

Jean-Louis BARMA

Marketing du tourisme et de l'hôtellerie



**Études de cas commentées
+ Corrigés**

Troisième édition

© Éditions d'Organisation, 1999, 2001, 2004

ISBN: 2-7081-3107-9

Éditions
d'Organisation

CHAPITRE 12

La politique de prix

1. LES ÉLÉMENTS À PRENDRE EN COMPTE



L'ordonnance du 1^{er} décembre 1986 a abrogé toutes les précédentes ordonnances qui réglementaient le niveau des prix quel que soit le secteur concerné. La liberté des prix est désormais le principe général et aujourd'hui (mis à part les exceptions comme les professions à *numerus clausus* et l'application de législations spéciales pour certains secteurs comme les livres, les tabacs et en règle générale tout ce qui concerne les entreprises d'Etat), le jeu de la concurrence régule et établit l'équilibre entre l'offre et la demande.

Les méthodes de détermination des prix sont connues. Si les professionnels tiennent compte des coûts de production ou de service (production de services), le marketing

introduit une autre façon de raisonner : tenir compte de la demande afin de déterminer précisément ce que le client est prêt à consommer et surtout en quelles quantités.

La valeur sociétale joue également un rôle non négligeable. Le client ne consomme plus le produit mais tout ce qui s'y rattache. La sensibilité au prix est de

ce fait complètement différente selon la catégorie de clientèle. Le professionnel se trouve, quant à lui, confronté à une flexibilité de l'offre importante et à son aspect forfaitaire. Il devra porter une attention toute particulière à l'établissement de ses prix en fonction de l'image qu'il recherche et qui doit correspondre à celle qui sera perçue par les clients afin d'éviter toute dissonance cognitive.

2. LES SPÉCIFICITÉS DU MARCHÉ

Les produits du marché de l'accueil comprennent des produits/services d'une diversité complexe. Il paraît difficile d'établir le prix d'un produit qui doit répondre à des niveaux de besoins différents selon les individus, alors que les facteurs sociologiques et culturels jouent pleinement leur rôle. Tout ceci fait que, bien souvent, le consommateur a du mal à s'y retrouver et à établir des comparaisons entre les prix de produits «substituables».

Dans le secteur du tourisme, la période, les segments de marché, les coûts d'exploitation... oblige le professionnel de l'hôtellerie et de la restauration à différencier ses tarifs. Pour établir le prix journalier de location, l'hôtelier pourra se fier à la «loi du millième» qui stipule qu'il doit correspondre au «millième» du coût de la construction (millième qui est plutôt le 750^e et qui a tendance à diminuer, mais par exemple, le nouveau concept Suitehôtel lancé par le Groupe Accor, respecte quasiment la «loi du millième» puisque le coût de la construction par chambre, foncier compris, a été de 61 000 € avec un prix de vente unitaire de 66 € pour une ou deux personnes).

Il devra aussi tenir compte de la rémunération des intermédiaires qui jouent un rôle important. Pour la restauration, la difficulté est d'organiser les prix de la carte et des menus de façon cohérente et efficace pour une meilleure rentabilité. La méthode établie par M. Jean Toulemonde : les «Principes d'omnes» (*omnes* en latin signifiant : pour tous, d'où les principes de M. Toutlemonde) peut grandement l'y aider. La grande différence cependant entre l'hôtellerie et la restauration est qu'en hôtellerie l'offre est inélastique.

■ Evolution du budget vacances

Marquées par un départ ou non, les vacances sont sacrées! 52,8 % des Français se disent d'ailleurs prêts à faire des sacrifices pour préserver ces moments précieux. Les prévisions pour les 2 prochaines années quant à l'évolution du budget vacances sont les suivantes :

En diminution	20,1 %
En augmentation	20,1 %
Stable	43,1 %
NSP	8,3 %

Source : *Simm Scanner / L'Hôtellerie supplément magazine*
n°2660 du 6/04/2000 « Les Français sont accros aux vacances ».

■ Le phénomène de saisonnalité

Si le jeu de la concurrence régule et établit l'équilibre entre l'offre et la demande, le phénomène de saisonnalité est un des éléments incontournables de l'offre touristique. Cela peut se traduire par une politique d'écrémage en haute saison et une politique de pénétration en basse saison. Il en est d'ailleurs de même pour toute exploitation ayant un caractère saisonnier.

■ La difficulté de perception des prix par les consommateurs

La difficulté d'appréhender le véritable prix d'une prestation a de multiples sources :

1. La diversité des produits du tourisme;
2. La combinaison de produits-services élémentaires plus ou moins complexes;
3. La perception culturelle et les croyances populaires;
4. Un cœur de cible «élargi» parfois délicat à satisfaire de façon homogène...

■ La gestion des clients

Les professionnels de l'hôtellerie, de la restauration et du tourisme en général doivent savoir piloter entre plusieurs segments de clients. Les tarifications tiendront compte de nombreux critères comme par exemple :

- La remise en marchandise : phénomène de gratuité qui intervient surtout en basse saison (la 11^e nuit d'hôtel, la troisième semaine d'hôtel, la 10^e pizza...),
- La période (haute ou basse saison),
- Les tarifs sociétés,
- Les tarifs spécialisés (Novotel a été le premier à proposer la gratuité du couchage pour les enfants jusqu'à 16 ans, les seniors, les familles nombreuses...),
- Le type de marché ou segment de marché (groupes, individuels, entreprises),
- La rémunération des intermédiaires,
- Le type de prestations (séminaire, pension, symposium...)
- ...

3. THÈMES DE REFLEXION

N° 1

Adapter son offre en fonction des moments de la journée

■ Baisser les prix aux heures creuses

Partant du principe qu'une chaise vide coûte cher, Hippopotamus offre 30 % de réduction sur les grillades en semaine, de 14h30 à 19 heures. Une expérience qui peut être appliquée à tous les établissements qui ne pratiquent pas la coupure et qui veulent rentabiliser les heures creuses.

La SNCF adapte depuis longtemps ses tarifs en fonction des heures de fréquentation. Des débits de boisson adoptent le principe du «happy hours» (venu d'outre-Atlantique) : aux heures d'affluence, le client paie le prix indiqué et, durant les heures creuses, une réduction variant de 10 à 50 % lui est accordée. Une telle politique de prix permet non seulement de «lisser» la fréquentation, mais aussi d'attirer une clientèle qui reste indécise. Cependant, la restauration répugnait jusqu'à présent à appliquer ce principe. En France, des horaires de repas fixes sont bien ancrés dans les habitudes du consommateur. Pas facile d'attirer les clients en dehors des heures normales, notamment en ce qui concerne le déjeuner!

Selon Pierre Cassagne, directeur général de la chaîne Hippopotamus, l'objectif est clair : *«Il s'agit de développer la fréquentation dans un créneau horaire où elle est faible. A cet égard, il faut rappeler que la majorité des Hippopotamus sont ouverts sans discontinuer de 11h30 à 1 heure, voire 5 heures du matin. En conséquence, le personnel reste largement mobilisé durant les heures creuses. De cette manière, consentir un rabais de 30 % ne nous fait pas perdre de vue qu'une chaise vide représente la plus lourde charge dans un restaurant. Donc, tout ce qui peut être vendu, même à bas prix, durant ces heures creuses, contribue à augmenter nos marges»*. Il est important de noter que le ticket moyen ainsi obtenu n'est pas pour autant inférieur à celui du déjeuner. *«Il s'agit, explique Pierre Cassagne, d'offrir une grillade facturée de 11,30 € à 20,20 € pour un prix somme toute proche d'une formule Hippo malin. Le ticket moyen reste sensiblement le même, mais le client est satisfait»*.

■ Un risque de report...

Afin de profiter de ces réductions, des clients en profitent pour décaler leurs heures de déjeuner. *«Certaines tables arrivées à 14h25 jouent la montre pour bénéficier de la réduction, reconnaît le directeur général. Mais quoi qu'il en soit, nous jouons le jeu. Heureusement, ce comportement reste marginal. Cette formule nous amène réellement des clients supplémentaires»*. Tous les établissements ne peuvent envisager de pratiquer la même politique de prix. En effet, deux conditions au moins doi-

vent être réunies : l'absence de coupure de service d'une part, et un volume d'activité suffisant d'autre part. En l'occurrence, les Hippopotamus ont une rotation moyenne de 3,5 et affichent souvent complets. La pratique des « *happy hours* » contribue alors à fluidifier la fréquentation.

■ Des résultats probants.

Pierre Cassagne ne désire pas communiquer des résultats précis sur l'opération en question. « *Nous sommes souvent plagés tant sur le graphisme ou l'intitulé de nos menus que sur nos initiatives. Nous ne souhaitons pas faciliter outre mesure la tâche de nos concurrents* ». Mais une chose est sûre, le chiffre d'affaires a globalement augmenté. D'autres établissements qui se sont mis à l'heure des « *happy hours* » ont également vu progresser leur chiffre d'affaires. Dans ce cadre, Hippo-Maine, loin d'être le mieux placé géographiquement, sert une quinzaine de couverts par jour. Rapportée à la moyenne des 315 couverts par jour servis dans l'établissement, l'augmentation atteint 4,75 %.

Comme on pouvait s'y attendre, l'initiative de Pierre Cassagne a donné des idées à d'autres restaurateurs. La Brasserie Jenny à Paris propose une réduction de 10 % sur toute commande prise avant midi. Marc de Saint-Pierre précise : « *cette initiative vise à attirer une nouvelle frange de clientèle locale constituée d'employés qui verront là l'occasion de s'offrir nos formules rapides à meilleur marché. On peut estimer que, vers 13 heures, les tables seront libérées pour accueillir une clientèle différente* ».

■ bouleversement des habitudes de consommation des clients ?

Espérer changer radicalement les habitudes des clients serait utopique. La plupart des restaurateurs qui appliquent cette formule veulent essentiellement augmenter la fréquentation de leur établissement en élargissant les plages horaires des repas. Ils visent une segmentation de clientèle différente : la clientèle à budget modeste qui hésite à franchir le pas d'un restaurant, les touristes, mais également les personnes du « troisième âge » débarrassées des contraintes horaires et qui représentent un potentiel commercial de plus en plus important dans le domaine des loisirs.

■ Démonstration de rentabilité...

Heures normales	Heures creuses Système « <i>happy hours</i> »
Prix de vente : 14,50 €	10,15 € (-30 %)
T.V.A. : 2,48 €	1,73 €
Coût matière : 3,85 €	3,84 €
Frais fixes : 6,00 €* [*]	Contribution = 4,58 €
Revenu brut d'exploitation : 2,17 €	0 €
* 78 % de frais de personnel, 22 % de frais généraux	

La «chaise vide» n'apporte aucune contribution aux frais fixes contrairement au système «happy hours».

■ Adapter son offre en fonction des moments de la journée

Marc Ghez, Loreto et Lydia Guevel décident d'installer le 13 octobre 1998 dans le 8^e arrondissement de Paris un restaurant de 53 places, le «Washington Café», mettant en avant une cuisine de qualité à prix modérés dans une ambiance chaleureuse et un décor semi new-yorkais. La particularité de l'endroit? Une amplitude horaire très élastique puisque le restaurant ouvre ses portes dès le matin à 7 heures pour ne les refermer que le soir pas avant minuit... Le Washington Café accueille les clients tôt le matin et sert le petit-déjeuner. A midi, le restaurant est plein grâce à son implantation au cœur d'un quartier d'affaires. Le soir, dès 18 heures, les clients s'installent au comptoir pour prendre l'apéritif, mais rares sont ceux qui restent dîner. «*Le soir, le restaurant attire une clientèle davantage résidentielle et fonctionne moins bien qu'à l'heure du déjeuner, moment de la journée où nous sommes souvent obligés de refuser du monde*», explique Loreto¹. Pour remédier à ce problème, le Washington Café s'est mis à proposer une restauration rapide au bar à base de sandwiches à 2,14 € et de bruschettas à 3 € accompagnés d'une salade verte. A la carte, le chef Christian Canu, qui vient du restaurant Dominique à Paris, propose chaque jour un plat différent à 9,15 € et un menu à 13,60 € composé d'une entrée, d'un plat et d'un dessert du jour. Quant à la carte, le prix moyen tourne aux alentours des 22,90 €.

Cette cuisine simple et classique semble avoir conquis la clientèle du déjeuner, par contre, le soir la clientèle se fait plus rare. Pour attirer la clientèle, la Washington Café a mis en place une animation musicale avec un orchestre qui joue tous les vendredis et samedis soirs. Une ambiance conviviale s'installe et l'endroit s'anime instantanément. Le Washington Café a compris qu'il fallait aujourd'hui adapter son offre à la demande d'une clientèle dont les besoins varient selon les différents moments de la journée².



A l'aide de vos connaissances, de votre culture professionnelle, vous dégagerez l'idée générale mise en évidence; vous définirez les termes qui vous paraissent importants. Vous analyserez la stratégie de prix pratiquée par Hippopotamus et par Washington Café, leurs concurrents... Non seulement à l'aide du texte, mais aussi en faisant une étude terrain de la stratégie des prix pratiqués aujourd'hui par les professionnels.

1. Néo restauration Magazine n°315-316 «Baisser les prix aux heures creuses» – décembre 1995 de Jean-Michel Déhais.

2. L'Hôtellerie n 2546 du 29/1/1998 «Adapter son offre en fonction des moments de la journée» de B.Thiault.

N° 2

Le Yield Management

Dois-je vendre une chambre immédiatement à prix réduit pour éviter qu'elle ne reste vide ou bien dois-je prendre le risque d'attendre un client disposé à payer plein tarif? Telle est la question que se pose le directeur général d'une chaîne intégrée internationale. En votre qualité de directeur marketing du siège, il vous demande d'étudier la politique de prix pratiquée dans le groupe. En fait, il désire que vous développiez la technique du yield management afin d'optimiser les recettes en pratiquant une politique de prix différenciée.

Dans un premier temps il aimerait que vous appliquiez cette technique à l'hôtel 2 étoiles World Nature, hôtel de 400 chambres. En effet, d'après lui, l'hôtel WN qui a un taux d'occupation satisfaisant compris entre 70 et 90 %, ne génère pas un revenu global en rapport. La moyenne des prix pratiqués est comprise entre 55 et 77 €.

Hôtel World Nature 400 chambres	Chambres vendues 77€	Chambres vendues 55€	Nombre total de chambres vendues	Taux d'occupation chambre	Revenu global*	Revenu moyen	RevPar
Gestion classique des capacités							
1. L'hôtelier cherche avant tout à remplir le maximum de chambre. Il privilégie donc le taux d'occupation au détriment du rendement	80	280	360	90 %	21,56	59,90 €	53,90 €
2. L'hôtelier est préoccupé par le revenu moyen que lui procure chaque chambre louée, il suivra donc d'abord cet indicateur	248	40	288	72 %	21,30	73,94 €	53,24 €

.../...

Gestion des capacités par le YM							
3. L'hôtelier cherche le meilleur équilibre entre le TO et le revenu moyen par chambre pour optimiser son revenu global							
4. L'hôtelier a arrêté la vente des bas prix le plus tard possible, atteint un TO de 90 % tout en préservant le nombre de chambres vendues au prix fort.							

* En milliers d'euros.¹

ANNEXE : Accor réorganise son système de réservation²

Le groupe hôtelier va se doter d'un nouveau système de réservation et recruter de nouvelles compétences pour optimiser le remplissage de ses hôtels.

« Une chambre, c'est un produit périssable. Si elle n'a pas été vendue le soir, c'est perdu » explique Corinne Gaillard, responsable « revenue management » du projet Réservation du groupe Accor. Pour optimiser la rentabilité d'une offre qui ne varie pas par rapport à une demande qui fluctue, le groupe hôtelier se lance dans le « revenue management ». A l'instar des compagnies aériennes, des sociétés de location de voitures ou encore de la SNCF, Accor se dote d'un nouveau système de réservation qui permettra de connaître, en temps réel, les disponibilités des « 300 000 » chambres qu'il gère aux quatre coins du monde et des « 100 000 » situées dans l'Hexagone. Cette nouvelle approche, plus connue sous le nom de « yield management », revient à faire de l'ingénierie des ventes. En s'appuyant sur un historique des ventes, on arrive à faire des prévisions d'occupation des hôtels et définir des stratégies de vente ou des stratégies marketing pour, *in fine*, optimiser le revenu

1. D'après L'Essentiel du Management de septembre 1995.

2. D'après Courrier Cadres APEC n° 1237 du 22 janvier 1998 – Catherine Feldman.

hôtelier. *« Ce n'est pas vraiment une révolution pour nous »* tempère Patrice Olivier, directeur du développement des carrières et de la formation du groupe. Chaque directeur d'hôtel pratiquait déjà de la sorte pour son propre établissement. Mais il va désormais devoir penser en terme de «place». En effet, Accor est passé d'une organisation par marques à une organisation multimarques. Exit la concurrence entre Novotel, Sofitel, Mercure, Ibis et autres enseignes du groupe. La gestion des réservations ne se fait plus au niveau d'un établissement, mais d'un site géographique qui regroupe en moyenne dix hôtels. Les critères de rémunération des directeurs d'hôtels doivent d'ailleurs évoluer dans ce sens. Ce qui fait dire à Corinne Gaillard que le «revenue management», *« c'est d'abord un état d'esprit, une culture d'entreprise, une façon d'appréhender les ventes d'une entreprise de services »*. Trois sites pilotes ont testé la nouvelle organisation : Strasbourg en mars 1998, Bruxelles en juillet 1998 et Paris-Sud en septembre 1998. Pour développer cette nouvelle politique, le groupe va créer 80 à 120 postes de «revenue manager» qui auront pour mission de gérer les réservations de ses 160 places européennes (dont 80 à 100 en France). *« Ce poste demande à la fois des compétences pointues pour réaliser des analyses complexes, mais aussi une grande diplomatie pour amener ses interlocuteurs à adhérer à ses recommandations car, contrairement à son homologue qui travaille dans une compagnie aérienne, le «revenue manager» Accor n'a pas un pouvoir de décision, c'est au directeur de l'hôtel qu'il revient de suivre ou non les préconisations »*, explique Evelyne Chabrot, directeur délégué des ressources humaines Affaires et Loisirs.

■ Le groupe recrute des «yield managers»

Accor, qui recherche en interne une partie de ses futurs «yield managers», fera également appel à des candidats externes. Une bonne connaissance des flux du marché du tourisme constitue un atout de poids. A ce titre, les directeurs d'hôtels ou d'hébergement sont bien placés. Les contrôleurs de gestion ou les informaticiens aussi. A condition qu'ils aient déjà dirigé des équipes. A côté des profils plus expérimentés, des jeunes diplômés pourront débiter comme adjoint sur une place. A ce titre, Accor a créé en 1995 une chaire de «yield management» pour l'hôtellerie avec l'ESC Angers. Et si l'on n'exclut pas chez Accor une période d'interrogation du côté des principaux intéressés, on pense que les résultats plaideront en faveur du nouveau système de réservation. Pour Evelyne Chabrot, *« la notion de service devrait se substituer aux rapports hiérarchiques »*.



1/ En vous aidant des annexes, analysez et expliquez ce qu'est le yield management, ce qu'il apporte en plus par rapport à une simple tarification de prix.

2/ Optimisation des capacités de l'hôtel YN : le prix des chambres les plus vendues selon la période de réservation est de 55 € et de 77 €. A l'aide du tableau, vous rechercherez le meilleur revenu global pour l'hôtel. Sachant que la répartition de la vente des chambres en fonction du prix est faite de la façon suivante : en 3- 55 € : 41 % et en 4- 77 € : 59 % et que le taux d'occupation est de : 81 % en 3 et de 90 % en 4 :

- Calculer le revenu global;
- Le revenu moyen par chambre;
- Le RevPar;
- Le nombre de chambres vendues selon leur prix de vente.

Qu'en concluez-vous?

3/ Le yield management, un élément de réponse?

La direction de l'hôtel estime que les services et les prix proposés aux différents types de clientèles fréquentant l'établissement (hommes d'affaires, groupes, individuels), doivent être mieux adaptés en fonction de la période.

4/ Quelles sont les différentes contraintes auxquelles peut être confronté un professionnel en matière d'établissement de prix?

N° 3**Optimisation du profit à travers une stratégie de prix**

Armand, propriétaire d'un restaurant haut de gamme de 45 places ouvert 360 jours dans l'année, désire créer un repas original. Sa clientèle est surtout composé d'hommes d'affaires qui aiment surtout venir le soir se plonger dans une ambiance calme et sélecte. Après avoir bien réfléchi, il pose les chiffres suivants :

- Prix de vente unitaire du repas : 42,70 €;
- Coûts variables unitaires de production : 22,90 €;
- Budget de communication (nouvelle édition, publicité, frais divers...) : 45 735 € par an;
- Des frais généraux affectés au nouveau produit : 22 870 € par an.

L'objectif de rentabilité visé par Armand est d'atteindre l'équilibre entre les produits et les charges cumulés au terme de la deuxième année. Il fait l'hypothèse que les ventes augmenteront de 15 % dès la deuxième année.



Incapable de déterminer à l'avance le nombre de repas qu'il pourra vendre, Armand vous demande d'analyser ces chiffres.

A travers la méthode dite du « point mort », vous devrez l'infirmier ou le confirmer dans ce projet. Dans ce dernier cas, vous lui proposerez des améliorations si vous le jugez nécessaire. Vous effectuerez également une vérification globale de vos calculs.

N° 4

Type de clientèle et politique de prix

Un investisseur allemand désire racheter l'hôtel 4 étoiles de 56 chambres, «Le lac Bleu», situé dans la région des lacs du nord de l'Italie. Construit en 1988, le Lac Bleu est ouvert toute l'année sans interruption. Le chiffre d'affaires hébergement concerne 7 162 chambres louées.

La clientèle se décompose en clientèle individuelle (40 %) et clientèle de groupes (60 %). Si le tarif affiché est de 229 € hors petit déjeuner, le tarif concernant la clientèle individuelle, essentiellement une clientèle d'affaires, est négocié à 183 € en moyenne. En ce qui concerne les groupes (50 % de Français et 50 % d'Allemands), le tarif négocié avec les tours-opérateurs se situe en moyenne à 145 €. Le prix du petit déjeuner affiché est de 11 €. Il se négocie à 6,90 € pour la clientèle de groupes et à 9,20 € pour la clientèle d'affaires. Le Pdj est toujours inclus dans la prestation vendue aux groupes (moyenne de 1,8 par chambre louée) alors que seulement 50 % de la clientèle individuelle le commandent.

L'hôtel *Le Lac Bleu* réalise également environ 10 % de son chiffre d'affaires global en vendant des prestations diverses (boissons, souvenirs, circuits, etc.).



- 1/ Quelles sont vos conclusions en terme de diagnostic commercial : taux d'occupation, types de clientèle, prix...?
- 2/ Calculez le chiffre d'affaires total du *Lac Bleu*.
- 3/ L'investisseur estime qu'il faut axer ses efforts sur la clientèle de groupes sans pour autant délaisser la clientèle individuelle. Si l'augmentation du taux d'occupation de la clientèle de groupes est de 30 % et celui de la clientèle individuelle de 10 %, quel sera alors l'impact sur le taux d'occupation global? Est-ce suffisant sachant que le seuil de rentabilité se situe plutôt entre 45 et 50 % de taux d'occupation? Quel sera alors le prix moyen négocié de l'hôtel et le nouveau chiffre d'affaires global?
- 4/ Sachant que les Français ont une sensibilité au prix : $e d/p = - 0,20$ et les Allemands : $e d/p = - 0,10$, que proposeriez-vous comme autre stratégie pour augmenter le revenu global de l'hôtel (communication, prix, distribution, etc.)?

N° 5**Analyse d'une politique tarifaire**

Jordan Kolby est propriétaire de trois hôtels 4 étoiles :

- L'hôtel Empereur à Lyon (France);
- L'hôtel du Roi à Namur (Belgique);
- Le Grand Berlinois à Berlin (Allemagne).

Les trois hôtels sont ouverts 365 jours dans l'année sans interruption. En 2003, les chiffres connus sont les suivants :

	Hôtel Empereur France	Hôtel du Roi Belgique	Grand Berlinois Allemagne
Taux d'occupation	46 %	53 %	65 %
Répartition de la clientèle selon l'origine :			
UE	65 %	75 %	85 %
Dont : France	35 %	10 %	12 %
Allemagne	20 %	8 %	40 %
Belgique	6 %	45 %	7 %
Autres pays UE	4 %	12 %	26 %
Hors UE	35 %	25 %	15 %
Etats-Unis	8 %	9 %	6 %
Japon	16 %	3 %	5 %
Autres pays	11 %	13 %	4 %
Répartition de la clientèle selon l'activité :			
Individuel (affaires)	42 %	31 %	30 %
Individuel (loisirs)	38 %	29 %	20 %
Congrès/séminaires	10 %	10 %	30 %
Autres raisons	10 %	20 %	20 %

Les informations sur les trois hôtels sont les suivantes :

<p>France CA : 734 949,55 € Visa, Eurocard, Amex, Diners Ouvert toute l'année.... Restaurant fermé Dimanche et lundi.... Menus 32 € - 61€ sc. Directeur Alex Caille 31 chambres 85,4 € - 195 € sc. Pdj 10,7 € - 13,5 € sc. Chien : oui avec sup. Sauf restaurant Piscine : non Tennis : 500 m Golf : 2 kilomètres Parking surveillé</p>	<p>Allemagne CA : 2 974 918,40 € Visa, Eurocard, Amex, Diners idem idem Menus 34,8 € - 80,7€ sc. Directeur Eric Von Braun 76 chambres 104,7 € - 222,2 € sc. Pdj 10,2 € sc. Oui avec sup. sauf restaurant couverte 3 kilomètres 5 kilomètres parking surveillé</p>	<p>Belgique CA : 105 846,94 € Visa, Eurocard, Amex, Diners Idem Idem Menus 51,4 € 61€sc Directeur Henry Lapointe 7 chambres 95 € sc. Pdj 9,5 € sc. Non Non Non 10 kilomètres 15 kilomètres parking surveillé</p>
---	--	---



- 1/ Analysez et expliquez la stratégie de clientèle poursuivie par ces trois hôtels;
- 2/ Vous calculerez le prix moyen négocié ainsi que le RevPAR et vous comparerez les chiffres obtenus dans un tableau avec le prix affiché des chambres; Que pensez-vous de la politique tarifaire de ces hôtels, quelles conclusions pouvez-vous en tirer en terme d'optimisation du revenu? Quelles améliorations pourriez-vous préconiser?