

trainingcenterin

GESTION DES TARIFS ET DES DISPONIBILITÉS

Manuel de Formation Approfondi - Responsable des
Réservations

Document Confidentiel - Propriété de trainingcenterin

Programme Hôtelier - Module Pilotage Financier - Édition Complète (Version Longue)

Sommaire du Programme

MODULE 1	L'Architecture Tarifaire Hôtelière : De la Base au Prix Final
MODULE 2	La Grille Tarifaire Dynamique (Le Concept de BAR)
MODULE 3	Les Tarifs Dérivés (Derived Rates) et Supplements
MODULE 4	Comprendre et Configurer les Rate Codes dans le PMS
MODULE 5	La Gestion de l'Inventaire (Availability Control)
MODULE 6	La Stratégie d'Overbooking Mathématique
MODULE 7	Fences et Restrictions de Vente (MinLOS, CTA, CTD)
MODULE 8	Yield Out : Savoir Fermer les Tarifs Bas
MODULE 9	La Synchronisation via le Channel Manager
MODULE 10	L'Analyse des "Denials" (Refus) pour Ajuster les Prix
MODULE 11	Cas Pratiques Approfondis : L'Hôtel FAHO en situation réelle
MODULE 12	Conclusion et Plan d'Action Managérial

MODULE 1 : L'Architecture Tarifaire

Hôtelière : De la Base au Prix Final

1.1. Fin de la tarification statique

Historiquement, l'hôtellerie fonctionnait avec un catalogue annuel figé. Il y avait un prix pour la "Basse Saison", un pour la "Moyenne Saison", et un pour la "Haute Saison". Ce modèle, totalement obsolète, ne permettait ni de capter la demande de dernière minute en période creuse, ni de maximiser les profits lors de pics imprévus de la demande (ex: événement sportif annoncé tardivement).

Aujourd'hui, le **Responsable des Réservations** opère dans un environnement de **Tarification Dynamique**. Le prix d'une chambre fluctue chaque jour, parfois même chaque heure, en fonction de l'offre, de la demande et du temps restant avant la date d'arrivée.

1.2. Construire l'architecture tarifaire

Pour éviter un chaos administratif, la tarification n'est pas improvisée. Elle repose sur une architecture solide, structurée dans le PMS (Property Management System) :

- **Le Tarif de Référence (BAR - Best Available Rate)** : C'est le pilier de toute la structure. Tous les autres prix sont calculés à partir de lui. S'il bouge, toute la grille bouge.

- **Les Niveaux Tarifaires (Rate Levels / Tiers) :** L'hôtel définit à l'avance plusieurs niveaux de BAR (ex: de BAR 1 à BAR 10). Le Responsable choisit quel niveau appliquer pour chaque journée de l'année.
- **Les Segments (Market Segments) :** L'architecture différencie les prix selon la cible (Le client Corporate paie un prix fixe annuel négocié, le client FIT paie le prix dynamique du jour, le T.O. paie un prix net remisé).

MODULE 2 : La Grille Tarifaire

Dynamique (Le Concept de BAR)

2.1. Définition du BAR

Le **Best Available Rate (BAR)**, ou Meilleur Tarif Disponible, est le tarif public de base vendu pour une nuit donnée. C'est le prix que trouve un client "lambda" sur le site web de l'hôtel ou sur Booking.com pour une chambre sans conditions restrictives (sans prépaiement, annulable jusqu'à la veille).

2.2. La logique des Niveaux de BAR (BAR Levels)

Pour réagir vite à la demande, le Responsable des Réservations configure une grille (Grid) dans son système. Voici un exemple d'une matrice à 5 niveaux pour une Chambre Standard :

Niveau de BAR	Prix de la Nuit	Contexte d'Application Stratégique
BAR 1	800 MAD	Très basse saison. Occupation prévue < 30%. Objectif : Stimuler la demande et couvrir les charges fixes.
BAR 2	1000 MAD	Basse saison classique ou week-end calme.

Niveau de BAR	Prix de la Nuit	Contexte d'Application Stratégique
BAR 3 (Base)	1200 MAD	Saison moyenne. C'est le prix "normal" de l'hôtel.
BAR 4	1500 MAD	Haute saison, demande soutenue. Occupation prévue > 80%.
BAR 5 (Peak)	2000 MAD	Période de très forte tension (Congrès, Festival, Saint-Sylvestre). Objectif : Maximiser le RevPAR sur les dernières chambres disponibles.

L'ajustement quotidien : Si l'hôtel est au BAR 3 pour la semaine prochaine, mais que soudainement un congrès est annoncé en ville et que les réservations pleuvent (fort Pick-up), le Responsable modifiera le paramétrage pour passer l'hôtel en BAR 5. Instantanément, le prix passera à 2000 MAD sur tous les canaux de vente.

MODULE 3 : Les Tarifs Dérivés (Derived Rates) et Supplements

3.1. Automatiser pour gagner du temps

Le Responsable des Réservations ne gère pas seulement un type de chambre et un tarif. Il a des dizaines d'offres différentes (Tarif Non-Remboursable, Tarif Petit-Déj inclus, Package Romantique). S'il devait modifier le prix de chaque offre manuellement chaque jour, il y passerait sa journée.

La solution informatique s'appelle les **Tarifs Dérivés (Derived Rates)**. Le PMS est configuré pour calculer ces tarifs automatiquement sur la base du BAR du jour (le *Master Rate*).

3.2. Formules de dérivation courantes

- **Dérivation par pourcentage (Tarifs promotionnels) :**

Le Tarif "Non-Remboursable" est configuré en *BAR - 15%*.

Exemple : Si le BAR est à 1000 MAD, le Non-Remboursable se vendra automatiquement à 850 MAD. Si le lendemain le BAR passe à 2000 MAD, le Non-Remboursable s'ajustera seul à 1700 MAD.

- **Dérivation par montant fixe (Suppléments F&B) :**

Le Tarif "Bed & Breakfast" est configuré en *BAR + 150 MAD* (Prix du petit-déjeuner).

- **Dérivation de catégorie de chambre (Room Supplements) :**

La base de l'hôtel est la Chambre Standard.

La Chambre Supérieure (Sup) est configurée en *Chambre Standard* + 200 *MAD*.

La Suite est configurée en *Chambre Standard* + 1000 *MAD*.

MODULE 4 : Comprendre et Configurer les Rate Codes dans le PMS

4.1. L'ADN d'un Rate Code

Dans un PMS (comme Opera ou Mews), un prix ne flotte pas dans l'air. Il est rattaché à un **Rate Code** (Code Tarifaire). Le Responsable des Réservations est le créateur et le garant de ces codes. Une mauvaise configuration détruit la comptabilité de l'hôtel.

4.2. Les attributs obligatoires d'un Rate Code

Lors de la création d'un Rate Code (ex: "BBNRF" pour Bed & Breakfast Non-Refundable), le manager doit configurer :

1. **Le Routage Comptable (Transaction Codes)** : Le PMS doit savoir que sur les 1000 MAD payés par le client, 850 MAD vont dans le compte "Hébergement" et 150 MAD dans le compte "Restauration".
2. **La Politique d'Annulation (Cancellation Policy)** : Le code doit être lié à la règle "100% de pénalité en cas d'annulation".
3. **Les Taxes** : Le prix affiché inclut-il la TVA à 10% et la taxe de séjour à 15 MAD ?
4. **Le Commissionnement** : Ce code est-il commissionnable ? (Si l'agent de voyage réserve ce code, le système générera-t-il automatiquement sa commission de 10% ?).

MODULE 5 : La Gestion de l'Inventaire

(Availability Control)

5.1. Définition de la Capacité (Capacity)

Contrairement au Yield aérien où l'avion décolle et l'inventaire disparaît, l'inventaire hôtelier se renouvelle chaque jour. L'hôtel FAHO possède 100 chambres : c'est sa **Capacité Physique (Physical Inventory)**.

Cependant, le Responsable des Réservations travaille avec l'**Inventaire Vendable (Sellable Inventory)**. Il doit déduire quotidiennement de la capacité totale :

- Les chambres occupées par les clients actuels (Stay-overs).
- Les chambres **OOO (Out Of Order - Hors Service)** : Chambres avec un problème technique majeur (fuite d'eau) qui ne peuvent pas être vendues. Elles sont retirées du calcul du RevPAR.
- (Optionnel) Les chambres **OOS (Out Of Service - Hors Vente)** : Chambres avec un défaut mineur (télé cassée). Elles ne sont pas vendues en priorité, mais peuvent l'être en cas de besoin extrême (surbooking). Elles restent dans le calcul du RevPAR.

5.2. Les Blocs et les Allocations

L'inventaire est souvent fragmenté. Le Responsable "isole" une partie des chambres de l'inventaire public pour la réserver à des groupes spécifiques (Allotments ou Business Blocks). Tant que le groupe n'a pas atteint sa "Cut-off date" (date de rétrocession), ces chambres sont bloquées. *Exemple : Sur 100 chambres, 30 sont bloquées pour le "Mariage Alaoui". L'inventaire public (pour Booking.com) n'est plus que de 70.*

MODULE 6 : La Stratégie d'Overbooking Mathématique

6.1. La peur irrationnelle du Surbooking

L'Overbooking est la pratique qui effraie le plus les jeunes agents de réservation. Ils voient le PMS afficher "-3 chambres disponibles" et paniquent. Le Responsable doit leur expliquer que l'Overbooking n'est pas (toujours) une erreur, c'est une **stratégie financière calculée**.

6.2. Pourquoi pratiquer l'Overbooking ? (Le Wash)

Un hôtel perd de l'argent chaque jour à cause du **Wash** (l'érosion des réservations) :

- Annulations de dernière minute.
- Non-présentations (No-Shows).
- Départs anticipés d'un jour (Early Departures).

Si la statistique historique de l'hôtel prouve qu'en moyenne 5% des clients ne se présentent pas, un hôtel de 100 chambres qui arrête de vendre à 100 finira la nuit avec 95 chambres occupées. C'est une perte sèche de 5% de chiffre d'affaires. Le Responsable **doit** vendre 105 chambres pour finir à 100.

6.3. La limite d'Autorisation (Overbooking Limit)

Le système PMS permet de configurer une "Limite d'Overbooking". Le Responsable peut dire au système : *"Même si nous sommes à 100, continue de vendre jusqu'à 105, puis arrête-toi."*

Si la statistique se trompe et que les 105 clients arrivent, le Responsable devra "Walker" (déloger vers un autre hôtel) les 5 clients en trop. Le coût financier et réputationnel d'un "Walk" est élevé. Le Responsable doit donc jauger finement ce risque : il est plus facile d'overbooker une clientèle "Corporate" (très volatile) qu'un groupe de mariage (qui viendra à 100%).

MODULE 7 : Fences et Restrictions de Vente (MinLOS, CTA, CTD)

7.1. Contrôler l'afflux par des "Barrières" (Fences)

Modifier les prix ne suffit pas toujours à optimiser le revenu. Le Responsable des Réservations utilise des **Restrictions de Vente (Inventory Controls)** pour imposer des conditions de séjour aux clients lors des périodes de très forte demande.

7.2. Les trois restrictions majeures

Acronyme	Signification	Utilité Stratégique
MinLOS	Minimum Length of Stay (Séjour Minimum)	Protéger les épaules de la demande : Un grand match a lieu le Samedi. Tout le monde veut réserver le Samedi soir seul. Résultat : L'hôtel est complet le Samedi (100%), mais vide le Vendredi (30%) et le Dimanche (20%). En appliquant un <i>MinLOS 2 nuits</i> pour tout séjour incluant le Samedi, l'hôtel force les clients à réserver pour le week-end complet, lissant ainsi le taux d'occupation.

Acronyme	Signification	Utilité Stratégique
CTA	Closed to Arrival (Fermé à l'arrivée)	Gérer l'opérationnel : Le soir du Réveillon (31 Décembre), l'hôtel organise une grande fête. Le Responsable met un CTA le 31. Les clients ne pourront plus réserver avec une <i>arrivée</i> le 31. Ils devront arriver le 30 (ou avant). Cela évite le chaos d'un check-in massif le soir de la fête.
CTD	Closed to Departure (Fermé au départ)	Plus rare. Interdit aux clients de programmer leur jour de départ à une date précise. Souvent utilisé pour éviter que tout l'hôtel ne se vide le jour d'un grand événement local, forçant les clients à rester une nuit de plus.

MODULE 8 : Yield Out : Savoir Fermer les Tarifs Bas

8.1. Protéger l'inventaire en haute saison

Lorsque la demande (Demand) pour la ville explose, l'hôtel n'a aucun problème à se remplir. L'objectif n'est plus le volume (Taux d'occupation), mais la rentabilité maximale (ADR). Le Responsable des Réservations doit procéder à un **"Yield Out"**.

Le "Yield Out" consiste à fermer purement et simplement tous les tarifs basculés ou promotionnels de l'hôtel.

8.2. Les tarifs ciblés par la fermeture

- **Les Promotions OTA** : Désactiver les "Offres de dernière minute" et les "Offres Mobiles -10%" sur Booking.com et Expedia.
- **Les Tarifs "Opaques"** : Fermer les inventaires accordés aux Tour-Opérateurs et grossistes (Wholesalers) qui paient la chambre à moitié prix. L'hôtel peut revendre ces mêmes chambres deux fois plus cher au grand public.
- **Les Tarifs Corporate (Non-LRA)** : Si l'hôtel a négocié des contrats sociétés de type "NLRA" (Non-Last Room Availability), le Responsable a le droit légal de bloquer ce tarif société (ex: 800 MAD) pour forcer le voyageur d'affaires à payer le tarif du jour (BAR) à 1500 MAD s'il veut absolument dormir là.

MODULE 9 : La Synchronisation via le Channel Manager

9.1. L'impact de la distribution globale

Toute la stratégie élaborée dans le PMS (Changements de prix BAR, mise en place de MinLOS, fermeture de tarifs Yield Out) est totalement inutile si elle n'est pas communiquée instantanément au marché.

C'est le rôle du **Channel Manager** (ex: SiteMinder, D-Edge). Cet outil est le pont (Interface) entre le PMS et les sites de réservation en ligne (Booking.com, Expedia, Agoda).

9.2. Le concept de "Pooled Inventory" (Inventaire Partagé)

Dans l'hôtellerie moderne, on n'alloue plus un "quota" de chambres par agence (ex: 5 pour Booking, 5 pour le site web). Le Responsable expose la **totalité** des chambres disponibles de l'hôtel à tous les canaux simultanément (Pooled Inventory).

La Mécanique : L'hôtel a 10 chambres. Expedia en vend une. Le Channel Manager capte la vente, l'envoie au PMS, et met instantanément (en 3 secondes) à jour le stock à 9 chambres sur Booking.com, le Site Web, et Agoda. C'est ce qui permet d'afficher 100% de l'hôtel partout sans risquer l'overbooking.

MODULE 10 : L'Analyse des "Denials" (Refus) pour Ajuster les Prix

10.1. Qu'est-ce qu'un Denial ou Turnaway ?

Le Yield Management est une boucle d'apprentissage. Un **Denial (Refus)** survient lorsqu'un client demande une chambre, mais que la réservation n'aboutit pas. Il existe deux types de refus :

- **Inventory Denial** : L'hôtel est complet. L'agent refuse la vente car il n'y a plus de chambres. C'est le signe d'une demande très forte.
- **Rate Denial (Refus tarifaire)** : L'hôtel a des chambres, mais lorsque le client entend le prix, il refuse de réserver (il trouve cela trop cher).

10.2. L'exploitation stratégique par le Responsable

Le Responsable des Réservations doit obliger son équipe à **tracer (log)** chaque appel refusé dans le PMS (Fonction Turnaway).

Ajustement de la stratégie :

Si, pour la semaine prochaine, l'hôtel est vide à 30% d'occupation, et que le rapport du PMS indique 15 "Rate Denials" (les clients ont raccroché à cause du prix fixé à 1500 MAD), le Responsable a la preuve immédiate que son prix de vente (BAR) est déconnecté de la réalité du marché actuel. Il doit instantanément baisser son BAR (ex: à 1100 MAD) pour stopper l'hémorragie et relancer la conversion.

MODULE 11 : Cas Pratiques

Approfondis : L'Hôtel FAHO en situation réelle

Cas N°1 : Réagir à l'annulation surprise d'un grand événement

Contexte (Hôtel FAHO) : Un grand salon professionnel (MICE) prévu dans votre ville en Novembre est soudainement annulé un mois avant. Les hôtels de la ville étaient tous complets, les prix (BAR) étaient à leur maximum. En 24h, vous recevez 30 annulations, votre taux d'occupation chute de 90% à 40%.

Action Stratégique du Responsable :

1. Vous faites face à un effondrement de la demande. Maintenir des prix hauts serait suicidaire.
2. **Ajustement BAR :** Vous passez le BAR du Niveau 5 (Peak) au Niveau 2 (Basse saison).
3. **Ouverture des promotions :** Vous rouvrez immédiatement tous les tarifs remisés (Non-Remboursables, offres Mobiles sur Booking.com) que vous aviez précédemment bloqués (Yield Out).
4. **Campagne flash :** Vous lancez une newsletter à votre base de données locale (Staycation) avec une offre agressive "Week-end" pour capter la clientèle de loisirs qui peut remplacer la clientèle d'affaires perdue.

Cas N°2 : Le problème du MinLOS mal calibré

Contexte (Hôtel FAHO) : C'est le grand week-end de Pâques. Vous avez appliqué un *MinLOS de 3 nuits* (Jeudi, Vendredi, Samedi). Nous sommes Jeudi matin, le week-end commence, mais l'hôtel n'est rempli qu'à 60%. Le téléphone ne sonne pas.

Action Stratégique du Responsable :

1. Votre barrière tarifaire (Fence) est trop rigide. Les clients qui veulent venir seulement pour 2 nuits (Vendredi et Samedi) sont bloqués par votre MinLOS 3 nuits et vont chez la concurrence.
2. L'erreur du débutant serait de baisser le prix. Le problème n'est pas le prix, c'est la restriction.
3. **Ajustement tactique :** Vous modifiez le MinLOS dans le PMS de 3 nuits à 2 nuits, voire 1 nuit. Les réservations vont affluer immédiatement de la part des retardataires (Last minute bookers) qui cherchaient de courts séjours. L'hôtel atteindra les 100% sans brader son tarif public.

Cas N°3 : Protéger la Base Business (La négociation de Groupe)

Contexte (Hôtel FAHO) : Une agence vous demande un bloc (Allotment) de 40 chambres pour un séminaire en Juin prochain (Haute Saison). Ils proposent de payer 800 MAD par nuit. Historiquement, en Juin, vous vendez très facilement ces 40 chambres à des touristes (FIT) à 1400 MAD.

Action Stratégique du Responsable (Displacement Analysis) :

1. Vous calculez la perte (Displacement) : Si vous acceptez le groupe, vous perdez 600 MAD (1400 - 800) sur 40 chambres, soit une perte sèche de 24 000 MAD de

chiffre d'affaires hébergement.

2. **Cependant**, l'organisateur vous précise que le groupe va louer la grande salle de conférence (10 000 MAD) et organisera un dîner de gala pour tous les participants au restaurant (recette estimée à 20 000 MAD).

3. Le calcul s'inverse (Total Revenue Management) : La perte hébergement (-24K) est compensée par les revenus annexes F&B et Séminaire (+30K).

4. Vous acceptez le groupe car le *TrevPAR* (Total RevPAR) sera plus élevé, et vous imposez des conditions d'annulation (Cut-off date) très strictes pour sécuriser l'opération.

MODULE 12 : Conclusion et Plan d'Action Managérial

12.1. Du Réactif au Stratégique

La gestion des tarifs et de l'inventaire n'est plus une tâche de maintenance informatique. C'est l'essence même de la rentabilité de l'hôtel. Le Responsable des Réservations ne "subit" plus le marché, il le pilote. En maîtrisant l'architecture tarifaire (BAR, tarifs dérivés), le contrôle des flux (MinLOS, Overbooking) et la distribution technologique (Channel Manager), il devient le partenaire indispensable de la Direction Générale et du pôle Commercial.

12.2. Les Routines du Responsable (Plan d'Action)

Pour ancrer ces méthodes de travail, le manager devra mettre en place ces routines incontournables au sein de son équipe :

- **Routine Matinale** : Analyse des résultats de la veille (Manager's Flash), lecture du Pace Report (Pickup), et vérification des *Denials* enregistrés par les agents la veille pour d'éventuels ajustements tarifaires flash.
- **Routine Hebdomadaire** : Édition du *Forecast* des 3 prochains mois. Réunion "Yield" avec le Directeur pour définir la fermeture des tarifs remisés (Yield Out) sur les futures semaines de forte tension, ou l'ouverture de promotions sur les "poches de vide" détectées.
- **Routine de Contrôle Qualité** : Audit des Master Blocks (Groupes). Application intransigeante des dates de "Cut-Off" et exécution du "Wash" pour récupérer et revendre immédiatement l'inventaire non utilisé par les organisateurs.

Document certifié conforme - Programme Pilotage Financier

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