

trainingcenterin

ANALYSE DES INDICATEURS (TAUX D'OCCUPATION, REVPAR)

Manuel de Formation Approfondi - Responsable des
Réservations

Document Confidentiel - Propriété de trainingcenterin

Programme Hôtelier - Module Pilotage de la Performance - Édition Complète (Version Longue)

Sommaire du Programme

MODULE 1	Introduction : La Culture de la Donnée Hôtelière (Data-Driven)
MODULE 2	Le Taux d'Occupation (TO) : La Mesure du Volume
MODULE 3	L'ADR (Average Daily Rate) : La Mesure de la Qualité Tarifaire
MODULE 4	Le RevPAR (Revenue Per Available Room) : Le Juge de Paix
MODULE 5	Du RevPAR au TrevPAR (Total Revenue) : L'Impact des Extras
MODULE 6	Le GopPAR et la Rentabilité : Le Coût par Chambre Occupée (CPOR)
MODULE 7	Les Indicateurs de Réservation : Pick-up, Pace et Lead Time
MODULE 8	Le Net RevPAR et le Coût d'Acquisition (CPA) de la Distribution
MODULE 9	Benchmarking : MPI, ARI, RGI (Se situer face à la Concurrence)

- MODULE 10** Le Rôle Quotidien du Responsable des Réservations dans l'Analyse
- MODULE 11** Cas Pratiques Approfondis de Calculs à l'Hôtel FAHO
- MODULE 12** Conclusion et Plan d'Action Stratégique Managérial

MODULE 1 : Introduction : La Culture de la Donnée Hôtelière (Data-Driven)

1.1. Fin de l'ère de l'intuition

Historiquement, de nombreux hôtels étaient gérés à l'intuition. Le Directeur Général regardait le hall de réception, voyait du monde et déduisait que "les affaires marchaient bien". Aujourd'hui, un **Responsable des Réservations** moderne ne peut plus se fier aux apparences. Un hôtel plein n'est pas forcément un hôtel rentable si les chambres ont été bradées ou si les coûts de distribution ont dévoré la marge.

L'hôtellerie est devenue une industrie de **données (Data-Driven)**. La santé financière de l'établissement se lit à travers des indicateurs de performance clés (**KPI - Key Performance Indicators**).

1.2. Le tableau de bord du Responsable des Réservations

Ces KPIs sont les cadrans du tableau de bord de l'hôtel. Si la pression d'huile (le prix moyen) baisse, ou si la jauge d'essence (l'occupation) se vide trop vite, le Responsable des Réservations doit le détecter immédiatement via les rapports de son PMS (Property Management System) pour alerter le Directeur et corriger la trajectoire tarifaire. Comprendre, calculer et analyser ces indicateurs est la

compétence fondamentale qui sépare un simple superviseur d'un véritable stratège commercial.

MODULE 2 : Le Taux d'Occupation

(TO) : La Mesure du Volume

2.1. Définition et Formule de base

Le **Taux d'Occupation (Occupancy Rate - OCC)** est le KPI le plus ancien et le plus intuitif de l'hôtellerie. Il indique le pourcentage de chambres louées par rapport au nombre de chambres disponibles à la vente sur une période donnée.

FORMULE DU TAUX D'OCCUPATION :

$$\frac{\text{(Nombre de chambres vendues / Nombre de chambres disponibles)}}{100}$$

Exemple Hôtel FAHO (Capacité de 100 chambres) :

Hier soir, 80 chambres étaient occupées.

$(80 / 100) \times 100 = \mathbf{80\% \text{ de Taux d'Occupation.}}$

2.2. L'impact des Chambres OOO et OOS

Un bon Responsable des Réservations sait que le dénominateur ("Chambres disponibles") peut varier. Si l'Hôtel FAHO a 100 chambres physiques, mais qu'une inondation a détruit 5 chambres, ces dernières sont classées **OOO (Out Of Order)** et retirées de l'inventaire vendable.

Le calcul devient : 80 chambres vendues / 95 chambres disponibles = **84,2% d'Occupation.**

Retirer les chambres OOO du calcul permet de ne pas pénaliser l'équipe commerciale pour des chambres qu'elle n'aurait techniquement pas pu vendre.

2.3. Les Limites de l'Occupation

Avoir un TO de 100% n'est pas une fin en soi. Remplir l'hôtel à 100% avec des Tour-Opérateurs qui ont payé la chambre 400 MAD (au lieu de 1200 MAD) ruinera l'hôtel, car les coûts de nettoyage, de petit-déjeuner et d'usure seront maximaux, pour des revenus minimaux. Le TO doit toujours être couplé au prix.

MODULE 3 : L'ADR (Average Daily Rate) : La Mesure de la Qualité Tarifaire

3.1. Définition et Formule de base

L'ADR (**Average Daily Rate**), ou Prix Moyen Journalier, mesure le revenu moyen généré par chaque chambre vendue. Il reflète la "qualité" de la vente et l'efficacité des stratégies d'Up-selling du Responsable des Réservations.

FORMULE DE L'ADR :

Chiffre d'Affaires Hébergement (Room Revenue) / Nombre de Chambres Vendues

Exemple Hôtel FAHO :

Hier soir, les 80 chambres vendues ont généré un revenu total "Hébergement" de 96 000 MAD.

$96\,000 / 80 = 1200$ MAD d'ADR.

3.2. Attention aux "Inclusions" (Taxes et Repas)

L'erreur la plus fréquente des débutants est d'utiliser le Chiffre d'Affaires "Brut". L'ADR doit **toujours** être calculé en excluant :

- **La TVA et les Taxes de Séjour** : Cet argent ne fait que transiter par l'hôtel et appartient à l'État. Il ne reflète pas la performance commerciale.
- **Le Petit-déjeuner et les suppléments** : Si une chambre est vendue 1200 MAD "Bed & Breakfast", et que le petit-déjeuner vaut 200 MAD, le Room Revenue n'est que de 1000 MAD. C'est ce chiffre qui doit être utilisé pour calculer l'ADR.

3.3. Analyse Managériale de l'ADR

L'ADR est le baromètre de la santé de l'hôtel. Si l'ADR est en baisse constante malgré un fort taux d'occupation, cela signifie que le Responsable des Réservations accepte trop de groupes à prix cassés (Wholesalers) ou a paniqué et baissé ses prix (BAR) trop vite sur Booking.com.

MODULE 4 : Le RevPAR (Revenue Per Available Room) : Le Juge de Paix

4.1. Pourquoi le RevPAR a-t-il été inventé ?

Pendant longtemps, deux hôtels voisins se comparaient ainsi :

- Hôtel A : "J'ai eu 90% d'occupation ! Mais j'ai bradé mes prix à 500 MAD."
- Hôtel B : "J'ai eu un ADR de 1500 MAD ! Mais je n'ai rempli qu'à 30%."

Qui a eu la meilleure stratégie ? Impossible à dire sans un indicateur de synthèse. Le **RevPAR** (Revenu Par Chambre Disponible) a été créé pour fusionner l'Occupation et le Prix Moyen en une seule note finale.

4.2. Les deux Formules du RevPAR

FORMULE 1 (LA PLUS FIABLE) :

Chiffre d'Affaires Hébergement / Nombre Total de Chambres DISPONIBLES

Exemple Hôtel FAHO : 96 000 MAD de revenus / 100 chambres (capacité totale) = 960 MAD de RevPAR.

FORMULE 2 (RAPIDE) :

Taux d'Occupation x ADR

Exemple : 80% x 1200 MAD = 960 MAD de RevPAR.

4.3. Le pilotage par le RevPAR

C'est l'indicateur universel de l'industrie. Le Responsable des Réservations a pour mission absolue de faire croître le RevPAR. S'il baisse ses prix (baisse de l'ADR) pour attirer plus de clients (hausse du TO), il doit s'assurer que l'augmentation du volume compense largement la perte de prix, pour que le RevPAR final soit positif.

MODULE 5 : Du RevPAR au TrevPAR

(Total Revenue) : L'Impact des Extras

5.1. Les limites du RevPAR

Le RevPAR est excellent, mais il ne mesure *que* le revenu des chambres. Imaginez un resort de luxe avec un golf, un grand spa, et 3 restaurants. Un client peut payer sa chambre peu cher, mais dépenser 5000 MAD par jour en massages et dîners. Le RevPAR ne verrait qu'une chambre peu chère et jugerait la performance mauvaise, ce qui est faux.

5.2. Définition du TrevPAR

Le TrevPAR (Total Revenue Per Available Room) englobe la totalité de l'argent généré par l'hôtel.

Formule : Chiffre d'Affaires TOTAL de l'Hôtel (Chambres + F&B + Spa + Minibar...) / Chambres Disponibles

5.3. Rôle du Responsable des Réservations sur le TrevPAR

Le Réservataire n'est pas responsable des cuisines, mais il influence le TrevPAR par la **segmentation**. S'il accepte un groupe MICE (Séminaire d'entreprise), le RevPAR (Chambre) sera peut-être faible, mais le TrevPAR explosera car le groupe louera des salles de réunions, paiera des pauses-café et fera de grands dîners de gala. L'analyse du TrevPAR permet de justifier les remises accordées sur l'hébergement.

MODULE 6 : Le GopPAR et la Rentabilité : Le Coût par Chambre Occupée (CPOR)

6.1. Le Chiffre d'Affaires n'est pas le Profit

C'est la leçon ultime de la finance hôtelière. Un hôtel peut avoir un RevPAR et un TrevPAR records, et pourtant perdre de l'argent à la fin de l'année. Pourquoi ? À cause des coûts. Le Responsable des Réservations doit être sensibilisé aux charges d'exploitation de son établissement.

6.2. Le CPOR (Cost Per Occupied Room)

C'est le coût marginal. Combien coûte physiquement le nettoyage d'une chambre (femme de chambre, produits d'accueil, blanchisserie des draps, électricité) ? Si le CPOR de l'Hôtel FAHO est de 300 MAD, le Responsable des Réservations a l'interdiction formelle de vendre une chambre à 250 MAD en basse saison. Il vendrait à perte. Le prix plancher d'une chambre doit toujours être supérieur au CPOR.

6.3. Le GopPAR (Gross Operating Profit Per Available Room)

C'est le Saint Graal des indicateurs, souvent réservé au Directeur Financier ou Général, mais que le Manager Réservations doit comprendre :

Formule : Bénéfice Brut d'Exploitation (Tous revenus - Tous coûts opérationnels) / Chambres Disponibles

Il prouve si la stratégie de réservation mise en place a réellement enrichi l'hôtel ou si les commissions d'agences et les coûts de main d'œuvre ont tout absorbé.

MODULE 7 : Les Indicateurs de Réservation : Pick-up, Pace et Lead Time

Ces indicateurs sont les outils de travail "Quotidien" du Responsable des Réservations pour lire l'avenir (Forecasting).

7.1. Le Pick-up (La vitesse des ventes)

Le **Pick-up** mesure le nombre de nouvelles réservations enregistrées entre deux dates. C'est la "vélocité" de l'hôtel.

- *"Combien de chambres avons-nous vendu entre hier matin et ce matin pour le mois d'Octobre ?".* Si le pickup est de +20 chambres en 24h, la demande est brûlante, il faut augmenter les prix. Si le pickup est négatif (-5 chambres), il y a plus d'annulations que de nouvelles ventes, il y a un problème tarifaire.

7.2. Le Pace (Le Rythme / La Courbe de Réservation)

Le **Pace** compare le rythme de réservation de cette année par rapport à celui de l'année dernière à la même période (Same Time Last Year - STLY). Il trace une courbe visuelle.

- *"Aujourd'hui nous sommes le 1er Septembre. Nous avons 300 nuits réservées (On The Books - OTB) pour le mois de Novembre. Le 1er Septembre de l'an*

dernier, nous en avons déjà 450 pour Novembre." Conclusion : Le Pace est en retard. Il faut déclencher des actions promotionnelles d'urgence.

7.3. Le Lead Time (Fenêtre de réservation)

Combien de temps s'écoule-t-il entre le clic de réservation du client et son jour d'arrivée physique ?

- **Loisirs/Resorts** : Lead time long (Ex: 60 à 90 jours).
- **Affaires/Centres Villes** : Lead time très court (Ex: 3 à 7 jours).

Connaître le Lead Time de son hôtel évite la panique. Si l'Hôtel FAHO a un Lead Time de 5 jours, il est normal que l'hôtel soit vide pour le mois prochain. Il ne faut surtout pas brader les prix, car les clients (Business) vont affluer à la dernière minute et payeront le prix fort.

MODULE 8 : Le Net RevPAR et le Coût d'Acquisition (CPA) de la Distribution

8.1. L'illusion du Chiffre d'Affaires Brut

Vendre une chambre à 1000 MAD via Booking.com ne rapporte pas 1000 MAD à l'hôtel. Booking prélèvera 18% de commission (soit 180 MAD). Le revenu réel pour l'hôtel n'est que de 820 MAD.

C'est tout l'enjeu du **CPA (Cost Per Acquisition)**. Le Responsable des Réservations doit calculer le coût de revient de chaque canal de distribution (OTA, GDS, Vente Directe) pour optimiser la marge.

8.2. Le Net RevPAR (NRevPAR)

Le NRevPAR est la version "honnête" du RevPAR. Il déduit tous les coûts liés à l'acquisition du client (Commissions OTA, frais de carte de crédit virtuelle, coût du moteur de réservation).

Formule : (Revenu Hébergement - Coûts d'acquisition) / Chambres disponibles.

L'objectif ultime d'un Responsable des Réservations moderne est de faire croître le NRevPAR, notamment en favorisant le **Channel Shift** (Détourner les clients de Booking.com vers le site officiel de l'hôtel, où la commission est nulle).

MODULE 9 : Benchmarking : MPI, ARI, RGI (Se situer face à la Concurrence)

9.1. La puissance du Benchmarking (Rapport STR)

Avoir un RevPAR en hausse de +10% par rapport à l'année dernière est une bonne nouvelle. MAIS si vos concurrents voisins ont fait +25%, vous avez en réalité sous-performé le marché. Il faut se comparer à son **Compset** (**Competitive Set - Groupe de Concurrents direct**).

L'industrie utilise souvent les rapports mondiaux "STR" (Smith Travel Research) ou "Fairmas" pour obtenir ces 3 indices vitaux (Index). Un Index à 100 signifie que vous êtes dans la moyenne exacte de vos concurrents. Au-dessus de 100 : Vous gagnez. En dessous de 100 : Vous perdez.

9.2. Les Trois Indices (La Sainte Trinité)

Indice	Que mesure-t-il ?	Formule & Signification
MPI (Market Penetration Index)	Le Volume (Taux d'Occupation)	$(TO \text{ de l'hôtel} / TO \text{ du Compset}) \times 100$ Si MPI > 100, vous remplissez mieux votre hôtel que vos voisins. (Vos prix sont peut-être trop bas).

Indice	Que mesure-t-il ?	Formule & Signification
ARI (Average Rate Index)	Le Prix (ADR)	$(ADR \text{ de l'hôtel} / ADR \text{ du Compset}) \times 100$ Si $ARI > 100$, vous vendez vos chambres plus cher que vos voisins. (Si votre TO est bon, c'est une grande victoire).
RGI (Revenue Generation Index)	Le RevPAR (Le verdict final)	$(RevPAR \text{ de l'hôtel} / RevPAR \text{ du Compset}) \times 100$ Le RGI est le score final du Responsable des Réservations. S'il est de 115, votre stratégie a battu la concurrence à plate couture.

MODULE 10 : Le Rôle Quotidien du Responsable des Réservations dans l'Analyse

10.1. Une routine Data-Driven

Le Responsable des Réservations ne doit pas laisser les statistiques à la fin du mois pour le comptable. Les KPIs sont des outils de pilotage quotidien (Daily monitoring).

- **À 8h00** : Édition du "Manager's Flash" (Rapport de la veille imprimé par le Night Audit). Le Responsable vérifie l'ADR et le TO de la nuit passée, compare avec le budget, et lit le log des refus (Denials) ou des No-Shows.
- **À 10h00** : Analyse du "Pace Report". Le Responsable repère les dates futures où l'hôtel est anormalement vide par rapport à l'année passée, ou anormalement plein.
- **À 14h00** : Action correctrice sur les systèmes. S'il a vu une forte accélération sur une date, il ouvre le PMS et le Channel Manager pour augmenter le BAR de +150 MAD pour freiner la demande et faire du Yield.

10.2. L'Alerte Budgétaire

Le Directeur de l'hôtel fixe un Budget annuel (ex: Atteindre un ADR moyen de 1100 MAD et un TO de 70%). Le Responsable des Réservations est garant de ce

budget. S'il voit fin Novembre que Décembre ne s'annonce qu'à 40% d'occupation, il est de son devoir de déclencher une alarme ("Red Flag") auprès du service Marketing pour lancer une campagne de publicité immédiate.

MODULE 11 : Cas Pratiques

Approfondis de Calculs à l'Hôtel FAHO

Cas N°1 : Calcul de Base (TO, ADR, RevPAR)

Contexte (Hôtel FAHO) : L'Hôtel FAHO a 150 chambres. La nuit du 14 Mai, 120 chambres étaient occupées. Le chiffre d'affaires hébergement (sans les petits déjeuners ni les taxes) a été de 180 000 MAD. Le chiffre d'affaires F&B (Restauration) a été de 50 000 MAD.

Analyse et Calculs du Responsable :

1. **Taux d'Occupation (TO) :** $(120 / 150) \times 100 = 80\%$. (Bonne performance de volume).
2. **Prix Moyen (ADR) :** $180\,000 \text{ MAD} / 120 \text{ chambres vendues} = 1500 \text{ MAD}$.
3. **RevPAR :** $180\,000 \text{ MAD} / 150 \text{ chambres disponibles} = 1200 \text{ MAD}$ (Ou 80% de $1500 \text{ MAD} = 1200 \text{ MAD}$).
4. **TrevPAR (Total Revenue) :** $(180\,000 + 50\,000) / 150 = 1533 \text{ MAD}$ par chambre disponible.

Cas N°2 : Le Dilemme du Groupe (Displacement)

Contexte (Hôtel FAHO) : L'hôtel est à 70% d'occupation. Une agence demande 30 chambres pour le mois prochain à 800 MAD la nuit. Si vous acceptez, l'hôtel sera plein à 100%. Votre ADR actuel pour ce mois est de 1300 MAD pour la clientèle individuelle (FIT).

Analyse et Action du Responsable :

1. Si vous acceptez, le TO sera magnifique (100%), le Directeur sera content du volume.
2. MAIS, vous perdez l'opportunité de vendre ces 30 chambres à 1300 MAD dans les jours à venir. C'est le phénomène de Déplacement (Displacement).
3. Calcul : $30 \times 800 = 24\,000$ MAD garantis. $30 \times 1300 = 39\,000$ MAD potentiels. La perte sèche est de 15 000 MAD si la demande individuelle (Non-contrainte) pour cette date est avérée. Le Responsable refusera le groupe, quitte à finir à 95% d'occupation avec un meilleur RevPAR.

Cas N°3 : Analyser la Performance Face aux Concurrents (RGI)

Contexte (Hôtel FAHO) : Fin d'année. Vous êtes très fier de votre équipe : vous avez atteint 75% de TO et un ADR de 1200 MAD (RevPAR = 900 MAD). Le budget est battu. Mais vous recevez le rapport des 5 hôtels concurrents de votre rue (Votre Compset). Le Compset a fait un TO de 85% et un ADR de 1400 MAD (RevPAR Compset = 1190 MAD).

Analyse de Crise par le Responsable :

1. Calcul du MPI (Pénétration Marché) : $75 / 85 \times 100 = 88$. (Vous êtes en deçà de 100, vous perdez des parts de marché en volume).
2. Calcul de l'ARI (Indice de Prix) : $1200 / 1400 \times 100 = 85$. (Vos prix sont moins chers que ceux des voisins).
3. Calcul du RGI (Génération de Revenu) : $900 / 1190 \times 100 = 75$.
4. **Bilan Stratégique :** Catastrophe malgré un bon budget. L'hôtel FAHO est le moins cher du quartier (ARI à 85), et pourtant il est le moins rempli (MPI à 88). Le problème ne vient pas des tarifs (trop bas), mais sûrement de la visibilité sur

les OTA (Channel Manager mal configuré ?) ou de très mauvais avis clients empêchant la conversion. Le Responsable doit urgemment auditer l'e-réputation et la distribution.

MODULE 12 : Conclusion et Plan d'Action Stratégique Managérial

12.1. Les chiffres ont une histoire

Les KPIs (RevPAR, ADR, Pace) ne sont pas de froids calculs de comptaables. Ce sont des thermomètres qui racontent l'histoire de l'hôtel. Derrière une baisse de l'ADR se cache souvent un problème de formation de l'équipe (les agents n'arrivent plus à faire d'Up-selling au téléphone et cèdent aux réductions). Derrière une baisse du TO se cache souvent un canal de distribution en panne.

12.2. Plan d'Action Post-Formation

Pour assurer la pérennité de l'établissement, le Responsable des Réservations devra mettre en place les routines suivantes :

- **Le Briefing Chiffres** : Afficher publiquement l'ADR et le TO de la veille dans le bureau des réservations chaque matin. Rendre l'équipe actrice et responsable des chiffres.
- **Fixer des Objectifs Clairs** : Ne pas dire "Faites de votre mieux". Dire : "L'objectif d'ADR de la journée est de 1400 MAD. Vendez les Suites en priorité."
- **Réunion d'Analyse Pace (Hebdomadaire)** : Bloquer une heure tous les mardis avec le Revenue Manager pour décortiquer le Pace Report et lancer des actions tarifaires agressives sur les périodes en retard de réservation (Lagging periods).
- **Audit OOO/OOS** : Harceler le service Technique et la Gouvernante pour remettre en vente les chambres Hors-Service au plus vite, car elles amputent la capacité de l'hôtel à générer du RevPAR.

Document certifié conforme - Programme Pilotage de la Performance

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