, ont interdit ces clauses de "parité étroite", redonnant à l'hôtelier le droit de faire ce qu'il veut sur son site. Cependant, dans les faits, l'algorithme des OTAs punit sévèrement les hôtels qui cassent la parité en les reléguant en bas des pages de recherche).

La Rupture de Parité Externe (Le Cauchemar du DOSM)

Le DOSM fixe un prix à 200€ sur son site et sur Booking. Soudain, un client appelle furieux : "J'ai trouvé votre chambre à 160€ sur Agoda !".

- **L'Explication** : L'hôtel a vendu des tarifs "Nets" à des grossistes (Wholesalers / B2B) à 140€ (avec l'interdiction de les vendre au grand public). Le grossiste a violé le contrat et revendu cette chambre nue à une OTA secondaire (Amoma, Agoda) qui a réduit sa marge pour s'afficher à 160€.
- **L'Action du DOSM** : Il utilise un "Rate Shopper" pour traquer ces fuites. Il fait des "Test Bookings" (Réservations mystères) pour démasquer le grossiste fautif et le coupe immédiatement de la connectivité (Cut-off).

Comment Contourner Légalement la Parité ? Puisque afficher publiquement un prix plus bas sur le site direct est risqué vis-à-vis des partenaires OTA, le DOSM utilise des tarifs "Opaques" ou "Clôturés" (Fenced rates) :

1. **Le Code Promo** : Offrir -15% uniquement si le client entre un code secret sur le site (Le tarif public reste de 200€).
2. **Le Club Fidélité (Member Rates)** : Proposer des tarifs "Membres" moins chers, accessibles uniquement après s'être inscrit (gratuitement) sur le site de l'hôtel avec son e-mail. Les OTAs ne peuvent pas l'attaquer, car c'est un groupe "fermé".

Module 9 : Le Rôle du GDS

Global Distribution System et Corporate Sales

Le grand public connaît Booking.com. Les voyageurs d'affaires des multinationales (L'Oréal, IBM, Banques) utilisent les **GDS (Amadeus, Sabre, Travelport/Galileo)**. Le GDS est le réseau de tuyauterie mondial qui connecte les hôtels aux Agences de Voyages Professionnelles (TMC - Travel Management Companies) comme American Express GBT ou BCD Travel.

L'Enjeu du GDS pour le DOSM

Si un hôtel vise la clientèle "Business" internationale, il *doit* être connectable au GDS. Sans cela, un "Travel Manager" d'une grande entreprise ne pourra pas réserver l'hôtel, car la politique de son entreprise l'oblige à utiliser son outil de réservation interne (SBT - Self Booking Tool) qui est relié au GDS.

La Négociation et les Codes d'Accès

- Le Directeur Commercial négocie un tarif préférentiel (Corporate Rate) avec l'entreprise X.
- L'hôtel "charge" ce tarif dans son système et le relie à un **"Rate Access Code"** (Code de sécurité GDS).
- L'agent de voyages de l'entreprise X tape ce code secret dans Amadeus, et voit le tarif remisé de son entreprise apparaître (invisible pour les autres agences).

Les Campagnes Marketing GDS (GDS Advertising)

Le GDS n'est pas qu'un outil de réservation, c'est aussi un espace publicitaire B2B. L'agent de voyage qui tape "Hôtel Londres 4 étoiles" voit apparaître 300 résultats sur son écran bleu.

Le DOSM peut acheter des encarts publicitaires (GDS Media) pour que son hôtel apparaisse en tête de liste ou avec un message "Promo : Petit-déjeuner inclus pour les voyageurs GDS". C'est un canal d'acquisition redoutable pour détourner les clients d'affaires de la concurrence au moment précis où l'agent de voyage effectue sa recherche.

Module 10 : Tour-Opérateurs et Wholesalers

Gestion des Banques de Lits (Bedbanks)

Le segment "Wholesale" (Grossistes) a longtemps été le socle de l'hôtellerie de loisir. Des géants comme *Hotelbeds*, *WebBeds* ou des Tour-Opérateurs classiques (*TUI*) contractent avec les hôtels pour obtenir des tarifs extrêmement bas (Net Rates), qu'ils revendent ensuite à des agences de voyages physiques ou en les intégrant dans des "Packages" (Vol + Hôtel).

Le Rôle Stratégique du Wholesale

Le DOSM utilise ce canal pour le **Volume et l'Anticipation** :

- Les Tour-Opérateurs réservent de grands blocs de chambres (Allotments) très en avance (souvent un an avant). Cela garantit à l'hôtel un remplissage minimum (Base Business) de 20% à 30%, surtout pendant les mois de basse saison ou les "ailes de saison" (Shoulder periods).
- Cela sécurise la trésorerie de l'hôtel et permet au Revenue Manager d'augmenter fortement le prix des chambres restantes pour la clientèle individuelle.

La Négociation des Contrats (Contracting)

C'est une négociation dure menée par le Directeur Commercial :

1. **Le Tarif Net (Net Rate)** : Le rabais accordé au grossiste peut atteindre 25% à 35% par rapport au tarif public moyen. C'est le prix de gros.
2. **L'Allotement (L'Engagement de stock)** : Le DOSM garantit au Tour-Opérateur 10 chambres par jour.
3. **Le "Release Period" (Le délai de rétrocession)** : La clause vitale. Si le Tour-Opérateur n'a pas vendu ces 10 chambres à J-14 (14 jours avant l'arrivée), l'hôtel récupère le stock pour le revendre librement à d'autres clients, sans pénalité. Le DOSM doit négocier des "Release Periods" très stricts pour ne pas se retrouver avec des chambres vides invendables à la dernière minute.

Le Déclin et la Mutation du Modèle : Avec la puissance des OTAs (Booking/Expedia) qui touchent directement le client final, la force des grossistes B2B a diminué. Le Directeur Commercial moderne réduit la voilure sur les contrats Wholesale "statiques" (Tarifs fixes à l'année) et privilégie les **"Dynamic Rates"** (Les grossistes ont une remise en pourcentage sur le tarif public du jour, qui fluctue selon la demande, protégeant ainsi l'ADR de l'hôtel).

Module 11 : Le "Billboard Effect"

L'Effet Vitrine des OTAs et la Synergie Directe

Le Directeur Commercial ne doit pas concevoir la distribution comme une guerre totale entre la "Vente Directe" et les "OTAs" (Booking, Expedia). La réalité est une relation de symbiose. Les OTAs sont les plus grands panneaux publicitaires (Billboards) du monde pour un hôtel.

Comprendre le Billboard Effect

L'étude fondatrice de l'Université de Cornell a prouvé un comportement client systématique :

- Un client cherche un hôtel à Paris. Il va sur Booking.com car le choix est immense.
- Il trouve votre hôtel, aime les photos et le prix.
- Avant de réserver, **65% des clients quittent Booking.com et tapent le nom de votre hôtel sur Google** pour vérifier votre site web officiel, voir plus de photos, ou vérifier si c'est moins cher en direct.

La Stratégie de Capture (Le Piège du DOSM)

L'objectif du DOSM est que lorsque le client arrive sur le site officiel (grâce à la visibilité offerte par Booking.com), il ne retourne *jamais* sur Booking pour finaliser son achat.

1. **La "Stickiness" du Site** : Le site doit charger en moins de 2 secondes, les photos de la piscine et du restaurant (F&B) doivent être sublimes.
2. **Le Déclencheur (The Trigger)** : Dès que le client arrive sur le site officiel, un "Pop-up" élégant apparaît : *"Réservez ici sur notre site officiel et recevez un cocktail offert au bar ce soir et -10% sur votre note de restaurant."*
3. **L'Absence de Friction** : Le moteur de réservation (Booking Engine) doit être aussi fluide que celui de l'OTA, avec paiement Apple Pay / Google Pay en un clic.

Le Paradoxe de la Visibilité

Si le DOSM décide de fermer totalement les ventes sur Booking.com pour économiser des commissions, il ne perdra pas seulement les réservations indirectes. **Ses réservations directes chuteront également de 20%**, car l'hôtel aura disparu de la vitrine mondiale qui servait de point d'entrée au "Billboard Effect". La présence sur les OTAs est un coût marketing assumé (Cost of Sales).

Module 12 : L'Équipe de Réservation

La Force de Vente Directe Interne (Voice Channel)

Le téléphone sonne. C'est l'opportunité de vente directe la plus pure (0% de commission) et la plus qualifiée. Le pôle "Réservations" (In-house Reservations), souvent géré par le Revenue Manager ou le DOSM, est une véritable force de frappe commerciale qui ne doit pas être réduite à un simple centre de saisie administrative.

Le Passage de "Preneur d'Ordres" à "Conseiller en Ventes"

Un client qui appelle a déjà fait la moitié du chemin. Il hésite. L'agent de réservation doit le "Closer" (convertir).

- **L'Écoute Active** : L'agent ne doit jamais donner un prix dans les 30 premières secondes. Il doit poser des questions : *"C'est pour une occasion spéciale ?" "Aurez-vous le temps de profiter de notre Spa ?"*.
- **Le "Top-Down Selling"** : On ne propose jamais la chambre "Standard" (la moins chère) en premier. L'agent décrit toujours la "Suite ou Chambre Deluxe" en détaillant ses bénéfices (Vue mer, Nespresso en chambre). Si le client la trouve trop chère, on "descend" vers la chambre standard. Cette technique augmente mathématiquement l'ADR (Prix moyen).

L'Upselling et le Cross-Selling Téléphonique

C'est le moment d'augmenter le TrevPAR (Revenus globaux).

- **Cross-Selling (Vente Croisée)** : "Monsieur, notre restaurant gastronomique est souvent complet le week-end, souhaitez-vous que je vous bloque une table pour vendredi soir dès maintenant ?" (Synergie avec le F&B).
- **L'Upsell post-réservation** : Même pour les réservations faites sur Booking.com, le service de réservation envoie un e-mail 3 jours avant l'arrivée (Pre-stay email) avec un lien cliquable : "Surclassez-vous en Suite pour seulement 40€ de plus".

Le "Mystery Shopping" (Les Appels Mystères) : Le DOSM doit s'assurer de la qualité commerciale de cette équipe. Il missionne des entreprises externes (ou le fait lui-même) pour appeler son hôtel en se faisant passer pour des clients exigeants. L'agent a-t-il décroché vite ? A-t-il tenté l'Upsell ? A-t-il été chaleureux ? Les résultats de ces appels déterminent les primes (Incentives) de l'équipe de réservation.

Étude de Cas N°1

Réduire la Commission OTA de 25% à 15%

Contexte : L'Hôtel "Boutique Riviera" (4 étoiles, 60 chambres). Lors de son arrivée, le nouveau Directeur Commercial (DOSM) analyse le compte de résultat. L'hôtel affiche un excellent taux de remplissage, mais verse plus de 180 000€ de commissions annuelles à Booking.com et Expedia. L'hôtel dépend à 70% des OTAs. Le DAF exige une baisse urgente des coûts d'acquisition.

Le Diagnostic du DOSM (L'Addiction aux Programmes)

Le DOSM découvre que l'ancien directeur avait souscrit à tous les "Boosters de visibilité" de Booking.com : le programme *Genius* (-10% sur le tarif), le programme *Preferred Partner* (+3% de commission) et des *Mobile Rates* (-10% sur smartphone). Résultat : la commission réelle frôlait les 25% et le prix moyen (ADR) de l'hôtel était massacré.

Le Plan d'Action "Detox" (La Désescalade)

Le DOSM sait qu'il ne peut pas couper Booking brutalement (l'hôtel se viderait). Il opère un retrait stratégique sur 4 mois :

- Mois 1 (Parité et Mobile) :** Il supprime le "Mobile Rate" sur Booking, mais l'active sur le site web officiel de l'hôtel. Les clients sur smartphone trouvent soudain l'hôtel moins cher en direct.
- Mois 2 (Le Ciblage Genius) :** Il modifie le programme Genius. Au lieu d'offrir -10% sur *toutes* les chambres, il ne l'applique que sur les chambres "Standard" les jours de semaine creux, protégeant ainsi les Suites et les week-ends très demandés.
- Mois 3 (Sortie du Preferred) :** L'hôtel ayant regagné une réputation excellente (GRI de 92%), le DOSM se désengage du programme "Preferred Partner". La commission repasse au taux de base de 15%.

Résultat

L'hôtel a perdu une partie de sa visibilité sur la première page de Booking.com. Le Taux d'Occupation baisse de 88% à 83%. **Cependant**, en stoppant l'hémorragie des commissions de 25% à 15% et en supprimant les rabais inutiles, le **Revenu Net** de l'hôtel (Net RevPAR) a bondi de 12%. Le DOSM a sacrifié du "mauvais volume" pour protéger la "marge nette" (GOP).

Étude de Cas N°2

Relancer la Vente Directe via des Packages Exclusifs

Contexte : "Le Grand Hôtel de la Gare" (100 chambres, 3 étoiles supérieur, clientèle majoritairement Affaires/Corporate). Le week-end, le quartier d'affaires est désert et l'hôtel se vide. Pour remplir les samedis, l'hôtel casse les prix sur Booking.com à 60€ la nuit. Le RevPAR du week-end détruit la rentabilité de la semaine. Le DOSM doit redresser le week-end par la vente directe.

Le Diagnostic (La Fausse Solution : Le Prix)

Baisser le prix de la chambre seule n'attire pas de nouveaux clients dans un quartier sans attrait touristique. Le DOSM comprend qu'il doit vendre une **Destination Intégrée** (L'hôtel comme but du voyage) et non plus un simple lit.

La Création de Valeur (L'Offre "Staycation" In-House)

Le DOSM convoque le F&B Director. Ils créent des **Packages Expérientiels** disponibles *uniquement* sur le site officiel (Brand.com) :

1. **Le Package "Gourmet Escape" (149€)** : Une nuit en chambre double, petits-déjeuners inclus, et un Dîner "Menu Découverte" (3 plats) à la Brasserie de l'hôtel. (Le prix facial semble élevé, mais le Food Cost de la brasserie est maîtrisé à 15€ par personne).
2. **La Règle de l'Exclusivité (Fencing)** : Cette offre n'est volontairement pas chargée (mise en vente) sur Booking.com ni Expedia. Le seul moyen pour le client de l'obtenir est de passer en direct.
3. **La Campagne "Local Store Marketing"** : Le DOSM cible les couples résidant à moins de 50km de l'hôtel via une campagne sponsorisée sur Instagram (Meta Ads) : "Évadez-vous de la routine à 20 minutes de chez vous".

Résultat

Le "Package Gourmet" cartonne auprès des locaux qui cherchaient un restaurant pour le samedi soir et trouvent amusant de dormir sur place. L'hôtel vend ses chambres vides du samedi à un prix combiné décent, sauve le chiffre d'affaires du restaurant (F&B) qui était vide, et surtout, génère 100% de ces ventes en **Direct (0 commission)**. Le TrevPAR du week-end double en 3 mois.

Étude de Cas N°3

Le Nettoyage de la Distribution "Wholesale"

Contexte : L'Hôtel "Resort Paradise" (4 étoiles). Le DOSM remarque une anomalie grave : il affiche un tarif "Non Remboursable" de 150€ sur son site officiel et sur Booking.com. Or, des clients appellent la réception en expliquant avoir réservé la chambre de l'hôtel à 95€ sur un site web obscur (type Amoma ou ZenHotels). La parité tarifaire est explosée, et les clients exigent que l'hôtel s'aligne sur ce prix de 95€ (Best Rate Guarantee claim).

Le Diagnostic (La Fuite Grossiste / "Leakage")

Comment ce site obscur a-t-il pu avoir des chambres à 95€ ? Le DOSM mène l'enquête (Test Booking).

- L'hôtel avait signé un contrat avec un "Wholesaler" (Tour-Opérateur / Banque de Lits B2B) en lui accordant un "Tarif Net" hyper remisé de 80€ (à condition que ce tarif soit vendu dans un "Package" incluant l'avion, pour ne pas être visible du public).
- Le grossiste a violé le contrat. Il a revendu (sans l'avion) ce tarif de 80€ avec une petite marge (15€) au site obscur qui l'a affiché à 95€ sur Google, ruinant les ventes directes de l'hôtel.

Le Plan d'Action "Tolérance Zéro"

Le DOSM doit assainir sa distribution avec une brutalité contrôlée :

1. **L'Avertissement (Le Strike 1)** : Le DOSM contacte l'Account Manager du grossiste fautif avec la preuve de la réservation test. Il lui donne 24h pour retirer le tarif du réseau public B2C.
2. **Le "Cut-off" (La Déconnexion)** : Face à la récidive du grossiste, le DOSM ferme physiquement les "Vannes". Via son Channel Manager informatique, il bloque (Stop sell) tout inventaire de chambres à ce grossiste B2B pour le reste de l'année.
3. **La Renégociation (Dynamic Rates)** : Pour l'année suivante, le DOSM refuse de signer des contrats "Tarifs Fixes Nets" avec les grossistes. Il impose la **"Tarification Dynamique" (BAR -**

20%). Le tarif du grossiste fluctuera en fonction du tarif public du jour de l'hôtel, rendant impossible la revente à des prix "bradés".

Résultat

L'hôtel subit une légère baisse de volume (le grossiste coupé apportait des groupes), mais la **Parité Tarifaire** est restaurée sur Google. Le taux de conversion du site officiel (Brand.com) remonte immédiatement de 2% à 5%, le client ne trouvant plus de prix frauduleux ailleurs. Le RevPAR net augmente.

Plan d'Action Stratégique

Auditer son Mix de Distribution en 90 Jours

Lors d'une prise de poste en tant que Directeur Commercial (DOSM), reprendre le contrôle des canaux de distribution est l'action qui générera le plus d'argent "Net" (GOP) dans les plus brefs délais. Ne laissez pas les machines vendre à votre place. Voici votre plan d'audit sur le premier trimestre.

Mois 1 : La Radiographie des Canaux (Le Diagnostic)

- **Semaine 1 (Le Bilan des OTAs) :** Connectez-vous aux Extranets (Booking, Expedia). Quel est le niveau de commission de base que vous payez ? Êtes-vous engagés dans des programmes coûteux (Genius, Mobile Rates) qui empilent les remises sans que vous ne le sachiez ? Si les remises se cumulent à -30%, désactivez les programmes secondaires immédiatement.
- **Semaine 2 (L'Audit de Parité) :** Utilisez Google Hotel Ads ou un "Rate Shopper". Tapez le nom de votre hôtel pour 3 dates différentes. Le prix de votre site web est-il le moins cher ou égal aux autres ? Si des sites B2B (grossistes) s'affichent moins chers, identifiez la fuite et menacez le partenaire de coupure.
- **Semaine 3-4 (L'Audit du Site Officiel) :** Faites une réservation sur votre propre site web depuis votre smartphone. Est-ce fluide ? Combien de clics faut-il ? La promesse "Pourquoi réserver en direct" est-elle clairement affichée dès la page d'accueil ?

Mois 2 : Le Recadrage B2B et Wholesalers

- **Semaine 5-6 (L'Audit des Contrats Corporate) :** Ouvrez le PMS. Les entreprises avec qui l'hôtel a négocié des tarifs "Corporate" très bas l'an dernier (en promettant 500 nuitées) ont-elles tenu parole ? Si l'entreprise n'a fait que 40 nuits, convoquez-la pour annuler son tarif remisé et la repasser au tarif public pour l'année suivante.
- **Semaine 7-8 (Le "Clean-up" Grossistes) :** Identifiez les Tour-Opérateurs qui ont des "Allotements" (Chambres garanties) en plein mois d'Août. Avez-vous vraiment besoin d'eux en très haute saison ? Renégociez vos contrats pour fermer la haute saison aux grossistes et ne leur laisser que la basse saison (Need periods).

Mois 3 : L'Offensive de Vente Directe

- **Semaine 9-10 (Les Packages Exclusifs)** : Avec le Directeur F&B et Spa, concevez deux "Packages Expérientiels" (ex: "Romantic Getaway") disponibles **exclusivement sur le site web officiel**. C'est votre arme de différenciation contre les OTA qui ne vendent que des chambres "nues".
- **Semaine 11-12 (La Formation "Upsell" Réception)** : Asseyez-vous avec le Front Office. Formez l'équipe de réception à convertir les appels entrants (Voice Channel). Définissez une prime de 5€ pour chaque réservation arrachée au téléphone à un client qui s'apprêtait à raccrocher pour aller sur Booking. La machine de guerre directe est lancée.

Conclusion Générale

Reprendre le Contrôle de sa Distribution

L'industrie hôtelière a longtemps subi passivement la révolution numérique, laissant les clés de son remplissage (et une part colossale de ses marges) aux mains des géants de la distribution en ligne (OTAs). Aujourd'hui, un hôtel qui vend 80% de ses chambres via des intermédiaires n'est plus propriétaire de son fonds de commerce ; il n'est qu'un sous-traitant d'hébergement pour le compte de distributeurs qui possèdent la relation client (La Data).

Tout au long de ces 20 pages, nous avons démontré que le **Directeur Commercial et Marketing (DOSM)** doit être l'architecte de la reconquête :

- **Le Maître du Mix de Distribution** : En équilibrant savamment la puissance de frappe mondiale des OTAs (Billboard effect), la sécurité des volumes des Tour-Opérateurs (Wholesale), et la haute rentabilité des ventes B2B (Corporate/MICE).
- **Le Gardien de la Parité** : En menant une lutte acharnée contre les fuites tarifaires (Leakages) et les partenaires B2B qui bradent les prix sur le net, protégeant ainsi l'image de marque et la cohérence tarifaire de l'établissement.
- **Le Champion de la Vente Directe** : En créant une valeur ajoutée irréfutable (Packages F&B/ Spa, fidélisation) sur le site web officiel (Brand.com) et en formant ses équipes internes (Réservations, Réception) à convertir et faire de l'Upselling au téléphone ou lors du check-in.

"On ne remplit pas un hôtel de luxe, on le vend. Et l'on ne le vend jamais mieux, et jamais plus cher, que lorsqu'on s'adresse directement à son client, sans intermédiaire."

En maîtrisant la science complexe de la distribution électronique (GDS, Channel Managers, Rate Shoppers) et en calculant froidement le **Coût d'Acquisition Client (CAC)** de chaque canal, vous cessez d'être un simple commercial de terrain. Vous devenez le garant de la **Rentabilité Nette (Net RevPAR)** de l'hôtel. C'est cette expertise stratégique et financière, capable de reprendre le pouvoir face aux géants du web, qui fera de vous un dirigeant incontournable et respecté, légitime pour piloter la destinée globale d'un grand complexe hôtelier.

Fin de la Masterclass - Gestion des Ventes Directes et Indirectes en Hôtellerie