

[www.ardeche-guide.com](http://www.ardeche-guide.com)



## Séminaire Pricing / Yield Management



Privas, le 24 février 2009



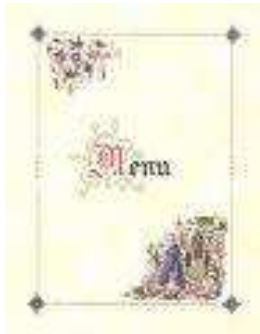
- **Matinée**

- **Partie 1** : Introduction

- Présentations
- Définition et principes du Pricing et du Yield Management

- **Partie 2** : Comment ça marche ?

- Les leviers d'optimisation
- Exemples issus de l'hôtellerie de chaîne



- **Après-midi**

- **Partie 3** : Application sur « petites capacités »

- Cas pratique sur une saison
  - Analyse des performances année 2008
  - Revue des initiatives Pricing et Yield Management

- **Partie 4** : Conclusion

- Plan d'action personnalisé 2009
- Evaluation de la journée

## Partie 1

### Définition – Principes

### Pricing / Yield Management

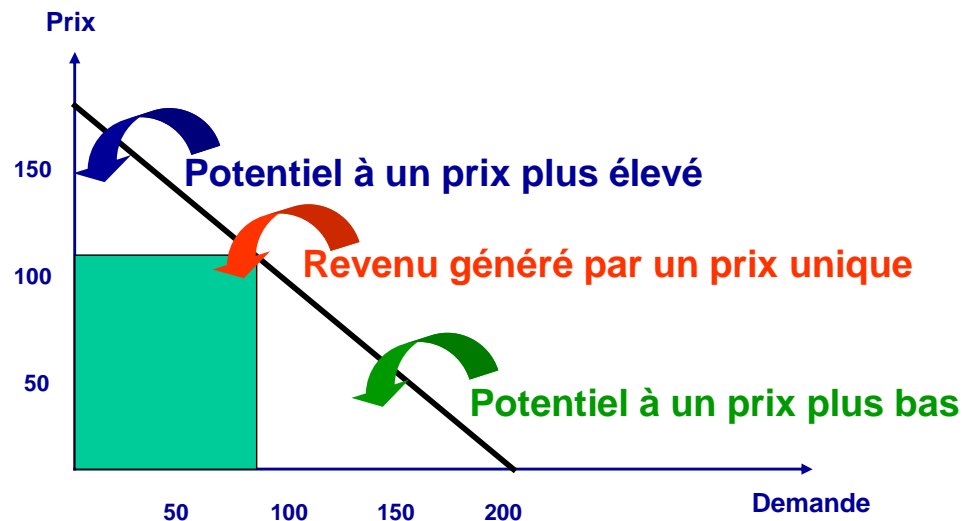
- **Yield management = tactiques de vente optimale selon :**
  - La demande : le « potentiel » de clientèle
    - À la date x (réservation)
    - Pour un séjour à la date y (consommation)
  - La capacité disponible : quantité de produits à vendre



## **Yield Management = au service d'une stratégie**

- Positionnement produit (ex : haut de gamme)
  - Stratégie de distribution (ex : vente directe, sans intermédiaires)
  - Budget, objectifs, rentabilité financière
- 
- **Yield Management = expertise de la demande**
    - Impact du calendrier (vacances, jours fériés)
    - Impact des événements spéciaux (salons, foires,...)
    - Impact de l'environnement concurrentiel
    - Impact de la politique de prix

- **Pricing : ensemble des outils tarifaires disponibles**
  - Pour la vente de produit(s)
  - Sur un marché donné
- **Pricing : il varie selon**
  - Les types de clientèle
  - Les produits
  - Les périodes
    - D'achat
    - De consommation
- **Pricing : il stimule la demande et définit des règles (conditions tarifaires)**



- **Objectif**
  - Obtenir le chiffre d'affaires maximal



- **CA = quantité x prix**
  - Prix 50€ : demande 100
    - CA = 5 000 €
  - Prix 40€ : demande 120
    - CA = 4 800 €
  - Prix 45€ : demande 115
    - CA = 5 175 €

**Solution optimale**

- **Attention aux limites du CA**
  - Quels types de revenu ?
  - Quelle marge ?
  - Coûts variables proportionnels au volume ...

## 1. Quand la capacité est limitée



## 2. Quand les tarifs sont différenciés

- car la demande est variable

## 3. Quand on peut prévoir la demande

- car on peut réserver les produits à l'avance et mesurer les comportements des clients

## 4. Quand on peut contrôler le niveau des ventes

# 1. Quand la capacité est limitée (1/2)



- **Un nombre de chambres / appartements**

- Par nuit (hôtels)
  - et par type de chambre : Standard, Executive, Suite, ...
- Par semaine (clubs vacances)
  - et par taille d'appartement : 2 pièces / 4 personnes, 3 pièces / 6 personnes, ...



- **1<sup>er</sup> cas = OFFRE > DEMANDE**

- Toute chambre non encore vendue le jour même est perdue = Gâchis
- 1<sup>ère</sup> action possible : promotions de dernière minute
  - Risque d'habituer les clients (cercle vicieux)
  - Risque de manque de visibilité sur les ventes (de plus en plus tardives)
  - Risque de dilution (effet d'aubaine : les clients profitent du prix mais ce n'est pas le prix qui a déclenché leur acte d'achat)
- 2<sup>ème</sup> action possible : modifier le prix en amont (saison de prix)
  - Attention à la mesure de l'effet prix/volume (élasticité)

# 1. Quand la capacité est limitée (2/2)



- 2ème cas = DEMANDE > OFFRE
  - Demande contrainte (par la capacité)
  - Pour optimiser :
    - Protéger la demande la plus rémunératrice
      - Les tarifs les plus élevés (plein tarif Vs discounts)
      - Les séjours les plus longs
  - Gaspillage : refuser des réservations plus rémunératrices que ce qui est déjà réservé



## 2. Quand les tarifs sont différenciés



- **Selon les types de produits**
  - Cabines de transport (aérien)
  - Types de chambre ou taille d'appartements (hébergement)
  - Catégorie de fauteuil, orchestre, balcons (théâtre)
- **La formule, le package**
  - Réservation conditionnée à l'achat de produits groupés
  - Ex : tour operating, durée de séjour minimum, Billets de parc + hôtel
- **Le segment de marché**
  - Individuels / groupes
  - Affaire / Loisir
  - Vente Directe / Vente indirecte via des agences, revendeurs, tours operators, agences en, ligne, etc...
- **Les conditions tarifaires**
  - Règle de paiement, de modification et de remboursement
- **Le délai de réservation**
  - Vente anticipée : « early booking »
  - Vente soldée : « last minute »



### 3. Quand on peut prévoir la demande (1/2)



- **Avantages de la réservation Vs « passage »**
  - Visibilité sur les tendances de vente
  - Possibilité d'alerte pour réagir
  - Mise en place de contrôles des ventes à venir
- **La réservation permet de détecter les comportements selon :**
  - Le motif de l'achat
    - Loisir / Affaire en hôtellerie, aérien
  - La nature de la clientèle
    - Individuel / groupes
    - Familles / Couples / seniors
  - Le mode d'achat et / ou de réservation
    - Direct / Indirect
    - Capacité garantie Vs « sur disponibilité »
    - Téléphone, centrale de réservation, internet
- **Attention : la « valeur » d'un client dépend fortement de son comportement**
  - Délai d'achat
  - Période de consommation
  - Sensibilité au prix, achat en « basse saison »
  - Chiffre d'affaires



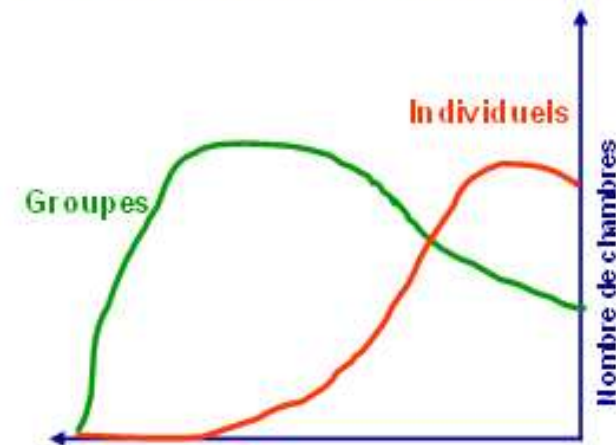
### 3. Quand on peut prévoir la demande (2/2)

- Le suivi régulier des réservations permet de bâtir des montées en charge de réservations qui sont la base des méthodes de prévision
  - Ex : 50% des réservations sont faites dans un délai de 4 semaines avant l'arrivée

#### Le comportement de réservation



#### Le comportement d'annulation



- **Clientèle qui réserve « tôt »**
  - Les groupes
  - Certaines nationalités (Allemagne, Pays Bas ...)
- **Clientèle qui réserve « tard »**
  - La vente sur Internet
  - Le passage

## 4. Quand on peut contrôler le niveau des ventes (1/2)



- Si on laisse les réservations se faire sur la base du « 1<sup>er</sup> arrivé, 1<sup>er</sup> servi », on a de très fortes chances de sous-optimiser son revenu
  - On vend des courts séjours sur une période où des clients souhaitent rester une semaine
  - On vend via des intermédiaires sur une période où des clients souhaitent réserver en direct (sans commission)
  - On vend des nuitées sèches sur une période où des clients souhaitent réserver en demi-pension ou pension complète
  - On vend un tarif promotionnel sur une période où des clients achètent aussi en plein tarif



## 4. Quand on peut contrôler le niveau des ventes (2/2)

- **Le contrôle en amont des ventes via les supports de vente (brochures, internet ...)**
  - Forfait 1 semaine, pas de nuitée supplémentaire
  - Dates d'exclusion et/ou date limite de réservation pour les offres promotionnelles



- **Le contrôle dynamique des ventes**
  - Contrôle en temps réel par téléphone
    - Avantage : souplesse
    - Risque : argumentation client
  - Contrôle via les systemes de vente
    - Avantages : rigueur et transparence
    - Risque : manque de pilotage

## Partie 2

**Comment ça marche ?**

**Les leviers d'optimisation**

1. Vendre au prix optimal
2. Optimiser la durée de séjour
3. Gérer les types de chambres
4. Contrôler les niveaux tarifaires et les promos
5. Prendre le risque de « surbooker »
6. Prendre en compte la contribution totale du séjour



# 1. Vendre au prix optimal

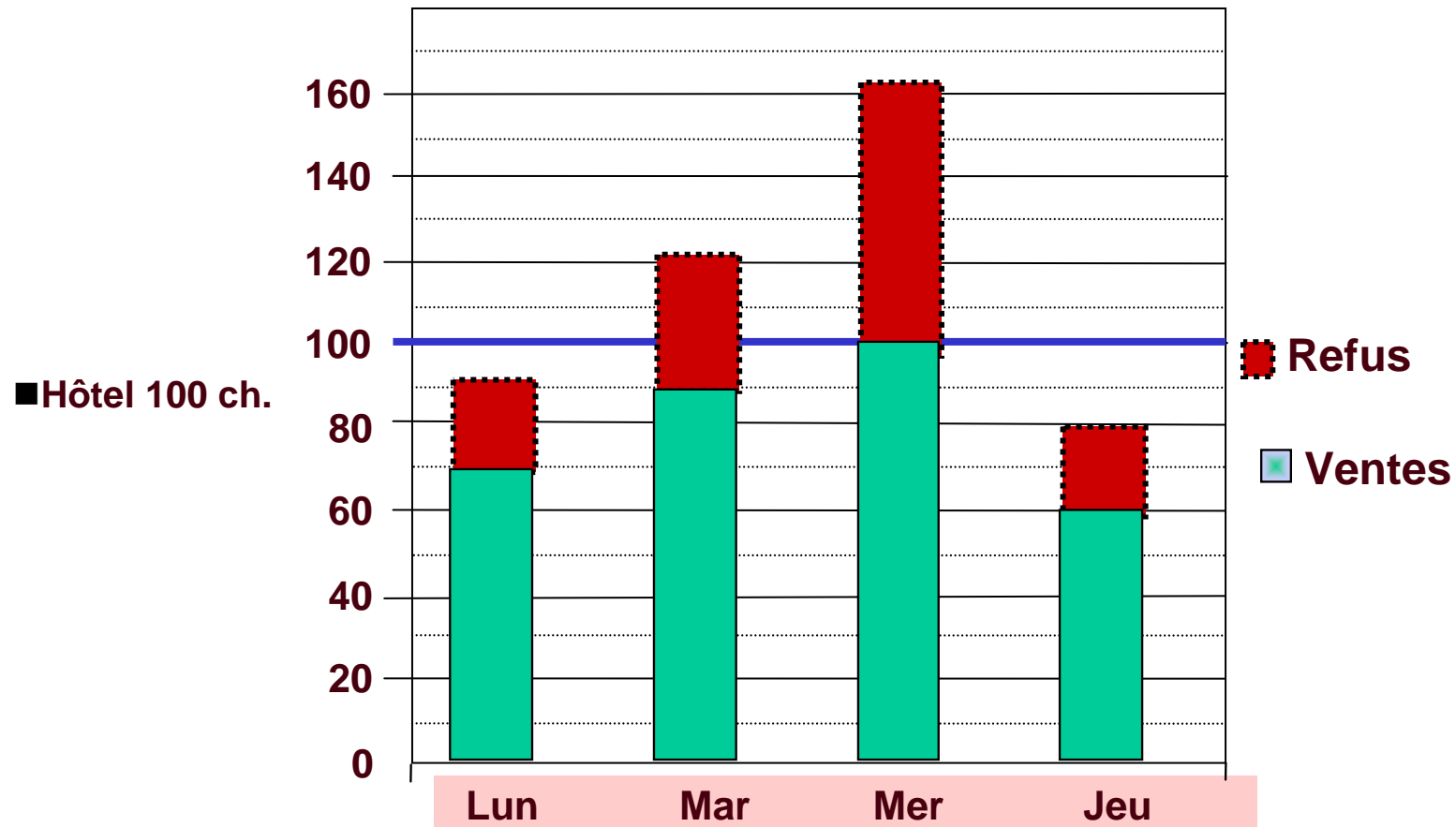


- **Prix brochure/catalogue**
  - Avantage : facile à communiquer
  - Inconvénient : modification à la baisse uniquement (promos)
  - Club Med, résidences de vacances, tour operators
- **Prix dynamique**
  - Avantage : le prix varie avec le niveau réel de la demande
  - Inconvénient : risque de manque de transparence pour le client
  - Hôtellerie de chaîne
- **Conditions d'application**
  - Pas de restriction pour le plein tarif
  - Restrictions pour les tarifs promotionnels
    - Date limite d'achat (ex : J-10)
    - Conditions restrictives d'annulation et de modification

## 2. Optimiser la durée de séjour (1/2)



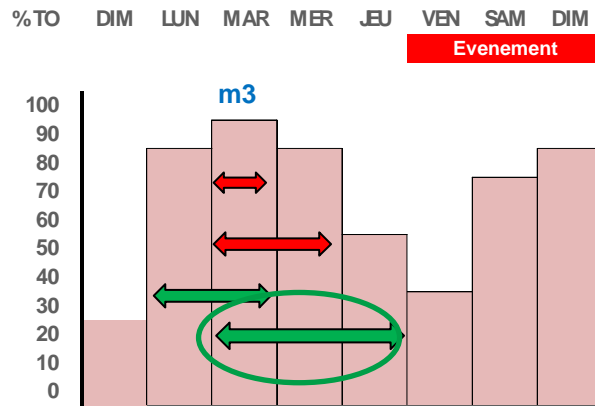
- Mercredi complet
- 30 chambres vides le lundi, 10 chambres vides le mardi et 40 chambres vides le jeudi



## 2. Optimiser la durée de séjour (2/2)



- **Les contrôles de durée de séjour s'appliquent sur les arrivées**

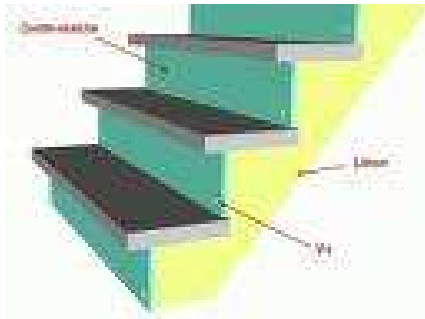


- Maximum 1 nuit : sur cette date d'arrivée, seuls les séjours d'une nuit sont autorisés
  - Utilisé pour gérer la veille d'événements spécifiques (ex : privatisation de l'hôtel)
- Minimum 2 nuits : sur cette date d'arrivée, les séjours d'une nuit ne sont pas autorisés
  - Utilisé pour « protéger » les futures ventes en 2 nuits ou plus
- Arrivées fermées : aucune arrivée n'est autorisée sur cette date
  - Utilisé pour lisser l'occupation autour de cette date qui est fortement demandée
  - Nota bene : les séjours sont autorisés sur cette date mais pas les arrivées

### 3. Gérer les types de chambres (1/2)



- **Si on veut gérer les types de chambres, elles doivent avoir des valeurs différentes qui soient perceptibles par les clients**
  - Exemple de critères de différenciation
    - Taille
    - Nombre de couchages
    - Vue
    - Confort
    - Proximité
- **Cette valeur doit être reflétée dans les écarts de prix qui doivent être :**
  - Suffisamment élevés pour justifier la différence de valeur du produit
  - Malgré tout abordables pour permettre le glissement de l'achat vers le prix supérieur et éviter le refus de vente
- **Les bonnes pratiques**
  - Prix simples (se terminant par 5 ou 9€)
  - Ecart de 10€ minimum
  - 2 ou 3 types de chambres maximum

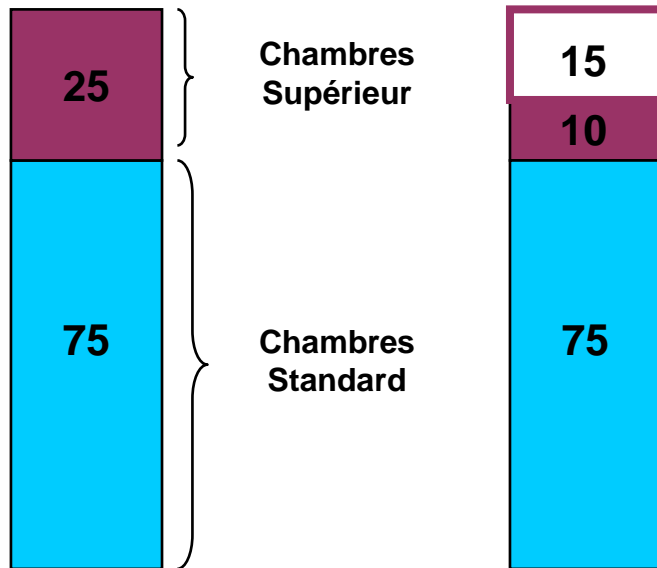


### 3. Gérer les types de chambres (2/2)



- **Contrôle de la disponibilité par type de chambre**

- Politique de surclassement (upgrades) ou « d' upsell »



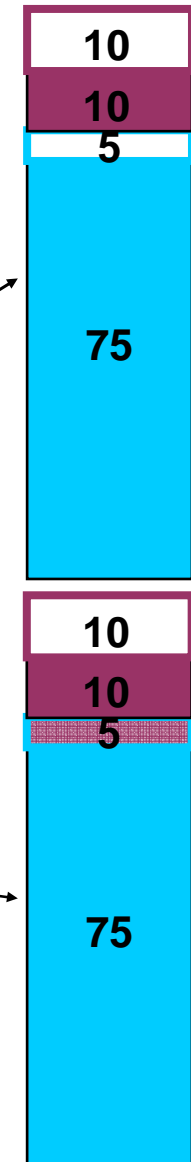
- **Etat des ventes :**

- 75 chambres standard
- 10 chambres supérieur
- Dispo = 15 chambres supérieur

- **Estimation des futures ventes au prix supérieur = 10 chambres**

- **Comment vendre les 5 chambres prévues vides ?**

- Méthode 1 : surclassement
  - Vente de 5 chambres au prix standard : les clients seront surclassés en supérieur « gratuitement »
- Méthode 2 : « upsell »
  - Vente de 5 chambres à un prix intermédiaire entre standard et supérieur : les clients seront surclassés avec un supplément



## 4. Contrôler les niveaux tarifaires et les promos



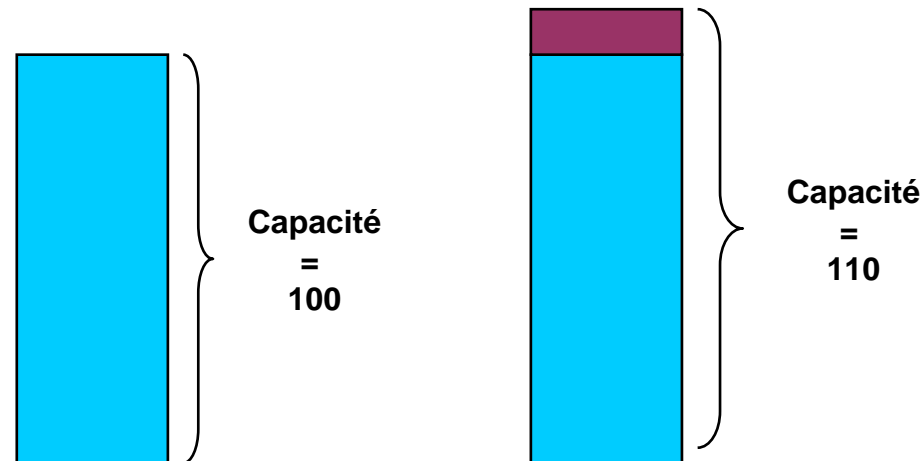
- Ouvert / Fermé / en demande (request)
- Disponibilité contrôlée par une « limite de réservation »
  - Le plein tarif a accès à la totalité de la disponibilité (inventaires imbriqués)
- Dates de validité (réservation / consommation)
  - Exemple : si une promotion est valable est réservable jusqu'à 7 jours avant l'arrivée, elle ne doit pas se rouvrir à j-3, quel que soit le niveau des ventes


<b>1er cas :</b> à j-14	Limite de ventes	Ventes	Dispo
Plein Tarif	NA	10	55
Prix Internet (-10%)	25	15	10
Promo j-7 (-15%)	15	15	
Offre Agent de voyage (-50%)	5	5	
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>45</b>	<b>55</b>

<b>2ème cas :</b> à j-3	Limite de ventes	Ventes	Dispo
Plein Tarif	NA	40	20
Prix Internet (-10%)	25	25	
Promo j-7 (-15%)	15	10 (*)	
Offre Agent de voyage (-50%)	5	5	
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>80</b>	<b>20</b>

(\*) Les 5 annulations de la promo J-7 ne sont pas remises en vente car le délai minimal de réservation est dépassé

## 5. Prendre le risque de « surbooker »



-  10 chambres supplémentaires sont mises en vente au-delà de la capacité physique pour assurer le remplissage maximal des chambres
- **Le « surbook » permet de compenser :**
  - Les annulations à venir
    - Groupes
    - Réservations individuelles non garanties
  - Les no-shows
    - Clients qui ne se présentent pas le jour de l'arrivée
- **Nota Bene : avant de « surbooker », prendre le temps de mesurer ...**

## 6. Prendre en compte la contribution



- **Contribution = Revenus – Coûts variables**
  - Mesure de la rentabilité (et pas seulement du CA)
  - La mesure de la contribution permet d'arbitrer sur des clientèles de profil différent (ex : séminaires Vs individuels)



- **Revenus**
  - Revenus pré-réservés
    - Hébergement
    - Petit-déjeuner, demi-pension
    - Location de salle
  - Revenus annexes consommés sur place
    - Restauration, téléphone, mini-bar ...
- **Coûts variables**
  - Coûts de « fabrication »
    - Marge hébergement
    - Marge restauration
  - Coûts de distribution
    - Commissions
    - Réductions

# La méthode de calcul du déplacement



- Un hôtel de 100 chambres reçoit une demande de groupe pour 7 nuits : 50 chambres au prix de 60 €
- Le responsable sait estimer le nombre de réservations individuelles qu'il va recevoir sur chacune des nuits au prix de 100 €
- Il fait un calcul économique pour savoir s'il est intéressant ou non d'accepter ce groupe

+



<b>Capacité Hôtel</b>	
100	
<b>Groupe</b>	
Nbre chambres	50
Prix	60

	Mar 05/05/2009	Mer 06/05/2009	Jeu 07/05/2009	Ven 08/05/2009	Sam 09/05/2009	Dim 10/05/2009	Lun 11/05/2009	Total
<b>Groupe</b>								
Nuitées	50	50	50	50	50	50	50	350
Prix	60	60	60	60	60	60	60	
CA	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	21 000
<b>Indiv.</b>								
Potentiel	50	85	90	100	100	80	75	
Prix Moyen	100	100	100	100	100	100	100	

# La méthode de calcul du déplacement (solution)



- Il calcule ce que rapporte le groupe : 21 000 €
- Il estime ensuite le revenu potentiel déplacé s'il accepte le groupe : 23 000 €
- Il calcule ensuite le prix minimum pour que le groupe puisse être accepté sans perdre de revenu : 23 000 € / 350 nuitées = 66 €



<b>Capacité Hôtel</b>	
	100
<b>Groupe</b>	
Nbre chambres	50
Prix	60

	Mar 05/05/2009	Mer 06/05/2009	Jeu 07/05/2009	Ven 08/05/2009	Sam 09/05/2009	Dim 10/05/2009	Lun 11/05/2009	Total
<b>Groupe</b>								
Nuitées	50	50	50	50	50	50	50	350
Prix	60	60	60	60	60	60	60	
CA	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	21 000
<b>Indiv.</b>								
Potentiel	50	85	90	100	100	80	75	
Prix Moyen	100	100	100	100	100	100	100	
Déplacement nuitées	0	-35	-40	-50	-50	-30	-25	-230
Déplacement CA	0	-3 500	-4 000	-5 000	-5 000	-3 000	-2 500	-23 000

**-2 000**

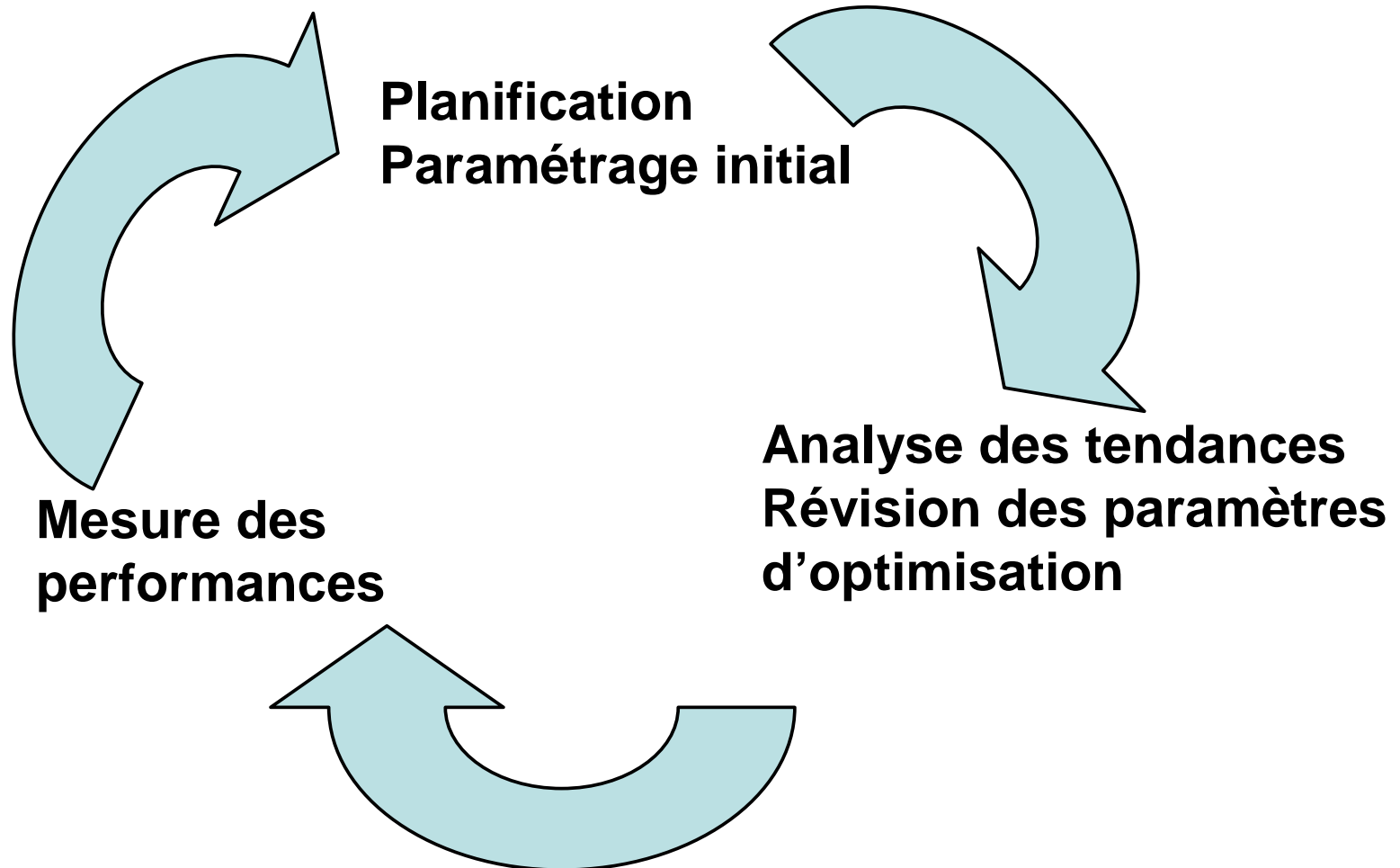
## **Partie 2**

### **Comment ça marche ?**

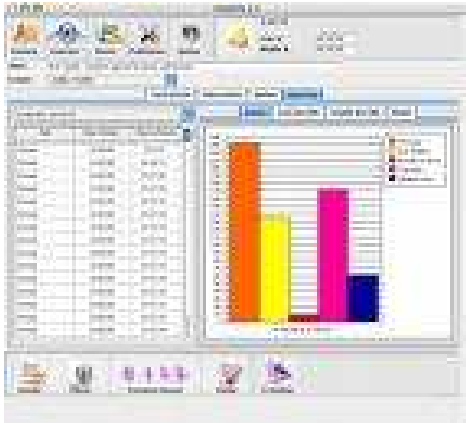
#### **Exemples issus de l'hôtellerie de chaîne**

- 1. Connaître et prévoir la demande**
- 2. Définir la politique de prix**
- 3. Maîtriser les canaux de distribution**
- 4. Actionner les leviers d'optimisation**
- 5. Mesurer les performances**





- **Suivi du réalisé et des performances avec des indicateurs**
  - Par jour
  - Taux d'occupation / Prix Moyen / Revpar
  - Performance du prix moyen Vs prix Rack
  - Analyse par segment de marché



- **Analyse mensuelle de l'activité**
  - Données quantitatives
  - Informations qualitatives
    - Impact des événements
    - Annulations ...
- **Suivi du portefeuille des ventes**
  - Par jour
  - Sur les 2 ou 3 mois à venir
  - Vs année précédente
  - Par segment de marché

## Exemple de reporting du réalisé



Date	1/1	2/1	3/1	4/1	5/1	6/1	7/1	8/1	9/1	10/1	11/1	12/1	13/1	14/1
Jour de semaine	Lun	Mar	Mer	Jeu	Ven	Sam	Dim	Lun	Mar	Mer	Jeu	Ven	Sam	Dim
Périodes Types	VAC	VAC	VAC	VAC	VAC	VAC	VAC	FAI	FAI	FAI	FAI	FAI	FAI	FAI
Salon 1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	COI
Salon 2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pont	Pon	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Capacité vendable	286	286	286	286	286	286	286	286	286	286	286	286	286	286
Prix	119	119	119	119	59	59	59	119	119	119	119	59	59	59

### Indicateurs

Nuitées	181	55	93	95	65	84	80	193	233	258	283	130	126	145
Taux d'occupation	63%	19%	33%	33%	23%	29%	28%	67%	81%	90%	99%	45%	44%	51%
Rack efficiency	33%	85%	94%	87%	91%	93%	96%	99%	99%	97%	97%	75%	96%	100%
Prix Moyen	40	102	112	104	53	55	56	118	118	116	116	44	56	59
Revpar	25	20	37	34	12	16	16	80	96	105	115	20	25	30

### Prix Moyen

Indiv Affaire non contracté	59	119	120	104	58	59	58	118	118	116	116	38	61	59
Indiv Affaire contracté	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Indiv Loisir non contracté	56	119	106	106	54	57	56	119	119	119	119	54	58	56
Indiv Loisir contracté	-	-	60	60	30	10	30	90	-	-	-	27	15	59
Groupes Loisir	37	24	26	-	46	46	-	-	-	-	-	43	43	-
Groupes Affaires	-	-	-	-	-	-	59	119	119	119	115	59	-	63
Equipages	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

### Taux d'occupat

Indiv Affaire non contracté	2%	12%	28%	28%	6%	9%	16%	62%	77%	85%	73%	20%	12%	26%
Indiv Affaire contracté														
Indiv Loisir non contracté	6%	4%	2%	5%	13%	15%	10%	2%	2%	3%	5%	16%	26%	14%
Indiv Loisir contracté			0%	0%	0%	1%	1%	1%				2%	0%	0%
Groupes Loisir	55%	3%	2%		4%	4%						6%	6%	
Groupes Affaires							0%	2%	2%	2%	21%	1%		10%
Equipages														



## Politique de prix : Exemple Novotel

### Meilleur Tarif - sans conditions

FLEX+

125.00 EUR

251.60 EUR  
dont taxes 1.60 EUR

[Conditions de vente du tarif](#) [Détail par nuit](#)

Petit déjeuner en supplément : 13.50 EUR / jour / personne

Continuez

### Promotion Flash - non modifiable ni annulable voir conditions

FLEX-

106.25 EUR

214.10 EUR  
dont taxes 1.60 EUR

[Conditions de vente du tarif](#) [Détail par nuit](#)

Petit déjeuner en supplément : 13.50 EUR / jour / personne

- **Coexistence de 2 niveaux de prix pour un même séjour**
  - Flex + = tarif sans condition restrictive (possibilité de modifier et d'annuler sans frais)
  - Flex- = tarif promotionnel (-15%) avec les conditions de vente suivantes :

#### Conditions particulières : :

Les informations relatives à la carte bancaire du client sont nécessaires pour bénéficier de cette promotion. Toute modification ou annulation est impossible après la réservation -Le client accepte d'être débité à la réservation du prix total du séjour, cette somme n'étant pas remboursable en cas d'annulation ou de modification des dates de séjour.



- **Politique contractuelle**
  - Entreprises
    - Prix garanti à l'année
    - Sur la base d'un volume de nuitées
  - Partenaires « Loisirs »
    - Prix saisonnier
    - Allotements
  
- **Vente distribuée via des intermédiaires**
  - Ex : Expedia, Booking
  - Développement d'interfaces informatiques
  
- **Stratégie de vente directe**
  - Meilleur prix sur le site internet « en propre »
  - Parité tarifaire



- **En France, dans l'hôtellerie de chaîne, c'est le directeur de l'hôtel qui est responsable de son chiffre d'affaires**
- **Hôtels de grande capacité (> 150 chambres)**
  - 1 revenue manager dans l'hôtel
- **Autres hôtels**
  - Décisions d'optimisation prises au quotidien par le ou la responsable réception / réservation
- **Organisation par « place »**
  - Hôtels présents sur une même zone géographique
    - Ville, quartier
  - Réunions de coordination avec un revenue manager « de place »
    - Performances comparées des hôtels de la place
    - Suivi de la concurrence
    - Ajustement des tarifs et de la politique commerciale

## **Partie 3**

### **Illustration à partir d'un cas pratique**

#### **Le Domaine des Fleurs**



- **Maison d'hôtes en bord de mer ayant 3 ans d'existence**
  - Maison ancienne
  - Confortable et joliment décorée
- **Ouverture 7 mois dans l'année**
- **5 chambres indépendantes**
  - Rose : 2 personnes, 20 m<sup>2</sup>, vue « jardin »
  - Violette : 4 personnes, 28 m<sup>2</sup>, vue « mer »
  - Muguet : 2 personnes, 18 m<sup>2</sup>, vue « jardin »
  - Lilas : 4 personnes, 32 m<sup>2</sup>, vue « mer »
  - Jasmin : 3 personnes, 20 m<sup>2</sup>, vue « jardin »
- **Commercialisation**
  - Prix à la nuitée, petit-déjeuner compris
  - Prix unique à 69 €
    - Toutes dates d'arrivée, toutes chambres
  - Clientèle essentiellement française
  - Vente via :
    - Réseau amical des propriétaires
    - Bouche à oreille
    - Office de Tourisme
    - Passage

# Performance 2008 du Domaine des Fleurs



- **Taux d'occupation de 47% sur la saison 2008**
  - 81% au mois d'août
  - 23% au mois d'avril



- **Taux d'occupation week end (Ven+Sam) = 68%**
- **Taux d'occupation semaine (Dim-Jeu) = 39%**
- **Durée moyenne de séjour = 3,1 sur la saison 2008**
  - 4,3 au mois d'août
  - 2,1 au mois d'avril
- **CA total 2008 = 34 845 €**

Tx occupation	Mois								
SEM/WE	4	5	6	7	8	9	10	Total général	
SEM	15%	36%	32%	69%	78%	21%	23%	39%	
WE	45%	80%	83%	80%	88%	50%	42%	68%	
Total général	23%	50%	45%	72%	81%	29%	28%	47%	

# Analyse nuitées 2008 (1/4)



Avril 2008	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	Total	
2008	1/4	2/4	3/4	4/4	5/4	6/4	7/4	8/4	9/4	10/4	11/4	12/4	13/4	14/4	15/4	16/4	17/4	18/4	19/4	20/4	21/4	22/4	23/4	24/4	25/4	26/4	27/4	28/4	29/4	30/4	avr-08	
<b>Vacances / jours fériés / événements</b>																																
Jours fériés																																
Evénements																																
Fce A												A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A					
France B					B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B													
France C																			C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C		
UK						UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK													
Bel.	Be	Be	Be	Be	Be	Be																										
NL																										NL	NL	NL	NL	NL		
All.	D	D	D	D	D	D																										
<b>Nuitées</b>																																
Rose											1	1							1	1	1						1	1	1			
Violette												1							1			1	1				1		1	1		
Muguet											1	1								1	1								1	1		
Lilas												1								1	1							1	1			
Jasmin													1	1	1	1														1		
<b>Total</b>											2	4		1	1	1	2	2	3	1	1	1	1	1	2	5	1	2	2	2	<b>35</b>	

Mai 2008	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	Total	
2008	1/5	2/5	3/5	4/5	5/5	6/5	7/5	8/5	9/5	10/5	11/5	12/5	13/5	14/5	15/5	16/5	17/5	18/5	19/5	20/5	21/5	22/5	23/5	24/5	25/5	26/5	27/5	28/5	29/5	30/5	31/5	mai-08	
<b>Vacances / jours fériés / événements</b>																																	
Jours fériés																																	
Evénements																																	
Fce A																																	
France B																																	
France C	C	C	C	C																													
UK																									UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK		
Bel.																																	
NL	NL	NL	NL	NL																													
All.	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D																							
<b>Nuitées</b>																																	
Rose	1	1	1		1	1		1	1	1			1	1	1	1									1	1	1		1	1	1		
Violette	1	1	1		1	1	1	1		1	1	1				1	1							1	1		1	1	1		1	1	
Muguet	1	1	1				1	1	1	1					1	1	1											1	1	1		1	1
Lilas	1	1	1	1					1	1	1	1	1				1														1	1	
Jasmin	1	1	1	1							1	1	1				1													1	1	1	
<b>Total</b>	5	5	5	2	2	2	2	4	3	5	3	2	1	1	2	3	5							1	5	3	2	2	2	3	3	5	<b>78</b>

# Analyse nuitées 2008 (2/4)



Juin 2008	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	Total	
	1/6	2/6	3/6	4/6	5/6	6/6	7/6	8/6	9/6	10/6	11/6	12/6	13/6	14/6	15/6	16/6	17/6	18/6	19/6	20/6	21/6	22/6	23/6	24/6	25/6	26/6	27/6	28/6	29/6	30/6	juin-08	
<b>Vacances / jours fériés / événements</b>																																
Jours fériés																																
Evénements																																
Fce A																																
France B																																
France C																																
UK	UK																															
Bel.																																
NL																																
All.																																
<b>Nuitées</b>																																
Rose		1	1			1	1						1	1	1				1	1	1	1	1					1			1	
Violette					1	1		1	1				1	1		1	1	1			1	1			1	1	1	1			1	
Muguet					1	1		1	1	1			1			1	1				1	1			1	1	1	1				
Lilas						1		1	1	1			1					1	1	1				1	1	1	1	1			1	
Jasmin						1		1	1	1	1		1					1	1	1					1	1	1	1				
<b>Total</b>		1	1			3	5		4	4	3	1	2	5	1	1	2	2	3	5	5	1	1	1	3	3	3	5	5	1	2	<b>68</b>

Juillet 2008	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	Total
	1/7	2/7	3/7	4/7	5/7	6/7	7/7	8/7	9/7	10/7	11/7	12/7	13/7	14/7	15/7	16/7	17/7	18/7	19/7	20/7	21/7	22/7	23/7	24/7	25/7	26/7	27/7	28/7	29/7	30/7	31/7	juil-08
<b>Vacances / jours fériés / événements</b>																																
Jours fériés																																
Evénements																																
Fce A			A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	
France B			B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	
France C			C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	
UK																		UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	
Bel.	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	
NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	
All.	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	
<b>Nuitées</b>																																
Rose	1	1	1		1	1	1	1				1	1	1				1	1	1	1	1	1				1	1	1	1		
Violette	1			1	1		1		1	1			1	1		1	1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Muguet		1	1	1	1		1	1	1	1			1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Lilas				1	1	1	1					1	1	1	1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Jasmin					1		1	1	1			1	1	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1			1				
<b>Total</b>	2	2	2	3	5	2	5	3	3	3	3	5	5	2	5	3	3	4	4	3	3	5	5	5	4	4	3	5	3	3	4	<b>111</b>

# Analyse nuitées 2008 (3/4)



Août 2008	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	Total	
	1/8	2/8	3/8	4/8	5/8	6/8	7/8	8/8	9/8	10/8	11/8	12/8	13/8	14/8	15/8	16/8	17/8	18/8	19/8	20/8	21/8	22/8	23/8	24/8	25/8	26/8	27/8	28/8	29/8	30/8	31/8	août-08	
<b>Vacances / jours fériés / événements</b>																																	
Jours fériés																																	
Evénements																																	
Fce A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
France B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B
France C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK
Bel.	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be
NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL
All.	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D
<b>Nuitées</b>																																	
Rose	1	1		1	1	1				1	1	1	1	1	1	1		1		1	1		1			1			1	1			
Violette	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1			1	1	1	1			1	1
Muguet	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Lilas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Jasmin	1	1		1		1		1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			1	1	1	1		1	1	1	1	1	1
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>126</b>		

Septembre 2008	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	Total		
	1/9	2/9	3/9	4/9	5/9	6/9	7/9	8/9	9/9	10/9	11/9	12/9	13/9	14/9	15/9	16/9	17/9	18/9	19/9	20/9	21/9	22/9	23/9	24/9	25/9	26/9	27/9	28/9	29/9	30/9	sept-08		
<b>Vacances / jours fériés / événements</b>																																	
Jours fériés																																	
Evénements																																	
Fce A																																	
France B																																	
France C																																	
UK																																	
Bel.																																	
NL																																	
All.	D	D	D	D	D	D	D																					D	D	D	D		
<b>Nuitées</b>																																	
Rose	1	1			1	1																											
Violette			1				1	1	1				1	1					1	1	1												
Muguet				1	1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Lilas					1								1	1	1					1	1												
Jasmin					1																												
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>43</b>		

# Analyse nuitées 2008 (4/4)

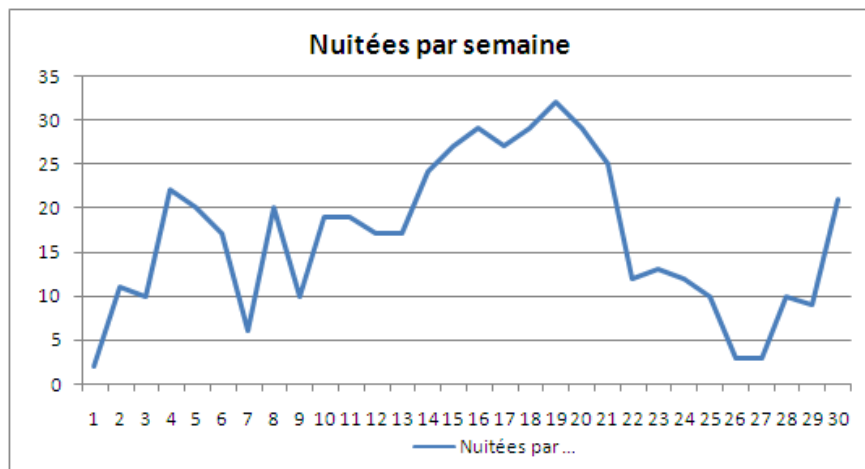


Octobre 2008	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	Total										
	1/10	2/10	3/10	4/10	5/10	6/10	7/10	8/10	9/10	10/10	11/10	12/10	13/10	14/10	15/10	16/10	17/10	18/10	19/10	20/10	21/10	22/10	23/10	24/10	25/10	26/10	27/10	28/10	29/10	30/10	31/10	oct-08			
<b>Vacances / jours fériés / événements</b>																																			
Jours fériés																																			
Evénements																																			
Fce A																										A	A	A	A	A	A	A			
France B																										B	B	B	B	B	B	B			
France C																										C	C	C	C	C	C	C			
UK																										UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK			
Bel.																										Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be			
NL												NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL				
All.	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D							D	D	D	D	D	D	D			
<b>Nuitées</b>																																			
Rose											1																	1	1			1			
Violette											1	1																1	1			1	1		
Muguet			1	1							1	1						1	1						1										
Lilas													1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Jasmin																										1		1	1					1	
Total			1	1							2	3	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	5	5	2	2	4	<b>44</b>	

# Initiative 1 : Augmenter prix Juillet/Août + Samedis



Semaine	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Nuitées	2	11	10	22	20	17	6	20	10	19	19	17	17	24	27	29	27	29	32	29	25	12	13	12	10
Tx Occ.	6%	31%	29%	63%	57%	49%	17%	57%	29%	54%	54%	49%	49%	69%	77%	83%	77%	83%	91%	83%	71%	34%	37%	34%	29%



- **Les périodes de plus forte occupation sont :**
  - Les 8 semaines de Juillet/Août
  - Les nuits de samedi
- **Une différence de prix avec les autres périodes serait justifiée**

- **Quel impact sur le CA d'un prix de 79 € ?**

Jour semaine	nuits	jours	Tx Occ %
1	64	30	43%
2	64	31	41%
3	59	31	38%
4	64	31	41%
5	89	31	57%
6	117	30	78%
7	48	30	32%
total	505	214	47%

## Initiative 1 : Impact sur le CA

	Mois							
Données	4	5	6	7	8	9	10	Total général
Somme de CA1	2 415 €	5 382 €	4 692 €	7 659 €	8 694 €	2 97 €	3 036 €	34 845 €
Somme de CA1_2	7%	15%	13%	22%	25%	9%	9%	100%

**BASE**

### 8 semaines en haute saison

	Mois							
Données	4	5	6	7	8	9	10	Total général
Somme de CA2	2 415 €	5 382 €	4 692 €	8 679 €	9 894 €	2 97 €	3 036 €	37 065 €
Somme de CA2_2	7%	15%	13%	23%	27%	8%	8%	100%

**Var CA Vs base**

6,4%

### 8 semaines en haute saison + Samedis

	Mois							
Données	4	5	6	7	8	9	10	Total général
Somme de CA3	2 535 €	5 632 €	4 892 €	8 679 €	9 934 €	3 07 €	3 116 €	37 865 €
Somme de CA3_2	7%	15%	13%	23%	26%	8%	8%	100%

**Var CA Vs base**

8,7%

### Samedis

	Mois							
Données	4	5	6	7	8	9	10	Total général
Somme de CA4	2 535 €	5 632 €	4 892 €	7 839 €	8 924 €	3 07 €	3 116 €	36 015 €
Somme de CA4_2	7%	16%	14%	22%	25%	9%	9%	100%

**Var CA Vs base**

3,4%

- Appliquer une augmentation de 10<sup>e</sup> sur le prix en Juillet/Août (+15%) permet de générer 6,4% de CA supplémentaire sur l'ensemble de la saison
- Si on rajoute les samedis du reste de la saison, on obtient encore 2,3% de CA supplémentaire

# Initiative 2 : Optimiser les séjours en Juillet/Août



- Constat : les dimanches de Juillet / Août remplissent moins bien que les autres jours
- Idée : créer un forfait 7 nuits au prix de 6 nuits sur les arrivées du dimanche
  - Hypothèse : 2 réservations maxi par dimanche

Juillet 2008	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	Total
	1/7	2/7	3/7	4/7	5/7	6/7	7/7	8/7	9/7	10/7	11/7	12/7	13/7	14/7	15/7	16/7	17/7	18/7	19/7	20/7	21/7	22/7	23/7	24/7	25/7	26/7	27/7	28/7	29/7	30/7	31/7	juil-08
<b>Vacances / jours fériés / événements</b>																																
Jours fériés																																
Evénements																																
Fce A			A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
France B			B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B
France C			C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	
UK																		UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	
Bel.	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	
NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	
All.	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	
<b>Nuitées</b>																																
Rose	1	1	1		1	1	1	1		1	1	1		1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Violette	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Muguet		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Lilas				1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Jasmin				1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Total	2	2	2	3	5	4	5	4	3	4	4	5	5	4	5	3	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	<b>130</b>

Août 2008	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	Total
	1/8	2/8	3/8	4/8	5/8	6/8	7/8	8/8	9/8	10/8	11/8	12/8	13/8	14/8	15/8	16/8	17/8	18/8	19/8	20/8	21/8	22/8	23/8	24/8	25/8	26/8	27/8	28/8	29/8	30/8	31/8	août-08
<b>Vacances / jours fériés / événements</b>																																
Jours fériés																																
Evénements																																
Fce A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	
France B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	
France C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	
UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	UK	
Bel.	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	Be	
NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	NL	
All.	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	
<b>Nuitées</b>																																
Rose	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Violette	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Muguet	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Lilas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Jasmin	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Total	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	<b>143</b>	

## Initiative 2 : impact sur le CA

### Situation de base

	CA	Tx Occ. %
Juillet	7 659 €	72%
Août	8 694 €	81%
Total	16 353 €	76%

### Introduction du forfait 7 nuits

Nuitées	Base	Forfait 7N	Refus	Total	Tx Occ. %
Juillet	111	52	-33	130	84%
Août	126	39	-22	143	92%
Total	237	91	-55	273	88%

+12 pts occ.

### Nouveau prix

Pricing Package 7N : 7 nuits au prix de 6

Prix de base = 69 €

Prix Package par nuit 59 €

Réduction de prix -14%

### Ventilation des nuitées par prix

	69 €	59 €
Juillet	78	52
Août	104	39

### Impact sur le CA

	69 €	59 €	Total		
Juillet	5 382 €	3 075 €	8 457 €		
Août	7 176 €	2 307 €	9 483 €		
Total	12 558 €	5 382 €	17 940 €	<b>+ 10%</b>	<i>Vs Juillet Août</i>
				<b>+ 5%</b>	<i>Vs Saison 2008</i>

## Initiative 3 : Différencier les types de chambres



- **Constat** : les chambres Violette et Lilas présentent 2 « plus » par rapport aux autres chambres
  - Superficie supérieure
  - Vue Mer
- **Initiative** : créer 2 niveaux de prix et 2 saisons
  - Vue jardin : 65€ en basse saison, 75€ en haute saison
  - Vue mer : 75€ en basse saison, 85€ en haute saison
- **Impact sur le CA ?**

Chambre	4	5	6	7	8	9	10	Total général
Rose	8	19	17	22	17	4	4	91
Violette	8	18	17	22	26	9	6	106
Muguet	12	13	14	27	26	23	10	125
Lilas	5	12	12	23	29	6	20	107
Jasmin	5	13	12	18	23	1	4	76
Total général	38	75	72	112	121	43	44	505

## Initiative 3 : Impact sur le CA

Chambre	Mois							Total général
	4	5	6	7	8	9	10	
Rose	8	19	17	22	17	4	4	91
Muguet	12	13	14	27	26	23	10	125
Jasmin	5	13	12	18	23	1	4	76
<b>Vue Jardin</b>	<b>25</b>	<b>45</b>	<b>43</b>	<b>67</b>	<b>66</b>	<b>28</b>	<b>18</b>	<b>292</b>
Violette	8	18	17	22	26	9	6	106
Lilas	5	12	12	23	29	6	20	107
<b>Vue Mer</b>	<b>13</b>	<b>30</b>	<b>29</b>	<b>45</b>	<b>55</b>	<b>15</b>	<b>26</b>	<b>213</b>
<b>Total général</b>	<b>38</b>	<b>75</b>	<b>72</b>	<b>112</b>	<b>121</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>505</b>

Chambre	BS	HS	Total
<b>Vue Jardin</b>	159	133	292
<b>Vue Mer</b>	113	100	213
<b>Total général</b>	<b>272</b>	<b>233</b>	<b>505</b>

Chambre	BS	HS
<b>Vue Jardin</b>	65 €	75 €
<b>Vue Mer</b>	75 €	85 €

Chambre	BS	HS	Total	
<b>Vue Jardin</b>	10 335 €	9 975 €	20 310 €	
<b>Vue Mer</b>	8 475 €	8 500 €	16 975 €	<b>Var CA Vs base</b>
<b>Total général</b>	<b>18 810 €</b>	<b>18 475 €</b>	<b>37 285 €</b>	<b>7,0%</b>

- Optimiser la durée de séjour sur les vacances scolaires et les jours fériés du mois de mai
- Identifier les semaines de vacances des pays étrangers et créer un offre tarifaire spécifique pour pousser ces périodes
  - UK
  - Hollande
- Initiatives de distribution ...



# Partie 4

## Conclusion

- **Analyser les résultats détaillés de 2008**
  - Ce qui marche
  - Ce qui marche moins bien
- **Travailler sur la différenciation « produit » des types de chambre**
- **Analyser les opportunités du calendrier 2009**
  - Jours fériés
  - Vacances scolaires européennes
  - Evénements locaux
- **Optimiser la grille tarifaire**
  - Différents niveaux de prix selon saisons, type de chambres
  - Créer des offres promotionnelles
- **Mettre en place un suivi des ventes par semaine pour le suivi des montées en charge**
- **Organiser le suivi des refus**

