

trainingcenterin

GESTION DU SURBOOKING ET RELOGEMENT (WALK)

Manuel de Formation Approfondi - Responsable des
Réservations

Document Confidentiel - Propriété de trainingcenterin

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

Sommaire du Programme

MODULE 1	Définition et Philosophie : Le Surbooking est une Stratégie
MODULE 2	Les Causes Techniques et Humaines de l'Overbooking
MODULE 3	Calcul Mathématique : Évaluer le Risque de No-Show et d'Annulation
MODULE 4	La Stratégie d'Anticipation : Le Travail Crucial à J-1
MODULE 5	Le Profilage : Comment Sélectionner les Clients à "Walker" ?
MODULE 6	La Procédure du Walk : Étapes Opérationnelles Pas-à-Pas
MODULE 7	Communication de Crise : Annoncer le Relogement au Client
MODULE 8	Compensation et Négociation avec les Hôtels Partenaires
MODULE 9	Gestion des Coûts, Facturation et Retour (Walk-Back)
MODULE 10	La Synergie Réservations-Réception dans la Tempête
MODULE 11	Cas Pratiques Approfondis : L'Hôtel FAHO en Zone Rouge
MODULE 12	Conclusion et Mise en Place des Procédures Standard (SOP)

MODULE 1 : Définition et Philosophie :

Le Surbooking est une Stratégie

1.1. Un tabou dans l'esprit du public, une nécessité économique

Dans l'esprit du grand public et souvent des jeunes réceptionnistes, le "Surbooking" (surréservation) est perçu comme une erreur informatique honteuse ou une faute professionnelle. Le **Responsable des Réservations** doit recadrer cette vision : en Revenue Management, l'Overbooking est une **stratégie mathématique délibérée** pour protéger le chiffre d'affaires.

Le produit hôtelier (la nuitée) est hautement périssable. Une chambre vide à minuit est un revenu perdu à jamais. Or, chaque jour, l'hôtel subit un "Wash" (une érosion) de son inventaire :

- **Les No-Shows** : Clients qui ont réservé mais ne se présentent pas (et dont la carte est parfois invalide).
- **Les Annulations Tardives** : Souvent dues à des problèmes de transport (vols annulés).
- **Les Départs Anticipés (Early Departures)** : Un client qui devait rester 3 jours écourte son séjour à 2 jours.

1.2. La logique du "Net Zéro"

Si la statistique historique de l'hôtel prouve qu'un mardi normal, 5% des clients ne viennent pas (soit 5 chambres sur 100), le Responsable des Réservations a le devoir d'accepter 105 réservations. L'objectif de l'overbooking autorisé n'est pas de refuser des clients à la porte, mais d'atteindre **exactement 100% d'occupation le soir**, en compensant mathématiquement le risque de défection.

MODULE 2 : Les Causes Techniques et Humaines de l'Overbooking

2.1. L'Overbooking "Volontaire" (Stratégique)

Comme vu au module 1, il est paramétré sciemment par le Revenue Manager ou le Responsable des Réservations via une limite dans le PMS (ex: Autorisation de survendre +3 chambres sur la catégorie Standard).

2.2. L'Overbooking "Involontaire" (Technique)

C'est celui qui crée de véritables crises car il n'est pas anticipé. Ses causes principales sont :

- **Panne d'interface (Channel Manager Down)** : L'inventaire ne se met plus à jour entre le PMS et Booking.com. La plateforme continue de vendre des chambres qui n'existent plus physiquement.
- **Défaut de "Mapping"** : Une chambre créée sur Expedia n'est pas reliée informatiquement au bon type de chambre dans le PMS, court-circuitant le contrôle des stocks.
- **Problème d'Allotement (Groupes)** : Un bloc de chambres réservé pour un événement n'a pas été déduit correctement de l'inventaire public.

2.3. L'Overbooking Opérationnel (Les OOO)

L'hôtel a vendu 100 chambres pour 100 chambres physiques. La gestion était parfaite. Mais à 14h00, une canalisation lâche dans la chambre 412. Le service technique doit la passer en statut **OOO (Out Of Order - Hors Service)**. Instantanément, la capacité de l'hôtel passe à 99. L'hôtel se retrouve en overbooking d'une chambre sans avoir fait d'erreur commerciale.

MODULE 3 : Calcul Mathématique :

Évaluer le Risque de No-Show et d'Annulation

3.1. Le profil de risque par segment

La décision d'autoriser la surréservation ne se prend pas au doigt mouillé. Elle dépend du comportement historique de la clientèle. Le Responsable des Réservations doit analyser les taux de défection (Wash rate) par segment :

Segment Client	Risque de No-Show / Annulation	Recommandation d'Overbooking
Corporate (Affaires individuel)	Élevé. Les réunions changent, les vols sont ratés.	Fortement recommandé, surtout en milieu de semaine (Mardi-Jeudi).
Groupes (MICE, Séminaires)	Faible. Les listes sont verrouillées, les vols souvent groupés.	Interdit. S'il manque une chambre pour le groupe, c'est l'incident diplomatique.
Loisirs (Vacances familiales)	Très faible. Les vacances sont planifiées longtemps à l'avance.	À éviter ou extrêmement limité. Le coût d'un "Walk" familial est très élevé.

Segment Client	Risque de No-Show / Annulation	Recommandation d'Overbooking
OTA (Paiement à l'arrivée)	Élevé. Facilité d'annuler, cartes souvent non vérifiées.	Recommandé. C'est sur ce segment qu'il y a le plus de déperdition de dernière minute.

3.2. Formule de calcul simplifié de la limite

Limite Overbooking = (Taux Historique No-Show + Taux Historique Annulations Jour J) - Taux Historique Early Departures.

Si l'hôtel sait qu'en moyenne, 3 clients ne viennent pas le mardi, et 2 annulent l'après-midi, le Responsable peut paramétrer un overbooking d'environ 5 chambres.

MODULE 4 : La Stratégie d'Anticipation : Le Travail Crucial à J-1

4.1. Repérer la crise avant la tempête

Un overbooking géré à 22h00 le soir de l'arrivée par un Night Auditor paniqué est un désastre. Un overbooking géré à **J-1 (la veille de l'arrivée)** par le Responsable des Réservations est une simple opération administrative transparente pour le client.

4.2. Les 3 étapes de vérification à J-1 (Le "Nettoyage")

Le Responsable édite la liste des arrivées du lendemain (Arrival Report) et mène une opération de "chasse aux fausses réservations" pour faire retomber l'inventaire dans le vert :

1. **Audit des Cartes Bancaires** : L'agent de réservation teste la pré-autorisation (PLBS) des réservations OTA en paiement sur place, ainsi que les VCC (Cartes Virtuelles). Si la carte est refusée, il lance la procédure "Carte Invalide". Si le client ne répond pas, la réservation est annulée, libérant ainsi la place manquante.
2. **Vérification des Doublons** : Un client a-t-il réservé deux fois par erreur (une fois sur le site, une fois via son agence) ?
3. **Appel de confirmation (Le faux "Pre-Arrival")** : Le Responsable fait appeler les clients ayant les réservations les plus "fragiles" sous prétexte de confirmer leur heure d'arrivée. Souvent, un client avouera au téléphone : *"Ah, j'allais justement vous appeler, mon vol est annulé, je ne viens pas."* Bingo, l'overbooking est résorbé.

MODULE 5 : Le Profilage : Comment Sélectionner les Clients à "Walker" ?

5.1. Si le nettoyage échoue, il faut "Walker"

Le "Walk" (déloger un client vers un autre hôtel) coûte cher financièrement et réputationnellement. Si à 16h00 le jour J, l'hôtel a toujours -3 chambres disponibles dans le PMS, le Responsable des Réservations doit désigner ses "victimes". Le choix ne doit jamais se faire au hasard ou "au premier arrivé".

5.2. Les Profils Intouchables (Never Walk)

Il est formellement interdit de sélectionner ces profils pour un délogement :

- **Les VIP (Célébrités, PDG, Presse).**
- **Les Clients Réguliers (Return Guests) :** Vous perdriez leur fidélité acquise.
- **Les Femmes seules ou familles avec enfants :** Question de sécurité et de logistique.
- **Les Membres de Groupes ou Séminaires :** Ils doivent rester avec le reste de leur groupe.
- **Les Longs Séjours (Plus de 2 nuits) :** Reloger un client pour 5 nuits vous coûtera une fortune chez le concurrent.

5.3. Les Profils Idéaux (To Walk)

Le Responsable ciblera avec précision le profil suivant :

- **Séjour d'une seule nuit (1-night stay).**
- **Voyageur seul (Single occupancy).**
- **Client OTA (Booking/Expedia) :** Contrairement à un client direct, le lien de fidélité n'est pas encore créé.
- **Arrivée tardive prévue (Late Arrival) :** Si le client arrive à 23h, il voudra juste dormir et sera moins regardant sur l'emplacement s'il est bien pris en charge.

Une fois les 3 clients idéaux identifiés, le Responsable ajoute une **ALERTE ROUGE "WALK"** sur leur profil dans le PMS pour que la Réception soit préparée au moment du Check-in.

MODULE 6 : La Procédure du Walk :

Étapes Opérationnelles Pas-à-Pas

6.1. Préparer l'atterrissage

Le Responsable des Réservations ne doit pas laisser la réception gérer la réservation de secours. Il s'en occupe personnellement dans l'après-midi.

Règle d'or de l'hôtel de remplacement (Sister Hotel) :

Le client délogé doit **obligatoirement** être envoyé dans un hôtel de catégorie égale ou supérieure. Si vous êtes un 4 étoiles, vous le relogez dans un 4 étoiles ou un 5 étoiles. Jamais dans un 3 étoiles. L'hôtel de remplacement doit être géographiquement le plus proche possible du vôtre.

6.2. Les 4 étapes logistiques du Responsable

1. **Trouver la chambre** : Appeler les hôtels partenaires (avec lesquels vous avez un accord tacite d'entraide) et bloquer les 3 chambres nécessaires.
2. **Payer la chambre** : Envoyer immédiatement à l'hôtel partenaire une "Prise en Charge" (Voucher) ou payer la chambre et le petit-déjeuner avec la carte

de crédit virtuelle de la Direction de votre hôtel. Le client "Walké" ne doit JAMAIS avancer un centime là-bas.

3. **Préparer la logistique** : Pré-réserver et prépayer les taxis qui feront le transfert entre votre hôtel et l'hôtel de relogement.
4. **La Lettre d'Excuses** : Imprimer une lettre signée par le Directeur Général s'excusant de l'incident et offrant souvent une compensation future (ex: bon pour un dîner offert ou un surclassement lors du prochain séjour).

MODULE 7 : Communication de Crise :

Annoncer le Relogement au Client

7.1. L'Art de l'annonce (Le Rôle du Chef de Réception)

C'est le moment de vérité. L'agent de réception ou le Manager on Duty voit le client ciblé entrer dans le hall.

Les 3 erreurs fatales à éviter absolument :

- Faire attendre le client dans la file du check-in normal pour lui annoncer la mauvaise nouvelle au comptoir devant tout le monde.
- Blâmer l'ordinateur, les Réservations, ou Booking.com.
- Montrer son propre stress.

7.2. Le Script d'Annonce Parfait

Le Manager doit isoler le client, l'inviter à s'asseoir dans un salon privé, lui offrir un verre, et utiliser ce type de script, ferme, honnête et axé sur la solution :

"Monsieur Dupont, je vous remercie d'avoir choisi notre hôtel. Je dois vous présenter nos plus sincères excuses au nom de la Direction : nous avons subi un

dysfonctionnement informatique majeur aujourd'hui, et nous n'allons pas pouvoir vous héberger cette nuit comme prévu." (Laisser une seconde de silence pour que le choc passe, puis enchaîner immédiatement sur la solution).

"Cependant, nous avons pris soin de vous : j'ai personnellement réservé et prépayé pour vous une Suite Exécutive dans le magnifique Palace 5 étoiles voisin. Votre taxi privé vous attend déjà dehors, et vos petits-déjeuners là-bas sont bien entendu à notre charge. Voici une lettre de notre Directeur vous offrant un bon pour un dîner gratuit dans notre restaurant pour votre prochain séjour à Rabat."

MODULE 8 : Compensation et

Négociation avec les Hôtels

Partenaires

8.1. La diplomatie inter-hôtels

Dans une ville, le monde de l'hôtellerie est un petit village. Aujourd'hui, vous relogez chez le voisin, demain le voisin relogera chez vous. Le **Responsable des Réservations** doit entretenir d'excellentes relations avec ses homologues des hôtels concurrents pour sécuriser des "Tarifs de Walk" (Walk Rates) pré-négociés, souvent moins chers que le tarif public.

8.2. Les compensations OTA (Booking / Expedia)

Si le client que vous relogez a réservé sur une OTA, il contactera souvent le Service Client de la plateforme pour se plaindre d'avoir été délogé.

Si le relogement a été fait "dans les règles de l'art" (hôtel équivalent, frais payés par vos soins), l'OTA fermera le dossier. Si le client a dû avancer des frais ou a été logé dans un hôtel inférieur, l'OTA le remboursera de sa poche et vous enverra une lourde "Relocation Invoice" (Facture de relogement) en guise de pénalité. C'est pourquoi le Responsable des Réservations doit s'assurer que le relogement est parfait (Full cover).

MODULE 9 : Gestion des Coûts, Facturation et Retour (Walk-Back)

9.1. La Facturation Interne du Walk

Comment clôturer la facture dans le PMS pour que la comptabilité soit juste ?

- **Le Client ne paie RIEN à votre hôtel.** (S'il avait prépayé, vous devez garder son acompte et l'utiliser pour payer l'autre hôtel).
- Vous changez le statut de la réservation dans le PMS en "No-Show" ou "Turnaway/Walk", selon la configuration de votre système, pour libérer virtuellement l'inventaire.
- La facture du taxi et de l'hôtel partenaire sera imputée sur le code comptable "Frais de Relogement / Relocation Expenses". Ce compte est surveillé de près par le Contrôleur Financier.

9.2. Le concept du "Walk-Back" (Relogement d'une nuit)

Que faire si le client délogé devait rester 3 nuits ?

Le déloger pour 3 nuits coûte une fortune à l'hôtel. La stratégie habituelle est le **Walk-Back**. Le client passe la première nuit dans l'hôtel voisin (car c'est le soir critique de l'overbooking). Le lendemain matin, à 11h, votre hôtel envoie le chauffeur récupérer le client, et l'installe dans la plus belle chambre de votre hôtel (enfin libérée) pour les 2 nuits restantes, avec une bouteille de vin en chambre pour s'excuser. La perte financière est limitée à une seule nuit.

MODULE 10 : La Synergie

Réservations-Réception dans la Tempête

10.1. Ne pas abandonner le Front Desk

Le Responsable des Réservations ne doit pas rentrer chez lui à 18h en laissant le Chef de Réception gérer 3 clients en overbooking (Walks) à 20h. C'est le meilleur moyen de détruire l'entente entre les deux départements.

10.2. Le Briefing de Crise

À 17h, si l'hôtel est en surréservation négative, le Responsable Réservations et le Chef de Réception doivent tenir un **Stand-up Meeting d'urgence** :

- Identifier précisément les clients sélectionnés pour le Walk.
- S'assurer que les Vouchers pour l'hôtel de remplacement sont imprimés.
- S'assurer que les clés de la chambre de remplacement sont prêtes (parfois, l'hôtel partenaire vous les fait passer par un coursier pour que vous les donniez directement au client, fluidifiant ainsi son parcours).

MODULE 11 : Cas Pratiques

Approfondis : L'Hôtel FAHO en Zone Rouge

Cas N°1 : Protéger le VIP (Le Walk en cascade)

Contexte (Hôtel FAHO) : C'est la veille du Salon de l'Auto. L'hôtel est en overbooking de 1 chambre. Le problème : il n'y a plus aucune chambre standard. La seule "erreur" d'inventaire porte sur une Suite Exécutive réservée par un PDG influent (VIP 2). Il est hors de question de déloger ce PDG.

Résolution par le Responsable (L'effet Domino) :

1. Vous ne pouvez pas reloger le PDG. Vous devez donc trouver un client "Standard" (1 nuit) à reloger.
2. Vous "Walkez" un client OTA (Standard) vers l'hôtel Novotel voisin, dont vous payez les frais. Vous libérez physiquement une Chambre Standard.
3. Le problème est que le PDG a réservé une Suite. Vous prenez donc un client régulier qui avait réservé une Standard, et vous le **surclassez** (Free Upgrade) dans la Suite Exécutive (Le client est ravi).
4. L'astuce échoue : vous avez libéré une Standard, mais vous avez comblé la Suite.
5. **La vraie solution (Downgrade) :** En réalité, le responsable devra surclasser un client "Standard" vers la Suite, libérant ainsi la chambre Standard. Et il devra trouver une solution pour le PDG. Dans certains cas extrêmes de Yield (et si l'erreur est grave), l'hôtel sera obligé de **louer une Suite dans un Palace ultra-**

luxe 5 étoiles pour y envoyer le PDG à perte, afin de ne pas détruire la relation Corporate de l'hôtel. Le Walk d'un VIP est toujours déficitaire, c'est le prix de l'erreur d'inventaire.

Cas N°2 : Le client arrive plus tôt que prévu

Contexte (Hôtel FAHO) : Vous avez sélectionné Monsieur Dubois (réservation Expedia, 1 nuit) pour être délogé (Walk). L'hôtel de relogement a été prévenu pour ce soir. Sauf que Monsieur Dubois arrive à 13h00 (Early Check-in), bien avant que le processus de crise ne soit prêt en réception.

Résolution (Agilité) :

1. Le réceptionniste alerte immédiatement le Responsable Réservations.
2. On ne panique pas. Le Responsable demande à l'hôtel partenaire si la chambre de secours est déjà prête à 13h00.
3. Si oui, l'annonce est faite immédiatement. L'avantage d'un Walk précoce est que le client est moins fatigué et accepte souvent plus facilement l'hôtel de remplacement de catégorie supérieure pour pouvoir s'installer tout de suite.
4. Si l'hôtel de remplacement n'est pas prêt, le réceptionniste invite le client à déjeuner gratuitement au restaurant de l'Hôtel FAHO pendant que les bagages sont pris en charge et que la transition s'organise en coulisses.

MODULE 12 : Conclusion et Mise en Place des Procédures Standard (SOP)

12.1. Du drame à l'opportunité

Le "Walk" ne doit jamais être une improvisation stressante. S'il est anticipé à J-1, orchestré par le Responsable des Réservations et communiqué avec empathie par le Chef de Réception, un délogement dans un hôtel supérieur peut paradoxalement créer un fort sentiment de gratitude chez un client, qui retiendra que votre établissement a su prendre ses responsabilités financières avec élégance.

12.2. Plan d'Action Managérial

Le Responsable des Réservations doit s'assurer que l'hôtel est "armé" pour la haute saison :

- **Le Répertoire de Secours** : Mettre à jour la liste des contacts (Directeurs, Chefs de réception) de 3 hôtels partenaires dans la ville, avec des accords tarifaires pré-négociés pour les nuits de délogement (Walk Rates).
- **Le "Walk Kit" (Kit de Relogement)** : S'assurer que la réception dispose d'une pochette contenant : les lettres d'excuses pré-signées par le Directeur Général, des enveloppes chics, des vouchers "Bon pour un Dîner/Surclassement", et des bons de taxi.
- **La Règle de l'Interdiction Formelle** : Inscrire dans le marbre que tout agent de réception qui demande à un client "Walké" d'avancer les frais d'hôtel de sa poche commet une faute grave. C'est à l'hôtel de gérer la trésorerie inter-entreprise.

Document certifié conforme - Programme Gestion de Crise & Réservations

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