

trainingcenterin

GESTION DES IMPRÉVUS (RETARDS, ERREURS, URGENCES)

Manuel de Formation Approfondi - Responsable des
Réservations

Document Confidentiel - Propriété de trainingcenterin

Programme Hôtelier - Module Gestion de Crise Opérationnelle - Édition Complète (Version Longue)

Sommaire du Programme

MODULE 1	L'Imprévisible en Hôtellerie : Anticipation et Mindset
MODULE 2	Gestion des Retards d'Arrivée et No-Shows
MODULE 3	Les Erreurs de Saisie et de Facturation (Double Débit)
MODULE 4	Gérer l'Overbooking Accidentel (Les Erreurs d'Inventaire)
MODULE 5	Les Urgences Médicales et Sécuritaires (Le Rôle du Réservataire)
MODULE 6	Faire face aux Pannes Informatiques (PMS ou Channel Manager Down)
MODULE 7	Gérer les Crises Climatiques et les Grèves de Transport
MODULE 8	La Communication de Crise avec le Client (Désamorcer le Stress)
MODULE 9	L'Empowerment : Donner le Pouvoir de Résolution à l'Équipe
MODULE 10	Outils de Suivi et de Prévention (Logbook, Traces, Checklists)
MODULE 11	Cas Pratiques Approfondis de Gestion de Crise à l'Hôtel FAHO

MODULE 12 Le Débriefing Post-Crise et l'Amélioration Continue des SOP

MODULE 1 : L'Imprévisible en Hôtellerie : Anticipation et Mindset

1.1. L'illusion du séjour parfait

Le **Responsable des Réservations** doit faire comprendre à son équipe qu'en hôtellerie, le scénario où la réservation se passe exactement comme prévu de A à Z est presque une exception. Un hôtel est un système vivant, soumis aux aléas climatiques, aux erreurs humaines, aux pannes technologiques, et à l'imprévisibilité totale du comportement des clients.

L'objectif de ce module n'est pas d'apprendre à éviter tous les imprévus (ce qui est impossible), mais de développer un "**Mindset**" (**état d'esprit**) de **résolution de crise**. La qualité d'un département de réservation ne se mesure pas quand tout va bien, mais à sa capacité à gérer le chaos avec sang-froid.

1.2. La différence entre une erreur, un imprévu et une urgence

Il est crucial de catégoriser la situation pour y apporter la réponse proportionnée :

- **L'Erreur (Interne)** : Une faute de frappe dans le nom, un tarif mal saisi, un lit bébé oublié. Le contrôle total appartient à l'hôtel. La résolution doit être immédiate et accompagnée d'excuses.

- **L'Imprévu (Externe)** : Un vol retardé, un client qui tombe malade avant son arrivée, une panne du channel manager. L'hôtel subit, mais doit faire preuve d'agilité et d'empathie pour s'adapter.
- **L'Urgence (Critique)** : Un client qui fait un malaise au téléphone, une évacuation de l'hôtel, un piratage des données de cartes bancaires. Nécessite l'application stricte des protocoles de sécurité.

MODULE 2 : Gestion des Retards d'Arrivée et No-Shows

2.1. L'angoisse de la chambre vide

Il est 22h00. L'hôtel est censé être complet, mais 3 chambres sont encore vides. Les clients ne sont pas arrivés et n'ont pas appelé. C'est l'imprévu classique. Le Night Auditor ou le Réservataire du soir doit prendre des décisions financières.

2.2. Procédure pour les Arrivées Tardives (Late Arrivals)

Un client en retard est souvent un client stressé (vol retardé, embouteillages). La procédure doit être proactive :

1. **Le Check-up de 18h00** : L'agent de réservation extrait la liste des clients non arrivés. Si le numéro de téléphone est disponible, un SMS courtois est envoyé : *"Cher Monsieur, nous espérons que votre voyage se passe bien. Nous conservons précieusement votre chambre. N'hésitez pas à nous indiquer si vous arrivez tard pour que nous puissions vous préparer une collation."*
2. **La sécurisation du paiement** : L'agent vérifie la validité de la carte de crédit en garantie. Si elle est valide, la chambre est gardée toute la nuit. Si elle est invalide, la chambre peut légalement être revendue après 18h00 selon les conditions.

2.3. La gestion stricte des No-Shows

Si le client ne se présente pas du tout (No-Show), il y a un impact financier direct. Le Responsable des Réservations doit le lendemain matin :

- Déclarer le No-Show sur l'extranet (Booking.com, Expedia) pour éviter de payer la commission de l'OTA.

- Facturer la carte du client (la première nuitée ou l'intégralité, selon les conditions).
- Envoyer un e-mail factuel au client pour l'informer de la facturation. Souvent, le client s'est simplement trompé de date, ce qui déclenchera un conflit (Voir Module 3).

MODULE 3 : Les Erreurs de Saisie et de Facturation (Double Débit)

3.1. L'erreur humaine est inévitable

Un agent de réservation traite des dizaines de dossiers par jour. L'erreur de saisie (typo) arrivera. Le rôle du manager est de créer des filets de sécurité (Trace & Check) pour rattraper ces erreurs avant l'arrivée du client.

3.2. Le cauchemar du Double Débit

SCÉNARIO CRITIQUE :

Le client a prépayé son séjour via Expedia (Modèle Merchant / VCC). Lors de son départ, le réceptionniste n'a pas vu la prise en charge et lui a facturé la chambre sur sa carte personnelle. Le client a été débité deux fois.

La Procédure de résolution par le Réservataire :

1. **L'Empathie d'urgence** : Le client est souvent hors de lui, pensant à une escroquerie. L'agent doit le rassurer instantanément : *"Monsieur, je vois l'erreur dans notre système, je vous présente nos plus sincères excuses, c'est une défaillance de notre part."*
2. **Le Remboursement (Refund)** : Le Responsable contacte le service comptable pour ordonner un remboursement sur la carte du client DANS L'HEURE.
3. **La Preuve** : Envoyer immédiatement le reçu d'annulation de transaction par e-mail au client pour le rassurer.

3.3. L'erreur de Catégorie de Chambre

Le client a réservé et payé une Suite, mais l'agent a saisi une Chambre Standard. Le jour J, l'hôtel n'a plus de Suite. La solution est le **Downgrade Compensé** :

rembourser la différence de tarif **immédiatement**, et offrir les repas ou le Spa pour compenser la déception liée à la taille de la chambre.

MODULE 4 : Gérer l'Overbooking

Accidentel (Les Erreurs d'Inventaire)

4.1. Quand la machine s'enraye

L'overbooking accidentel est l'urgence la plus redoutée. Il ne relève pas d'une stratégie de Yield, mais d'un bug : coupure du Channel Manager, erreur de mapping (les chambres vendues sur Booking ne sont pas déduites du PMS), ou erreur humaine (un groupe non saisi).

4.2. Le Protocole de "Walk" (Délogement)

Dès que le Responsable des Réservations constate un overbooking irrécupérable, il doit déclencher le protocole "Walk" sans attendre l'arrivée du client :

- **Identifier la cible** : Ne jamais déloger un VIP, une famille avec enfants ou un client régulier. On cible le client "One-night stay" (1 nuit) voyageant seul, souvent via une OTA.
- **Trouver l'alternative** : Réserver et prépayer une chambre dans un hôtel voisin **de catégorie supérieure ou égale** (Jamais inférieure).
- **Le Transfert** : L'hôtel doit payer le taxi pour y aller et pour revenir.
- **La Communication** : *"Suite à un dysfonctionnement informatique, votre chambre est indisponible. Cependant, j'ai personnellement pris soin de vous : vous êtes surclassé aux frais de notre Direction dans le Palace 5 étoiles voisin, et votre taxi vous attend."*

MODULE 5 : Les Urgences Médicales et Sécuritaires (Le Rôle du Réservataire)

5.1. Front Office et Back Office dans la crise

Bien que le service Réservations ne soit pas physiquement présent avec le client en chambre, il est souvent le premier averti d'une urgence, car les clients envoient des e-mails frénétiques ou appellent le standard central.

5.2. L'Urgence Médicale

Un client appelle depuis sa chambre ou depuis l'étranger pour dire qu'il fait un malaise ou qu'il a eu un accident.

- **Ne jamais minimiser** : L'agent de réservation doit garder la ligne ouverte, demander au client de ne pas bouger.
- **La transmission muette** : Pendant qu'il parle, l'agent fait signe à son collègue d'appeler la Réception, le Chef de la Sécurité ou les Pompiers (15) en donnant le numéro de chambre précis.

5.3. Les Fraudes à la Carte Bancaire (Chargebacks)

Le service des réservations gère souvent les paiements à distance (VAD). Si un client utilise une carte volée, la banque émettra un **Chargeback (Impayé)**. L'imprévu financier est lourd.

La prévention : Le Responsable doit obliger son équipe à utiliser des liens de paiement sécurisés (PayByLink, 3D Secure) et refuser systématiquement de prendre les numéros de carte de crédit par simple e-mail non sécurisé.

MODULE 6 : Faire face aux Pannes Informatiques (PMS ou Channel Manager Down)

6.1. La terreur de l'écran noir

Une panne d'internet, une cyberattaque ou un crash du serveur du PMS plonge l'hôtel dans le noir. L'équipe des Réservations ne sait plus qui arrive, qui part, et quelles chambres sont libres.

6.2. La Procédure "Downtime" (Mode Dégradé)

Le Responsable des Réservations doit avoir mis en place une procédure de secours (Plan B) :

- **Les impressions de sécurité** : Le Night Auditor a l'obligation d'imprimer ou de sauvegarder sur clé USB (Downtime Reports) la liste des arrivées, des départs et des clients en maison chaque nuit à 3h00 du matin. C'est le seul document qui sauvera l'équipe en cas de crash en journée.
- **Prise de réservation manuelle** : L'agent de réservation doit avoir des fiches papier prêtes. Il prend le nom, les dates, le téléphone du client. *"Monsieur, notre système subit une mise à jour. Je note toutes vos informations et je vous confirme cela par e-mail dans une heure."*

- **Fermeture des ventes en ligne** : Si le PMS est hors ligne, le Channel Manager ne reçoit plus les mises à jour d'inventaire. Le Responsable doit se connecter au Channel Manager via son smartphone 4G et bloquer toutes les ventes (Close All) pour éviter l'overbooking aveugle.

MODULE 7 : Gérer les Crises

Climatiques et les Grèves de Transport

7.1. L'imprévu externe massif (Force Majeure)

Une grève des contrôleurs aériens, un tremblement de terre, une pandémie, ou une simple tempête de neige annule des dizaines de vols. L'hôtel va subir deux vagues : les clients prévus qui ne pourront pas venir (Annulations massives), et les clients actuels qui ne pourront pas partir (Extensions de séjour forcées).

7.2. Le rôle stratégique du Réservataire

1. **Protéger les clients "En maison" (In-house) :** Les clients dont le vol est annulé vont paniquer à la réception. Le département Réservations doit immédiatement geler l'inventaire et bloquer les chambres de ces clients pour prolonger leur séjour. On ne met pas un client à la rue lors d'une tempête.
2. **Gérer la vague d'annulations :** Le standard va exploser. Le Responsable doit donner une consigne tarifaire claire : Faut-il appliquer les pénalités "Non-Remboursables" ? En cas de force majeure avérée, la meilleure pratique hôtelière est d'offrir le report gratuit du séjour dans les 6 mois, sans frais, pour préserver l'image de marque.

MODULE 8 : La Communication de Crise avec le Client (Désamorcer le Stress)

8.1. L'empathie face à l'imprévu

Lors d'un imprévu (erreur de chambre, vol annulé), le client est dans un état émotionnel intense. Le rassurer est la priorité absolue, bien avant de résoudre le problème administratif.

8.2. Les mots qui sauvent

- **Éviter les mots qui bloquent** : *"C'est impossible", "Ce n'est pas ma faute", "Le système a planté", "Vous devez contacter Booking"*.
- **Utiliser les mots qui ouvrent** : *"Je comprends parfaitement votre inquiétude", "Je prends personnellement votre dossier en main", "Nous allons trouver une solution ensemble immédiatement"*.

8.3. La technique du "Parapluie" (Buffer)

Si la résolution de l'erreur prend du temps (ex: le système est lent, il faut vérifier un paiement avec la comptabilité), ne laissez pas le client dans le silence au téléphone. Proposez-lui de le rappeler : *"Monsieur, je dois vérifier ce point avec*

notre Directeur Financier. Pour ne pas vous faire attendre inutilement au bout du fil, m'autorisez-vous à vous rappeler d'ici 15 minutes avec une solution claire ?"

MODULE 9 : L'Empowerment : Donner le Pouvoir de Résolution à l'Équipe

9.1. La paralysie de la hiérarchie

La pire façon de gérer un imprévu ou une erreur est d'avoir une équipe d'agents qui doit systématiquement répondre : *"Je dois demander l'autorisation à mon manager."* Cela frustre le client, rallonge le temps de crise, et déresponsabilise l'employé.

9.2. Mettre en place la Matrice d'Empowerment

Le Responsable des Réservations doit fixer un cadre précis de pouvoir (Empowerment) pour ses agents, leur permettant de résoudre les erreurs instantanément :

Type d'Erreur / Imprévu	Pouvoir direct de l'Agent (Sans autorisation)
Le client a eu une très longue attente au téléphone ou n'a pas reçu son e-mail de confirmation.	Offrir un départ tardif (Late Check-out) ou un verre de bienvenue au bar.

Type d'Erreur / Imprévu	Pouvoir direct de l'Agent (Sans autorisation)
L'hôtel a commis une erreur de réservation sur le type de lit (Double au lieu de Twin).	Surclasser le client gratuitement dans la catégorie supérieure si les lits séparés y sont disponibles.
Le client est furieux pour une erreur de facturation et menace d'un mauvais avis.	Offrir les petits-déjeuners pour la durée du séjour pour compenser le préjudice moral.

Toute compensation supérieure (Remboursement de la nuitée, Walk) devra faire l'objet d'une escalade au Responsable.

MODULE 10 : Outils de Suivi et de Prévention (Logbook, Traces, Checklists)

10.1. Rendre l'imprévu traçable

Pour qu'une erreur ne se reproduise pas, elle doit être étudiée. Le Responsable des Réservations doit s'assurer que chaque incident est documenté.

10.2. Le "Shift Handover" (La passation de consigne)

Lorsqu'un agent termine son service à 15h00 et que l'équipe du soir prend le relais, la passation d'informations (Handover) est vitale. Elle doit se faire via un outil numérique (le **Logbook** du PMS ou un fichier partagé), jamais sur un bout de papier.

Exemple de Logbook : "Attention, le client de la 402 a eu son vol annulé, il est en panique. Je lui ai dit qu'on gelait sa réservation jusqu'à 20h. À vérifier avec lui s'il prendra finalement le vol de nuit, sinon annuler sans frais."

10.3. Les Checklists de Crise

Le bureau des réservations doit posséder un classeur d'urgence (Crisis Binder) physique. En cas de panne internet ou d'incendie, les agents doivent y trouver :

- Les numéros de téléphone personnels de la Direction.
- Les numéros d'assistance (Account Managers) de Booking.com et Expedia.
- Les numéros des hôtels partenaires pour les relogements d'urgence.

MODULE 11 : Cas Pratiques

Approfondis de Gestion de Crise à l'Hôtel FAHO

Cas N°1 : La Fraude aux "Groupes Fantômes"

Contexte (Hôtel FAHO) : Une prétendue agence de voyage vous contacte par e-mail depuis l'étranger pour réserver 15 chambres pendant une semaine de haute saison. Ils envoient des scans de passeports et un numéro de carte bancaire pour payer d'avance la totalité (150 000 MAD). Ils demandent ensuite d'annuler 5 chambres et réclament un remboursement de la différence par virement bancaire rapide.

Gestion de la crise financière :

1. Le Responsable des Réservations doit être formé à détecter cette arnaque classique (Le "Overpayment Scam"). La carte initiale était volée. Si l'hôtel rembourse par virement, il perd son propre argent.
2. **Règle d'or :** On ne rembourse JAMAIS par un moyen de paiement différent de celui utilisé pour l'achat. Le remboursement doit toujours se faire sur la carte d'origine.
3. Le Responsable gèle la réservation, signale le profil à la Direction Financière, et exige un paiement par virement bancaire strict avant toute confirmation.

Cas N°2 : Le VIP qui arrive avec un "Extra Guest" non prévu

Contexte (Hôtel FAHO) : Un client Corporate VIP a réservé une Chambre Standard (occupation Single) par son assistante. Il arrive à l'hôtel à 23h00 accompagné de sa femme et de ses deux jeunes enfants, pensant que "la chambre serait assez grande". La chambre ne contient qu'un lit double. L'hôtel est rempli à 95%.

Gestion de l'imprévu par le Réservataire / Night Audit :

1. On n'engueule pas le client pour son erreur.
2. Le PMS indique qu'il reste une seule Suite disponible. L'agent ne doit pas la lui facturer plein pot s'il veut sauver la relation Corporate.
3. **Solution (Up-selling d'urgence) :** *"Monsieur, la chambre réservée par votre société ne pourra physiquement pas accueillir votre famille pour des raisons de sécurité. Cependant, je vous propose de vous installer immédiatement dans notre dernière Suite Familiale pour un supplément très préférentiel de 500 MAD que vous pourrez régler personnellement."* Le problème est résolu élégamment.

Cas N°3 : Le blocage du compte Expedia (Interface en erreur)

Contexte (Hôtel FAHO) : C'est vendredi après-midi. Vous remarquez que depuis 48h, aucune réservation Expedia n'est tombée dans le système, ce qui est statistiquement impossible. Vous vérifiez l'extranet : 15 réservations sont en attente (Pending), l'interface PMS refuse de les intégrer à cause d'une erreur de taxe locale mal paramétrée.

Gestion de l'urgence technique :

1. C'est une urgence de premier niveau : Si ces 15 clients se présentent ce soir, la réception ne les trouvera pas dans le système.
2. Le Responsable lance le mode "Manuel". L'équipe imprime les 15 confirmations depuis l'extranet d'Expedia.
3. Ils saisissent manuellement (Hard typing) les 15 dossiers dans le PMS pour sécuriser l'inventaire physique et s'assurer que la réception a les noms et les dates.
4. Une fois l'urgence client écartée, le Responsable ouvre un "Ticket de Support" avec l'éditeur du PMS pour corriger l'erreur de taxe qui bloque l'interface informatique.

MODULE 12 : Le Débriefing Post-Crise et l'Amélioration Continue des SOP

12.1. Ne jamais gaspiller une bonne crise

Lorsqu'un imprévu a été géré, la pression retombe. L'erreur la plus commune est de passer à autre chose sans analyser ce qui s'est passé. Une crise est un test grandeur nature (Stress test) des procédures de l'hôtel.

12.2. Le Post-Mortem (Débriefing)

Le Responsable des Réservations doit réunir son équipe le lendemain d'un incident majeur (surbooking, panne) pour un débriefing de 15 minutes :

- **Qu'est-ce qui a causé l'imprévu ?** (Ex: L'agent a oublié de lire l'e-mail du client).
- **Comment avons-nous réagi ?** (Le client a été remboursé et surclassé).
- **Comment empêcher que cela se reproduise ?** (Mise en place d'une vérification en double "Double-check" des e-mails avant de quitter le service).

12.3. L'évolution des SOP (Standard Operating Procedures)

La conclusion de chaque crise doit être la création ou la modification d'une SOP écrite. Le manuel de réservation de l'hôtel doit être un document vivant. Si une faille est trouvée dans la façon dont les annulations tardives sont facturées, le Responsable modifie le manuel, fait signer la nouvelle procédure à son équipe, et la diffuse à la Réception et à la Comptabilité pour garantir que toute l'usine hôtelière avance au même rythme.

trainingcenterin

Fin du Manuel de Formation

Document certifié conforme - Programme Gestion de Crise Opérationnelle

Ce document est la propriété exclusive de trainingcenterin. Toute reproduction non autorisée est interdite.