

REVENUE^{■■■}MAKERS

by  Revbell

18 mars 2025 · Hôtel du Collectionneur****



Revenue Makers Day, l'événement dédié aux passionnés de RM

Le Revenue Management est en perpétuelle évolution. L'essor des technologies, la complexité croissante des marchés et les mutations économiques redéfinissent sans cesse les règles du jeu. Dans ce contexte, il ne suffit plus d'appliquer des recettes éprouvées : il faut repenser les modèles, confronter les visions et partager les meilleures pratiques pour rester à la pointe de la performance.

C'est avec cette ambition que nous avons créé le **Revenue Makers Day**. Plus qu'un simple événement, c'est un espace de réflexion et de collaboration dédié aux acteurs du Revenue Management. À travers des ateliers, conférences et tables rondes, nous réunissons experts, leaders et innovateurs pour explorer ensemble les tendances, challenger les idées reçues et imaginer l'avenir du métier. Cette première édition a réuni des acteurs majeurs, parmi lesquels Adagio, Apaleo, Belambra, Camping Paradis, France Thermes, Groupe Dunamis, Groupe Noemys, Impact Consultants, Korian, La Compagnie des Alpes, Lyria, Magnicity, Pierre & Vacances, Puy du Fou, Thalazur, Théâtre Mogador, The Gate Collection, The Originals Hotels, Viaticus, We Yield, Yelloh Village... qui ont enrichi les échanges par leur diversité.

Notre conviction est simple : **la connaissance et le partage sont les moteurs de l'excellence**. En rassemblant la communauté du Revenue Management, tous secteurs confondus, nous cultivons une dynamique collective où stratégies, technologies et expertises se rencontrent.

Le **Revenue Makers Day**, c'est la volonté d'un Revenue Management plus agile, plus stratégique et plus impactant. Une journée pensée pour celles et ceux qui ne se contentent pas de suivre l'évolution du métier, mais qui veulent l'écrire.



Au programme

Crashes du RM : quelles leçons devons-nous en tirer ?

Présenté par Florent Manotta & Xavier Jarousseau



Crashes du RM : quelles leçons devons-nous en tirer ?

L'atelier en quelques mots

Le « Revenue Management » est souvent malmené par la presse généraliste, qui associe parfois maladroitement des concepts comme « tarification dynamique » ou « yield management ». Mais il arrive aussi que les erreurs viennent des opérateurs eux-mêmes.

« SNCF : quand les prix déraillent ! », sur France 2 : une augmentation de tarif à grande vitesse

« Course Uber, concert de Taylor Swift, entrée chez Disney : la tarification dynamique gagne du terrain »

« Les algorithmes fixent les prix, pour optimiser la vente »

Lors de l'atelier « Les Crashes du Revenue Management », animé par **Xavier Jarousseau** et **Florent Manotta** (Revbelle), quatre échecs emblématiques ont été analysés : le groupe Casino, la billetterie des concerts d'Oasis, l'abonnement DAZN et la tarification d'Uber.



Ces cas ont permis d'explorer les raisons de ces échecs sous plusieurs angles : méthodologie, adaptation au marché, éthique et choix technologiques. Ces éléments constituent des piliers essentiels au succès d'une politique RM : des critères de réussite.

Ce qu'il faut retenir

- L'**éthique**, en particulier, a suscité un débat animé : est-il acceptable de facturer 450 € pour un concert ? Une course Uber à un tarif cinq fois supérieur est-elle une aberration court-termiste ou une simple loi du marché ? La réponse dépend du **contexte** et de la **perception individuelle**.
- Un consensus s'est dégagé sur plusieurs facteurs clés de réussite : une **connaissance approfondie** du marché, une **communication transparente**, des **technologies adaptées** et une **approche pricing fondée sur la demande** plutôt que sur le budget.
- Cet atelier a fourni un cadre de référence précieux, permettant d'évaluer les **risques liés au déploiement du RM** sur de nouveaux segments tels que le Spa, le Golf ou la restauration (F&B) ainsi que dans d'autres industries émergentes.

■ Contexte

La reformation du groupe a généré un grand engouement, mais aussi une polémique sur la « Tarification dynamique » des **1,4M de billets vendus**.

■ Que s'est-il passé ?

- Contexte de **sur-demande** (+14m de connexions) ou de **sous-offre** (17 dates).
- **Tunnel de réservation défaillant** : liste d'attente interminable.
- **Pricing dynamique non capé** entraînant une « envolée » des prix (à relativiser).

■ Comment faire mieux ?

- Opération : Offrir **plus de dates**.
- Pricing : **Trier la demande en amont** avec un tarif plus élevé.
- Yield : **Siloter le cycle de vente** avec des « Slot » de vente des Quotas afin de sécuriser des places à prix abordables.
- Technologie : Caper éventuellement l'algorithme ou **assurer le maintien du prix dans le tunnel de réservation**.



Critères d'éligibilité

Capacité contrainte

Demande saisonnalisée

Stock périssable

Critères de réussite

Ethique ?

Adaptabilité du marché

Technologie adaptée

Méthodes

Au programme

Votre Revenue Management performe-t-il vraiment ?

Présenté par Cécile Durfort & Pascal Niffoi



Votre Revenue Management performe-t-il vraiment ?

L'atelier en quelques mots

Comment évaluer la performance de son Revenue Management ? La plupart des équipes RM se voient fixer des objectifs basés sur des **indicateurs généraux** comme le chiffre d'affaires cible, le taux d'occupation ou le prix moyen.

Or, la bonne tenue de ces indicateurs commerciaux ne relève pas de la seule responsabilité du RM. Ils sont l'affaire de tous. Chaque service participe, à son niveau, à l'atteinte d'un chiffre d'affaires cible ou d'un taux d'occupation : call center, équipes commerciales, marketing, exploitation, Revenue Management...

Lors de cet atelier, nous avons proposé une autre approche de la mesure de performance RM, une démarche basée sur la contribution propre de ce département. Si le RM pilote les prix ou gère la disponibilité des canaux de ventes, il faut le doter d'**indicateurs qui mesurent la pertinence des leviers** qu'il active et qui sont de sa seule responsabilité.

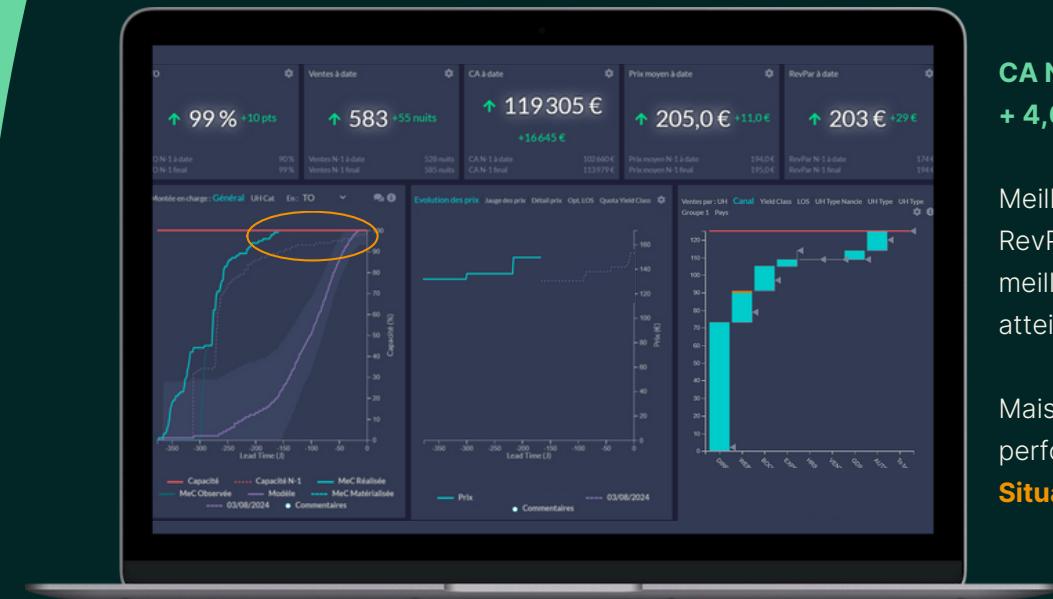
Ce qu'il faut retenir

- Les **indicateurs commerciaux** (CA, TO, PM, RevPar, RGI...) restent intéressants à suivre mais **ne reflètent pas la performance intrinsèque du RM**.
- Nous avons répertorié, pour chaque levier piloté au RM, l'indicateur utilisé pour évaluer l'**efficacité de la décision** (spill, spoilage, CLF, POV...).
- Nous avons traduit ces indicateurs en objectifs spécifiques et mesurables pour avoir une **vision réaliste et objective** de la performance du RM.



Performance intrinsèque du RM

Illustration



**CA N : 119 k€,
+ 4,6% vs N-1**

Meilleur CA, meilleur RevPar,
meilleur RGI, budget atteint.

Mais sous performance RM :
Situation de SPILL.

Le Spill

Le SPILL est une situation de sous-optimisation qui se manifeste lorsqu'on est plein longtemps à l'avance avec une **perte potentielle de prix moyen**.



Au programme

L'IA et le Revenue Management : révolution ou simple continuité ?

Présenté par Maëlle Villefranque & Romain Charié



L'IA et le Revenue Management : révolution ou simple continuité ?

L'atelier en quelques mots

Depuis quelques années, l'Intelligence Artificielle est omniprésente, poussant les Revenue Managers à s'interroger sur son impact. Pourtant, **l'IA existe depuis 70 ans** : si sa puissance a explosé avec l'évolution des processeurs, ses fondements mathématiques restent les mêmes.

La capacité à numériser n'importe quelles informations, à les stocker, à les analyser et à échanger des data de façon instantanée a démocratisé l'IA dans toutes les industries. Mais le Revenue Management, né dans les années 80, repose depuis toujours sur les données (réservations, capacités), les algorithmes et l'apprentissage pour prendre les meilleures décisions possibles.

En réalité, **le RM est par nature de l'IA** : hier appelés algorithmes, régressions, k-moyennes, arbres de décision ou réseaux de neurones, ces outils étaient simplement moins puissants qu'aujourd'hui.

Les capacités de stockage, les puissances de calcul, l'interconnexion entre les systèmes et les promesses d'apprentissage autonome sont inappréhendables pour un cerveau humain. **Il serait tentant de tout verser dans la « marmite » de l'IA et de la laisser optimiser pour nous**. Ce serait potentiellement prendre certains risques :

- **Trop de données peuvent noyer l'essentiel** : Une droite se définit par deux points ; ajouter mille autres points n'apporte aucune précision, même si nous avons la capacité de stockage. Il est facile de se perdre dans cette multitude de données et oublier l'essentiel
- **Corrélation n'est pas causalité** : Il est possible de trouver des corrélations entre les ventes et d'autres sources de données passées, sans que cela prévoie l'avenir. Le portefeuille de réservations reste l'élément clé à suivre.



- **L'optimisation ne se résume pas à une date** : Pour que la machine apprenne, il faut être en capacité de qualifier une date correctement optimisée. Or sur une date, l'optimisation est la somme d'un enchainement de décisions tarifaires. Une date peut avoir fini plein avec une hausse et une baisse tarifaire. Deux décisions opposées : laquelle est la bonne ?
- **De façon non intuitive, la prévision d'un RMS est faite pour être démentie** : Il anticipe une situation problématique et prend des mesures pour l'éviter. Cela complique l'évaluation de sa performance, car si la décision est correcte, le problème ne se matérialise pas.

Le Revenue Management, depuis ses débuts, est intrinsèquement lié à l'intelligence artificielle. Soyons fiers d'être l'une des premières disciplines à l'avoir adoptée !

Illustration

Avec 170 pixels, il est difficile d'identifier un chat. Avec 6 000 pixels, plus de doute possible. Mais passer à 6 000 000 de pixels n'apporte rien, si ce n'est un besoin de stockage décuplé.



170 pixels



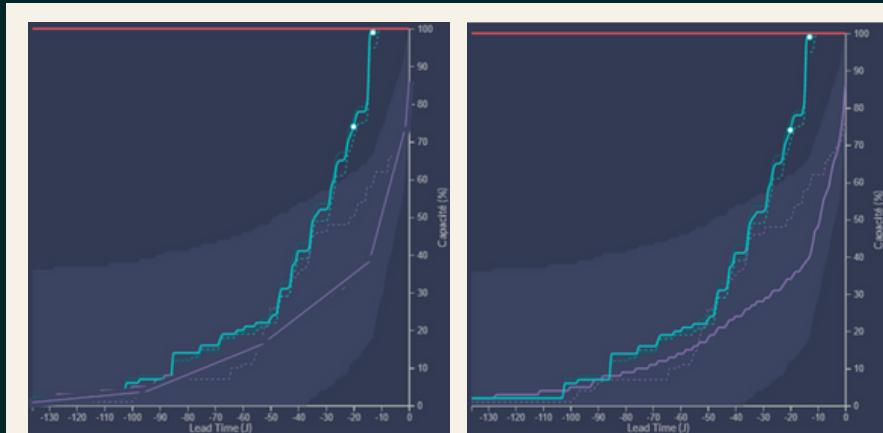
6 000 pixels



6 000 000 de pixels

Plus de données, pas forcément plus de précision

Appliqué au Revenue Management, c'est la même logique. Dans les années 80, les modèles s'appuyaient sur 7 points de données et devaient simplifier certaines analyses par manque de capacité. Aujourd'hui, nous pouvons utiliser 365 points (un par jour), mais l'amélioration des prévisions reste marginale. Plus de données ne signifie pas forcément de meilleures décisions.



Au programme

Quand les algorithmes trichent

Présentée par Benoit Rottembourg



La conférence en quelques mots

Depuis les années 2010, l'utilisation de l'**IA dans les algorithmes de pricing** et de RM s'est développé avec la généralisation du web comme plateforme de distribution, soulevant des questions de performance, de risques et d'image.

Cette conférence, à travers des exemples jurisprudentiels et des cas concrets, a mis en lumière les trois grandes familles de cadres juridiques invoqués :

- La **discrimination sur caractéristique sensible** : quand l'algorithme utilise un critère sensible (au sens RGPD ou du défenseur des droits, la CNIL est alors l'autorité concernée) sur lequel il base son prix, comme le genre ou l'ethnie. En Europe, le pays par exemple ne peut être utilisé comme élément de discrimination tarifaire comme certains groupes hôteliers en ont fait l'amère expérience.

- La **manipulation algorithmique** : quand l'algorithme est trompeur et induit le consommateur en erreur en le guidant vers un choix qu'il n'aurait pas pris naturellement ou en précipitant sa décision sous pression commerciale. C'est le cadre le plus fréquent de dommage algorithmique. La DGCCRF est l'autorité concernée.

« Une étude réalisée par 23 autorités européennes équivalentes de notre DGCCRF, portant sur 399 sites de e-commerce majeurs, a montré que plus de 40% d'entre eux comportaient des informations ou mécanismes trompeurs vis-à-vis des consommateurs (comme des faux comptes à rebours ou des influences vers des choix de prix plus élevés). »

- La **collusion algorithmique** : quand deux algorithmes s'entendent pour fausser le marché. Le « Hub and spoke » par exemple est le cas où un même algorithme utilisé par plusieurs acteurs majeurs d'un marché (de location de biens par exemple) sert à faire du partage d'information dans un contexte de pricing dynamique. Techniquement, les possibilités d'ententes entre algorithmes sont infinies même si à ce jour peu de situations ont été sanctionnées. L'autorité de la concurrence (française ou européenne) sont les autorités en charge.

« Des chercheurs du MIT ont ainsi montré que deux algorithmes pouvaient, par essais-erreurs, et livrés à eux-mêmes, découvrir une façon illégale de se répartir le marché et ainsi hausser les prix en face du consommateur ».

Ces cas de figure se multipliant, et l'IA générative venant renforcer l'opacité algorithmique, il revient à l'entreprise qui développe ou achète une solution d'IA de se poser des questions de **manipulation** ou de **discrimination**, d'une manière concertée entre le métier, la direction juridique et la data science. L'idée est de s'assurer, en amont du déploiement, d'une conformité face à la loi ou à l'éthique de l'entreprise.



Au programme

Coupler son RMS au CRM

Présentée par Cannelle Galmiche,
Mathieu Pollet & Romain Charié



La table ronde en quelques mots

La table ronde a souligné combien il est essentiel de relier le Revenue Management et le CRM pour améliorer à la fois la performance économique et l'expérience client dans l'hôtellerie.

■ **Comment assurer une collaboration entre RM et Marketing ?**

Romain Charié (Revbell) et Mathieu Pollet (LoungeUp) ont souligné l'importance d'un alignement entre les équipes RM et CRM pour maximiser la performance. Bien que leurs objectifs et indicateurs de performance puissent être différents, une coopération étroite permet d'optimiser les résultats globaux de l'établissement.



■ Quelles sont les opportunités offertes par la synergie RM-CRM ?

Le CRM permet de personnaliser les offres et d'adapter les prix en fonction du comportement des clients, ce qui impacte directement les revenus. En interagissant avec les clients tout au long de leur parcours (avant, pendant et après leur séjour), il est possible d'offrir des services plus ciblés.

■ RMS & CRM · Un duo gagnant pour la fidélisation client ?

La fidélisation dépasse les simples réductions tarifaires. En combinant RM et CRM, il est possible de construire une relation durable avec les clients. Des actions comme les offres personnalisées et les programmes de fidélité sont des leviers efficaces pour augmenter la part des clients récurrents.



Romain Charié

CEO · Revbell

Mathieu Pollet

CEO · LoungeUp

Cannelle Glamiche

CAMO · Revbell



L'avis des Revenue Makers

J'ai trouvé les 3 ateliers très instructifs, participatifs avec une grande qualité d'échanges. Sans compter le moment du cocktail !

“



Merci pour cet évènement, super qualité de contenus ! J'ai beaucoup apprécié les interventions et la conférence.

J'ai apprécié à la fois la qualité des ateliers et la qualité des intervenants en plénière. Je reviendrai avec plaisir!

”



J'ai particulièrement apprécié l'ambiance, la thématique des interventions et l'éclectisme de l'audience multi-sectorielle.



Le mot de la fin

Pour lancer notre nouvelle marque Revbell nous ne pouvions pas espérer une meilleure audience : un large panel de professionnels aguerris au Revenue Management, amis, partenaires, clients, relations de longues dates et, conformément à notre approche unique, multi-industries.

L'engouement suscité a démontré que ce type d'évènement manquait à l'univers du Revenue Management. Pour faire un bon match il faut être deux : une audience qualifiée et un investissement des organisateurs à l'image des 12 années durant lesquelles N&C, devenue Revbell, n'a cessé de déployer le Revenue Management avec la juste dose dans de nombreuses industries.

Cet évènement devait être conforme à l'ambition de Revbell et des participants : défendre avec conviction nos visions du RM, et en toute humilité, oser confronter les points de vue.

L'atelier « Les Crash du RM » que nous avons animé avec Xavier a généré des débats et des prises de positions fortes. Finalement, nous avons constaté que les mécanismes de ces échecs flagrants n'étaient pas connus de tous. Dès lors l'atelier remplira son rôle au-delà de cette journée en offrant aux participants une grille de lecture applicable lors de la mise en place du RM pour de nouveaux services ou industries.

Revbell s'était fixé plusieurs objectifs : présenter la marque, transmettre une vision, organiser un « networking » qualifié, générer des débats et bousculer quelques statu quo bien ancrés et non-optimal. Grâce à Revenue Makers, le RM lève enfin la tête de l'écran et j'ai la conviction que c'est très utile.

Revenue Makers, le préparer, l'animer, le vivre, ne me donne qu'une envie, recommencer.

Florent Manotta

Chief Commercial Officer
Chez Revbell





Revbell

Revenue Management Intelligence

Hôtel · Hostel · Camping · Appart'hôtel · Résidence de tourisme
Croisière · Ferry · Yachting · Parc de loisirs · Billetterie



RMS

IA Nancie · Recommandations & Alertes · Autopilot · Reporting & Forecast · Multi-property & PMS · Business Rules



Services

Diagnostic RM · Outsourcing · Intérim · Pricing · Revenue Integrity · Formation



IA Nancie

IA pour PMS · IA pour BI

[En savoir plus](#)