

REVENUE MANAGEMENT

3 PILIERS A METTRE EN PLACE IMMÉDIATEMENT
POUR MAXIMISER VOTRE CHIFFRE D'AFFAIRES

ELISE RIPOCHE - JAFFICHECOMPLET.COM



INTRODUCTION

Tout d'abord bravo et merci.

Bravo d'avoir téléchargé ce livre car il marque le début d'une nouvelle dynamique dans votre activité. Elle va non seulement vous rapporter de l'argent, mais également vous permettre de mieux vivre votre métier.

En lisant ce livre, et surtout en mettant en place les techniques qui y sont décrites, vous permettez à votre activité d'entrer dans une nouvelle aire. Vous vous donnez le confort et le pouvoir de bénéficier d'outils et de méthodes au service d'une activité prospère. Et ce pour 0 euro ! L'ensemble des idées partagées dans ce livre peuvent être mises en place gratuitement dès aujourd'hui, seule votre motivation fera la différence.

Je vous remercie également pour votre confiance. J'ai écrit ce livre comme un petit kit de lancement. J'y décris les 3 piliers les plus impor-

tants pour lancer le revenue management dans votre activité.

Mais pas d'inquiétude vous n'êtes pas seul, je vais vous montrer pas à pas comment faire. Je vais partager avec vous mes méthodes simples pour une mise en place facile.

J'espère que vous prendrez autant de plaisir à lire ce livre que j'en ai pris à l'écrire. Je compte évidemment sur vous pour mettre en place chacun des piliers car c'est la clé du succès.

Pour toute question ou remarque n'hésitez pas à m'écrire. Je serai ravie de vous lire et vous répondre à hello@jaffichecomplet.com

Elise Ripoché

Important

Après la lecture de ce livre vous êtes libre d'en faire cadeau autour de vous ou de le distribuer. Les seules conditions à respecter sont de ne pas modifier le livre, de me citer en tant qu'auteur (Elise Ripoché) et d'inclure le lien du site web <http://jaffichecomplet.com/>

Vous pouvez par ailleurs, après m'en avoir informée :

- diffuser ce livre sur votre site ou votre blog
- l'intégrer dans un package
- l'offrir en bonus avec des produits en ligne ou non

mais pas le vendre directement ou l'intégrer à des offres punies par la loi dans votre pays.

Il vous est également possible d'inclure vos propres liens affiliés dans ce livre en me contactant à hello@jaffichecomplet.com

Pré-requis

En rédigeant ce livre je prends le parti que vous répondez aux 3 pré-requis suivants :

Vous offrez un service de qualité : même avec toutes les méthodes de revenue management du monde, il est impossible de maximiser le chiffre d'affaires d'une activité de mauvaise qualité ou d'un service qui ne réponds pas aux attentes de vos clients.

Mais je n'ai aucun doute sur le fait que vous réalisez un service de qualité dans le but de donner toute satisfaction à vos clients.

Vous n'avez pas de doctorat en mathématiques : Dans le cas où vous seriez doctorant en mathématiques, vous êtes évidemment bienvenus ! Et la lecture pourra, à vous aussi, apprendre le revenue management. En revanche pour le commun des mortels (dont je fais partie) il n'est évidemment pas nécessaire d'avoir un bon niveau en maths pour faire du revenue management. Il faut simplement accepter les chiffres et savoir faire des sommes, multiplications et divisions.

Vous êtes prêts à développer et adapter : pour obtenir les résultats que j'évoque il faut être prêt à mettre en place concrètement, au sein de votre activité, les actions que je recommande. Je ne vous vends pas un outil miracle qui, sans lever le petit doigt, va vous envoyer tout droit sous les cocotiers.

La méthode que je propose demande de l'investissement en temps, surtout au début, mais je peux vous garantir qu'elle portera ses fruits.

Table des matières

1 - Qu'est ce que le revenue management ?	5
2 - Se lancer en revenue management : les piliers à mettre en place.	11
3 - Pilier N°1 : créer un document de suivi de votre performance	14
Ingrédient numéro 1 : la liste des réservations	16
Ingrédient numéro 2 : les informations ad hoc dont vous disposez sur votre activité	17
Ingrédient numéro 3 : les calculs sous Excel (PC) ou Numbers (MAC)	18
Document de suivi : sur quelle échelle de temps ?	19
Document de suivi : la recette	20
4 - Pilier N°2 : prévoyez vos ventes	22
Commencer simplement pour prendre en confiance	24
Se comparer à la bonne période passée	25
Analyser la performance passée	26
Analyser la nouvelle situation	27
Réaliser votre prévision des ventes	28
5 - Pilier N°3 : différencier vos prix selon la saison	31
Différence entre «pricing différencié» et «pricing dynamique»	33
Etudier le pricing de vos concurrents	34
Etudier les retours clients	36
Etablir ses prix différenciés	37
Appliquer ce prix	39



1

**QU'EST CE QUE LE
REVENUE
MANAGEMENT ?**



« Le revenue management c'est le bon prix au bon client au bon moment. »

Auteur inconnu

Le revenue management est une méthodologie (et un métier) relativement jeune. Il a été inventé dans les années 60 aux Etats-Unis. A cette époque la libéralisation du prix aérien a permis l'entrée de nouveaux acteurs sur le marché et l'arrivée d'une forte concurrence. Très rapidement il a fallu trouver une solution pour couvrir les coûts engagés quand les vols partent à moitié vides. En d'autres termes **comment faire en sorte de couvrir les frais fixes en période de faible demande** quand nous avons des difficultés à remplir la capacité maximum de notre service ? La solution est trouvée par American Airlines : **baisser les prix en période faible** pour capter un maximum de réservations, et les **augmenter en période forte**, quand les clients qui ont vraiment besoin de partir sont prêts à en payer le prix.

Aujourd'hui le revenue management s'applique à tous les services dont **la capacité est périssable, le prix variable et les coûts fixes élevés**. On compte donc les domaines suivants : aérien, hôtellerie, transport ferroviaire, transports maritime, tour operators, camping, parcs d'attraction, théâtres/opera.

La notion de capacité périssable est importante : si le 26 septembre 2017 vous n'aviez pas vendu l'ensemble de vos chambres, ces ventes sont définitivement un manque à gagner, vous ne pourrez plus jamais les vendre car la date est passée.

A l'inverse pour un paquet de lessive dans une grande surface : à l'éteinte des lumières du supermarché le soir, les paquets de lessive ont autant de chance de se vendre le lendemain (on ne jette pas tout !) C'est ce qui explique qu'il n'est **pas pertinent de faire du revenue management pour des produits non périssables**.

Le revenue management est une méthode, qui vise à **maximiser le chiffre d'affaires de l'activité, en faisant varier les prix de ventes**, ainsi qu'en **modulant la disponibilité du service** (en d'autres termes en posant des conditions à la vente). Pour illustrer, en période de forte demande le revenue management conseille de:

- placer le prix maximum acceptable pour la clientèle
- autoriser seulement les séjours plus longs
- privilégier les canaux de distribution les plus rémunérateurs

A l'inverse, en période de plus faible demande : le prix est rendu plus attractif notamment avec l'aide de promotions ou en acceptant des demandes groupées (plusieurs nuits ou groupe de personnes). Il est également possible d'accorder une plus grande commissions aux distributeurs pour être mieux positionné dans les résultats affichés (possibilité offerte par booking par exemple).

Plus récemment de nouvelles pistes d'optimisation du chiffre d'affaires sont creusées par les grands groupes, on ajoute donc à cette expertise deux sujets :

Le sujet des **revenus additionnels** : optimiser la performance en considérant tous les **gains complémentaires qu'un client peut produire** (exemple : accepter un client même si son prix de base n'est pas particulièrement haut, pour la simple raison qu'il vous achète également des services additionnels. Cela rend finalement sa réservation financièrement intéressante).

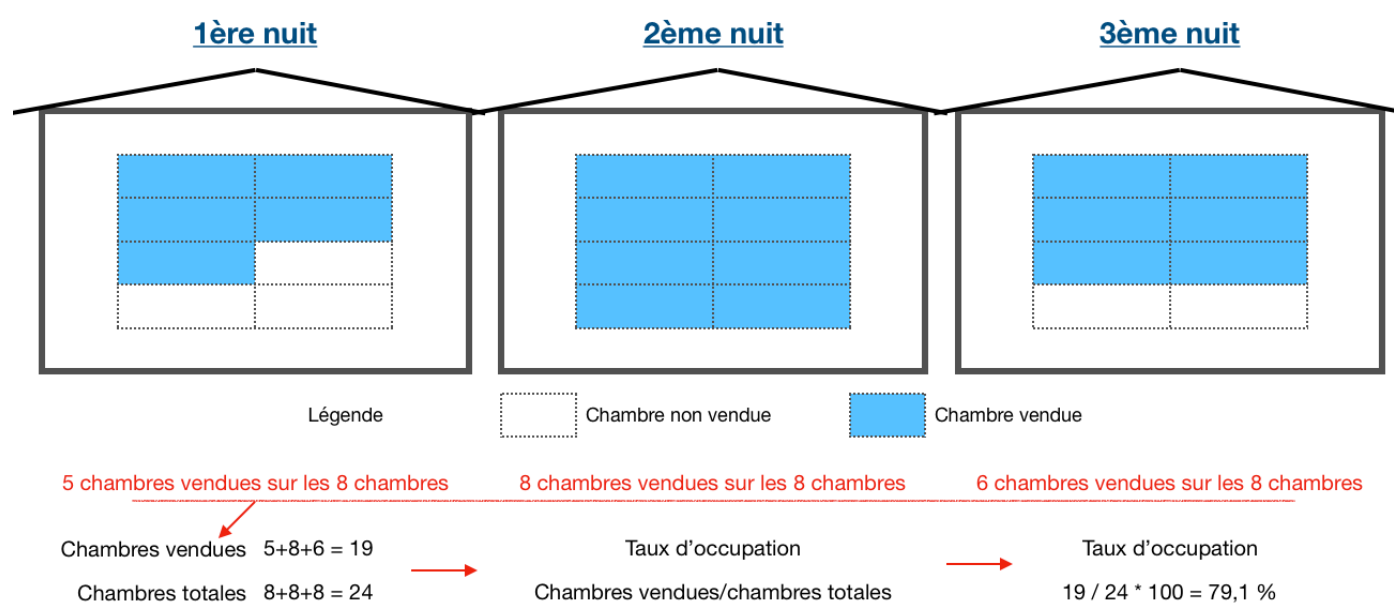
Le sujet du **revenue integrity** : c'est la **réduction des manques à gagner**. l'objectif est de s'assurer que l'entreprise ne passe pas à côté d'un chiffre d'affaires potentiel en appliquant mal les conditions de ventes (exemple : faire trop de gestes commerciaux ou ne pas facturer les frais d'annulation, ce qui en fin d'exercice peut représenter de considérables sources de manque à gagner)

Avant de partager avec vous les piliers à mettre en place dès aujourd'hui, il est important que je vous donne 3 clefs importantes : les 3 mots de vocabulaire nébuleux que vous entendrez le plus souvent en revenue management. Ils sont incontournables et finalement très simple. Si vous les avez en tête vous êtes prêt à faire face à toute situation !

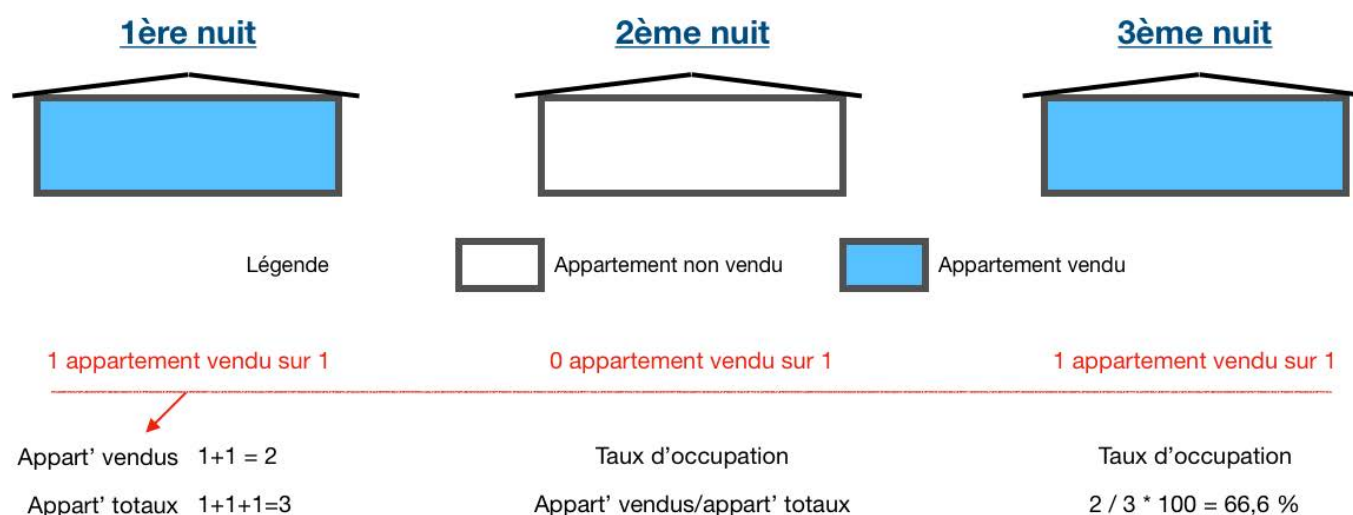
Définition et usage du taux d'occupation

C'est le **pourcentage des nuitées vendues pour un hôtel ou un appartement**. Le taux d'occupation permet d'évaluer la performance en volume (quantité de ventes) et de le comparer entre plusieurs hôtels/appartements ou entre différentes périodes. Le pourcentage rend les chiffres comparables.

Pour un hôtel: Le taux d'occupation est le nombre de chambres vendues divisé par le nombre de chambres disponibles. Voici un exemple illustré de calcul :



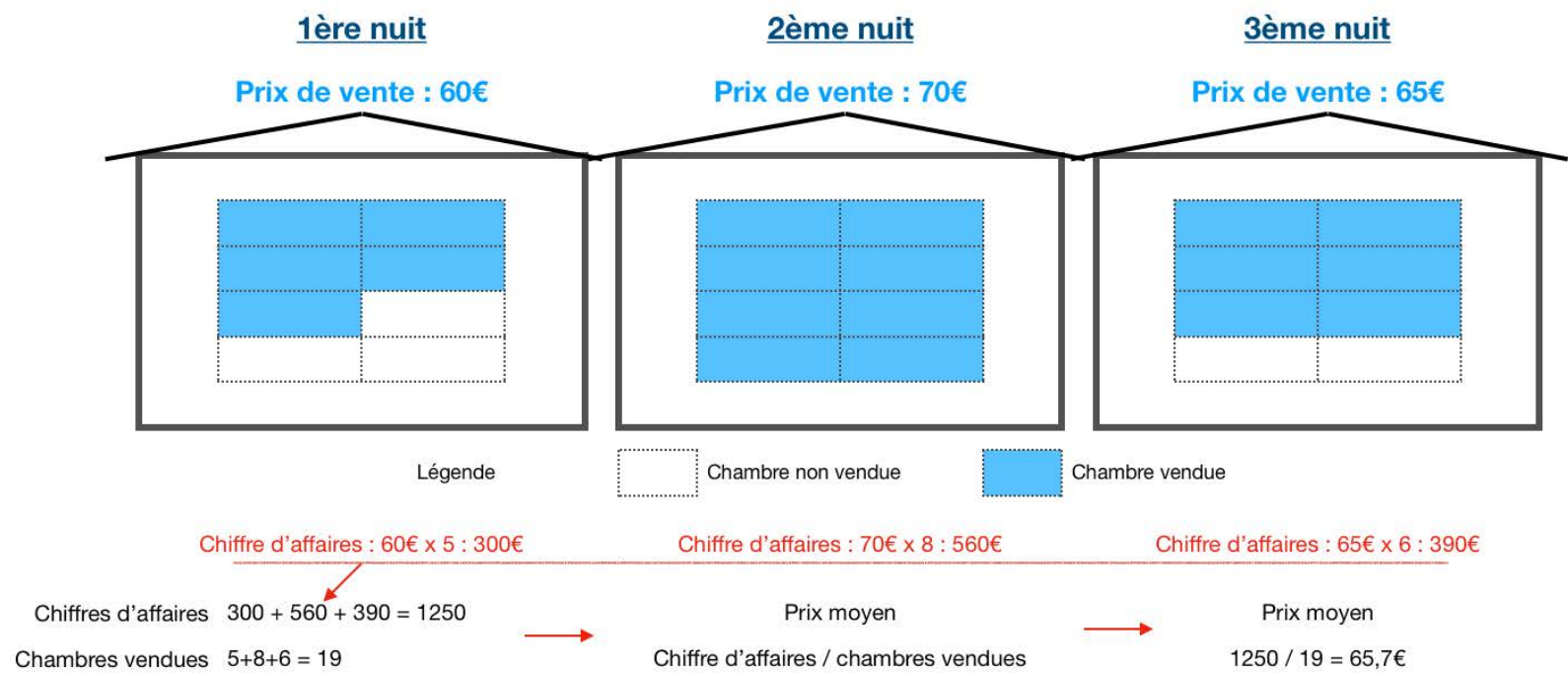
Pour un appartement: Le taux d'occupation est le nombre de nuit vendues sur une période considérée. Voici un exemple illustré de calcul :



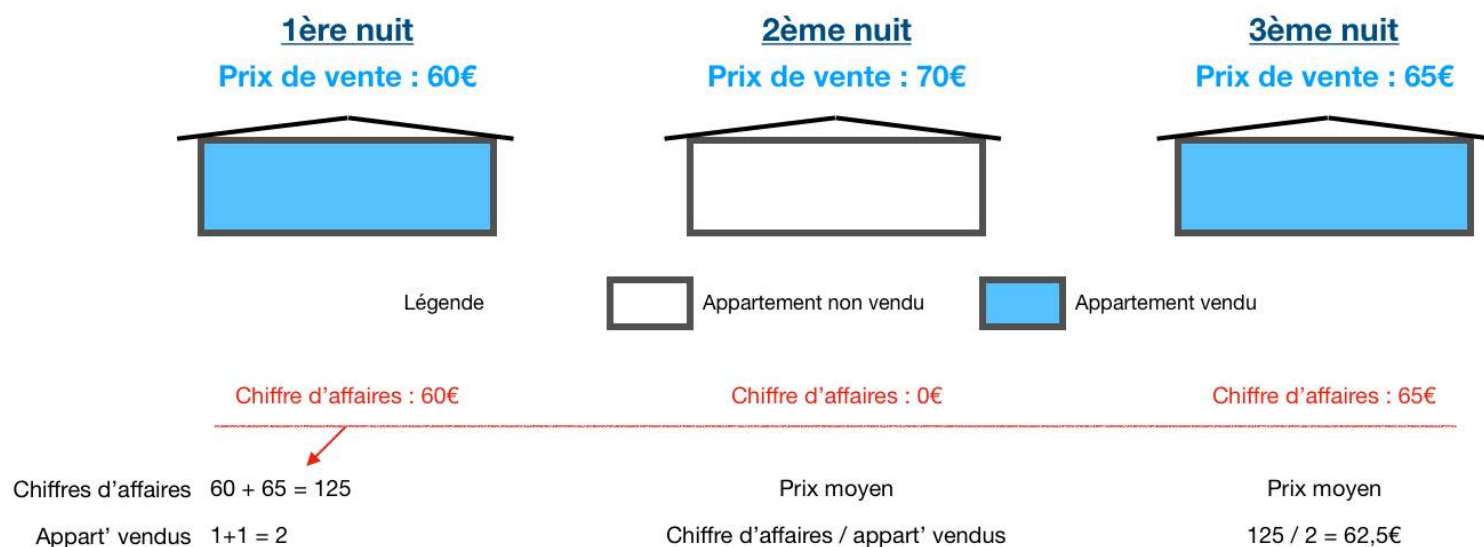
Définition et usage du prix moyen

Le prix moyen est la division du chiffre d'affaires par le nombre de chambres vendues. C'est le résultat du prix affiché et de l'ensemble des gestes consentis : promotions ou prix négociés pour les entreprises par exemple. Il permet la comparaison au prix maximum affiché (pour évaluer le niveau de réduction consenti en moyenne) et permet également de se comparer au passé pour apprécier l'évolution de sa propre performance.

Pour un hôtel:



Pour un appartement:



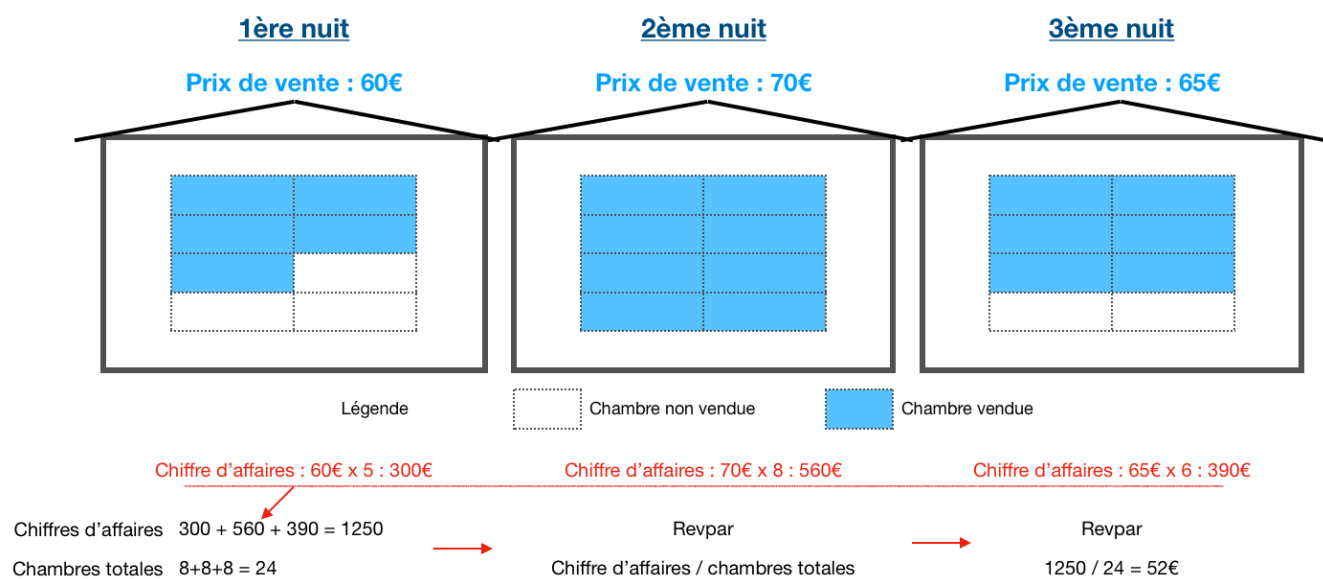
Définition et usage du revpar

Revpar signifie : Revenu per available rooms (chiffre d'affaires par chambres disponibles).

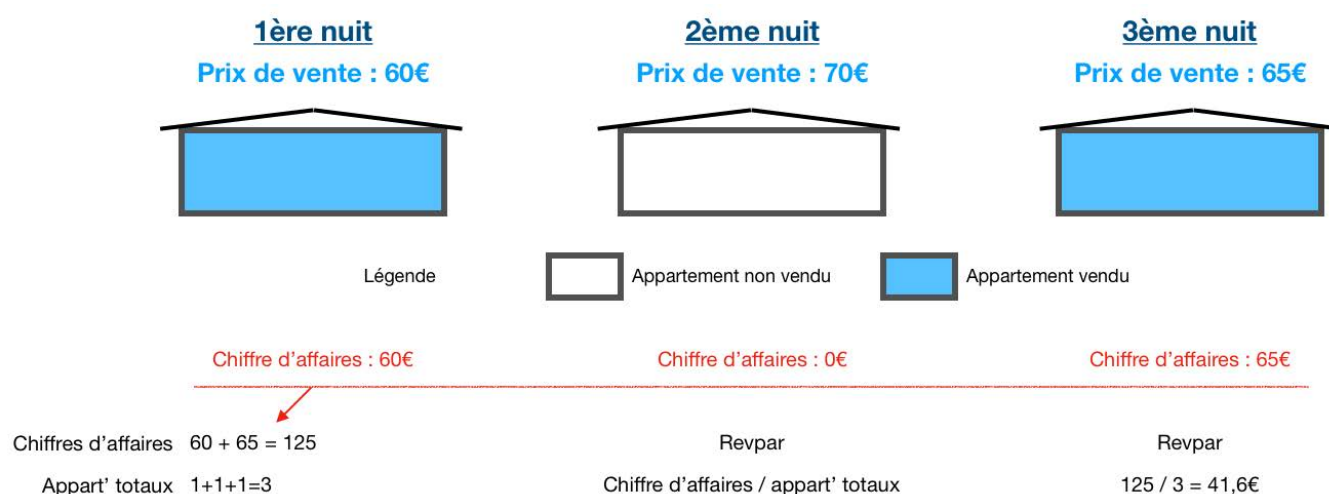
Le revpar est mot le plus barbare du revenue management mais c'est l'indicateur le plus important. C'est cet indicateur qui **a le dernier mot en toute situation sur la performance en chiffre d'affaires d'un hôtel ou d'appartements**. Le revpar consiste à **diviser le chiffre d'affaires par le nombre de chambres disponibles à la vente quelles aient été vendues ou non**. Il prend donc en compte à la fois le volume vendu et le prix auquel ces ventes ont été réalisées. Cela permet d'évaluer combien de chiffre d'affaires rapporte chaque chambre ou appartement existant, qu'il ait été vendu ou non.

L'intérêt de cet indicateur est de **vérifier si notre stratégie de revenue management a été performante**. En effet deux stratégies majeures existent : vendre peu cher et vendre beaucoup ou vendre plus cher et vendre moins (je grossis le trait évidemment!). Sans le revpar difficile de savoir ce qui in fine a permis de rapporter le plus d'argent.

Pour un hôtel:



Pour un appartement:





2

**SE LANÇER EN
REVENUE
MANAGEMENT :
LES PILIERS À
METTRE EN PLACE**

Pour se lancer en revenue management il existe quelques piliers de base, tout à fait abordables, qui seront des **supports sérieux et solides à vos actions futures**. Ces actions, accessibles sans formation particulière (pas besoin d'un doctorat en physique nucléaires) vont, elles même déjà vous apporter beaucoup, en terme de connaissance sur votre activité, et d'identification de vos besoins. **Elles placeront sous vos yeux certaines évidences et alertes, pour vous guider vers une meilleure optimisation de votre chiffre d'affaires.**

« Il y a un gouffre bien moindre entre l'ignorance et le savoir, qu'entre le savoir et l'action. »

Chris Guillebeau.

Voici donc, sans plus tarder, les trois piliers :

- créer un **document de suivi** de votre performance
- **prévoir** vos ventes
- **différencier vos prix** au fil de la saison



Pourquoi commencer par ces trois piliers?

De la même façon qu'il ne serait pas idéal, de construire une maison sans fondations : **lancer les méthodes de revenue management dans votre activité sans les 3 piliers, c'est courir le risque de prendre de mauvaises décisions.**

En effet sans connaître la performance détaillée de son activité : comment peut-on évaluer les périodes le plus en difficulté? Ou celles avec un potentiel de croissance? D'autre part sans prévisions des ventes : qui peut dire si cette année donnera lieu à un bon mois d'août ou non? Evidemment **vous avez en tête les notions récurrentes. Mais s'asseoir et observer le passé est toujours extrêmement instructif** (croyez moi).

Enfin sans différenciation des prix il est très faiblement intéressant d'avoir une stratégie de revenue management. **C'est cette méthode qui permet d'agir sur la demande.** En d'autres termes en période de faible demande nous faisons des prix plus attractifs pour que nos clients les plus sensibles au prix se déplacent sur ces périodes. (cf définition du pricing différencié en page 33)

Les articles que je publie sur le blog ne sont pas organisés de façon chronologique, à la façon d'une méthodologie pas à pas. C'est d'ailleurs un des libertés permises par le format de blog. Ce livre en revanche, me donne donc la parfaite opportunité de vous montrer concrètement quoi faire, et comment le faire.

Je me place dans un contexte où vous n'avez pas en place ces trois piliers dans votre activité.

Dans le cas où vous avez déjà en place une méthode de revenue management, je ne peux que vous inciter à lire, malgré tout, les lignes qui vont suivre. Vous pourrez probablement y découvrir des points nouveaux : comme un indicateur intéressant à suivre que vous ne suivez pas aujourd'hui, ou des idées nouvelles sur la tarification ou le suivi des concurrents.



3

**PILIER N°1 : CRÉER
UN DOCUMENT DE
SUIVI DE VOTRE
PERFORMANCE**



« Si vous ne pouvez pas le mesurer, vous ne pouvez pas l'améliorer. »

William Thomson

Créer un document de suivi de votre performance est un élément incontournable (d'où sa position de pilier n°1).

A quoi cela va-t-il vous servir ?

A **connaître votre activité sur le bout des doigts**, et c'est une **base pour prévoir les tendances** à venir. Cela permet d'**évaluer la pertinence de la stratégie tarifaire** passée et de l'améliorer pour l'avenir. Enfin, c'est également un **support à la prise de décision** quand vous recevez une demande de réservation groupée (plusieurs jours ou plusieurs chambres). C'est un vrai GPS.

Soyons maintenant concrets. Pour créer ce document, comme pour toute recette, il vous faut des matières premières.

Ingrédient 1 : la liste de vos réservations.

Ingrédient 2 : vos données ad hoc.

Ingrédient 3 : les calculs excel/numbers.

Je partagerai par la suite sur quelle échelle de temps réaliser ce document et comment le réaliser.

INGRÉDIENT NUMÉRO 1 : LA LISTE DES RÉSERVATIONS

Pour le suivi de la performance, l'élément le plus important est la liste de vos réservations.

Il vous faut donc **une base de données avec une ligne par réservation**. Cette liste peut s'extraire de votre système de réservation (autrement appelé PMS : Property Management System) ou de votre channel manager (outil qui vous aide à gérer vos canaux de distribution).

Si vous n'avez ni l'un ni l'autre, pas de panique ce n'est pas un problème ! Il est aussi possible de prendre note de chaque réservation quand elle arrive (créant ainsi, ligne après ligne, votre source de données). Certains sites en ligne (comme Airbnb) proposent également la possibilité d'extraire la liste des réservations réalisées sur leur site.

Idéalement, il faut que cette base de données **contienne les informations suivantes** pour chaque réservation :

- **date d'arrivée**
- **date de réservation**
- **type de chambre réservée** ou nom de l'appartement réservé
- **prix de la réservation** hors commissions
- **type de tarif** payé par le client (groupe, public, tarif promotionnel, tarif négocié d'entreprise, etc)
- si promotion : **somme « offerte »** au client

- valeur des **commissions payées** aux sites qui vous ont apportés la réservation

- **nombre de personnes**

- **délai de réservation** entre la date de réservation et la date d'arrivée. Si vous n'avez pas cette information vous pouvez la calculer facilement en faisant la soustraction entre la date d'arrivée du client et la date à laquelle il a réservé votre service.

- **durée de séjour**

A noter, il est plus intéressant d'indiquer le chiffre d'affaires hors commission car il est le reflet réel de ce que vous gagnez.

Cette information est donc la source numéro 1 de votre document de suivi. Copiez et collez-la dans un document Excel, ou Numbers si vous travaillez avec un Mac. **Le document Excel ou Numbers sera votre document de suivi.**

Astuce BONUS : si vous réalisez l'exercice pour vos appartement vous pouvez tout à fait traiter vos appartement comme un hôtel et faire un seul et unique tableau de suivi.

INGRÉDIENT NUMÉRO 2 : LES INFORMATIONS AD HOC DONT VOUS DISPOSEZ SUR VOTRE ACTIVITÉ

Vous disposez d'ores et déjà de beaucoup d'informations sur votre activité et, bonne nouvelle, elles vont également être utiles ici.

Je pense tout d'abord aux deux informations suivantes :

Les évènements : avoir sous les yeux, dans votre document de suivi, les évènements que vous considérez importants pour votre activité est crucial. Et ce car d'une part, aucun risque de les oublier, et d'autre part, il est ainsi plus facile d'**analyser la performance chiffrée que vous avez réalisée grâce à ces évènements** : tout est au même endroit.

Limitez vous idéalement aux évènements impactants : c'est à dire qui créent un accroissement fort de la demande globale dans votre ville. Par évènements on entend : vacances scolaires, salons ouverts au public, salons réservés aux professionnels, séminaires, etc.

La capacité en chambre ou en appartement : vous pouvez avoir (malheureusement) des **variations de capacité** : une chambre en travaux, un appartement que vous avez réservé à titre personnel par exemple.

Si vous comptez cette capacité fermée à la vente dans votre performance, **vous faussez vos chiffres**. De plus, quelques mois après vous risquez de passer des heures à comprendre pourquoi vous aviez si mal vendu en oubliant que certaines chambres étaient en travaux (vous ne pouvez juste pas les vendre!). Il

faut donc répertorier jour par jour la **capacité réellement vendable de vos actifs**.

Concernant les données ad hoc il existe deux autres données intéressantes sur votre activité :

Stratégie tarifaire et revenue management: il est très utile de mentionner dans votre document de suivi quelle a été votre **stratégie tarifaire et revenue management**. En l'indiquant jour par jour, vous garantissez la possibilité d'y revenir 1 an après et d'**évaluer si la stratégie a été la bonne** et si vous souhaitez la reconduire ou la modifier pour l'année à venir.

Les annulations : ce dernier élément est crucial à suivre mais doit la plus part du temps être suivi à la main. Au fil de l'eau lorsque vous avez des annulations elles vont disparaître de votre liste de réservations (puisqu'elles sont annulées) et viendront être remplacées par la nouvelle réservation reçue pour cette chambre ou cet appartement.

L'idéal est donc que vous **notiez que vous avez eu, pour la date concernée, une annulation et si possible la date de l'annulation**.

Ce type de donnée **permet notamment d'évaluer la pertinence de stratégies de surbooking**.

INGRÉDIENT NUMÉRO 3 : LES CALCULS SOUS EXCEL (PC) OU NUMBERS (MAC)

Enfin il y a quelques calculs à faire sous Excel (PC) ou sous Numbers (MAC) pour réaliser votre document de suivi. **Rassurez vous, ce sont des calculs très simples !**

Voici la liste non exhaustive de calculs à réaliser. Pour être plus précise : **cette liste est parfaite pour un démarrage** et un outil de base. Par la suite vous aurez la possibilité d'y ajouter des indicateurs complémentaires selon votre stratégie.

Voici les indicateurs :

Nombre de ventes : faire la somme du nombre de chambres/appartements vendu(e)s pour la date en question.

Fonction à utiliser : «SOMME». (méthodologie à suivre si vous ne l'avez jamais utilisée [Excel](#) ou [Numbers](#))

Pour faire la somme sur une date précise utiliser la fonction : «SOMME SI». (méthodologie à suivre si vous ne l'avez jamais utilisée [Excel](#))

Ou faites le calcul à la main.

Chiffres d'affaires : faire la somme du chiffre d'affaires apporté par les réservations reçues pour la date en question.

Fonction à utiliser : «SOMME».

Pour faire la somme sur une date précise utiliser la fonction : «SOMME SI».

Ou faites le calcul à la main.

Chiffre d'affaires offert : lorsque vous faite une promotion vous renoncez à une partie du chiffre d'affaires (vous offrez cette somme à votre client) il est important de suivre ce poids de chiffre d'affaires manquant.

Fonction à utiliser : «SOMME».

Pour faire la somme sur une date précise utiliser la fonction : «SOMME SI».

Ou faites le calcul à la main.

Délai de réservation moyen : c'est la moyenne des délais de réservation de vos clients. Cela vous permet d'avoir connaissance du niveau d'anticipation de vos clients.

Fonction à utiliser : «MOYENNE». (méthodologie à suivre si vous ne l'avez jamais utilisée [Excel](#) ou [Numbers](#))

Pour faire la somme sur une date précise utiliser la fonction : «MOYENNE SI». (méthodologie à suivre si vous ne l'avez jamais utilisée [Excel](#))

Ou faites le calcul à la main.

DOCUMENT DE SUIVI : SUR QUELLE ECHELLE DE TEMPS?

A quelle fréquence mettre à jour votre document de suivi ?

Ces chiffres sont à **mettre à jour dès que possible** selon vos disponibilités.

Une récurrence adaptée est à mon sens de le faire **quotidiennement si vous avez un hôtel, et hebdomadairement si vous avez quelques appartements**.

Cela vous permettra de vous assurer que vos prévisions (voir chapitre 4) et votre pricing (voir chapitre 5) sont toujours les plus pertinents.

Faut-il réaliser le document par jour, par semaine ou par mois ?

Je partage un exemple ci-après pour vous aider à construire votre propre document. Dans cet exemple, j'ai réalisé les statistiques jour par jour.

C'est d'ailleurs la recommandation que je vous fais : **analyser votre activité jour par jour**. Ce niveau de prévision vous permettra d'**identifier les opportunités de croissance** du chiffre d'affaires au quotidien.

A noter cependant, il est toujours intéressant d'avoir une vision plus globale de l'activité et de créer les même chiffres par semaine ou par mois (voir même par année).

Faut-il réaliser le document pour les dates passées?

Oui l'idéal est de **remonter aussi loin que vos données vous le permettent**.

Attention, cependant, **à plus de 2 ou 3 ans d'historique il est probable que le contexte économique ait** tellement **changé**, qu'il ne soit pas pertinent d'utiliser ces chiffres, pour travailler votre stratégie actuelle. Tout cela dépend beaucoup de votre pays.

Par exemple en France les attentas de novembre 2015 à Paris ont fortement impacté les tendances touristiques françaises. Aujourd'hui, se comparer à des chiffres de 2014 reste très périlleux.

Jusqu'à quelle date faut il aller dans le futur?

Il faut aller **aussi loin que vos ventes le permettent**. Si vous autorisez les réservations pour l'année à venir, faites votre document de suivi sur l'année à venir.

DOCUMENT DE SUIVI : LA RECETTE

Reprenons notre document Excel/Numbers : vous avez un onglet avec la donnée source. (cf page 16 - Ingrédient N°1)

Ouvrez un second onglet et créez votre tableau avec le niveau de granularité temporel choisi (par jour, semaine ou mois).

Pour vous aider voici ci-après, un exemple de tableau de suivi pour quelques jours.

Ce document doit être mis à jour au maximum chaque semaine et si possible chaque jour. (cf page 19 - Sur quelle échelle de temps?)

Point important :

Ce tableau doit être décliné selon votre segmentation.

Dans mon exemple, je fais un suivi de la performance unique quel que soit le type de chambre ou le type de clientèle.

Selon la segmentation que vous avez choisie pour votre activité vous pouvez détailler les lignes **par type de chambre/appartement, par type de clientèle ou tout autre critère de segmentation retenu.** (notamment parce que les prix pratiqués sont différents)

Pour que votre tableau reflète votre segmentation : vous devez **décupler le tableau autant de fois que de segments dans votre activité.** Excepté pour la partie «contexte» qui doit être

unique. Vous pouvez également par la suite ajouter un total avec les même éléments pour tous les segments réunis.

Astuce BONUS :

Dès lors que vous débuterez la réalisation de ce suivi, vous aurez rapidement envie de vous comparer à votre propre performance passée. « je suis à 80% d'occupation mais est ce que c'est bien finalement? Qu'est ce que j'avais fait l'année passée ? »

Je vous recommande donc de **placer juste en bas de votre tableau de le même tableau l'année passée.** Cela vous permettra de répondre immédiatement aux questions que vous vous posez.

A noter soyez vigilant dans votre comparaison : si vous avez l'année passée un évènement majeur, qui n'est pas reconduit cette année, cela peut complètement expliquer une mauvaise performance. Dans la mesure du possible **utilisez des périodes comparables** (nous en parlerons plus en détails dans le chapitre deux)

Suivi semaine du 25 juin 2018

		source	lun. 25 juin 2018	mar. 26 juin 2018	mer. 27 juin 2018	jeu. 28 juin 2018	ven. 29 juin 2018	sam. 30 juin 2018
Contexte	Événements	vous		Salon film international	Salon film international	Salon film international		Début vacances zone ...
	Capacité totale	vous	30	30	30	29	29	29
Revenu Management	Prix affiché	vous	45 €	45 €	45 €	45 €	35 €	35 €
	Leviers Revenu Management	vous			Durée de séjour min. de 2 nuits			
Performance	Nombre de ventes	Liste ventes : somme	15	20	27	29	22	21
	Chiffre d'affaires	Liste ventes : somme	600 €	900 €	1215 €	1305 €	682 €	672 €
	Chiffre d'affaires offert	liste des vente : somme (de ce qui est offert en promo)	75 €	0 €	0 €	0 €	88 €	63 €
Analyse de la performance	Prix moyen	Chiffre d'affaires/prix moyen	40 €	45 €	45 €	45 €	31 €	32 €
	Taux d'occupation	Nombre de ventes/capacité totale	50 %	67 %	90 %	100 %	76 %	72 %
	Repar	Chiffre d'affaires/capacité totale	20 €	30 €	41 €	45 €	24 €	23 €
	Délai de réservation moyen	Liste ventes : moyenne	45 jours	47 jours	55 jours	55 jours	20 jours	27 jours
	Annulations	vous	0	0	2	0	0	3

LEGENDE

- TEXTE** Vous avez cette information !
- TEXTE** Faite un calcul sur votre source de donnée (base de réservations)
- TEXTE** Faites un calcul dans ce tableau avec les informations qui y sont présentes



4

**PILIER N°2 :
PRÉVOYEZ VOS
VENTES**

“L'homme vit d'amour effréné et de prévisions exactes.”

Henri Petit

Comme évoqué plus haut, nous avons maintenant créé notre GPS en créant un document de suivi de la performance. C'est notre carte routière, elle nous montre ce qu'il y a derrière nous (le passé) et ce qu'il y a devant nous (les ventes déjà obtenues). Mais vous ne trouvez pas qu'il manque quelque chose? Il nous manque l'indication de la direction à prendre en effet ! Que seraient les GPS sans la petite flèche qui nous montre où aller ?

Vos prévisions de ventes sont cette petite flèche. Ils vous indiquent où aller et comment va se passer le futur.

En effet, les ventes que vous avez récoltées à date ne sont pas à l'image de la demande totale. Il vous faut donc une longueur d'avance en prévoyant l'avenir.

La première chose à faire est donc la plus évidente : acheter une boule de cristal. Il en existe de toutes sorte à des prix très variables. J'ai moi même travaillé de nombreuses années avec une boule de cristal très performante que je ne manquerai pas de vous recommander.

Bon je plaisante évidemment! Voici ci-après comment réellement réaliser vos prévisions de vente.



COMMENCER SIMPLEMENT POUR PRENDRE EN EXPÉRIENCE

Les grands groupes de tourisme utilisent habituellement des outils pour aider les analystes revenue management dans la prévision des ventes. Dans de nombreux cas cette prévision ne remplace que partiellement le travail humain.

Le cerveau humain est à ce jour le seul suffisamment performant pour :

- considérer une somme de facteurs importants et parfois intangibles
- pondérer ces informations de façon suffisamment précise pour faire de bonnes prévisions.

En d'autres termes, pour l'instant l'humain fait mieux que la machine. Mais cela changera peut être un jour. Donc **à ce jour faire ses prévisions soit même reste donc la meilleure chose à faire pour un hôtelier indépendant ou un propriétaire d'appartement.**

C'est une tâche importante et très qualitative de toute personne qui fait du revenue management. **Les prévisions obtenues sont d'ailleurs une information très stratégique qui doit être traitée avec un niveau important de confidentialité.**

Se lancer est la clef !

Si vous n'avez jamais eu l'occasion de réaliser de prévisions des ventes de votre vie, pas de panique !

Vous avez l'expertise et la connaissance de votre activité depuis, pour certains d'entre vous, de nombreuses années. C'est cette connaissance qui va vous aider.

Et si vous vous trompez, ne vous inquiétez pas, cela fait partie de l'exercice (faute de boule de cristal).

En hôtellerie le taux d'erreur admis par les grands groupes hôteliers peut aller jusqu'à 5%. Pour un hôtel de 20 chambres cela représente une erreur à 1 chambre près en moyenne. C'est donc certains jours 2 chambres d'erreur et d'autres jours 0. Cela peut paraître ambitieux, mais pourtant vous verrez, vous y arriverez rapidement.

En synthèse, voici la méthode simple en 4 étapes que je vous recommande pour débiter vos prévisions de vente :

- **choisir la période avec laquelle vous vous comparez**
- **analyser votre performance sur cette période passée**
- **analyser le nouveau contexte de la période à prévoir**
- **réaliser votre prévision des ventes.**

Je vais détailler l'ensemble de ces points juste après.

SE COMPARER À LA BONNE PÉRIODE PASSÉE

Le point le plus important à avoir en tête lorsque l'on fait des prévisions est qu'il faut **être vigilant sur la période à laquelle on se compare dans le passé.**

Il n'est pas toujours possible d'utiliser les données de l'année passée à la même date. (par exemple : utiliser la performance du mardi 5 avril 2018 pour réaliser la prévision du mardi 4 avril 2017).

A ce stade de la lecture vous vous dîtes : on part dans des complexités à n'en plus finir ! Et bien pas du tout ! Je vais immédiatement vous montrer un exemple concret : vous allez comprendre.

Connaissez-vous Vinexpo à Bordeaux ? C'est un salon du vin majeur pour les amateurs et professionnels. Cet événement, organisé les années impaires, a lieu historiquement en juin (pour 2017 : du 18 au 21 juin). **Pour l'année 2019 l'événement change de période et aura lieu du 13 au 16 mai 2019.**

	2017	2018	2019
mai			VINEXPO
juin	VINEXPO		

Si vous possédez des appartements à Bordeaux ou êtes un hôtelier bordelais voici deux erreurs possibles :

- au moment de prévoir vos ventes de juin 2018 si vous faites un copier coller avec juin 2017

vous êtes dans l'erreur car vous n'avez pas Vinexpo en juin 2018 (cf tableau).

- à l'inverse au moment de prévoir vos ventes de mai 2019 si vous comparez avec mai 2017 (année impaire donc année de Vinexpo) vous n'aurez pas Vinexpo car il était en juin. (cf tableau).

La situation est d'ailleurs relativement similaire pour les vacances scolaires qui peuvent d'une année sur l'autre changer de date. Pour vous aider sur la partie vacances scolaires je vous recommande l'excellent calendrier tri-annuel d'N&C (calendrier)

Alors que faire ?

Il faut donc comparer ce qui est comparable.

La bonne nouvelle est que le tableau de suivi de la performance tel que nous l'avons construit va vous y aider car il inclut déjà les événements.

Pour chaque période ou date sur laquelle vous réalisez une prévision : **recherchez la période/date de l'année passée qui est la plus identique en terme de tendances (vacances, salons, etc).** Si il n'y avait aucun événement particulier l'année passée et cette année choisissez de faire correspondre les jours de la semaine : comparez le lundi 15/01/18 au lundi 16/01/17.

Et ce sont donc les chiffres de cette date passée comparable, qui seront votre base de travail pour prévoir le futur.

ANALYSER LA PERFORMANCE PASSÉE

Dans cette analyse voici les questions auxquelles vous devez répondre (votre document de suivi sera évidemment d'un support précieux)

- avez-vous eu **une bonne ou une mauvaise performance** sur cette période passée ?
- la **stratégie prix et revenue management** mise en place a-t-elle été profitable à votre activité?
- quels **événements ont impactés** votre performance ?
- quels ont été les **retours clients**?
- le **marché a-t-il eu la même performance** que vous ?

Si vous vendez sur Airbnb :

Allez voir par exemple des outils comme Airdna pour vérifier la tendance de votre ville sur Airbnb.

Si vous êtes hôtelier :

Allez voir les solutions proposées par des sociétés comme OTA insight ou MKG pour avoir une visibilité sur votre performance versus celle de vos concurrents.

Cf détails pour cette comparaison en page 34

Pourquoi passer du temps à comprendre?

Il est crucial que vous sachiez précisément les raisons de votre succès ou de votre mauvaise

performance. **Avec ces éléments vous aurez toutes les cartes en main pour réaliser une performance encore meilleure l'année suivante.**

Par ailleurs, avec une bonne compréhension de ce qui s'est joué l'année précédente : **vos prévisions sera meilleure et elle vous fera prendre de meilleures décisions.**

«Quand j'ai pas de clients j'ai pas de clients !»

J'ai conscience qu'il n'est jamais vraiment très plaisant de passer du temps sur ce qui n'a pas fonctionné. La tentation est grande de conclure rapidement «j'ai pas eu de clients c'est tout !».

Toutes les activités commerciales ont leur mauvaises périodes. Mais pourtant des clients il y'en a !

Donc clore le sujet aussi rapidement serait vraiment dommage. En effet **ce sont autant d'opportunités de faire mieux l'année suivante, car c'est sur ces périodes faibles que réside une grosse part de votre potentiel de croissance.**

Et n'oubliez pas ce sont les périodes de mauvaise performance du domaine aérien qui ont été à l'origine de la création du revenue management.

C'est dire si c'est quelque chose, d'une part de commun, et d'autre part de crucial à étudier!

ANALYSER LA NOUVELLE SITUATION

Une fois que vous êtes au clair avec le passé tournons nous vers l'avenir ! Il faut vous assurer d'avoir en tête l'ensemble des éléments qui vont impacter votre demande.

Vous devez connaître, mieux que vos clients, ce qui va avoir de l'influence sur leurs décisions de séjour l'année prochaine.

Voici les questions auxquelles vous devez répondre.

- **Quelles sont les perspectives économiques de mon pays ?** (perspective de croissance économique ou non)
- **Quels événements géo-politiques peuvent avoir de l'influence sur ma performance ?** (par exemple : quid de l'impact du [plan de développement du tourisme 2012/2020 au Québec](#))
- **Quelles sont les perspectives touristiques dans ma région?**

C'est à dire quelles sont les tendances attendues du tourisme pour l'année à venir, tant d'un point de vue chiffré (croissance ou décroissance) que d'un point de vue plus micro avec le développement des niches porteuses (par exemple tourisme solidaire ou vert).

- Avez- vous **apporté à votre service des modifications ou des améliorations** qui pourront convaincre les clients de venir chez vous plutôt que chez le concurrent?

- **Votre paysage concurrentiel va-t-il changer?**

Le changement de paysage concurrentiel peut inclure l'arrivée d'un nouveau concurrent ou l'arrivée d'une concurrence indirecte (exemple : la gare de la ville va étendre ses horaires de circulation ce qui permet aux salariés de quitter la ville le soir même plutôt que dormir sur place)

- Quels sont les **événements professionnels** ou non qui vont avoir une influence sur la demande? Quelles sont les **dates de vacances scolaires?**

- **Votre e-reputation actuelle va-t-elle avoir une influence** sur votre demande future ?

La e-reputation est l'ensemble des avis disponibles sur internet à propos de votre service.

L'influence peut être positive sur les tendances de vente, si vous n'avez que des avis positifs sur internet, mais malheureusement aussi négatives si les derniers commentaires le sont. Il est important de ne pas négliger cet effet néfaste de la e-reputation. Bien sur il prend fin dès le retour de bons commentaires.

Avec l'ensemble de ces éléments vous êtes prêt à réaliser vos prévisions de vente.

RÉALISER VOTRE PRÉVISION DES VENTES

Tout d'abord bravo, vous avez réalisé toutes les étapes préliminaires à une bonne prévision des ventes.

Avec les éléments que vous avez entre les mains j'imagine que la tentation est grande de prendre le taux d'occupation de l'année passée et l'établir comme prévision pour l'année suivante. Mais halte là ! C'est sans compter toutes les spécificités de l'année à venir. (cf votre travail pour la partie précédente « Analyser la nouvelle situation » page 27).

Quelle méthode appliquer

Je vous conseille une méthode très simple :

- sur votre date de référence (date comparable à celle que vous voulez prévoir) prenez le taux d'occupation réalisé

- avec les motifs de **bonne ou moins bonne performance passée** (section « Analyser la performance passée ») : **évaluez si vous allez ou non faire mieux cette année et dans quelle mesure**. Ainsi vous pouvez majorer ou minorer le taux d'occupation de l'année passée

- Puis, avec le fruit de **vos recherches sur la date que vous prévoyez** (section « Analyser la nouvelle situation ») **évaluer l'impact positif ou négatif sur votre performance**. Vous pouvez ainsi appliquer une seconde majoration ou minoration sur le taux d'occupation de l'année passée.

Votre prévision est donc le résultat du taux d'occupation de l'année passée, majoré et/ou minorés des différents effets identifiés.

Exemple concret de prévision des ventes

Voici l'exemple d'un hôtel/appartement (fictif) de Bordeaux pour prévoir la performance de Vinexpo en mai 2019 :

- Période de référence

Comparaison réalisée avec les chiffres de Vinexpo en juin 2017.

- Analyse de la performance passée

Sur la période de référence le taux d'occupation de notre hôtel/appartement fictif était de 90%.

Le marché a fait 95% de taux d'occupation.

L'hôtel/appartement fictif n'a pas fini complet car nous avons imposé une durée de séjour de 3 nuits (trop élevée en dernière minute).

La satisfaction client a été bonne à cette période (identique à celle du reste de l'année).

- Analyse de la nouvelle situation

En 2018 et 2019 la dynamique de reprise devrait se poursuivre en France. ([cf article OFCE](#))

Concernant les perspectives du tourisme en 2019 elles sont aussi en croissance selon PwC de

5,8% en volume entre 2017 et 2019 et 4,1% en prix moyen entre 2017 et 2019 ([article](#)).

L'événement a souffert de la crise et observe une stagnation depuis 2008. Pour survivre ils opèrent une multiplication de l'offre avec des salons en Asie et à Paris. Il me semble donc adéquate de prendre le parti que la fréquentation va stagner à Bordeaux.

L'hôtel a des travaux prévus en 2018 pour apporter une nouveauté fortement demandée par les clients : le wifi haut débit dans toutes les chambres.

Il n'y a pas de modification du paysage concurrentiel mais le fait que la connexion soit plus rapide entre Paris et Bordeaux en LGV (durée de trajet 2h) pourrait légèrement réduire la demande. En effet à la fin et au début de la période de salon, les participants peuvent partir le matin et arriver à l'heure, plutôt que dormir la veille sur place.

- **Prévision des ventes 2019 pour Vinexpo :**

Les perspectives économiques et touristiques sont bonnes mais nous ne prévoyons pas d'augmentation drastique de la fréquentation du salon Vinexpo. Donc impact nul sur les prévisions.

Les travaux de l'hôtel pourraient augmenter le taux d'occupation de 5pts en communiquant sur cette nouveauté dans les annonces de l'ensemble des sites de vente. Par ailleurs le fait de ne pas reconduire l'erreur de durée de séjour minimum va également permettre d'augmenter l'occupation d'au moins 5pts.

A mon sens la prévision la plus juste réside entre 95% d'occupation et 100% d'occupation selon le

niveau de confiance du dirigeant de l'hôtel ou propriétaire de l'appartement.

Comment faire vivre les prévisions au fil du temps ?

Lors de la mise à jour de votre document de suivi (cf page 19 «Quelle échelle de temps»), vous pourrez observer si les tendances de vente réelles suivent vos prévisions. C'est d'ailleurs assez amusant de confronter son travail à la réalité, et de voir si on avait raison !

Et au delà de l'aspect amusant c'est évidemment crucial de pouvoir observer les écarts entre vos prévisions et la réalité :

- si vous avez été **trop optimiste** : il faut **abaisser vos prévisions et changer votre stratégie de revenue management** (baisser les prix et/ou retirer des contraintes à la vente comme les durées de séjour par exemple)
- Si vous avez été **trop pessimiste** : il faut **augmenter vos prévisions et changer votre stratégie de revenue management** (augmenter les prix et/ou ajouter des contraintes à la vente comme les durées de séjour par exemple)

Attention **inutile de réagir trop vite** : il faut observer une tendance pendant au moins 2 ou 3 semaines avant de changer de stratégie. A moins que la tendance que vous observez soit totalement extrême et nécessite une réaction immédiate.

Pour vous aider voici ci-après l'ajout des notions de taux d'occupation dans le document de suivi proposé en chapitre 3.

Suivi semaine du 25 juin 2018

		source	lun. 25 juin 2018	mar. 26 juin 2018	mer. 27 juin 2018	jeu. 28 juin 2018	ven. 29 juin 2018	sam. 30 juin 2018
Contexte	Événements	vous		Salon film international	Salon film international	Salon film international		Début vacances zone ...
	Capacité totale	vous	30	30	30	29	29	29
Revenu Management	Prix affiché	vous	45 €	45 €	45 €	45 €	35 €	35 €
	Leviers Revenu Management	vous			Durée de séjour min. de 2 nuits			
Prevision des ventes	Date de référence	vous	lun. 26 juin 2017	mar. 27 juin 2017	mer. 28 juin 2017	jeu. 29 juin 2017	ven. 30 juin 2017	sam. 1 juil. 2017
	Taux d'occupation final 2017	vous	80 %	95 %	100 %	90 %	60 %	60 %
	Taux d'occupation prévisionnel 2018	vous	80 %	95 %	100 %	100 %	65 %	65 %
Performance actuelle	Nombre de ventes	Liste ventes : somme	15	20	27	29	22	21
	Chiffre d'affaires	Liste ventes : somme	600 €	900 €	1215 €	1305 €	682 €	672 €
	Chiffre d'affaires offert	liste des vente : somme (de ce qui est offert en promo)	75 €	0 €	0 €	0 €	88 €	63 €
Analyse de la performance actuelle	Prix moyen	Chiffre d'affaires/prix moyen	40 €	45 €	45 €	45 €	31 €	32 €
	Taux d'occupation	Nombre de ventes/capacité totale	50 %	67 %	90 %	100 %	76 %	72 %
	Revpar	Chiffre d'affaires/capacité totale	20 €	30 €	41 €	45 €	24 €	23 €
	Délai de réservation moyen	Liste ventes : moyenne	45 jours	47 jours	55 jours	55 jours	20 jours	27 jours
	Annulations	vous	0	0	2	0	0	3

LEGENDE

- TEXTE** Vous avez cette information !
- TEXTE** Faites un calcul sur votre source de donnée (base de réservations)
- TEXTE** Faites un calcul dans ce tableau avec les informations qui y sont présentes



5

**PILIER N°3 :
DIFFÉRENCIER VOS
PRIX SELON LA
SAISON**



Lancer une stratégie de pricing différenciée est un point incontournable d'une stratégie de revenue management et **l'élément le plus financièrement profitable**. Cette méthode permet d'**augmenter** de façon immédiate **les revenus de votre activité** :

- par un accroissement du nombre de ventes en période de demande plus faible
- et un accroissement du chiffre d'affaires quand votre hôtel ou vos appartements sont remplis à 100%.

Je vais partager dans ce chapitre comment mettre en place le pricing différencié ainsi que les étapes préliminaires à sa mise en place :

- avoir un **document de suivi** de votre performance (cf pilier n°1)
- avoir vos **prévisions de vente** pour l'avenir (cf pilier N°2)
- étudier en détails les **prix de vos concurrents**
- étudier les **retours clients** (ou en demander)

Puis établir ses prix différenciés et les appliquer.

DIFFERENCE ENTRE «PRICING DIFFÉRENCIÉ» ET «PRICING DYNAMIQUE»

Vous avez probablement déjà entendu parler de pricing dynamique mais peut être moins fréquemment de pricing différencié. **Le pricing différencié est à mi-chemin entre le pricing et le pricing dynamique.**

Pricing, pricing différencié, pricing dynamique : voici les exemples.

Pour illustrer les différences voici un exemple «métaphorique» très simple :

- le pricing : c'est vivre toute l'année avec la même tenue
- le pricing différencié : c'est avoir une tenue différente selon le temps qu'il fait. Avoir par exemple une tenue chaude, une tenue normale et une tenue légère.
- enfin le pricing dynamique : c'est un cran plus précis. En pricing dynamique non seulement vous avez une tenue selon le temps qu'il fait (les mêmes trois types de tenue), mais en plus vous l'adaptez selon le moment de la journée.

Par exemple un jour de forte chaleur : vous avez une tenue légère pour le matin, tenue légère pour la journée, tenue légère pour la soirée.

Ainsi pour déterminer le prix d'une activité de service le système est le même :

- **pricing simple** : c'est le prix de votre coiffeur par exemple, globalement il est stable.

- **pricing différencié** : c'est le prix semaine vs prix weekend ou prix haute saison ou basse saison en tourisme.

- **pricing dynamique** : c'est le prix d'un billet d'avion. Il varie d'un part pour chaque vol, Même également pour un même vol selon le délai qui nous sépare de la date.

Le pricing dans votre activité

Pour votre activité, **ma recommandation est de débiter avec un pricing différencié.**

Le pricing dynamique peut avoir du sens, mais au vue de la complexité de sa mise en place, il faut réellement étudier les gains potentiels à le mettre en place. Il pourra être envisagé dans un second temps, si après avoir mis en place votre stratégie de pricing différenciée, vous pensez avoir besoin de changer encore plus fréquemment vos prix.

Pour l'instant avançons ensemble étape par étape, et commençons par un pricing différencié.

ETUDIER LE PRICING DE VOS CONCURRENTS

L'étude du pricing de vos concurrents est incontournable.

Cette étude n'a pas pour vocation à faire un copier-coller de ce que font vos concurrents, mais plutôt de vous donner une indication de fourchettes de prix sur votre marché.

(voir mon article sur les [6 erreurs à éviter absolument en fixant son prix de vente](#))

Ayez en tête votre position par rapport aux concurrents

Je vous **recommande fortement d'avoir en tête le **SWOT** de votre activité** avant de réaliser cette analyse. Cela vous permet de connaître votre position sur le marché (leader ou challenger).

Ainsi **votre choix des concurrents à observer sera plus « avisé »**. Choisissez en idéalement 4 ou 5 majeurs et mettez leurs sites en favoris de votre navigateur pour pouvoir régulièrement les consulter, ainsi que leurs prix.

Ce suivi tarifaire des concurrents doit faire partie de votre routine de travail pour vous ou votre équipe, que vous soyez hôtelier ou propriétaire d'appartements. Je recommande de le faire au moins une fois par semaine.

Comment automatiser cette tâche

Pour vous épargner cet exercice, de nombreux outils existent sur le marché pour aller récolter durant la nuit les prix de vos concurrents et vous livrer l'information au petit matin.

Si vous souhaitez y souscrire leur nom est « rate shopper » sur internet.

Le prix affiché ne fait pas tout

Une fois cet exercice de récolte des prix affichés réalisé, **il faut également réussir à évaluer à quel prix nos concurrents vendent réellement.**

Il y a en effet, parfois, une grande différence entre le prix visible, et le prix auquel l'hôtelier ou le propriétaire d'appartement laisse finalement partir ses chambres.

La différence peut s'expliquer par des prix négociés pour un groupe ou une durée de séjour longue, ainsi que par des prix négociés pour les professionnels (avec des entreprises qui s'engagent sur un volume par exemple).

Comment avoir accès aux prix moyens de vente des concurrents

currents. Cette méthode est vieille comme le monde mais fonctionne très bien.

Pour accéder à cette information plusieurs solutions existent :

Tout d'abord **consulter le site Airdna** (surtout si vous êtes propriétaire d'appartements) de façon à avoir une lecture détaillée du prix moyen de vente par typologie d'appartement répartie en [percentiles](#) de votre marché.

Vous avez ainsi le prix moyens des 50% d'acteurs les moins performants (50th percentiles), des 75% (75th percentiles) ou 90% (90th percentiles).

Si vous êtes hôtelier, ou si vous souhaitez vous comparer à des hôtels, il peut également être judicieux de souscrire à **un service de comparaison à la concurrence.**

Comment cela fonctionne t il? La société récolte vos données et celle de vos concurrents puis vous livre une vision macro qui compare votre performance à celle (fusionnée) de vos concurrents. Pour éviter d'avoir la possibilité de deviner qui fait quoi il vous faut choisir au moins 4 ou 5 concurrents.

Les sociétés qui font ce type de prestation sont notamment MKG, STR ou OTA Insight.

Enfin, si vous souhaitez connaître les prix négociés pour des groupes par exemple **n'hésitez pas à faire (ou à faire faire par une connaissance) des appels mystères auprès des con-**

ETUDIER LES RETOURS CLIENTS

Comme évoqué plus haut le client est celui qui in fine a le dernier mot. Si vos clients pensent que le rapport qualité/prix que vous proposez n'est pas bon, alors inutile de se mettre martel en tête, ou de se dire qu'ils n'y connaissent rien : s'il le pensent, c'est que c'est vrai.

Méthode 1 : être présent au départ du client

La première façon la plus simple de recevoir un retour de vos clients est d'être là à leur départ. Il n'exprimeront probablement pas directement leur avis sur le rapport qualité/prix, mais :

- **s'ils partent enchantés il y a de forte chance qu'ils le trouvent bon**
- **s'ils sont pointilleux** sur les points d'amélioration il y a de forte chance qu'ils **s'attendaient à une prestation meilleure pour ce prix là.**

Méthode 2 : les interroger

Une autre méthode est de leur proposer de remplir **un questionnaire de satisfaction** durant leur séjour ou après leur séjour.

Dans tous les cas il peut être judicieux, pour augmenter le taux de réponse, de **proposer un avantage à répondre au questionnaire**. Ce peut être : offrir un départ tardif de la chambre pour leur prochain séjour, une arrivée le matin, offrir 5% sur leur prochaine réservation, ou un

petit cadeau en chambre lors de leur prochain passage.

Dans votre questionnaire les questions liées au prix doivent y figurer clairement avec des niveaux de satisfaction. Voici un exemple :

Quel est votre niveau de satisfaction concernant le rapport qualité/prix?

Très satisfait			Pas satisfait		
X	X	X	X	X	X

Méthode 3 : lire ce qui concerne votre activité sur internet

A l'aire du digital, il y a évidemment une source majeure d'information pour être à l'écoute de vos clients : **les sites sur lesquels votre client peut donner son avis**. Cela peut être le site de sa réservation (airbnb, booking, expédia, etc) mais aussi le site spécialisé Tripadvisor.

Sur ces sites, répondez au maximum de commentaires (et à tous les commentaires négatifs). Ces informations ont une valeur inestimable et même s'il est vrai qu'elles peuvent parfois être douloureuses, elles ne sont pas à prendre à la légère. **Prenez les points et améliorez ce qui doit l'être.**

Il existe aujourd'hui des services très perfectionnés de **connaissance de votre notoriété web** (e-réputation) comme le service de review pro qui centralise tous les retours clients laissés sur la toile quel que soit le site internet.

ETABLIR SES PRIX DIFFERENCIÉS

Il est maintenant temps d'entrer dans le vif du sujet !

Grâce au travail que vous avez réalisé sur l'ensemble des étapes préliminaires précédentes, il faut maintenant, établir un prix par période, pour chacun de vos segments de marché.

Voici ci-après une **méthode très simple qui vous permet d'établir votre grille tarifaire différenciée.**

Méthode simple pour démarrer en pricing différencié : avoir 3 prix par segment.

- Prix numéro 1 pour les périodes faibles

Ce prix va concerner toutes les dates pour lesquelles votre prévision est inférieure à 80% d'occupation finale. Sur **ces semaines là vous pensez donc finir avec des chambres vides.**

- Prix numéro 2 pour les période forte

Ce prix va concerner toutes les dates pour lesquelles votre **prévision est supérieure à 80% d'occupation.**

- **Prix numéro 3 pour les périodes d'évènements** et de demande donc très forte

Ce prix va concerner toutes les dates pour lesquelles votre prévision est supérieure à 80% d'occupation finale et **vous pourriez remplir à plus de 100% votre hôtel ou vos appartements.**

Lorsque vous établissez ces prix la première étape est de définir le prix puis de le remettre en question à lumière du travail réalisé en pages 34 et 36.

- **Ce pricing est-il cohérent avec les enseignements tirés de l'étude de prix concurrents?**

- **Ce pricing est-il cohérent avec les retours clients observés?**

Ainsi, vous vous assurez qu'ils sont à la fois cohérents avec le paysage concurrentiel dans lequel vous évoluez, et qu'ils seront jugés équitables par vos clients en terme de rapport qualité/prix.

C'est sur ces 3 prix de base que vous pourrez par ailleurs **décliner des tarifs promotionnels avec, ou non, des conditions de vente spécifiques** (par exemple : prix promotionnel non annulable non remboursable). Attention quand vous différenciez vos prix, les conditions d'application doivent toujours être clairement indi-

quées par écrit au client. Par exemple les promotions ont la plus part du temps des conditions de disponibilités (pour éviter que l'on vous demande la promotion sur une période très forte), il faut s'assurer que les dates de non disponibilité de la promotion soient clairement indiquées dans vos communications sur la promotion.

Enfin, avant de faire toute modification de prix, **calculez toujours l'impact de vos modifications, sur votre chiffre d'affaires.** Ainsi, avec votre nouvelle grille de prix, et vos prévisions de vente : évaluez le chiffre d'affaires que vous devriez réaliser et assurez-vous que ce chiffre d'affaires est en adéquation avec vos ambitions.

Enfin n'oubliez pas que dans l'exercice de pricing, **votre plus grand ennemi est vous même, ainsi que vos peurs.**

Ne culpabilisez pas d'augmenter vos prix. Tout le monde augmente ses prix d'une année sur l'autre ; vos fournisseurs en premier lieu !! Les clients s'attendent donc à ce que les prix augmentent d'une année à l'autre.

Enfin n'hésitez pas à lire mon article sur les [6 erreurs quand on détermine son prix de vente.](#) J'en rappelle une ici qui me semble cruciale : **ne réfléchissez pas avec votre propre portefeuille.**

Le client a son lot de contraintes et enjeux spécifiques qui le poussent à acheter votre service même si vous ne seriez peut être pas vous même prêt à le faire.

APPLIQUER CE PRIX

Après avoir établi et mis en place votre grille de prix, vous pourrez en cours de saison avoir besoin de faire quelques modifications. Et ce pour plusieurs raisons :

- **le prix appliqué ne semble pas produire une bonne performance**
- **les tendances attendues pour une certaine nuit n'ont pas lieu** ou un événement imprévu intervient sur votre marché (annonce d'un événement).

Pour toute modification de tarif en dehors de votre grille de prix classique : je vous conseille fortement d'**appliquer la méthode du test and learn**. J'aime particulièrement cette méthode car elle permet de **sécuriser la performance financière des hausses ou baisses de prix**.

Comment faire du test and learn ?

Le fonctionnement du test and learn est d'**appliquer la modification tarifaire sur une période restreinte, d'en observer les résultats et d'étendre la nouveauté en cas de succès**.

Pour être un succès :

- les **baisses de prix doivent vous permettre de générer des ventes additionnelles** (de vendre plus)

- les **hausses de prix doivent vous permettre de faire autant de ventes à un prix plus élevé**.

Tout l'enjeu d'un exercice de test & learn est de choisir **la bonne action, sur la bonne période au bon moment et avec les bons clients**.

C'est pour cela qu'il faut être attentif à la période de test choisie pour avoir suffisamment de potentiel de vente, et pouvoir évaluer le résultat de l'action.

Cela signifie un nombre de chambres suffisant ou dans le cas d'un appartement une durée suffisante.

Les grands groupes touristiques utilisent beaucoup cette méthode. Il est en effet très souvent difficile de prédire le résultat d'une action nouvelle. Même en se comparant à l'historique, on observe toujours des disparités de contexte.

La vérité ultime c'est le client qui nous la donne par son acte d'achat (ou son absence d'achat).



Félicitations à vous !

En lisant ce livre vous avez accompli un grand pas vers une meilleure optimisation de votre activité et une importante croissance de votre chiffre d'affaires.

Mais la lecture ne suffit pas, il est crucial que vous agissiez dès maintenant.

Vous avez en effet toutes les cartes en main pour lancer dans votre activité une stratégie de revenue management solide, qui vous rapporte beaucoup d'argent, sans changer votre service ou votre activité. Simplement en connaissant mieux votre potentiel et en l'exploitant.

Alors retrousser-vous les manches dès aujourd'hui.

Votre activité le mérite. Vous le méritez.

N'hésitez pas à me suivre sur jaffichecomplet.com pour continuer à apprendre des méthodes et stratégies pour augmenter votre chiffre d'affaires.

Je reste également joignable à hello@jaffichecomplet.com

Ecrivez-moi pour partager vos difficultés actuelles et vos remarques.

J'aurai plaisir à échanger et vous aider.

Elise Ripoche