

PRIX ET REVENUE MANAGEMENT

Jean-Claude Oulé

PRIX ET REVENUE MANAGEMENT

Le prix est un sujet essentiel dans la vie des affaires. Bien sûr ce sujet n'appartient pas qu'aux gestionnaires et le marketing apporte dans ce domaine des outils essentiels. Mais l'approche économique de la fixation des prix est également fondamentale. Nous passerons ainsi en revue l'ensemble des méthodes d'aide à la décision de fixation des prix proposées par la gestion.

J'ai associé aux prix les méthodes de gestion de la capacité plus connues sous le nom de Revenue Management ou de Yield Management car, même s'il ne s'agit pas de méthodes de fixation de prix à proprement parler, elles utilisent le prix comme levier pour optimiser la gestion de la capacité.

Sommaire

Première partie

**Le prix moyen annuel ou le REVPAR annuel :
Un objectif stratégique défini par les études de faisabilité
(création) ou par le budget (exploitation)**

- 1 – Le cas de la restauration
- 2 – Le cas de l'hôtellerie

Deuxième partie

**Les techniques de gestion pour l'aide à la décision
opérationnelle en matière de prix en restauration**

- 1 – La méthode des coefficients multiplicateurs
- 2 – Les principes d'OMNES
- 3 – La méthode des coûts cibles

Troisième partie

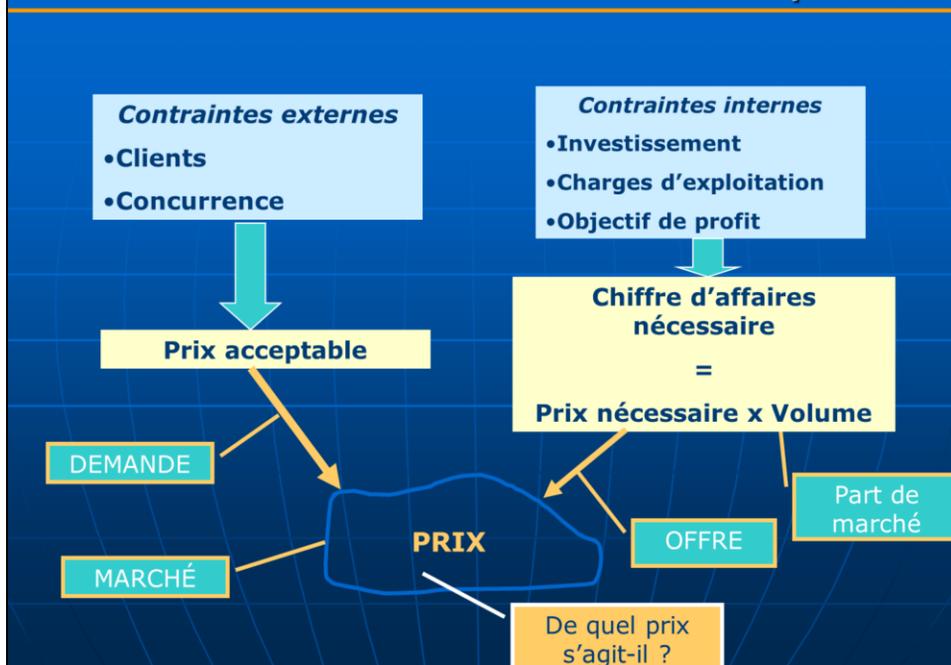
**Les techniques d'optimisation de la gestion de la capacité
Revenue Management (Yield Management)**

Ce thème sera traité en trois parties.

Dans la première partie nous montrerons que le prix est une **décision stratégique** et que les études de faisabilité sont des outils d'aide à la décision stratégique en matière de prix.

Mais des décisions en matière de prix se prennent aussi au quotidien, ce sont des **décisions opérationnelles**. Le cas de la restauration fera l'objet de la deuxième partie et le Revenue Management sera traité dans la troisième partie.

Introduction : le schéma classique...

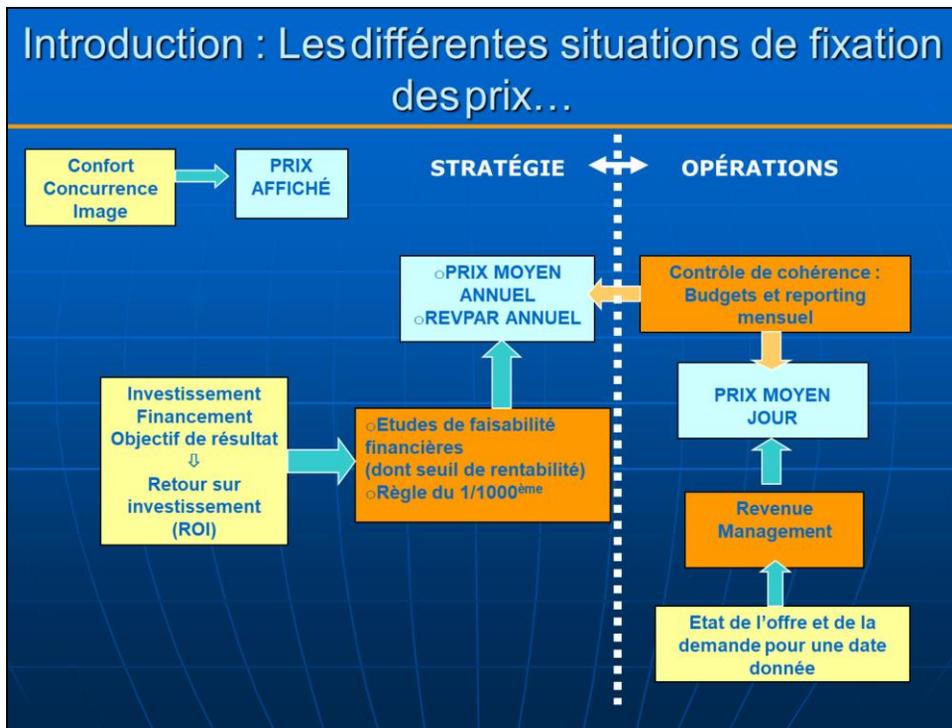


Voici pour commencer le **schéma classique de fixation des prix par confrontation de l'offre et de la demande** :

- Le prix s'établit en premier lieu en fonction de **contraintes externes** imposées par les clients, leur pouvoir d'achat, leur situation de consommation, la valeur qu'ils accordent à nos produits et par la concurrence qui propose un prix en fonction de ses propres contraintes internes et de sa stratégie.
- Le prix doit par ailleurs satisfaire aux **contraintes internes** de l'entreprise pour assurer un retour sur investissement suffisant. Les méthodes permettant de déterminer le prix nécessaire seront étudiées dans la première partie.

Il en résulte que le prix est le résultat d'un équilibre entre prix acceptable par le client et prix nécessaire pour l'entreprise.

Ce schéma est toujours pertinent mais concrètement **de quel prix s'agit-il** : du prix moyen annuel ? Du prix affiché ? Du prix consenti à un TO ? Je vais maintenant vous proposer un schéma qui montre comment ces différents prix correspondent à des processus de prise de décision différents mais qui doivent être cohérents entre eux.



En hôtellerie il existe tout d'abord un prix affiché qui est fonction de la catégorie de confort mais aussi de la concurrence et de l'image de l'enseigne. A vrai dire ce prix n'intéresse guère le gestionnaire et le financier.

L'intervention du financier et du gestionnaire se situe tout d'abord au moment de la création ou de la reprise lorsque l'étude de faisabilité aide à déterminer le niveau de **prix moyen annuel** nécessaire pour assurer un retour sur investissement (ROI) suffisant. On est dans le domaine stratégique car les choix effectués à ce stade sont pour la plupart irréversibles.

A l'autre extrémité nous trouvons les décisions prises au quotidien en fonction de l'offre et de la demande pour une date donnée : Par exemple, quelle capacité réserver à la clientèle affaires, quel tarif proposer à un TO pour un groupe de 50 personnes. Toutes ces décisions quotidiennes prises (dans certains cas avec l'aide d'un système de RM) conduisent à un **prix moyen jour** effectif.

Comment s'assurer de la cohérence entre les décisions quotidiennes et le niveau stratégique de prix moyen à atteindre ? C'est le rôle du contrôle de gestion qui, par les budgets et le reporting mensuel, va permettre de vérifier

que **les décisions quotidiennes sont cohérentes avec la stratégie.**

En jaune sont représentés les paramètres agissant sur le niveau de prix, confort, concurrence, investissement, coûts, état de l'offre et de la demande, **en orange les outils d'aide à la décision** auquel vous serez formé et **en bleu les différents prix** pour lesquels des décisions doivent être prises

Le prix moyen annuel ou le REVPAR annuel : Un objectif stratégique

Première partie

Le prix moyen annuel ou le REVPAR annuel : Un objectif stratégique

Deuxième partie

La décision opérationnelle en matière de prix en restauration

Troisième partie

Revenue Management



Cette première partie est consacrée à **l'aspect stratégique de la décision de fixation des prix.**

La technique complète de l'étude de faisabilité est présentée dans le sujet ainsi que les tableaux Excel nécessaires pour réaliser un business plan financier . Il s'agit ici, à partir d'exemples simples, de passer en revue les méthodes de gestion aidant à la décision stratégique de fixation des prix. Je vous présenterai également la règle du 1/1000^{ème} qui connaît un certain renouveau grâce à une étude réalisée aux Etats-Unis.

L'étude de faisabilité : le cas de la restauration

Première partie

Le prix moyen annuel
ou le REVPAR annuel
: Un objectif
stratégique

Deuxième partie
La décision
opérationnelle en
matière de prix en
restauration

Troisième partie
Revenue Management

**Le créateur a une idée
du produit et cherche
un emplacement**

Du CA au RBE

CA
- Coûts d'exploitation
= RBE nécessaire

**Montant des
investissements et des
loyers à respecter**

**Le créateur a trouvé
un emplacement**

Du RBE au CA

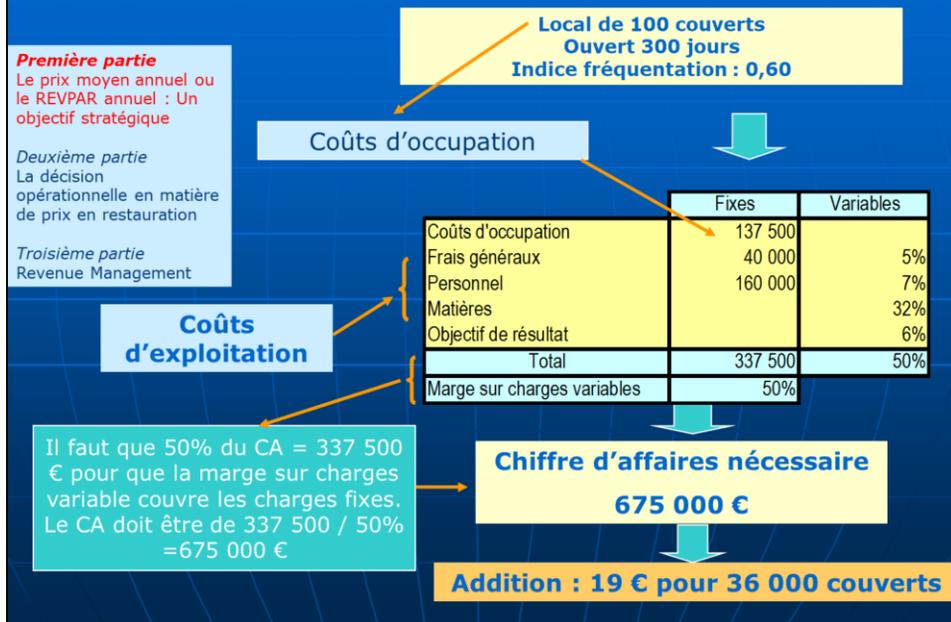
RBE nécessaire
+ Coûts d'exploitation
= CA nécessaire

**Addition moyenne
nécessaire pour un
volume donné**

Quand on conseille un créateur d'entreprise en restauration, on se trouve confronté à deux situations :

- Première situation : Le restaurateur a une idée du produit soit par conviction soit parce qu'il s'appuie sur une étude de marché. Dans ce cas, le conseil va consister à l'aider à élaborer un compte de résultat prévisionnel de manière à déterminer le RBE potentiel de son concept. Cette information sera essentielle pour connaître les coûts d'occupation supportables et évaluer du point de vue financier les différents emplacements qu'il visitera.
- Deuxième situation, la plus fréquente : Le créateur a trouvé un emplacement. Nous sommes donc dans une problématique inverse : Le fait d'avoir l'emplacement nous donne la connaissance des coûts d'occupation nécessaires et le conseil va consister à déterminer le CA qu'il faudra atteindre pour couvrir ces coûts d'occupation. Pour un volume donné, cela conduit bien sûr à déterminer l'objectif d'addition moyenne. Je vais illustrer cette deuxième situation par un exemple simple.

L'étude de faisabilité : le cas de la restauration



Prenons le cas d'un restaurateur qui souhaite créer un concept dans un local pouvant offrir 100 places assises, ouvert 300 jours par an, indice de fréquentation journalier prévu 0,60. Le nombre de couverts annuel prévisionnel s'établit à $100 \times 300 \times 2 \text{ services} \times 0,60 = 36\,000$.

- Le loyer, les dotations aux amortissements et les intérêts d'emprunts représentent un total de coûts d'occupation de 137 500 €.
- Les hypothèses de coûts d'exploitation associées à la connaissance des coûts d'occupation conduisent à la détermination des charges fixes et de la marge sur charges variables prévisible.
- On en déduit un CA nécessaire de 675 000 €, ce qui pour 36 000 couverts correspondant à l'hypothèse de fréquentation nous permet de dire que l'addition moyenne doit être de 19 € pour atteindre l'objectif de rentabilité

Cet exemple simple illustre comment l'étude de faisabilité financière aide à la prise de décision stratégique en matière de prix.

L'étude de faisabilité : le cas de l'hôtellerie

Première partie

Le prix moyen annuel ou le REVPAR annuel : Un objectif stratégique

Deuxième partie

La décision opérationnelle en matière de prix en restauration

Troisième partie

Revenue Management

Etudes de faisabilité

Règle du 1/1000^{ème} :
« Pour être profitable, la recette moyenne d'un hôtel doit être au moins égale au 1/1000^{ème} de l'investissement par chambre hors terrain »

Dans le secteur hôtelier comme en restauration l'étude de faisabilité permettra de vérifier la cohérence entre le positionnement prix prévu et les coûts de structure ou bien de déterminer les coûts de structure supportables compte tenu de la recette moyenne prévue.

Parmi les outils d'aide à la décision stratégique de fixation des prix, il faut ajouter une règle issue de la pratique selon laquelle la recette moyenne chambre d'un hôtel doit être au moins égale au 1/1000^{ème} de l'investissement par chambre hors terrain.

L'étude de faisabilité : le cas de l'hôtellerie

Première partie

Le prix moyen annuel ou
le REVPAR annuel : Un
objectif stratégique

Deuxième partie

La décision
opérationnelle en matière
de prix en restauration

Troisième partie

Revenue Management

**Supposons que le coût de construction
d'un hôtel 3 * de 120 chambres soit de**

6 000 000 €

⇒ **Investissement par chambre :**

$6\,000\,000 / 120 = 50\,000\ €$

⇒ **Recette moyenne :**

$50\,000 / 1\,000 = 50\ €$

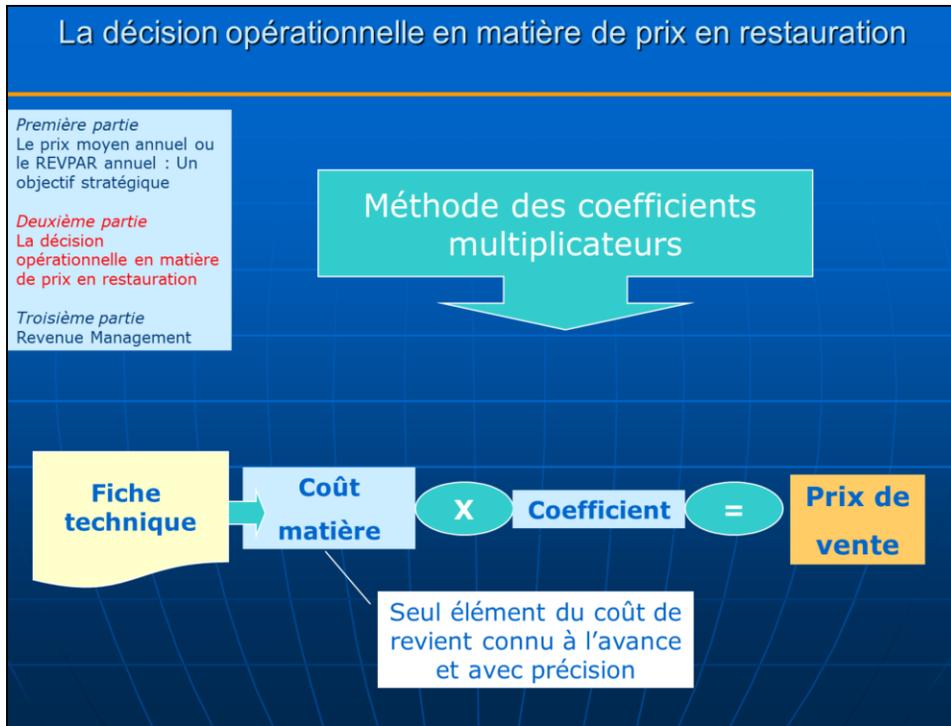
Pour montrer comment fonctionne la règle du 1/1000^{ème}, prenons l'exemple d'un hôtel 3* dont le coût de construction est de 6 000 000 € pour 120 chambres. L'investissement par chambre est donc de $6\,000\,000 / 120 = 50\,000\ €$. On en déduit que la recette moyenne doit être de $50\,000\ € / 1\,000 = 50\ €$.

L'étude de faisabilité : le cas de l'hôtellerie

La règle du 1/1000^{ème} met en relation le chiffre d'affaires (CA) et l'investissement (I), ce qui est une prise en considération pragmatique du ratio CA/I particulièrement important en hôtellerie comme vous le verrez en Finance.

Correlation of value per room (\$) by hotel type per \$1 in ADR			
Hotel type	Median	Mean	Rounded
Economy	711	720	700
Midscale	571	634	600
Full Service	932	948	900
All-suite without F&B	1016	1003	1000
All-suite with F&B	792	910	900
→ All hotels	792	809	→ 800

Cornell Quarterly August 2003



La méthode la plus utilisée pour la fixation opérationnelle des prix en restauration est la **méthode dite des coefficients multiplicateurs**.

Elle consiste à calculer le coût matière d'un plat à l'aide de sa fiche technique et à appliquer un coefficient multiplicateur permettant d'obtenir le prix de vente.

La première question que pose cette méthode est de savoir pourquoi on part du coût matière et non pas du coût complet pour établir le prix de vente. La réponse est simple et pragmatique : parce que le coût matière est le seul élément de coût connu avec précision et à l'avance. Aucune méthode ne permet en effet de déterminer le coût complet d'un plat de façon pertinente.

- La méthode des coefficients multiplicateurs pose de nombreuses autres questions auxquelles nous allons répondre dans les diapositives suivantes : Faut-il utiliser un coefficient unique ou plusieurs coefficients ?
- Comment moduler les coefficients ?
- Comment s'assurer que le coefficient multiplicateur moyen sera suffisant ?
- Etc.

La méthode des coefficients multiplicateurs

~~Coefficient
unique~~

Coefficients
modulés

Règle n°1

Plus le coût matière d'une prestation est élevé et plus le coefficient multiplicateur pour cette prestation doit être faible.

Faut-il utiliser un coefficient unique ou plusieurs coefficients ?

Utiliser un coefficient unique conduirait à des résultats aberrants tant du point de vue commercial que financier. Alors comment moduler les coefficients ? Deux règles permettent de comprendre la logique de la modulation des coefficients :

Règle n°1 : Plus le coût matière d'une prestation est élevé et plus le coefficient multiplicateur pour cette prestation doit être faible.

La méthode des coefficients multiplicateurs

**Justification de la règle :
Que doit permettre de couvrir le coefficient ?**

Le coefficient doit permettre de couvrir un ensemble de charges relativement fixes : personnel, frais généraux, coûts d'occupation

Soit un restaurant qui supporte 100 000 € de charges fixes par mois pour 20 000 plats servis. Chaque plat vendu doit permettre de financer 5 € de coûts fixes

	Coût matière	Prix de vente	Coefficient
Crème caramel	1	6	6 ←
Rouget grillé	3	8	2,67 ←

On justifie la règle énoncée en se demandant ce que doit couvrir le coefficient multiplicateur.

Le coefficient doit permettre de couvrir un ensemble de charges relativement fixes comprises dans les charges de personnel, les frais généraux et les coûts d'occupation

Prenons un exemple : Si un restaurant supporte 100 000 € de charges fixes pour 20 000 plats vendus, il faut que chaque plat permette de couvrir 5 € de charges fixes, soit $100\,000 / 20\,000$

Prenons l'exemple de 2 plats servis par ce restaurant :

- La crème caramel a un coût matière de 1 € auquel on ajoute les 5 € de charges fixes à couvrir. On obtient un prix de vente de 6 €
- Le rouget grillé a un coût matière de 3 € auquel on ajoute les 5 € de charges fixes à couvrir. On obtient un prix de vente de 8 €

On constate que le coefficient multiplicateur est plus élevé pour le plat dont le coût matière est le plus faible.

La méthode des coefficients multiplicateurs

Première partie

Le prix moyen annuel ou le REVPAR annuel : Un objectif stratégique

Deuxième partie

La décision opérationnelle en matière de prix en restauration

Troisième partie

Revenue Management

Règle n°2

Plus la charge de travail nécessaire pour réaliser une prestation est élevée et plus le coefficient multiplicateur pour cette prestation doit être élevé

Règle n° 2 : Plus la charge de travail nécessaire pour réaliser une prestation est élevée et plus le coefficient multiplicateur pour cette prestation doit être élevé.

Cette règle ne nécessite pas de démonstration particulière : il est compréhensible que les plats nécessitant un temps de préparation plus élevé soient vendus plus chers pour couvrir les charges de personnel qu'ils ont occasionnés.

La méthode des coefficients multiplicateurs

Première partie

Le prix moyen annuel ou le REVPAR annuel : Un objectif stratégique

Deuxième partie

La décision opérationnelle en matière de prix en restauration

Troisième partie

Revenue Management

Règle n°3

Il faut qu'en fin de compte l'exploitation dégage une marge brute suffisante en valeur absolue pour couvrir toutes les charges autres que les coûts nourriture et boisson et laisser un résultat correct

Chiffre d'affaires
- Matières
= MARGE BRUTE
- Personnel
- Frais généraux
- Coûts d'occupation
= RCAI

Contrôle régulier du coût matière

Règle n° 3 :

La méthode des coefficients multiplicateurs

	Coût matière	Coefficient	Prix
P1	2,5	4	10,00
P2	3	3,6	11,00
P3	3,5	3,2	11,20
		3,60	

Moyenne des coefficients

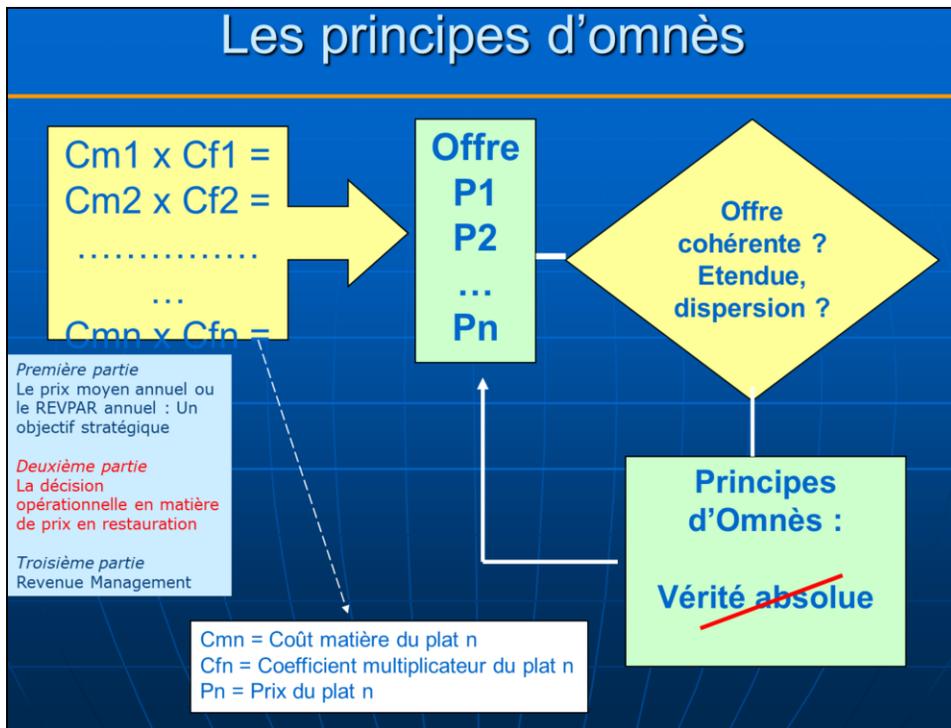
	Ventes	CA total	Coût matière
P1	1 700	17 000	4 250
P2	1 100	12 100	3 300
P3	800	8 960	2 800
	3 600	38 060	10 350
			3,68

Coefficient moyen réel

Pour simplifier la démonstration, prenons le cas d'un restaurant qui propose 3 plats : les coûts matières sont respectivement de 2,5, 3 et 3,5 euros et les coefficients choisis ont 4, 3,6 et 3,2. On peut calculer le coefficient moyen qui est de 3,6 mais, comme nous allons le voir, ce calcul n'est pas vraiment utile.

Supposons maintenant qu'au bout d'un mois, on effectue le premier calcul de ratio matière pour vérifier que la marge brute, donc le coefficient moyen réel seront suffisants pour couvrir les autres charges. Ce calcul nous montre que le coefficient moyen réel est en fait de 3,68 car il dépend de la répartition des ventes. C'est pourquoi il est indispensable d'effectuer régulièrement le calcul du ratio matières pour vérifier qu'il est conforme à nos objectifs.

Il est donc très difficile de réaliser une prévision du coefficient réel. C'est d'ailleurs un problème en cas de création ou de changement de carte. On vient de le voir, la seule solution consiste à faire une prévision de la répartition des ventes, ce qui est soumis à un aléa important.



Pour terminer cette présentation des méthodes d'aide à la décision en matière de prix, je vais présenter succinctement les règles d'équilibre de la carte proposées par les principes d'omnès.

La méthode des coefficients multiplicateurs consiste à fixer les prix de vente en appliquant un coefficient au coût matière du plat.

Comment vérifier que le résultat ainsi obtenu conduit à une offre prix cohérente c'est-à-dire à une carte dont l'étendue, l'équilibre et la dispersion seront compatibles avec l'image « prix » que le restaurant a choisie.

Les principes regroupés sous l'appellation « Principes d'omnès » peuvent aider à vérifier la cohérence de l'offre. Ces principes peuvent être utiles pour éviter certaines erreurs mais il ne s'agit en aucun cas de vérités absolues. Certaines cartes fonctionnent très bien sans respecter scrupuleusement les principes d'omnès.

Les principes d'omnès

1er principe

L'ouverture de la gamme de produits

« A l'intérieur d'une gamme de produits (entrées, poissons...), le rapport entre le prix le plus haut et le prix le plus bas ne doit pas excéder 2,5 ou 3 si la gamme est longue (plus de 9 plats) »

1er principe. L'ouverture de la gamme de produits : « A l'intérieur d'une gamme de produits (entrées, poissons...), le rapport entre le prix le plus haut et le prix le plus bas ne doit pas excéder 2,5 ou 3 si la gamme est longue (plus de 9 plats) »

Il s'agit ainsi d'offrir un éventail de prix correspondant à la clientèle ciblée et elle seule. Si l'éventail de prix est trop large, la clientèle aura du mal à situer le niveau de l'addition moyenne qui caractérise le restaurant.

Les principes d'omnès

2ème principe

Dispersion des prix

« A l'intérieur d'une même gamme, parmi trois tranches de prix - basse, moyenne, haute - la tranche médiane doit comprendre un nombre de références au moins égal au total des références proposées dans les tranches basse et haute »

2ème principe. Dispersion des prix : *« A l'intérieur d'une même gamme, parmi trois tranches de prix - basse, moyenne, haute - la tranche médiane doit comprendre un nombre de références au moins égal au total des références proposées dans les tranches basse et haute »*

En concentrant l'offre sur la tranche médiane, ce principe, comme le précédent, a pour but de donner au client une image homogène des prix pratiqués par le restaurant.

Les principes d'omnès

3ème principe

La mise en avant

« La mise en avant de produits (plats du jour, suggestions...) doit être centrée sur des plats qui se situent dans la zone médiane de chacune des gammes »

3ème principe. La mise en avant : *« La mise en avant de produits (plats du jour, suggestions...) doit être centrée sur des plats qui se situent dans la zone médiane de chacune des gammes ».*

Dans la lignée des principes précédents, il s'agit de ne pas déstabiliser le client avec un plat du jour par exemple dont le prix ne serait pas cohérent avec ceux de la gamme qu'il concurrence.

Vous trouverez un exemple chiffré d'application dans le blog.

Il existe d'autres principes d'omnès mais il s'agit d'outils d'analyse des ventes et non pas d'aide à la décision en matière de prix.

Revenue Management

Sommaire

Première partie

Le prix moyen annuel ou le REVPAR annuel : Un objectif stratégique

Deuxième partie

La décision opérationnelle en matière de prix en restauration

Troisième partie

Revenue Management (Yield)

Nous abordons la troisième et dernière partie de ce diaporama consacrée au Revenue Management, appellation désormais préférée au Yield Management pour cette technique qui est certainement une des principales innovations de ces 10 dernières années en matière d'aide à la décision. Il s'agit d'une méthode visant à gérer au mieux la capacité d'un hôtel, d'un avion, d'un paquebot... en utilisant le prix comme levier.

Introduction au Revenue Management

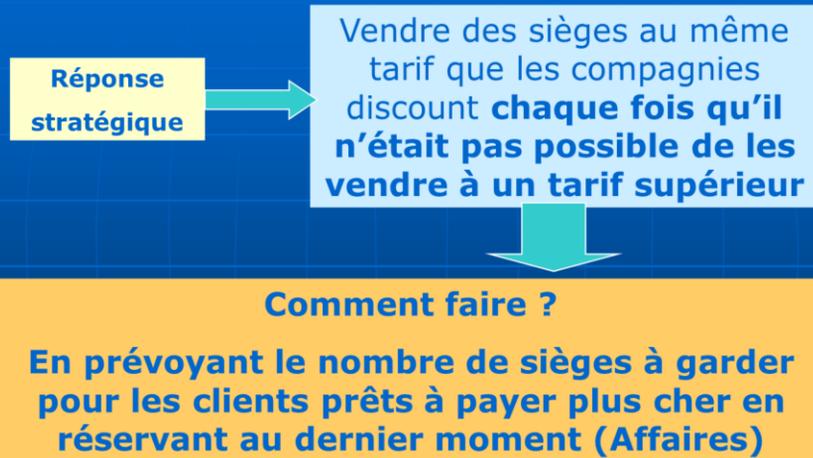


Le Revenue Management (RM) se développe à la fin des années 80 à la suite de la déréglementation du transport aérien aux Etats-Unis.

L'une des conséquences de cette déréglementation a été l'apparition de compagnies qui, sur certaines destinations, proposaient des prix de 60% inférieurs à ceux des opérateurs en place en limitant au maximum le service au client : pas de réservation, pas de service à bord...

Les grandes compagnies ont cherché pendant plusieurs mois voire plusieurs années la réponse stratégique à ce défi et Delta Airlines a connu les premières pertes de son histoire. Lorsque ces compagnies s'alignaient sur les tarifs les plus bas, leur CA baissait dramatiquement et lorsqu'elles refusaient d'entrer dans la guerre des prix, leurs avions se vidaient.

Introduction au Revenue Management



La réponse stratégique a enfin été trouvée et peut se résumer ainsi : Les grandes compagnies ont trouvé le moyen de vendre des sièges au même tarif que les compagnies discount chaque fois qu'il n'était pas possible de les vendre à un tarif supérieur.

Comment ont-elles fait ? Elles ont construit en s'appuyant sur leur base de données un outil de prévision permettant de connaître le nombre de sièges à protéger pour la clientèle affaires qui sera prête à payer le billet plus cher à condition de pouvoir le réserver au dernier moment. Le RM était né.

Introduction au Revenue Management

Chacun d'entre nous a une sensibilité différente au prix...

Client T

Nous sommes le 5 mai

Marié avec 2 enfants, cadre moyen, il prépare un voyage familial de 8 jours à PARIS pour le mois de juillet

- Sensible au prix : ne pourra pas payer plus de 150 € l'A/R
- Peut choisir dans une certaine mesure la date de départ et de retour
- Ne modifiera pas les dates de son séjour
- Acceptera de « prépayer » le billet

Il partira finalement le 6 juillet

Client sensible aux prix, peu sensible aux contraintes

Tarif T

150 €

Soumis à conditions particulières

L'exemple suivant doit permettre de comprendre le principe du RM.

Nous avons tous en tant que consommateurs une sensibilité au prix différente qui dépend de notre rapport à l'argent, de nos revenus et des circonstances de notre acte d'achat. Cela signifie d'ailleurs qu'une même personne peut avoir une sensibilité différente au prix selon les circonstances dans lesquelles elle se trouve.

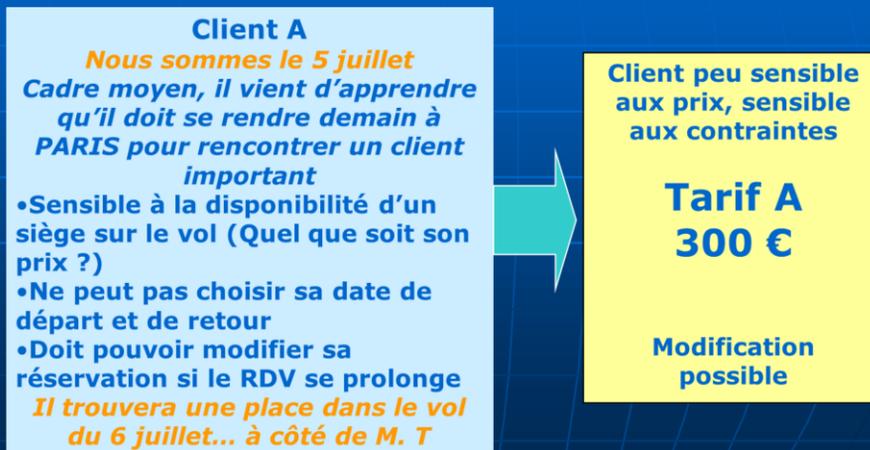
Prenons l'exemple du client T :...

Nous avons identifié un premier segment de clientèle, celui des clients sensibles aux prix et peu sensibles aux contraintes. Pour que ce client choisisse notre compagnie, il faut qu'il puisse voyager pour 150 €. Nous allons par conséquent créer un tarif T qui sera soumis à des conditions particulières.

L'exemple emprunté au transport aérien peut aisément être transposé à l'hôtellerie.

Introduction au Revenu Management

Chacun d'entre nous a une sensibilité différente au prix...



Etudions maintenant le cas du client A : ...

Nous avons identifié un second segment de clientèle : il s'agit des clients peu sensibles aux prix mais souhaitant trouver un siège au dernier moment sans contrainte ultérieure de modification. Nous allons créer un tarif A à 300 € qui ne sera soumis à aucune condition particulière.

On comprend dès à présent que le chiffre d'affaires du vol dépendra du nombre de places que l'on aura réservé au segment A et qui auront été effectivement vendues à ce segment. C'est le RM qui permet de décider de l'allocation de capacité à chaque segment.

Introduction au Revenue Management

Client T
150 €

Vol du 6 juillet

Client A
300 €

Je suis le Revenue Manager de la compagnie aérienne. L'appareil assurant le vol du 6 juillet peut embarquer 180 passagers. Nous sommes le 5 mai. Mon stagiaire me questionne...

Maintenant que nous avons identifié nos deux segments de clientèle, supposons que je sois le Revenue Manager de la compagnie aérienne. L'appareil assurant le vol du 6 juillet peut embarquer 180 passagers. Nous sommes le 5 mai. Mon stagiaire me questionne...

Introduction au Revenue Management

Client T
150 €

Vol du 6 juillet

Client A
300 €

Stagiaire : Acceptez-vous la réservation du client T pour le 6 juillet ?

RM : Oui à condition qu'il y ait encore des places dans la classe T.

Stagiaire : Comment déterminer le nombre de places dans la classe T ?

RM : La base de données des vols précédents permet de prévoir à l'aide d'un logiciel la demande en classe A pour ce vol. On en déduit la capacité allouée à la classe T.

Début du dialogue

Stagiaire : *Acceptez-vous la réservation du client T ?*

RM : *Oui à condition qu'il y ait encore des places dans la classe T.*

Stagiaire : *Comment déterminez-vous le nombre de places dans la classe T*

RM : *La base de données des vols précédents permet de prévoir à l'aide d'un logiciel la demande en classe A pour ce vol. On en déduit la capacité allouée à la classe T.*

Introduction au Revenue Management

Client T
150 €

Vol du 6 juillet

Client A
300 €

Stagiaire : Qui a fixé les tarifs de 150 € et 300 € ?

RM : C'est notre service marketing en fonction du marché c'est-à-dire des tarifs des concurrents, y compris ceux du TGV et en fonction d'autres critères comme l'image de notre compagnie, etc. Ce n'est pas ma spécialité vous savez ! Mais pour simplifier, je dirai que le prix est toujours fixé par le marché.

Suite du dialogue

Stagiaire : Qui a fixé les tarifs de 150 € et 300 € ?

RM : C'est notre service marketing en fonction du marché c'est-à-dire des tarifs des concurrents, y compris ceux du TGV et en fonction d'autres critères comme l'image de notre compagnie, etc... Ce n'est pas ma spécialité vous savez ! Mais pour simplifier, je dirai que le prix est toujours fixé par le marché.

Introduction au Revenue Management

Client T
150 €

Vol du 6 juillet

Client A
300 €

Stagiaire : Vous n'intervenez jamais dans la fixation des prix ?
RM : *Si, en tant que technicien. Grâce à mes modèles de prévision, je peux indiquer au service tarification quel prix plancher proposer pour la classe T ou pour un groupe mais c'est eux qui décident.*

Suite du dialogue

Stagiaire : Vous n'intervenez jamais dans la fixation des prix ?

Introduction au Revenue Management

Client T
150 €

Vol du 6 juillet

Client A
300 €

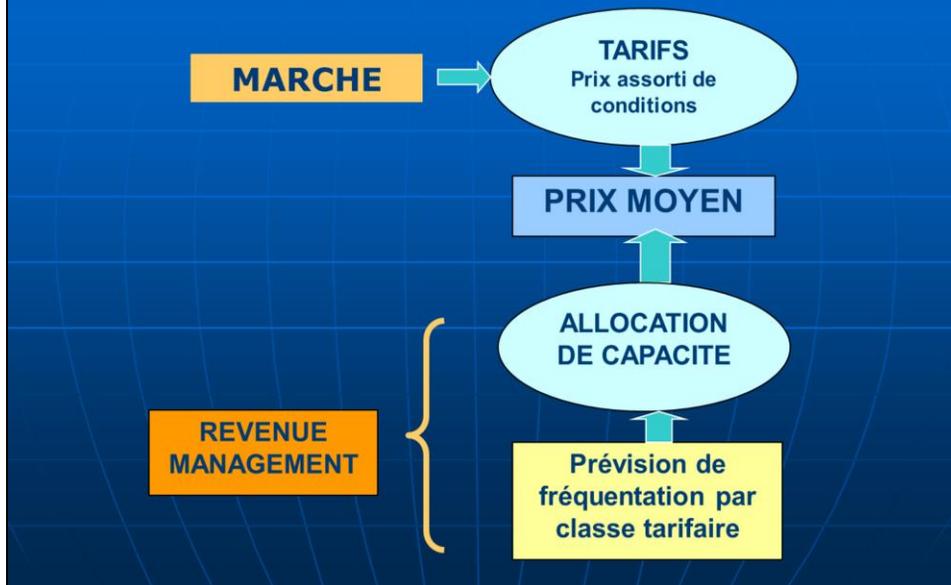
Stagiaire : Le client qui paie 150 € est-il quand même rentable pour vous ?

RM : *Oui, à condition d'être certain de ne pas pouvoir vendre la place plus cher et c'est au RM de le dire grâce à ses modèles de prévision. Si tel est le cas, il vaut mieux vendre la place 150 € que pas du tout car une place non vendue est perdue. D'autre part, le passager supplémentaire qui monte dans l'avion ne coûte quasiment rien, juste le prix d'une collation...*

Suite du dialogue

Stagiaire : Le client qui paie 150 € est-il quand même rentable pour vous ?

Introduction au Revenue Management



Situons le rôle du RM tel qu'il vient d'être défini par le RM de la compagnie aérienne.

Nous trouvons d'un côté un ensemble de tarifs fixés en fonction du marché caractérisé par la sensibilité des clients aux prix et aux contraintes mais aussi par l'état de l'offre et de la demande pour une date et/ou une destination données.

De son côté, l'entreprise met en place un système de prévision permettant d'optimiser la capacité allouée à chaque classe tarifaire.

Cette allocation de capacité est au cœur du RM qui pourra accessoirement intervenir dans la fixation de certains prix.

Il résultera de l'ensemble des mécanismes de tarification et d'allocation de capacité le prix moyen effectif de la chambre pour une date donnée ou du siège pour un vol donné.

Définition du Revenu Management

Le Revenu Management est un outil de prévision permettant d'allouer la capacité optimale aux différentes classes tarifaires en fonction de la demande probable.

L'objectif est de vendre au bon prix, au bon client, au bon moment

Il est temps à la lumière de l'histoire du RM et de la première mise en situation que je vous ai proposée de tenter une définition de cette méthode d'aide à la décision :

Le Revenu Management est un outil de prévision permettant d'allouer la capacité optimale aux différentes classes tarifaires en fonction de la demande probable.

L'objectif est de vendre au bon prix, au bon client, au bon moment

Le RM est efficace pour gérer des capacités fixes

Le RM améliore la gestion de la capacité des activités à capacité fixe et production non stockable...

Risque de gâchis

Disposer d'une chambre ou d'un siège non loué

Risque de déchet

Refuser une réservation à un client prêt à payer $T1$ alors qu'une réservation a été acceptée pour un client qui paiera $T2$ avec $T2 < T1$

Les entreprises du secteur hôtelier et des transports connaissent des difficultés d'optimisation de leur gestion de capacité plus importantes que dans l'industrie ou le commerce. En effet, l'investissement réalisé dans la création de cette capacité, construction de l'hôtel, acquisition d'un avion est à l'origine de coûts de structure importants. La rentabilité de ces activités est donc en grande partie liée à l'efficacité de la gestion de leur capacité. Or cette capacité ne peut être ni augmentée ni diminuée en cas de fluctuation de la demande et lorsqu'une chambre ou un siège ne sont pas vendus le jour J, ils sont définitivement perdus.

Les risques liés à une gestion sous optimale de la capacité ont été identifiés. Le rôle du RM sera de diminuer fortement ces risques :

- Le premier est le risque de gâchis : il y a gâchis lorsqu'on dispose d'une chambre ou d'un siège non vendu. C'est le risque le plus évident parce qu'il se traduit par un taux d'occupation inférieur à 100%. Il fait regretter de n'avoir pas recherché une demande sensible au prix en ouvrant à temps des classes tarifaires économiques.
- Le second risque est le risque de déchet : il y a déchet lorsqu'on refuse une réservation parce que l'hôtel est complet à un client acceptant de payer $T1$ alors qu'une réservation a été acceptée pour un client qui paiera $T2$ avec

$T2 < T1$. Dans ce cas, on n'a pas su protéger une capacité suffisante pour les clients prêts à payer $T1$.

Le RM est efficace pour gérer des capacités fixes

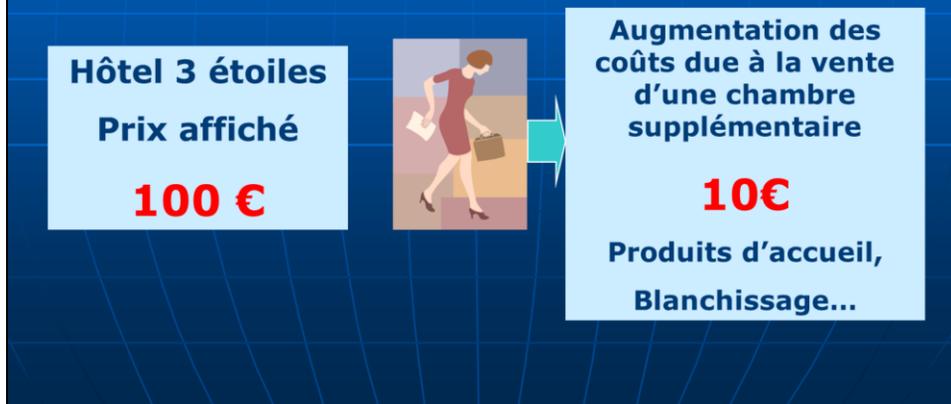
Le RM améliore la gestion de la capacité des activités à capacité fixe et production non stockable...

Risque de refus (Overbooking)	<i>Refuser une chambre ou un embarquement à un client ayant réservé</i>
---	---

Le dernier risque que le RM aura pour rôle de limiter est le risque de refuser une chambre ou un embarquement à un client ayant réservé. Nous verrons qu'il n'y a pas d'optimisation possible de la gestion de la capacité sans surbooking mais que le RM permet de le pratiquer sur des bases statistiques.

Le RM est efficace lorsque les coûts variables sont faibles

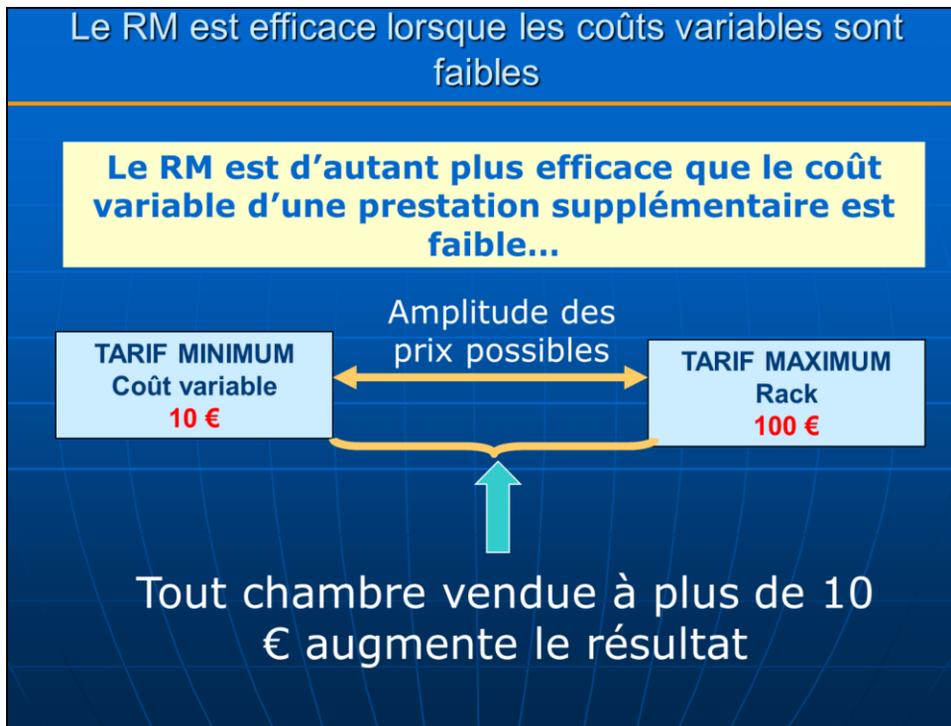
Le RM est d'autant plus efficace que le coût variable d'une prestation supplémentaire est faible...



Les activités à capacité fixe et production non stockable se caractérisent généralement par un coût variable de la prestation supplémentaire faible, ce qui accroît l'efficacité du RM.

Prenons l'exemple d'un hôtel 3 * dont le prix affiché est de 100 € et recherchons quelle est l'augmentation des coûts occasionnée par la vente d'une chambre supplémentaire. On parle de coût variable de la chambre ou de coût marginal.

En hôtellerie, pour un hôtel 3* dont le prix affiché serait de 100 €, le coût variable est de l'ordre de 10 € et comprend les produits d'accueil, le blanchissage, le nettoyage et la consommation d'énergie.



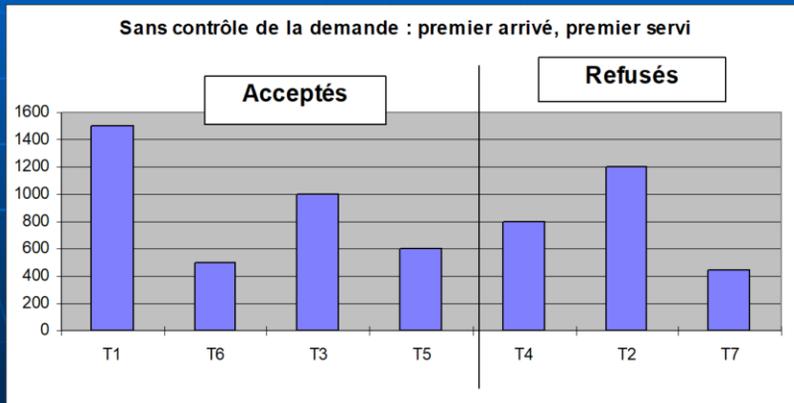
Il résulte de l'évaluation que nous venons de faire du coût variable de la chambre que, du strict point de vue économique, toute chambre vendue plus de 10 € augmente le résultat de l'entreprise s'il y a un risque qu'elle ne soit pas vendue. En d'autres termes, mieux vaut vendre la chambre 11 € que ne pas la vendre du tout.

On dispose par conséquent en hôtellerie comme dans les transports d'une très large amplitude de tarifs possibles pour attirer des clients sensibles au prix en période de faible activité.

L'utilisation des tarifs comme moyen d'optimiser la gestion de la capacité n'est cependant pas exempte de risques : Sans parler des risques de dégradation d'image, comment s'assurer par exemple qu'un client ne bénéficie pas d'un tarif auquel il n'a pas droit ? Nous verrons que le RM prévoit la mise en place de barrières tarifaires, dispositif essentiel du système.

Le RM est efficace lorsque les prestations sont réservées à l'avance

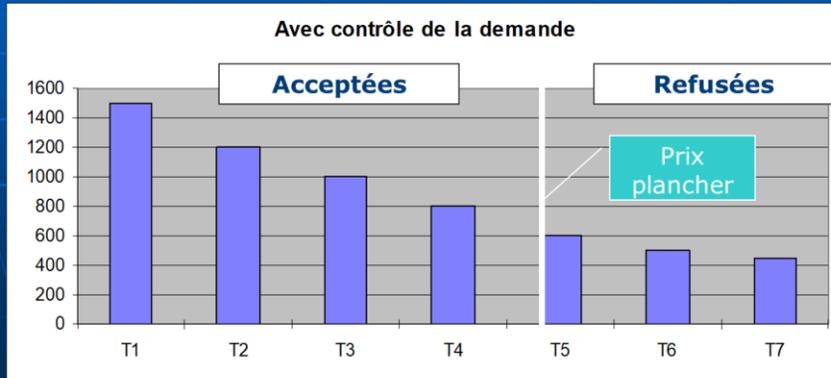
Le RM est d'autant plus efficace que les prestations sont réservées à l'avance...



Le RM est d'autant plus efficace que les prestations sont réservées à l'avance : l'optimisation du chiffre d'affaires d'une journée commence plusieurs mois à l'avance, une année entière pour l'aérien, en acceptant ou refusant la demande qui se présente. On schématise les deux politiques possibles de la façon suivante : une première politique consiste à accepter toutes les réservations au fur et à mesure qu'elles se présentent. Prenons le cas d'une compagnie aérienne : La politique « premier arrivé, premier servi » conduit à accepter, comme vous le voyez, un client payant T5 (600 €) et à refuser un client payant T4 (800 €).

Le RM est efficace lorsque les prestations sont réservées à l'avance

Le RM est d'autant plus efficace que les prestations sont réservées à l'avance...

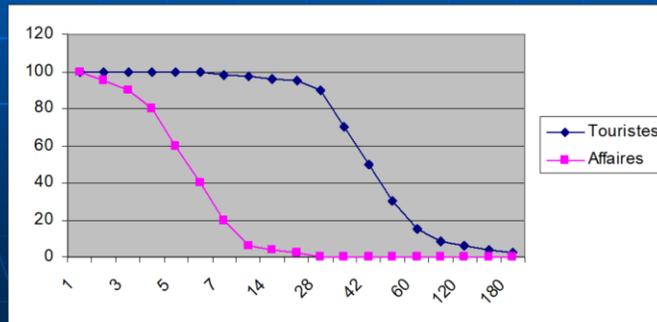


Lorsque la demande est contrôlée grâce aux prévisions du système de RM, les réservations inférieures à un prix plancher sont refusées.

Le RM est efficace lorsque les prestations sont réservées à l'avance

Le RM est d'autant plus efficace que les prestations sont réservées à l'avance...

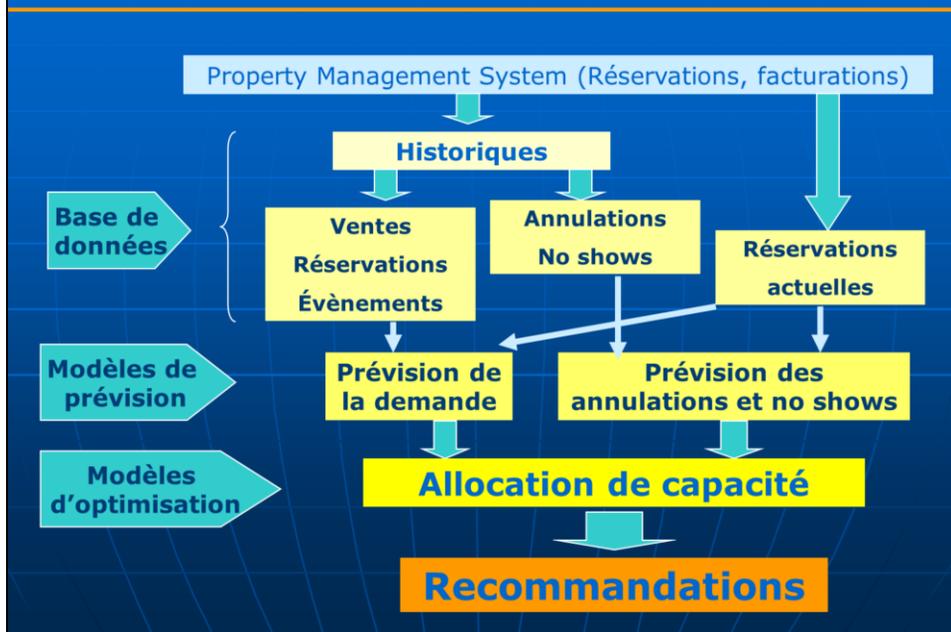
Pourcentage de réservations enregistrées n jours avant l'arrivée



Le contrôle de la demande est d'autant plus nécessaire que les comportements de réservation de la clientèle « tourisme » et de la clientèle « affaires » sont différents : les touristes réservent tôt, ce qui présente le risque de leur allouer une capacité trop importante au détriment de la clientèle affaires.

Vous pouvez constater sur le graphique qui représente le % de réservations enregistrées n jours avant l'arrivée que les réservations de la clientèle touriste peuvent commencer 6 mois avant la date d'arrivée alors que celles de la clientèle affaires sont enregistrées surtout dans les 15 jours précédant l'arrivée.

Les composantes physiques d'un système de RM



Tout système de RM repose sur la constitution d'une base de données. Elle est alimentée par les informations contenues dans les fichiers des PMS (logiciels de réservation et de facturation). Cette base de données comprend l'historique des ventes, des réservations et des évènements qui ont pu influencer la fréquentation de l'hôtel. Elle comprend par ailleurs l'état des réservations actuelles.

Les données statistiques sont traitées par des modèles de prévision pour obtenir la prévision de demande et de no shows pour une date donnée. Lorsqu'on utilise un logiciel de RM, ces modèles ne sont pas visibles par l'utilisateur. Lorsque les données statistiques sont analysées avec EXCEL, on utilise pour réaliser les prévisions des méthodes statistiques simples comme la moyenne des chambres vendues à un segment donné sur la période observée.

Enfin, le logiciel ou le RM procède à l'allocation de la capacité aux différents tarifs et produit un certain nombre de recommandations visant à optimiser le revenu de la journée étudiée.

Les outils du Revenue Management

Etape 1 : Identifier la capacité et l'indicateur de performance associé

Hôtel	Nombre de chambres	REVPAR
Avion	Un avion se caractérise par une capacité en sièges mais il ne « produit » que lorsqu'il vole.	CA / Nombre de sièges / Nombre de miles parcourus
Restaurant	Un restaurant offre un certain nombre de places pendant une durée d'ouverture donnée	Revenu per available seat per hour (REVPASH)

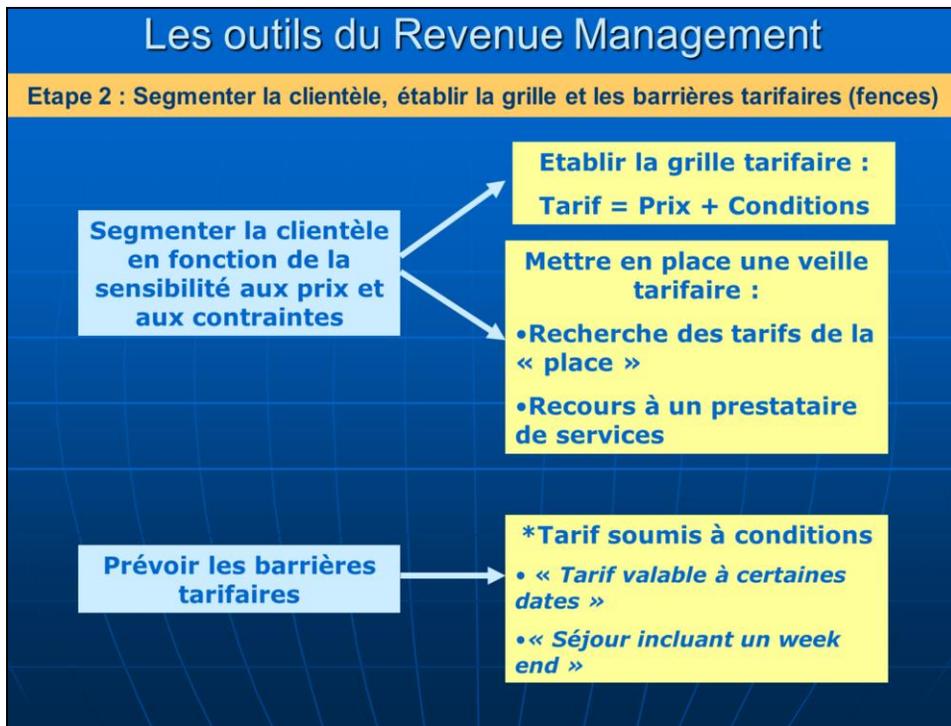
La première étape consiste à identifier la capacité de production de l'entreprise et à mettre en place un indicateur de performance reflétant la gestion de cette capacité.

L'identification de la capacité est relativement simple dans le cas d'un hôtel. Il s'agit du nombre de chambres dans la mesure où le tarif n'est pas lié à la durée d'utilisation. Imaginons cependant qu'un hôtel d'aéroport facture les chambres à l'heure. Dans ce cas, la capacité n'est plus le nombre de chambres mais le nombre d'heures louables.

Le REVPAR (Revenue Per Available Room = chiffre d'affaires / nombre de chambres disponibles), indicateur de gestion de la capacité, s'est généralisé dans l'hôtellerie. Son 4

Dans le cas d'un avion, la capacité, contrairement aux apparences n'est pas égale au nombre de sièges car un avion ne produit du revenu que lorsqu'il vole. L'indicateur de gestion de la capacité inclut par conséquent le nombre de miles parcourus.

Comme pour un avion, un restaurant se caractérise par un nombre de places mais aussi par une durée d'utilisation. C'est pourquoi l'indicateur de gestion de la capacité doit tenir compte du nombre d'heures d'ouverture.



L'étape 2 consiste à segmenter la clientèle et à établir la grille et les barrières tarifaires, «fences» en anglais.

Le RM a introduit une différence fondamentale entre le prix et le tarif : un tarif est un prix assorti de conditions qui vont permettre d'assurer l'étanchéité des segments.

La mise en place d'une veille tarifaire permet de connaître les prix du marché : on peut par exemple appeler directement les concurrents pour une demande de réservation fictive ou recourir aux services d'un prestataire qui « traque » la tarifs proposés par les hôtels sur les GDS.

Un des principaux risques du RM est qu'un client bénéficie d'un tarif auquel il n'a pas droit. C'est le rôle des barrières tarifaires d'assurer l'étanchéité de segments. Ces barrières tarifaires sont principalement constituées par les conditions associées au tarif : par exemple en réservant le tarif à certaines dates ou en exigeant qu'un week end soit inclus dans le séjour, on exclut les hommes d'affaires qui ne peuvent accepter ces conditions.

Les outils du Revenue Management

Etape 3 : Prévoir la demande à partir des historiques de vente

Observation et analyse statistique sur tous les mardis des derniers mois ou années en éliminant les dates atypiques : jour férié...
 ↓
 Modèle de journée du mardi 22 juin

Hôtel de 240 chambres
 Overbooking : 3

	Tarifs	Mardi 22-juin	Réservations actuelles	Demande à venir	Demande non contrainte	Contrôle demande	Demande contrainte
Affaires							
A1	150	115	28	87	115	Ouvert	115
A2	120	77	52	25	77	Ouvert	77
Loisirs							
L1	100	35	48	0	48	Fermé	48
L2	80	5	3	2	5	Fermé	3
		232	131	101	245		243

L'étape 3 consiste à prévoir la demande à partir des historiques de vente. Avec cette étape, nous sommes au cœur de la partie technique du RM : il s'agit, à partir des historiques de vente de prévoir la fréquentation des différents segments de clientèle pour une date donnée. Nous allons nous intéresser au mardi 22 juin pour un hôtel de 240 chambres : le modèle de journée a été établi à partir de l'observation et de l'analyse de tous les mardis des derniers mois ou années en éliminant les dates atypiques dues aux vacances, aux jours fériés, aux événements, etc... Les statistiques d'annulations de no shows autorisent un overbooking de 3.

Observons le tableau : nous trouvons tout d'abord les traditionnels segments affaires et loisirs et pour simplifier 4 tarifs seulement, 150, 120, 100, et 80 €.

Nous trouvons ensuite le modèle de journée : on attend 232 clients se répartissant en 115 A1, 77 A2, 35 L1 et 5 L2.

La colonne suivante indique l'état actuel des réservations pour chaque segment : 28 réservations enregistrées pour A1, 52 pour A2, 48 pour L1 et 3 pour L2. Vous pourriez être étonné par les 48 réservations acceptées pour L1 alors que le modèle de journée prévoit 35. Il est en fait normal d'avoir accepté cette demande supplémentaire puisque la capacité de l'hôtel n'était pas saturée, 232 pour une capacité de 243 et que le segment L2 n'était pas saturé

non plus. **On peut toujours récupérer la capacité du tarif inférieur mais il ne faut jamais empiéter sur la capacité allouée au tarif supérieur.**

La différence entre le modèle et les réservations actuelles donne la demande à venir, c'est-à-dire les réservations que l'on attend entre aujourd'hui et le 22 juin. Pour A1 on attend 87 réservations futures soit 115 prévues moins les 28 déjà enregistrées.

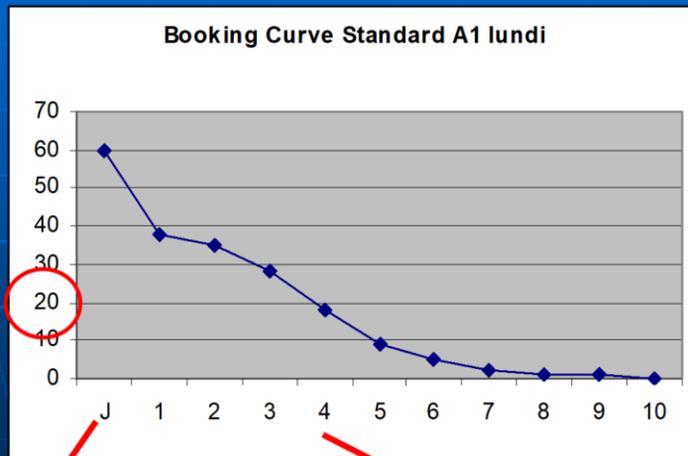
La colonne suivante indique la demande non contrainte, c'est-à-dire toute la demande que l'on peut attendre pour une date donnée. Dans l'aérien, cette demande peut représenter 2 ou 3 fois la capacité de l'avion. C'est une information essentielle pour le RM qui va pouvoir choisir la demande qui maximisera le revenu de l'hôtel. On constate que le potentiel de demande est de 245, supérieur à la capacité de 243. Il faut donc refuser une partie de la demande

Le contrôle de la demande se fait en ouvrant ou fermant les tarifs : ici, en fermant le tarif L2, on n'acceptera que 3 clients, ceux qui ont déjà réservé, ce qui contraint la demande à 243, niveau maximum. Le tarif L1 est également fermé pour protéger la capacité allouée aux tarifs A1 et A2. Selon l'évolution des réservations, il est possible que le tarif L1 soit de nouveau ouvert si la montée en charge des réservations de A1 et A2 ne se fait pas au rythme prévu

Vous avez sous les yeux l'un des deux outils essentiels du RM qui analyse chaque jour toutes les dates futures comme nous venons de le faire pour le 22 juin. Il dispose d'un second outil représenté par les courbes de montée en charge des réservations (Booking Curve en anglais) que nous étudierons dans l'étape suivante et qui lui permet de savoir si les réservations arrivent au rythme prévu.

Les outils du Revenue Management

Étape 4 : Observer les comportements de réservations et construire les booking curve



22
juin

18
juin

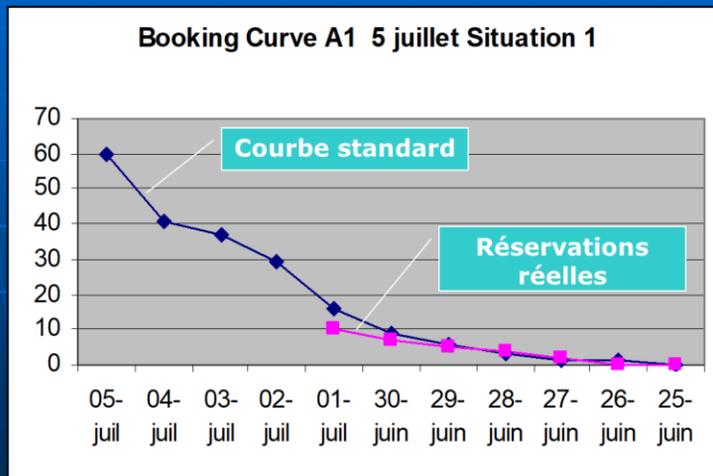
L'étape 4 de la mise en place d'un système de RM consiste à réaliser pour chaque segment de clientèle une « booking curve » (BC) représentant la montée en charge normale des réservations. Voici la BC standard du segment A1 pour la journée du lundi

En abscisse se trouvent les jours avant la date étudiée. Par exemple, la date étudiée étant le 22 juin (jour J), J-4 correspond au 18 juin

Si nous sommes le 18 juin, nous devrions avoir enregistré 20 réservations pour le segment A1. Nous allons voir maintenant comment sont utilisées les BC.

Les outils du Revenue Management

Etape 4 : Observer les comportements de réservations et construire les booking curve

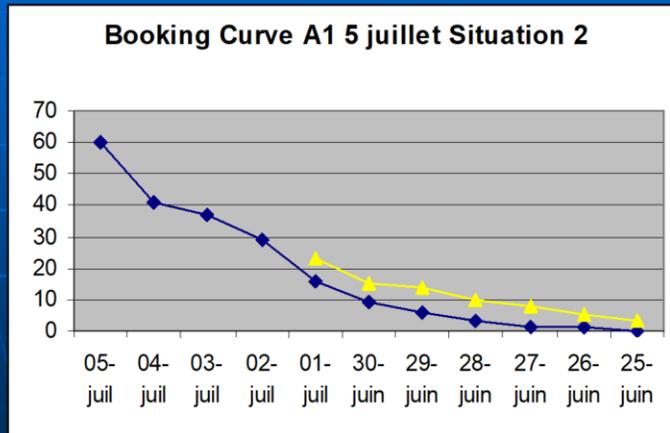


L'utilisation des BC consiste à comparer la montée en charge standard des réservations et la montée en charge réelle. Etudions la date du 5 juillet pour le segment A1 et supposons que nous sommes le 1^{er} juillet. Nous constatons que les réservations réelles sont en retard par rapport à la courbe standard : cela va conduire le RM à modifier le modèle de journée du 5 juillet et certainement à ouvrir de nouveau certains tarifs.

Si une telle situation se révèle assez tôt, on cherchera à relancer les réservations grâce aux commerciaux et à la communication.

Les outils du Revenue Management

Etape 4 : Observer les comportements de réservations et construire les booking curve



Voici la situation inverse de la précédente. Les réservations réelles de A1 sont en avance sur les prévisions. Cela conduira certainement à fermer plus tôt que prévu certains tarifs.

Avec le modèle de journée et les BC, vous connaissez désormais les deux outils majeurs qui vont permettre au RM de piloter la demande et d'optimiser le revenu de l'hôtel en vendant les chambres au bon client, au bon prix et au bon moment.

Les outils du Revenue Management

Etape 5 : Observer les comportements d'annulations et de no shows pour pratiquer l'overbooking sur des bases statistiques

Les annulations et les no show causent un manque à gagner dans les activités à production non stockable.

En l'absence d'overbooking, un hôtel ou un avion ne sera jamais complet.

La pratique de l'overbooking sur des bases statistiques permet d'en limiter le coût et les conséquences en terme d'image (Air France compte de 20 à 35 passagers non embarqués pour 10 000 passagers).

Tout système de RM doit enfin permettre de déterminer le niveau de l'overbooking.

Les annulations et les no show causent un manque à gagner dans les activités à production non stockable.

En l'absence d'overbooking, un hôtel ou un avion ne sera jamais complet.

La pratique de l'overbooking sur des bases statistiques permet d'en limiter le coût et les conséquences en terme d'image (Air France compte de 20 à 35 passagers non embarqués pour 10 000 passagers).

Les outils du Revenue Management

***Vous trouverez dans le blog des exemples
chiffrés de mise en œuvre des outils
présentés.***