

trainingcenterin

RÔLE DU RESPONSABLE DES RÉSERVATIONS

Manuel de Formation Spécialisé - Hôtellerie

Document Confidentiel - Propriété de trainingcenterin

Programme Hôtelier - Module Management Commercial - Édition Complète

Sommaire du Programme

MODULE 1	Le Département des Réservations : Positionnement et Missions
MODULE 2	Le Profil du Reservation Manager : Compétences et Leadership
MODULE 3	Maximisation des Revenus : Introduction au Yield Management
MODULE 4	Maîtriser la Tarification Dynamique (Dynamic Pricing)
MODULE 5	La Stratégie de Distribution Multicanale (Channel Management)
MODULE 6	Négociation et Gestion B2B : Agences et Contrats Corporate
MODULE 7	La Logistique des Groupes : Allotissements et Rooming Lists
MODULE 8	Overbooking et No-Shows : La Gestion du Risque
MODULE 9	Le Réservataire comme Vendeur : Up-selling et Cross-selling
MODULE 10	Reporting et KPIs : Analyser la Performance
MODULE 11	Études de Cas : Le Quotidien à l'Hôtel FAHO

MODULE 1 : Le Département des Réservations : Positionnement et Missions

1.1. Le "Hub" Stratégique de l'Hôtel

Le département des réservations n'est plus un simple centre d'appels qui saisit des noms et des dates. Dans l'hôtellerie moderne, c'est le **centre nerveux commercial** de l'établissement. Il est la passerelle vitale entre la stratégie de vente (Sales & Marketing) et l'exécution opérationnelle (Front Office / Réception).

Le Responsable des Réservations (Reservation Manager) traduit la stratégie tarifaire globale en actions concrètes quotidiennes pour remplir l'hôtel au meilleur prix possible.

1.2. Organigramme et Interactions

Le Responsable des Réservations interagit constamment avec :

- **Le Directeur Général et le Revenue Manager** : Pour fixer les prix et définir la stratégie de vente.
- **Le Chef de Réception** : Pour s'assurer que les réservations prises sont opérationnellement viables (disponibilité physique des chambres, VIP).
- **L'Équipe Commerciale (Sales)** : Qui signe des contrats annuels avec les entreprises. Le service réservation applique ensuite ces tarifs au quotidien.

MODULE 2 : Le Profil du Reservation Manager : Compétences et Leadership

2.1. Les Compétences Techniques (Hard Skills)

Le Responsable des Réservations doit posséder une expertise technique pointue :

- **Maîtrise absolue du PMS (Property Management System)** : OPERA, Protel, Mews, etc. Il doit savoir configurer des codes tarifaires (Rate Codes), gérer les profils clients et auditer les dossiers.
- **Utilisation du Channel Manager** : Outil permettant de diffuser les prix sur tous les sites web simultanément (Booking.com, Expedia).
- **Analyse des données (Data Analysis)** : Capacité à lire des statistiques de vente, des prévisions météo, et des historiques (Pickup reports) pour ajuster la stratégie.

2.2. Les Compétences Humaines (Soft Skills)

LEADERSHIP ET COMMUNICATION

Il supervise une équipe d'agents de réservation. Ses qualités doivent être :

- **Le sens commercial** : Transformer chaque demande d'information en vente ferme.
- **La gestion du stress** : Gérer l'overbooking (surréservation) sans paniquer, répondre aux plaintes des clients concernant les annulations.
- **La pédagogie** : Former son équipe aux scripts téléphoniques et aux techniques de vente incitative.

MODULE 3 : Maximisation des Revenus :

Introduction au Yield Management

3.1. Qu'est-ce que le Yield Management ?

Aussi appelé Revenue Management, c'est l'art d'optimiser le chiffre d'affaires d'une entreprise de services disposant d'une capacité fixe (un hôtel a un nombre fixe de chambres qui "périssent" si elles ne sont pas vendues le soir même). L'objectif est de vendre *la bonne chambre, au bon client, au bon moment, et au bon prix*.

3.2. Les leviers du Responsable des Réservations

Pour appliquer le Yield Management, le Responsable utilise plusieurs outils :

- **L'ajustement tarifaire** : Augmenter le prix quand la demande est forte (congrès, festival), le baisser quand elle est faible.
- **Les restrictions de séjour (Length of Stay - LOS)** : Imposer un séjour minimum (ex: "Minimum 3 nuits") lors d'un grand événement pour éviter que l'hôtel ne se remplisse pour une seule nuit et reste vide les jours suivants.
- **La fermeture des canaux coûteux** : Si l'hôtel se remplit très vite et très bien en direct, le manager va "fermer" Booking.com pour éviter de payer 15% de commission sur les dernières chambres.

MODULE 4 : Maîtriser la Tarification Dynamique (Dynamic Pricing)

4.1. La fin des prix fixes

Il n'existe plus de "Prix Basse Saison" ou "Prix Haute Saison" figés dans le marbre. Le "Best Available Rate" (BAR) fluctue tous les jours, parfois plusieurs fois par jour, comme un billet d'avion.

4.2. Comment définir le prix du jour ?

Le Responsable des Réservations analyse :

1. **L'historique (Historical Data)** : Comment s'est vendu ce même mardi l'année dernière ?
2. **Le Pickup (Rythme de prise de réservation)** : L'hôtel se remplit-il plus vite que prévu pour le mois prochain ? Si oui, il faut augmenter les prix.
3. **La concurrence (Compset)** : Que font les 5 hôtels concurrents directs de la ville ? Sont-ils complets ? Leurs prix ont-ils baissé ?
4. **Les événements** : Concerts, matchs sportifs, salons professionnels.

LA CLÔTURE DES VENTES (STOP SALES)

Lorsqu'une catégorie de chambre spécifique (ex: Suite) est complète, le Responsable doit mettre en place un "Stop Sales" immédiat sur tous les canaux pour éviter le surbooking de cette catégorie. Si l'hôtel dans son ensemble approche des 100%, il coordonne l'arrêt total des ventes.

MODULE 5 : La Stratégie de Distribution Multicanale (Channel Management)

5.1. Ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier

Un bon Responsable des Réservations répartit ses ventes pour ne pas dépendre d'un seul partenaire.

Canal de Vente	Avantages	Inconvénients
Vente Directe (Téléphone, Site Web, E-mail)	0% de commission. Contact direct avec le client pour fidéliser.	Nécessite des investissements en marketing digital et en personnel.
OTA (Online Travel Agencies : Booking, Expedia)	Visibilité mondiale massive (Effet vitrine ou "Billboard effect").	Commissions très élevées (15 à 25%). Le client "appartient" à l'OTA.
GDS (Amadeus, Sabre) / Consortia	Capte les voyageurs d'affaires via les agences de voyages traditionnelles (American Express, CWT).	Frais d'abonnement et de transaction complexes.

5.2. La Parité Tarifaire (Rate Parity)

C'est un engagement souvent exigé par les OTA : l'hôtel ne doit pas afficher un prix moins cher sur son propre site web que sur Booking.com pour les mêmes conditions. Le Responsable des Réservations doit ruser pour favoriser la vente directe : offrir le petit-déjeuner sur le site web, ou offrir une remise cachée (code promo envoyé par e-mail).

MODULE 6 : Négociation et Gestion B2B : Agences et Contrats Corporate

6.1. Les Tarifs Corporate (LRA et NLRA)

Les commerciaux de l'hôtel signent des contrats avec des entreprises (Corporate) pour héberger leurs employés à tarif réduit. Le service réservation doit s'assurer de la bonne application de ces contrats dans le PMS.

- **LRA (Last Room Availability)** : Contrat très avantageux pour l'entreprise. Même s'il ne reste qu'une seule chambre dans l'hôtel (que l'hôtel pourrait vendre très cher), l'entreprise a le droit de la réserver à son tarif négocié.
- **NLRA (Non-Last Room Availability)** : Le Responsable des Réservations a le droit de "fermer" le tarif corporate si l'hôtel est très plein, forçant l'entreprise à payer le plein tarif (BAR) pour les dernières chambres.

6.2. La gestion des commissions Agences

Le département doit s'assurer que les réservations venant des agences de voyages sont correctement identifiées dans le système avec le numéro **IATA** (code d'identification de l'agence), afin que la comptabilité puisse payer les commissions dues à la fin du mois sans erreur.

MODULE 7 : La Logistique des Groupes : Allotissements et Rooming Lists

7.1. L'Allotissement (Block Booking)

Un tour opérateur ou un organisateur de mariage réserve 30 chambres pour le mois prochain. Le Responsable des Réservations crée un "Bloc" (Allotment) dans le PMS. Ces 30 chambres sont retirées de la vente publique, mais l'organisateur ne connaît pas encore le nom des 30 personnes.

7.2. Le suivi de la Cut-off Date (Date de rétrocession)

ATTENTION AU MANQUE À GAGNER

Le contrat de groupe stipule souvent une **Cut-off Date** (généralement J-15 ou J-30). À cette date, l'organisateur doit envoyer la liste des noms (Rooming List) et payer l'acompte.

Si l'organisateur ne donne que 20 noms, les 10 chambres restantes du bloc doivent être immédiatement "relâchées" (Release) par le service Réservation pour qu'elles puissent être revendues au grand public. Oublier de faire ce "Release" signifie garder 10 chambres vides invendables.

MODULE 8 : Overbooking et No-Shows : La Gestion du Risque

8.1. L'Overbooking maîtrisé

L'overbooking n'est pas (toujours) une erreur, c'est une technique financière. Sachant que 5% des clients annuleront à la dernière minute ou ne viendront pas (No-Shows), le Responsable des Réservations accepte de vendre l'hôtel à 105% de sa capacité pour être sûr de finir à 100%.

8.2. Le "Walk" (Délogement externe)

C'est le moment où la stratégie échoue : l'hôtel a 100 chambres, 102 clients se présentent à la réception. Le Responsable des Réservations (ou la Réception le soir) doit "Walker" les 2 clients excédentaires.

- **Anticipation** : Le Responsable doit préparer le Walk l'après-midi, trouver un hôtel partenaire de catégorie supérieure, réserver les chambres, et payer.
- **Choix du client à déloger** : Règle absolue : on ne déloge JAMAIS un VIP, un client régulier, un séjour long, ou un client membre d'un programme de fidélité. On déloge un client d'une nuit, idéalement réservé via une OTA.

MODULE 9 : Le Réservataire comme Vendeur : Up-selling et Cross-selling

9.1. La conversation téléphonique (Script de vente)

Le personnel des réservations doit maîtriser le sourire au téléphone et la qualification du besoin.

L'Up-selling (Montée en gamme) : Le client demande une chambre standard à 1000 MAD. L'agent propose : *"Pour seulement 200 MAD supplémentaires, je peux vous proposer notre Chambre Supérieure, plus spacieuse et avec vue sur le jardin."*

9.2. Le Cross-selling (Ventes croisées)

L'objectif est d'augmenter la dépense moyenne du client avant même son arrivée en lui vendant des services annexes :

- Réservation d'une table au restaurant gastronomique.
- Soin au Spa.
- Transfert aéroport-hôtel privé (Limousine).
- Accueil romantique en chambre (Champagne, fleurs).

MODULE 10 : Reporting et KPIs : Analyser la Performance

10.1. Les rapports quotidiens du Reservation Manager

Le Responsable édite et analyse des dizaines de rapports chaque matin :

- **Le rapport des arrivées du jour** : Pour traquer les erreurs de saisie (Trace & Check), vérifier que tous les acomptes ont été pris, et que les VIP sont identifiés.
- **Le Pace Report (ou Pickup Report)** : Il montre combien de réservations ont été prises hier, pour quelles dates futures. Si le rythme ralentit, il faut baisser les prix.
- **Le rapport des Annulations** : Analyser pourquoi les clients annulent. (Ex: Le concurrent a baissé ses prix ? Le temps est mauvais ?).

10.2. Le Forecast (Prévisions)

C'est le document de pilotage de l'hôtel. Le Responsable des Réservations prévoit, pour les 3 prochains mois, combien de chambres seront louées chaque jour. Ce Forecast est vital pour que la Gouvernante sache combien de femmes de chambre embaucher, et pour que le Chef de Cuisine commande la bonne quantité de nourriture.

MODULE 11 : Études de Cas : Le Quotidien à l'Hôtel FAHO

Cas N°1 : La gestion d'une annulation massive

Contexte (Hôtel FAHO) : L'hôtel FAHO est complet (100%) pour le week-end prochain grâce à un grand congrès médical dans la ville voisine. Trois jours avant, le congrès est subitement annulé. L'hôtel reçoit 60 annulations en deux heures. L'occupation tombe à 40%.

Gestion de crise par le Reservation Manager :

1. **Stopper l'hémorragie :** Vérifier les conditions d'annulation (Cancellation Policy) de chaque dossier. Si l'annulation est faite hors-délai, appliquer les pénalités pour sauver un peu de chiffre d'affaires.
2. **Réaction tarifaire immédiate :** Baisser agressivement les prix sur tous les canaux (Booking, Expedia, site web) pour redevenir le moins cher de la zone et capter la demande résiduelle de dernière minute (Last Minute).
3. **Action commerciale :** Lancer une campagne d'e-mailing "Offre Spéciale Week-end" à la base de données des clients locaux (Staycation).

Cas N°2 : Le surbooking mal calculé

Contexte (Hôtel FAHO) : L'hôtel est en surréservation de 5 chambres. Vous espériez 5 "No-shows" (clients qui ne viennent pas). À 17h00, tous les clients ont confirmé leur arrivée. Il vous manque 5 chambres. Vous devez "Walker" 5 clients.

Stratégie de délogement :

1. Vous ne touchez pas aux 10 membres VIP Platinum, ni au groupe de 15 personnes.
2. Vous sélectionnez 5 clients individuels, venant pour 1 seule nuit (Single night stay),

ayant réservé via Booking.com ou Expedia (clients les moins rentables et les moins fidèles).

3. Vous réservez 5 chambres dans l'hôtel 4 étoiles d'en face, vous payez les chambres.

4. Vous préparez les courriers d'excuse et briefez la réception pour qu'ils gèrent le choc émotionnel de ces 5 clients à leur arrivée au comptoir.

Cas N°3 : La négociation d'un tarif Long Stay

Contexte (Hôtel FAHO) : Une société de production cinématographique vous contacte. Ils ont besoin de 3 chambres standard pendant 2 mois complets. Le prix affiché (BAR) est de 1200 MAD/nuite en moyenne sur cette période. Ils vous proposent un budget ferme de 600 MAD/nuite.

Analyse et décision du Reservation Manager :

1. $1200 \text{ MAD} \times 3 \text{ chambres} \times 60 \text{ nuits} = 216\,000 \text{ MAD}$ de chiffre d'affaires théorique.

2. La proposition est à 600 MAD (soit 50% de remise) = 108 000 MAD garantis.

3. Vous analysez le Forecast (Prévisions) de ces deux mois : c'est la basse saison, l'hôtel prévoit d'être rempli à seulement 45%.

4. Vaut-il mieux vendre à 600 MAD ou garder la chambre vide à 0 MAD ?

5. **Décision :** Vous acceptez l'offre (Base (Business) garantie), mais vous négociez que le petit-déjeuner ne soit pas inclus, ou que le ménage ne soit fait que tous les 3 jours pour réduire les coûts opérationnels de l'hôtel.

trainingcenterin

Fin du Manuel de Formation

Document certifié conforme - Programme d'Audit Hôtelier

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