

REVENUE MAKERS

by  Revbell

24 mars 2026 · Parc des Princes



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

Depuis 2013, nous contribuons à faire évoluer le Revenue Management à vos côtés : le défendre, le transformer et parfois le remettre en question.

Au cœur de nos solutions, notre RMS, propulsé par notre **IA Nancie**, est la synthèse de cette approche : innovant, à la pointe de la tech mais exigeant sur la méthode pour délivrer une valeur bien réelle.

Après Paris et Barcelone, le Revenue Makers Day revient pour sa troisième édition, dans un lieu emblématique : le Parc des Princes. **Le temps d'un après-midi, ce stade mythique est devenu le terrain de jeu du Revenue Management.**

Cette deuxième édition a réuni des acteurs majeurs de tous secteurs : Accor, Appart'city, Belambra, Camping.com, CIELA VILLAGE, Eklo Hotels, Ilisto, La Meridionale, Lopping group, OKKO Hôtels, Parc Astérix, Réside Etudes, Sandaya, VELVET ou encore Yelloh Village...

Au programme

- 01** | Gouverner c'est prévoir : comment les forecasts guident ou biaisent les décisions ?
- 02** | Pricing : les bonnes questions avant le mauvais prix
- 03** | Total Revenue : piloter au-delà du Reporting
- 04** | Hospitality : comment bien réussir sa transformation digitale ?

Conférence

Gouverner c'est prévoir : comment les forecasts guident ou biaisent les décisions ?

Présentée par Romain Charié

Gouverner c'est prévoir : comment les forecasts guident ou biaisent les décisions ?

La conférence en quelques mots

Le Forecasting, ou prévision, est l'une des missions principales du Revenue Management.

Il consiste à anticiper une situation future afin de pouvoir décider en amont et ainsi influencer cette situation ou en tirer profit.

Ces prévisions permettent de répondre à de nombreuses questions, aussi bien pour le département RM que pour l'ensemble de l'entreprise : quelle stratégie tarifaire appliquer, comment va évoluer le portefeuille actuel (notamment avec les annulations prévues), quel niveau de staffing prévoir selon la fréquentation ou encore quels seront les flux de trésorerie à venir.

Ce qu'il faut retenir

- Pour chacune de ces questions, il existe une **prévision spécifique** (volume, évolution des réservations, paiements, chiffre d'affaires, etc.), avec une **méthodologie propre** (clusters de demande, approche causale, séries temporelles, ratios...) et un **niveau de précision particulier** (demande décontrainte, classes tarifaires les plus rentables, seuils spécifiques...). Ainsi, une prévision sera forcément fautive et la décision biaisée si l'on tente de répondre à une question en utilisant une méthode qui correspond à une autre.
- **Certains événements restent imprévisibles ou difficiles à intégrer** (comme l'arrivée d'un nouveau concurrent et son impact sur la demande). Le **Revenue Manager doit donc avoir confiance en sa méthode**, qui doit être à la fois **robuste** (un léger changement de mix ne modifie pas fortement le résultat) et **stable** (idem pour de faibles variations de volume).
- Certaines **prévisions sont faites pour être contredites** : par exemple, prévoir un faible taux de remplissage peut conduire à lancer une promotion... qui viendra justement modifier cette prévision initiale, la rendant "fautive".



Méthodes & limites

Les **méthodes de prévision reposent sur différents modèles adaptés à chaque besoin**, mais elles comportent des limites importantes.

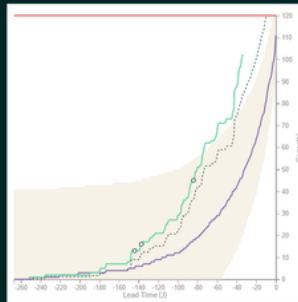
D'une part, **l'incertitude liée à des événements externes** rend certaines projections difficilement fiables.

D'autre part, **l'humain peut introduire des biais cognitifs** (biais d'optimisme, escalade d'engagement) qui le poussent à communiquer une prévision différente de celle donnée par la méthode. Cela peut empêcher de voir la réalité telle qu'elle est ou conduire à la reconnaître trop tard, ce qui biaise les décisions.

La méthode de prévision

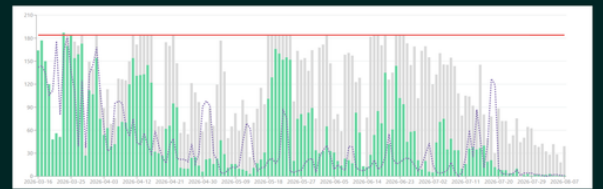
Séries temporelles vs modèles

Pour le pilotage RM
les modèles sont
plus pertinents



Modèles

Séries temporelles



Pour les flux de trésorerie, les séries
temporelles sont plus pertinentes

Evolution des ventes par semaine de résa N vs N-1

Multiplicatif vs Additif

Multiplicatif

Je suis en avance de 20%, ma prévision de
pick-up va être augmentée de 20%

Additif

Peu importe ce que j'ai pris avant, je considère
que mon pickup sera iso mon modèle



Atelier

Pricing : les bonnes questions avant le mauvais prix

Présenté par Pascal Niffoi & Guillaume Tillmann



Pricing : les bonnes questions avant le mauvais prix

L'atelier en quelques mots

Cet atelier rappelle une réalité souvent sous-estimée en Revenue Management : **un mauvais prix n'est presque jamais un problème de niveau de prix... mais un problème de construction tarifaire.**

À travers des cas concrets, il démontre que les incohérences de gamme, de logique produit ou de règles tarifaires génèrent mécaniquement des pertes de revenus, des détournements de produits et des biais comportementaux.

L'enjeu n'est donc pas uniquement de produire un bon forecast ou d'ajuster un niveau tarifaire, mais de revenir à la vocation du produit, au comportement réel du client et à la cohérence globale de l'architecture tarifaire.

Ce qu'il faut retenir

O1 • Un produit mal positionné ne se vend pas, même s'il est "logique" sur le papier

Les produits tarifaires ne meurent pas à cause du marché, mais souvent à cause des incohérences qu'ils génèrent. Il arrive que certains produits soient :

**Trop chers vs
la valeur perçue**

**Pas indexés correctement
aux autres offres**

**Construits sans cohérence
avec d'autres offres**

O2 • Le "best buy" subi détruit la stratégie tarifaire (et le reporting)

Lorsque le client peut reconstruire lui-même l'offre la moins chère, le Revenue Management perd le contrôle. Dans ces situations, le client contourne la logique tarifaire.

Résultat : les produits sont détournés, les segments sont faussés et le reporting devient illisible. Concrètement, cela se traduit par des situations où :

**Le package est plus cher que
la somme de ses composants**

**Le tarif Corpo fixe devient
plus cher que le prix public**

**L'offre famille est moins
compétitive que des billets
individuels recomposés**

Les cas de « best buy »

L'art de biaiser le comportement client. Exemple de Résidence de Tourisme.

VOTRE SÉLECTION

à H []
Le P []

TOTAL 1 467,00 €

2 adultes
2 enfant(s)

Du lundi 3 []
au vendredi 7 []

1 x Chambre Privilage 4 personnes
côté mer

Demi Pension en chambre Privilage
côté mer 1298,00 €

1 467,00 €

Frais de dossier 20,00 €

Taxes de séjour (+ de 18 ans)
(11,04 €) à régler sur place

Taxes de séjour (- de 18 ans)
(0,00 €) à régler sur place

Reserver

Forfait ½ pension
1 467 €

VOTRE SÉLECTION

à H []
Le F []

TOTAL 1 104,00 €

2 adultes
2 enfant(s)

Du lundi 3 []
au vendredi 6 []

1 x Chambre Privilage 4 personnes
côté mer

Chambre et Petit Déjeuner -
Quadruple Privilage côté mer 804,00 €

Frais de dossier 20,00 €

Taxes de séjour (+ de 18 ans)
(11,04 €) à régler sur place

Dîner adulte 168,00 €

Taxes de séjour (- de 18 ans)
(0,00 €) à régler sur place

Dîner enfant 112,00 €

Reserver

Chambre
+ dîners Adultes
+ dîners Enfants
1 104 €

Reconstituer soi-même son séjour coûte moins cher : 104 € en dé-packagé vs 1 467 € en ½ pension.

Le biais comportemental

Inciter malgré soi à un comportement client anormal. Exemple du ferroviaire.

PARIS - BORDEAUX

Destination Tarbes

- 10:11 Paris - Montparnasse - Hall 1 & 2
- 12:16 Bordeaux Saint-Jean
4 min d'arrêt
- 13:28 Dax
8 min d'arrêt
- 14:03 Orthez
2 min d'arrêt
- 14:29 Pau
3 min d'arrêt
- 14:57 Lourdes
18 min d'arrêt
- 15:23 Tarbes

Paris - Bordeaux

11:09 Bordeaux Saint-Jean	Détail du trajet	à régler sur place	19 €
08:30 PARIS - MONTPARNASSE - HALL 1 & 2	Détail du trajet	à régler sur place	25 €
10:04 PARIS - MONTPARNASSE - HALL 1 & 2	Détail du trajet	à régler sur place	46 €
12:42 Bordeaux Saint-Jean	Détail du trajet	à régler sur place	57 €
10:11 PARIS - MONTPARNASSE - HALL 1 & 2	Détail du trajet	à régler sur place	57 €
12:16 Bordeaux Saint-Jean	Détail du trajet	à régler sur place	79 €
10:11 PARIS - MONTPARNASSE - HALL 1 & 2	Détail du trajet	à régler sur place	50 €

Un Paris-Pau (50€) moins cher qu'un Paris-Bordeaux (57€) sur le même train...



Atelier

Total Revenue : piloter au-delà du Reporting

Présenté par Florent Manotta & Margot Moalic



Total Revenue : piloter au-delà du Reporting

L'atelier en quelques mots

Le Total Revenue Management s'est imposé chez Revbell comme un thème central.

D'abord parce que la part des revenus annexes ne cesse de croître, portée par l'émergence d'établissements hybrides et d'offres de plus en plus expérientielles. Ensuite, parce que les Revenue Managers comme les dirigeants s'en emparent, s'interrogent et cherchent à en comprendre les implications concrètes. Enfin, parce qu'il n'est pas de sujet RM structurant que nous ne souhaitons explorer.

L'expansion du RM au-delà de l'optimisation de la ressource principale (hébergement ou billetterie) s'impose désormais au Revenue Manager, sous l'effet du poids croissant des revenus annexes. Ceux-ci peuvent être regroupés en six grandes familles :

F&B

Ancillaries

Services liés à la réservation

MICE

Wellness

Activités (sport, location)

Retail (boutique, location de ski)

En France, les chiffres parlent d'eux-mêmes : sur **16 500 hôtels et assimilés**, plus de 50 % génèrent une part significative de revenus annexes. Au global, les revenus hors hébergement représentent jusqu'à 49 % du chiffre d'affaires du secteur. Dans l'aérien, ce ratio atteint 30 %. Ce n'est plus un sujet accessoire, mais un levier de performance central.

Les professionnels qui s'intéressent au Total Revenue Management l'abordent souvent sous des angles organisationnels, expérientiels ou financiers. Revbell a fait un choix simple : recentrer le débat.

- **La complexité du reporting** : chaque département dispose de son propre système, PMS pour l'hébergement, POS pour le F&B, le spa ou les activités. Consolider ces données dans un outil unique reste un défi technique et organisationnel.
- **Les limites des indicateurs classiques pour le pilotage et l'arbitrage** : le TRevPAR et le GOPAR posent encore des questions non tranchées. Faut-il inclure les revenus des clients externes ? Comptabiliser la marge ou le revenu brut pour les services externalisés ? Sans réponse claire, le pilotage reste en partie théorique.

Ce qu'il faut retenir

01 · Analyser chaque service avec une grille en 4 dimensions

Avant de définir une stratégie, il faut comprendre la nature du service : qui consomme, quand la transaction a lieu et quelle est la nature du revenu. Ces éléments conditionnent directement les leviers à activer.

Un parking, générateur de pure marge, se prête peu au pricing dynamique, mais peut renforcer une stratégie de segmentation. Un spa nécessite une lecture plus fine, à la fois saisonnière et intra-journalière. Le petit-déjeuner, notamment en environnement captif, ne doit pas être systématiquement dégradé en prix, au risque de diluer le revenu.

02 · Les leviers pricing et l'importance du package

Le package est un levier puissant pour structurer le revenu, à condition d'être maîtrisé. Il peut soutenir la rentabilité en intégrant des services à forte valeur, mais devient contre-productif s'il mélange les niveaux de service ou applique des remises sur des produits captifs.

À l'inverse, les services annexes peuvent aussi devenir des outils de création de demande. L'exemple d'une offre exclusive en boutique positionnée sur des créneaux faibles illustre la capacité à générer du revenu sans recourir à la baisse de prix.

03 · Les leviers Yield, le pricing dynamique n'est pas une solution universelle : le forecast et l'inventaire d'abord



Le pricing dynamique n'est pas toujours adapté aux services annexes. Les contraintes opérationnelles et la temporalité de consommation en limitent souvent la portée.

Le pilotage repose alors davantage sur le forecast, les taux de capture et la gestion de l'inventaire. Ouvrir ou fermer des créneaux, anticiper la demande, orienter les flux : autant de leviers essentiels pour structurer le revenu sans dépendre uniquement du prix.

Table ronde

Hospitality : comment bien réussir sa transformation digitale ?

Animée par Jérôme Luraghi (Jungle Project) avec la participation de Nicolas Suissa (Apaleo), Maxime Lesaulnier (Encore Mieux) et Benjamin Pages (Revbell)



Revbell



apaleo

Hospitality : comment bien réussir sa transformation digitale ?

La table ronde en quelques mots

La transformation digitale en hôtellerie reste un défi majeur et sa réussite repose avant tout sur la méthode, pas la technologie. Les obstacles sont rarement techniques : manque d'implication des équipes, objectifs mal définis, ressources insuffisantes, délais irréalistes ou soutien limité de la direction fragilisent souvent les projets dès le départ.

+80%
des projets
informatiques
échouent

Les intervenants l'ont rappelé : **la technologie n'est jamais une finalité**. Elle doit être un levier stratégique au service de la performance. Aujourd'hui, un PMS ne se limite plus à des fonctions opérationnelles : il constitue la colonne vertébrale d'un écosystème technologique, centralisant les flux de données et guidant les décisions.

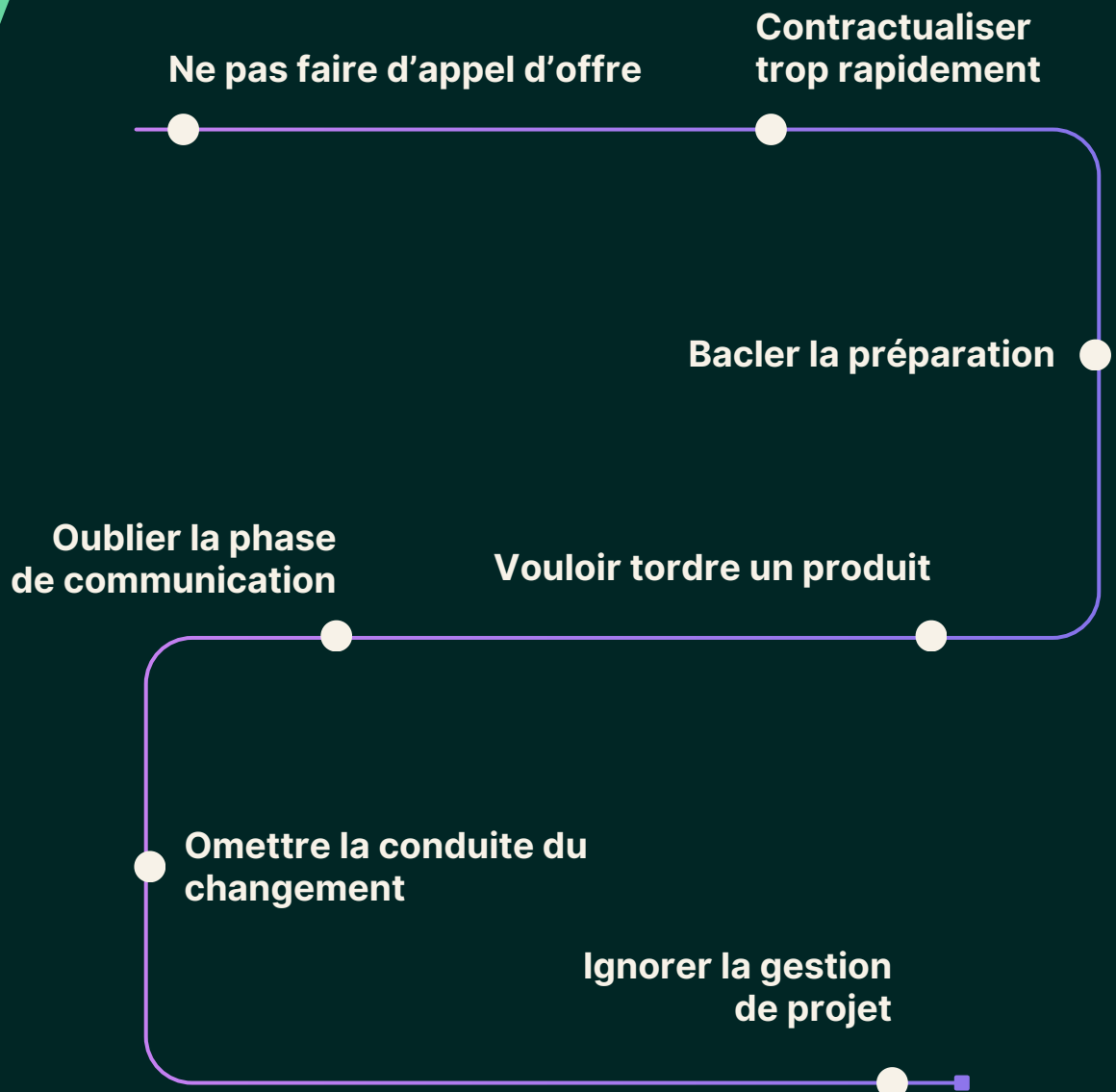
Autre point clé : **la donnée n'a de valeur que si elle est activée**. Collecter et analyser n'est pas suffisant ; ces informations doivent concrètement améliorer les décisions opérationnelles et le pilotage du Revenue Management pour générer un impact réel sur les revenus.



Les 7 étapes à retenir

- Faire un appel d'offre structuré
- Contractualiser au bon moment
- Préparer le projet en profondeur
- Adapter ses process au produit choisi
- Communiquer clairement et régulièrement
- Accompagner le changement activement
- Piloter avec une vraie gestion de projet

Les 7 pièges à éviter





L'avis des Revenue Makers

Un événement parfaitement orchestré, avec des ateliers concrets et directement applicables. Les échanges entre Revenue Managers ont vraiment apporté une vraie valeur ajoutée.



Une énergie d'équipe incroyable, des contenus pertinents et des moments d'échange sincères. On repart avec des idées concrètes et l'envie d'aller plus loin.

Le mot de la fin

Nous nous réjouissons que Revbell puisse contribuer à faire évoluer la discipline, ne serait-ce qu'en suscitant le débat. Voir ces réflexions sortir de nos bureaux et rencontrer une audience aussi engagée est à la fois une fierté... et une responsabilité. Cela nous oblige à rester exigeants et modestes.

Car les innovations technologiques, du Big Data à la GenAI, trouvent aujourd'hui une nouvelle expression avec l'émergence de l'agentique, qui permet justement de réconcilier la puissance des outils avec l'expertise métier.

C'est dans ce croisement que se situe désormais le véritable potentiel : une technologie capable d'exécuter, enrichie par une expertise capable d'arbitrer.

Et cette expertise se construit, avant tout, dans l'échange et la confrontation des idées.

*Merci d'y avoir contribué.
Vous nous permettez de rêver plus grand.*



Florent Manotta
Chief Commercial Officer
Chez Revbell



Revenue Management Intelligence

Hôtel · Hostel · Camping · Apart'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](#)