

Le guide de l'automatisation

Découvrez comment les meilleurs opérateurs économisent plus de 20 heures par semaine

Index

Introduction > 03

Où va le temps ? > 04

Ce qui distingue les opérateurs de haut niveau > 08

Lo que los administradores de éxito gestionan de forma diferente > 13

La pile d'automatisation > 19

La routine hebdomadaire > 23

Faire connaître > 29

Ce cadre pratique est destiné aux gestionnaires de propriétés et aux propriétaires-opérateurs qui souhaitent doper les résultats de leur semaine, tout en éliminant les tâches chronophages.

Dans la gestion d'un portefeuille de location saisonnière, votre attention est souvent accaparée par les aspects opérationnels et immédiats : il faut constamment vérifier les prix, combler les nuitées vides, répondre aux clients… Que vous preniez vous-même les décisions en matière de tarification ou que vous dirigiez une équipe dans laquelle cette fonction est déléguée à d'autres, les problématiques abordées dans ce guide restent les mêmes. Tous les portefeuilles, quelle que soit leur taille, engagent des décisions humaines en matière de revenus qui mériteraient plus d'attention. Or, le travail opérationnel absorbe souvent tout le temps disponible. Ce déséquilibre, loin de se résoudre par lui-même, prend de l'ampleur avec le développement de l'activité, avec un coût proportionnel au volume de celle-ci. La distinction entre les tâches qui requièrent votre jugement et celles qui doivent simplement être exécutées va rarement de soi. Or, à défaut d'une ligne claire, le travail opérationnel drainera tout le temps disponible. Le temps consacré à une tâche ne se traduit pas automatiquement par de la création de valeur.
Les opérateurs dont les performances surpassent leur marché ont trouvé le moyen de faire la distinction entre les deux.



01

Le problème du temps

Dans la gestion d'un portefeuille de location saisonnière, votre attention est souvent accaparée par les aspects opérationnels et immédiats: il faut constamment vérifier les prix, combler les nuitées orphelines du calendrier, répondre aux clients.

La distinction entre les tâches qui requièrent votre jugement et celles qui doivent simplement être exécutées va rarement de soi. Or, à défaut d'une ligne claire, les tâches opérationnelles accaparent tout le temps disponible. Le temps consacré à une tâche ne se traduit pas automatiquement par de la création de valeur. Les opérateurs dont les performances surclassent leur marché ont trouvé le moyen de faire la distinction entre les deux.

Vous consacrez probablement entre 15 et 25 heures par semaine à la tarification. Mais quelle proportion de ce temps est réellement consacrée à l'augmentation de vos revenus ? Pour la plupart des opérateurs, pas beaucoup. Il ne s'agit pas d'un défaut de discipline, mais bien d'un problème structurel. Et tant que vous n'aurez pas compris la nature du problème, vous essayerez de le résoudre en travaillant davantage plutôt qu'en changeant vos méthodes de travail.

La semaine d'un gestionnaire de propriétés n'est pas chaotique, elle est bien remplie. Il faut réviser les prix, gérer les calendriers, informer les propriétaires, répondre aux clients, faire tourner l'activité. Mais la gestion ne se traduit pas automatiquement par des revenus performants. Sans structure correcte, même les opérateurs les plus compétents finiront par consacrer l'essentiel de leur temps à la gestion pure et simple – au détriment de la stratégie de revenus, moins visible. Dans une semaine structurée autour de l'exécution opérationnelle, la stratégie reçoit rarement le temps qu'elle mérite.



Une distinction qui échappe à la plupart des opérateurs

Pratiquement tous les opérateurs définissent la tarification en termes de gestion.
Mais la plupart d'entre eux ne la gèrent pas, ils la maintiennent.

La posture stratégique

Gérer la tarification signifie se positionner en amont : lire les signaux de la demande avant qu'ils ne deviennent manifestes, prendre des décisions de tarification en fonction de ce qui va arriver plutôt que ce qui s'est passé, et bâtir une stratégie qui s'applique à l'ensemble du portefeuille plutôt que de réagir logement par logement, au jour le jour.

VS

La posture réactive

Maintenir la tarification, c'est se tenir à jour, vérifier l'adéquation des tarifs, les corriger le cas échéant, réagir aux nuitées vides, aux mouvements des concurrents et aux baisses de dernière minute du taux d'occupation. La maintenance est réactive et chronophage par nature. Elle obtient des rendements relativement modestes.

Il faut bien le reconnaître, la maintenance s'apparente à de la gestion. Elle utilise la même syntaxe, les mêmes tableaux de bord et le même rythme quotidien. Mais ses résultats sont fondamentalement différents, tout comme ses performances en termes de revenus.



Le coût réel ne se mesure pas en heures de travail

C'est le point que la plupart des conversations sur l'efficacité des opérateurs ignorent : le coût véritable de la gestion manuelle n'est pas le temps qu'elle occupe, mais les décisions qu'elle empêche de prendre.

Lorsque votre semaine se construit autour de l'exécution opérationnelle, vous vous tournez par défaut vers le passé. Vous réagissez à ce qui s'est déjà produit. En conséquence, vous ne prenez pas les décisions prospectives nécessaires pour positionner votre portefeuille en amont de la demande – ou vous les prenez trop tard pour qu'elles aient un impact substantiel.

> Jed, de Koloa Kai, l'exprime en termes simples : « Avant, je consacrais 20 heures hebdomadaires à l'optimisation de la tarification ; aujourd'hui, quelques heures, à peine. » Jed a non seulement récupéré du temps, mais surtout, sa capacité à prendre des décisions que son organisation hebdomadaire antérieure ne permettait pas.

Une distinction claire et nette

Les opérateurs dont les performances se situent systématiquement dans le quartile supérieur distinguent clairement et délibérément entre les tâches qui requièrent leur jugement spécifique et celles qui n'en ont pas besoin.

D'un côté de cette distinction se trouve toutes les tâches basées sur des règles, répétitives ou automatiques une fois définis les paramètres : les ajustements tarifaires dans le cadre d'une stratégie claire, les règles de séjour minimum, les déclencheurs de nuitées vides, la synchronisation des canaux et les séquences de communication avec les clients. La vérification et la définition des tarifs des nuitées peuvent, à elles seules, prendre entre 20 et 40 minutes par jour lorsqu'elles sont effectuées manuellement. Sur une semaine, cela représente trois à quatre heures consacrées à une tâche qu'un système bien rôdé devrait pouvoir gérer automatiquement.

Pour les portefeuilles les plus importants, dotés d'équipes dédiées à la tarification, ce défi ne disparaît pas avec le développement de l'activité : bien au contraire, il prend de l'ampleur. Chaque analyste qui procède à des examens manuels des prix, chaque membre de l'équipe qui consacre sa journée à l'exécution plutôt qu'à la stratégie, ne fait qu'aggraver le problème à plus grande échelle. Une fonction de gestion des revenus assurée par trois personnes qui travaillent manuellement perd 15 à 25 heures par semaine, au détriment de la capacité stratégique de l'équipe entière, et sur des tâches qu'un système bien configuré pourrait réaliser automatiquement.



02

Où va le temps ?

La plupart des opérateurs ont l'impression que leur temps est accaparé par des tâches inutiles.

Ils ont rarement une vision claire des tâches qui leur prennent du temps, de celles qui nécessitent un jugement humain et du coût en termes de revenus.



Les trois catégories de tâches des opérateurs

Les tâches hebdomadaires réalisées par une gestionnaire de propriétés au cours d'une semaine normale tombent trois catégories distinctes.

- **La première regroupe les tâches critiques en termes de revenus :** il s'agit des décisions qui requièrent votre jugement spécifique, votre connaissance du marché et votre analyse de la situation actuelle sur votre marché. Ce travail ne peut être systématisé sans perdre en qualité. Il devrait recevoir beaucoup plus d'attention de votre part.

- **La seconde regroupe les tâches opérationnelles :** il s'agit des tâches effectuées de manière cohérente, mais qui suivent une logique prévisible une fois les paramètres définis. Un système bien configuré les réalise mieux qu'un humain manuellement, plus rapidement, de manière plus cohérente et sans la fatigue qui provoque des erreurs à la fin d'une longue semaine.

- **La troisième regroupe les tâches administratives :** les rapports créés de toutes pièces chaque semaine, les données transférées manuellement d'un système à l'autre, les synthèses de performances élaborées à la main. Cette catégorie doit être supprimée autant que possible. Avant d'automatiser ou de déléguer une tâche, demandez-vous s'il est nécessaire de la maintenir sous sa forme actuelle. Dans la plupart des cas, la réponse est non. Et même quand ces rapports sont absolument nécessaires, ils peuvent et doivent être générés automatiquement, plutôt que manuellement.



Où passent les heures de travail ?

Le tableau ci-dessous présente la gestion manuelle dans la pratique. Les estimations de temps reflètent l'expérience réelle de l'opérateur. Les opérateurs ont tendance à réfléchir sur une base hebdomadaire, mais le temps leur échappe sur une base quotidienne.

Tâche	Par jour	Par semaine	Décision	Verdict
Révision et tarification des nuitées	20–40 min	2–4 h	Non — logique reproductible	Systématiser
Contrôler le rythme des réservations et l'adapter	20–30 min	2–3 h	Oui — décision stratégique	Protéger
Ajuster les prix en fonction des événements locaux	Variable	1–2 h	Parfois	Systématiser
Examen des tarifs pratiqués par la concurrence	-	30–60 min	Non — contrôler, sans décider	Systématiser
Fixer des durées minimales de séjour par saison	-	30–60 min / mois	Non — basé sur des règles définies	Systématiser
Synchronisation des prix entre les canaux OTA	-	30–60 min	Non — purement mécaniques	Systématiser
Rapport aux propriétaires concernant les performances de tarification	-	1–2 h	Non — assembler sans analyser	Éliminer
Total estimé		**7.5–12.5 h / semaine**		



Le coût réel pour vous

Examinez le total : entre 7,5 et 12,5 heures par semaine pour ces seules tâches – et il s'agit là d'une estimation prudente. Or, les heures de travail ne représentent qu'une partie du tableau. Le coût le plus important s'exprime en revenus, ce que ce tableau ne reflète pas.

Chaque jour où vous fixez les tarifs des nuitées manuellement plutôt que de les optimiser en temps réel est un jour où votre tarification est correcte dans la mesure où vous l'aurez vérifiée. L'intervalle entre cette vérification et la suivante est une fenêtre où la demande évolue, où les tarifs des concurrents changent et où les intentions de réservation atteignent leur maximum. Vos tarifs, en revanche, se maintiennent au niveau fixé lors de la dernière vérification.

Le suivi manuel du rythme des réservations pendant 20 à 30 minutes par jour peut sembler gérable jusqu'à ce que vous réalisiez que le temps d'identifier le signal, de le traiter et de procéder à un ajustement, la fenêtre de réservation pour cette demande s'est déjà déplacée.

Les rapports des propriétaires assemblés manuellement pendant une à deux heures par semaine ne représentent pas seulement un coût en termes de temps : ils détournent l'attention de l'analyse prospective qui donnerait aux propriétaires des éléments dignes d'intérêt. La plupart des rapports établis manuellement indiquent aux propriétaires ce qui s'est passé. Une opération bien structurée indique aux propriétaires ce qui se prépare et ce que vous faites pour y remédier.

Le schéma est le même pour toutes les tâches de ce tableau : non seulement l'exécution manuelle prend du temps ; elle introduit également un décalage entre ce qui se passe sur votre marché et vos actions pour y remédier. En gestion des revenus, tout retard se traduit par un coût : chaque heure pendant laquelle vos tarifs ne s'adaptent pas au marché est une heure pendant laquelle vos concurrents sont susceptibles de capter des revenus qui vous échappent.

Les deux gains les plus rapides

De toutes les tâches présentées dans ce tableau, deux méritent d'être abordées en priorité – non qu'elles soient plus chronophages, mais parce qu'elles s'avèrent plus faciles à éliminer, avec des risques faibles et des bénéfices immédiats.

- **La première concerne la communication avec les clients :** volume élevé, faible variance et presque entièrement modélisable. Au-delà de l'aspect lié au temps, un manque de cohérence dans la communication avec les clients affecte les commentaires, qui à leur tour impactent la conversion des réservations et le positionnement tarifaire. Une séquence de communication configurée correctement se déroule sous forme automatisée. Elle offre une réponse cohérente à chaque point de contact et élimine une source de risque pour les revenus que la plupart des opérateurs négligent de prendre en compte.
- **La seconde concerne la gestion du calendrier et de la disponibilité.** Chaque règle de séjour minimum, chaque ajustement de nuitée orpheline, chaque fenêtre de disponibilité, peut se traduire en décision automatisée par des règles précises : nul besoin d'un humain dans la boucle. Les opérateurs qui comprennent ce mécanisme parviennent à réduire les tâches qui prenaient habituellement 30 à 60 minutes d'attention quotidienne à un examen occasionnel des exceptions.

À eux seuls, s'ils sont bien gérés, ces deux éléments permettent de gagner plusieurs heures chaque semaine et de réduire les erreurs de cohérence liées à la gestion manuelle. Passez en revue chaque tâche dans votre semaine et posez-vous la question suivante : a-t-elle réellement besoin de moi ou doit-elle simplement être exécutée ?



03

Ce qui distingue les opérateurs de haut niveau

Les opérateurs du quartile supérieur en termes de revenus ne travaillent pas plus que les autres. Dans la plupart des cas, ils travaillent moins.

Ce qui les distingue des autres opérateurs, c'est un ensemble de décisions conscientes sur l'objet de leur attention. Le résultat n'est pas une version plus productive de la même semaine, mais une semaine structurellement différente, construite sur des critères différents concernant la valeur de leur temps.



Le ratio de décision en matière de revenus

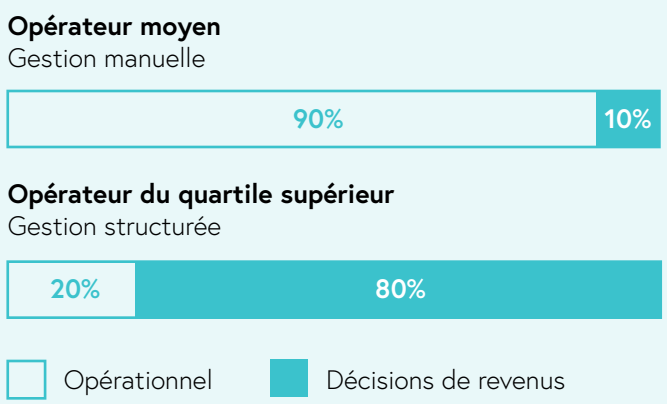
Prenez le temps total que vous consacrez chaque semaine à la gestion des revenus. Demandez-vous maintenant quel pourcentage de ce temps est consacré aux décisions qui requièrent véritablement votre jugement par rapport aux tâches qui doivent simplement être exécutées selon une logique reproductible avec des paramètres bien définis.

Pour la plupart des opérateurs qui procèdent à une gestion manuelle : 80 à 90 % de leur temps de gestion des revenus est consacré à l'exécution opérationnelle et administrative, et seuls 10 à 20 % aux décisions cruciales pour les revenus.

Pour les opérateurs du quartile supérieur, ce ratio est plus proche de l'inverse : 70 à 80 % aux décisions critiques en matière de revenus, et seulement 20 à 30 % à l'exécution opérationnelle et administrative.

Cet écart, qui se maintient chaque semaine de l'année, est la principale différence structurelle chez les opérateurs dont les performances surpassent régulièrement leur marché. Il ne s'agit ni de talent, ni d'outils pris isolément, ni de positionnement sur le marché… mais bien d'attribution.

Calculez votre propre ratio en toute honnêteté. Si, dans votre gestion de revenus, vous consacrez plus de sept heures sur dix à des tâches qui obéissent à une logique reproductible, vous pouvez accroître considérablement la productivité de votre activité sans ajouter d'heures de travail à votre semaine.



L'écart entre ces deux ratios, constaté chaque semaine de l'année, est à l'origine de la différence de performance RevPAN entre les opérateurs moyens et les opérateurs du quartile supérieur.

Ce qu'ils ont cessé de faire

Ils ont cessé d'ajuster manuellement les tarifs, logement par logement. La stratégie nécessite toujours leur réflexion, mais sa mise en œuvre se fait de manière indépendante. À l'échelle d'un portefeuille, cela permet de récupérer entre deux et quatre heures par jour, qui sont directement réinvesties dans la réflexion sur les revenus.

Ils ont cessé de réagir aux nuitées orphelines dès qu'elles apparaissent. Les déclencheurs de nuitées orphelines, les ajustements de disponibilité de dernière minute et les exceptions aux durées minimales de séjour sont gérés par des règles définies en amont. L'automatisation n'est pas une perte de contrôle : elle est une forme de soutien. Elle garantit que les règles que vous avez déjà établies sont appliquées de manière cohérente, sans exception et sans les écarts engendrés par une exécution manuelle.

La surveillance des taux des concurrents a été restructurée, passant d'une tâche quotidienne à un examen stratégique hebdomadaire. Le suivi quotidien crée l'illusion d'être proche du marché. Or, il génère plus de bruit que d'information.

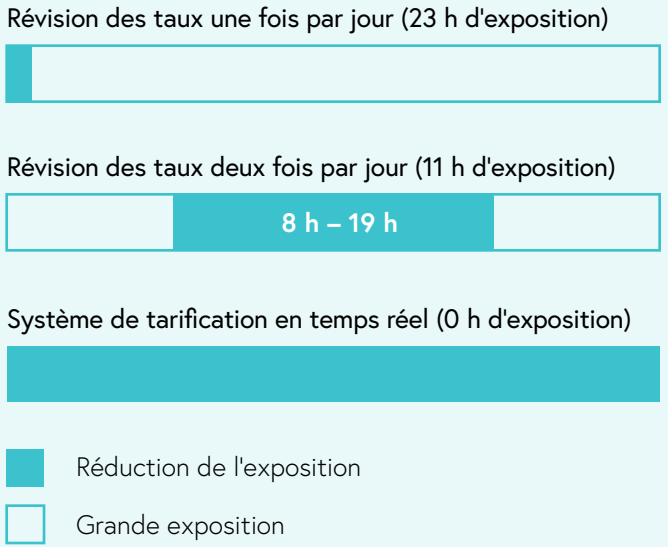
Le reporting est l'aspect qui surprend le plus les opérateurs lorsqu'ils en prennent conscience. Les heures consacrées à la collecte manuelle des données de performance constituent un biais systématique qui privilégie la compréhension du passé au détriment de l'action sur l'avenir.



La fenêtre de fraîcheur des taux

Chaque heure qui s'écoule entre deux vérifications manuelles des taux est une fenêtre d'exposition : une période pendant laquelle votre prix reste au niveau fixé à la dernière actualisation, tandis que le marché continue d'évoluer. Pour un opérateur qui révise ses taux une fois par jour, cette fenêtre d'exposition est d'environ 23 heures sur 24. Pour un opérateur qui les révise deux fois par jour, elle est de 11 heures. Pour un opérateur qui utilise un système de tarification en temps réel, ce chiffre est proche de zéro.

L'impact de cette fenêtre sur les revenus n'est pas théorique. Le volume de recherche atteint son maximum le mardi soir. Dès le mercredi matin, les opérateurs qui ont capté cette intention avec des tarifs optimisés ont déjà converti une part significative des réservations disponibles. Un opérateur qui révise ses taux manuellement le mercredi matin ajustera les prix une fois le pic passé.



> Dans une fenêtre d'exposition, chaque heure représente une période pendant laquelle vos taux ne réagissent pas aux mouvements du marché. Cette inertie a un coût en termes de gestion des revenus.

Le délai entre le signal et l'action

Le délai entre le signal et l'action est lié à la fraîcheur des taux, mais il s'en distingue. Il s'agit du temps qui s'écoule entre l'apparition d'un signal de demande significatif sur votre marché et le moment où votre tarification y répond effectivement. Pour un opérateur manuel, ce délai est généralement de 24 à 72 heures au minimum. Les meilleurs opérateurs ont réduit ce décalage à près de zéro sur le plan opérationnel. Par ailleurs, ils réservent leur jugement aux signaux qui échappent aux règles.

Ce qu'ils font à la place

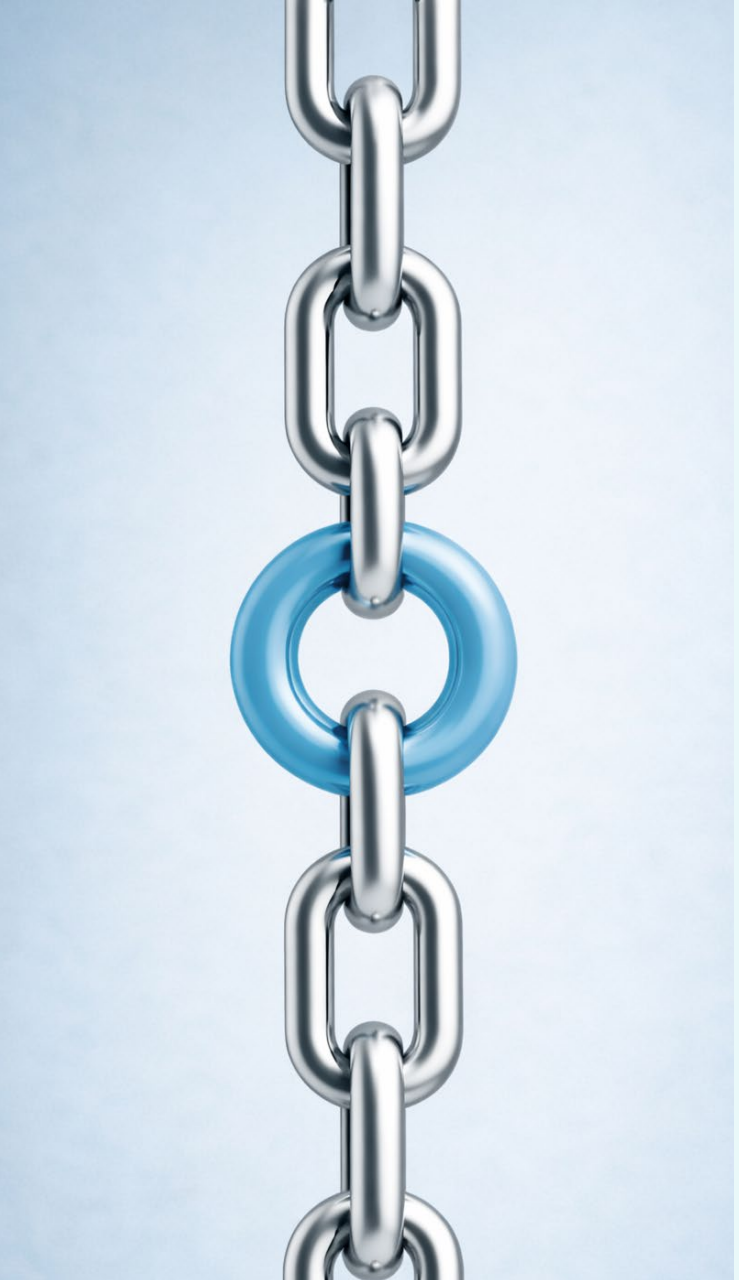
C'est dans l'analyse prévisionnelle de la demande que sont prises les décisions les plus importantes en matière de tarification. Or, celle-ci est presque totalement absente de la semaine d'un opérateur moyen. Analyser votre marché deux, trois ou quatre semaines en amont, avant que les tendances ne se manifestent dans le rythme des réservations, c'est la différence entre capter la demande à sa juste valeur et y répondre une fois que la séquence a atteint son pic. Les meilleurs opérateurs travaillent sur cette fenêtre ; la plupart des opérateurs gèrent la semaine passée.

La révision de la stratégie tarifaire constitue la deuxième priorité ; il s'agit d'une discipline distincte de la vérification des taux. Il s'agit de prendre régulièrement du recul pour évaluer si le positionnement global du portefeuille est adapté à l'évolution du marché.

L'évaluation des performances du portefeuille est la troisième priorité. Il s'agit non seulement de surveiller le niveau des réservations, mais aussi leur qualité – à savoir, l'alignement des délais de réservation, des durées de séjour et des points tarifaires avec la stratégie. C'est ce niveau d'analyse qui renforce la confiance des propriétaires, favorise la fidélisation et crée les conditions pour une croissance durable du portefeuille.

Le score de déplacement opérationnel

Pensez aux dix dernières décisions que vous avez prises cette semaine en matière de tarification. Pour chacune d'entre elles, posez-vous honnêtement la question suivante : cette question a-t-elle fait appel à un jugement spécifique ou ai-je suivi une logique déjà appliquée auparavant ? Attribuez une note à chacune d'entre elles : les décisions qui nécessitent un jugement spécifique obtiennent une note de 1 et les décisions répétables obtiennent un 0.
Si votre total est inférieur ou égal à 3, vous consacrez l'essentiel de votre capacité de gestion des revenus à l'exécution plutôt qu'à la stratégie. Si votre total est égal ou supérieur à 7, vous avez largement résolu le problème de l'attribution. La plupart des opérateurs qui se livrent à cet exercice obtiennent un score compris entre 2 et 4. Ce n'est pas un échec, mais un point de départ. Le cadre que nous présentons dans la section suivante prend appui sur ce chiffre.



La connexion qui change tout

L'écart de performance entre les opérateurs du quartile supérieur et les autres est systématiquement mal attribué. On suppose que les opérateurs les plus performants disposent de meilleurs marchés, de portefeuilles plus importants ou de plus de ressources. Mais en dépit du contrôle de ces variables, l'écart persiste.

Les utilisateurs de Beyond obtiennent en moyenne 18 % de revenus supplémentaires par nuitée disponible par rapport aux opérateurs qui procèdent à une gestion manuelle. Les performances des utilisateurs de Beyond surpassent le marché de 13 % en termes de RevPAN. Ces chiffres ne constituent pas un avantage commercial, mais un avantage en termes d'attribution. Les opérateurs du quartile supérieur consacrent l'essentiel de leur réflexion aux décisions critiques en termes de revenus et moins aux tâches susceptibles d'être prises en charge par un système bien configuré. C'est ce ratio, répété au fil des nombreuses semaines de l'année, qui produit l'écart.

L'attribution est un choix, pas une circonstance. Et contrairement à la situation du marché ou à la taille du portefeuille, elle est entièrement sous votre contrôle.

04

La pile d'automatisation

Nombre d'opérateurs qui tentent de systématiser leur activité commettent la même erreur. Ils essaient de tout changer en même temps, perdent leur élan au bout de deux semaines et reviennent tranquillement à ce qu'ils savent faire.

Les opérateurs qui réussissent changent d'abord les bonnes choses, dans le bon ordre, et construisent à partir de là.

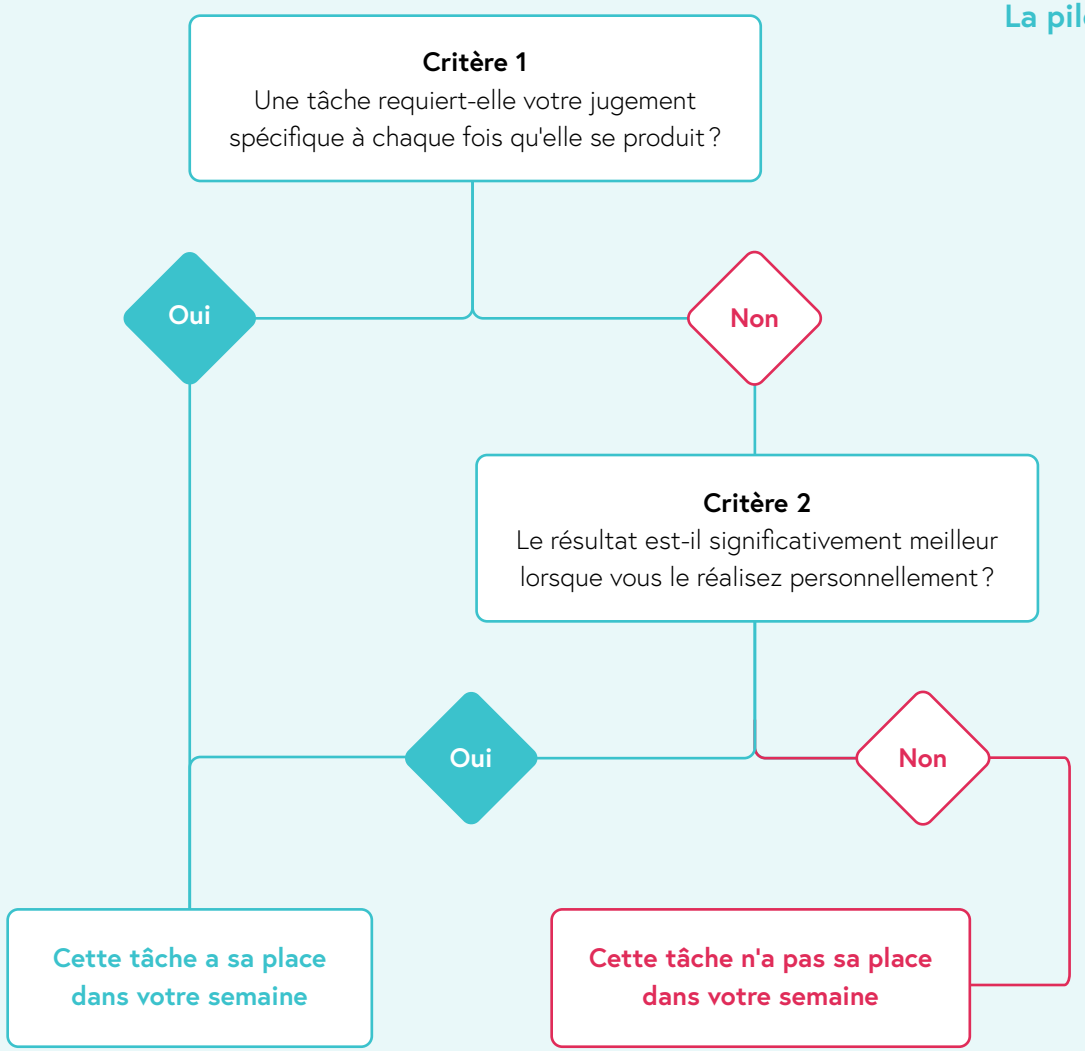
Le cadre ci-dessous s'articule autour d'un principe unique : un investissement en temps important combiné à des exigences de jugement faibles signifie qu'une partie de votre journée est prête pour l'automatisation.



Le cadre des priorités

Vous pouvez maintenir une tâche dans votre semaine si elle remplit au moins l'un des deux critères suivants : elle requiert votre jugement spécifique à chaque fois qu'elle se produit, ou la qualité du résultat est significativement meilleure lorsque vous la réalisez personnellement. Si une tâche ne répond à aucun de ces critères, elle n'a pas sa place dans votre semaine.

Si vous partez d'une situation où la plupart de vos tâches sont gérées manuellement, ce n'est pas une raison pour sauter cette étape. Commencez au Niveau 1 et suivez la séquence dans l'ordre. Le cadre est conçu pour ce point de départ.



Niveau 1

Arrêtez cette tâche manuelle cette semaine

Tâches :

- Exécution des taux par nuitée
- Règles saisonnières et règles de délais
- Tarification des nuitées orphelines
- Tarification des délais de réservation courts

Règle : Si un système peut exécuter cette tâche manuelle de manière plus cohérente que vous, arrêtez-la.

Niveau 2

Paramétrez une seule fois et laissez fonctionner

Tâches :

- Séquences de communication avec les clients
- Reporting auprès des propriétaires
- Synchronisation croisée des canaux

Règle : Si le contenu est le même à chaque fois, configurez-le une fois et laissez-le fonctionner.

Niveau 3

Traitement par lot et gains de temps

Tâches :

- Surveillance compétitive
- Examen des performances du portefeuille
- Session stratégique mensuelle (demi-journée, programmée six mois à l'avance)

Règle : Si cette tâche est indispensable, mais pas urgente, programmez-la, économisez votre temps et traitez-la par lot.

Niveau 4

Cette tâche a toujours besoin de vous

Tâches :

- Stratégie tarifaire
- Interprétation des signaux
- Conversations stratégiques avec les propriétaires
- Décisions tarifaires au niveau du portefeuille en réponse aux évolutions du marché

Règle : Si la qualité du résultat dépend de votre jugement spécifique, sanctuarisez cette tâche à tout prix.

Commencez par les Niveaux 1 et 2. Le temps ainsi récupéré permettra de déployer la réflexion au Niveau 4.

Stratégie avec les propriétaires : Ce que permet l'automatisation

La stratégie avec les propriétaires se situe au Niveau 4 et elle nécessite votre participation. La conversation qui retient un propriétaire n'est pas le rapport que vous envoyez. C'est la discussion prospective sur ce qui se prépare sur leur marché, ce que vous faites à ce sujet et pourquoi votre approche est la bonne pour leur propriété à ce moment précis.

La couche de rapports automatisés ne remplace pas cette conversation ; elle la rend crédible. Un propriétaire qui reçoit chaque semaine des données automatisées sur les performances arrive bien informé à la discussion sur la stratégie. La conversation est dès lors tournée vers l'avenir plutôt que vers le passé. Ce changement renforce la fidélisation des propriétaires et maintient le portefeuille à l'échelle.

Les règles qui régissent chaque niveau

Chaque niveau obéit à un principe unique qui détermine si une tâche y a sa place. Mémorisez ces quatre éléments et vous disposerez d'un cadre que vous pourrez appliquer à n'importe quelle tâche de la semaine sans besoin de vous référer à ce manuel.



Niveau 1: Si un système le fait aussi bien que vous, votre temps sera mieux employé ailleurs.



Niveau 2: Si le contenu est le même à chaque fois, configurez-le une fois et laissez-le fonctionner.



Niveau 3: S'il s'agit d'une tâche dont vous avez besoin, mais qui n'est pas urgente, programmez-la, économisez votre temps et traitez-la par lot.



Niveau 4: Si la qualité du résultat dépend de votre jugement spécifique, protégez-la à tout prix.

Effectuez ces quatre tests sur toutes les tâches de votre semaine. Chaque tâche tombe dans l'une de ces catégories. Celles qui appartiennent au Niveau 4 doivent faire l'objet d'une réflexion approfondie. Toutes les autres doivent être retirées de votre agenda dans l'ordre indiqué ci-dessus, en commençant par le Niveau 1.

05

La routine hebdomadaire

Chaque cadre a besoin d'un test, celui-ci est le vôtre.

Les quatre niveaux de la Section 4 vous ont indiqué ce qu'il fallait changer. Cette section vous montre à quoi ressemble votre semaine une fois que vous l'avez modifiée. Il ne s'agit pas d'une aspiration ni d'un plafond, mais d'un modèle de travail que les opérateurs au sommet de la courbe de performance utilisent actuellement.



Avant la semaine modèle : à quoi ressemblent la semaine typique de la plupart des opérateurs ?

Une semaine typique de gestion manuelle démarre le lundi par un examen des tarifs, logement par logement. Ceci occupe 40 minutes avant même que la journée ne commence vraiment. Les messages des clients se sont accumulés au cours de la nuit. Il faut combler les nuitées orphelines, répondre aux e-mails des propriétaires au sujet des performances du mois dernier, collecter des chiffres dans un rapport.

Le mardi après-midi, la semaine s'est déjà fragmentée. Le mercredi est consacré à la vérification des tarifs des concurrents et le jeudi à la communication avec les propriétaires, mais toutes ces tâches empiètent sur l'examen de la demande à venir. En théorie, le vendredi est censé être consacré à la réflexion stratégique, mais dans la pratique, c'est le moment de rattraper tout ce vous n'avez pas eu le temps de réaliser pendant la semaine.

La semaine se termine : vous avez géré, mais votre stratégie reste largement inachevée, une situation qui se perpétue dès le lundi suivant. Cet état de fait n'est ni le reflet de votre ardeur ni de vos capacités au travail. C'est le résultat d'une structure opérationnelle qui n'a pas été conçue pour sanctuariser le temps nécessaire à la mise en œuvre de la stratégie. La plupart des opérateurs sont confrontés à cette même situation et, jusqu'à récemment, ils ne disposaient d'aucun moyen direct de la changer. Pourtant, les outils pour changer de structure existent. Nous avons mis au point ce guide sur cette base.

AVANT

Gestion manuelle

LUN	Révision tarifs	Messages clients	Correction écarts
MAR	E-mail aux propriétaire	Ajustements des tarifs	
MIÉ	Vérification Comp Sets	Changements tarifs	Sync canaux
JUE	Préparation des appels aux propriétaires	Communications clients	
VIE	Rattrapage	Assemblage du rapport	

Réactif > 65% **Stratégie : incomplète**

APRÈS

Gestion structurée

LUN	Référence automatisée	Critique pour les revenus	
MAR	Référence automatisée	Critique pour les revenus	
MIÉ	Référence automatisée	Session hebdomadaire	Critique pour les revenus
JUE	Référence automatisée	Critique pour les revenus	
VIE	Référence automatisée	Stratégie mensuelle	Critique pour les revenus

Réactif < 10% **Stratégie : sanctuarisée chaque semaine**

La différence entre ces deux semaines, qui se maintient chaque semaine de l'année, est à l'origine de l'écart de performances des RevPAN entre les opérateurs moyens et les opérateurs du quartile supérieur.

La session quotidienne : moins de 30 minutes de gestion active

La session quotidienne n'est pas une révision des tarifs, ni une vérification des canaux, ni une session de communication avec les clients, car tout cela se fait automatiquement. Il s'agit d'un aperçu concis et ciblé des éléments que le système a signalés pour examen par un opérateur. L'enregistrement du rythme par rapport aux prévisions prend cinq minutes, et les alertes automatisées cinq à dix minutes de plus. Moins de 30 minutes de gestion active signifie que tout le reste fonctionne pendant que vous vous concentrez sur les tâches qui font réellement progresser votre activité : l'expérience des clients, la communication avec les propriétaires et les décisions stratégiques vous concernant.

La règle quotidienne. Si une tâche n'a pas été signalée par le système, elle n'a pas besoin de vous aujourd'hui.

La session hebdomadaire : 60 à 90 minutes de réflexion stratégique structurée

La session hebdomadaire aborde la vraie gestion des revenus. Il s'agit d'un programme défini qui se déroule à la même heure chaque semaine, sans interruption. Cela commence par l'examen de la demande future : qu'est-ce qui se prépare sur le marché pour les 14, 30 et 60 jours à venir ? L'examen de la stratégie tarifaire est suivi d'une évaluation à l'échelle du portefeuille. La synthèse des performances du portefeuille prend 15 à 20 minutes, les mises à jour aux propriétaires complètent la session ; une brève note sur tout élément matériel prend 10 minutes si l'analyse préalable a déjà été effectuée ; deux heures, dans le cas contraire.

La règle hebdomadaire. Si elle nécessite une réflexion stratégique, elle a sa place dans cette session et nulle part ailleurs.

La session mensuelle : une demi-journée qui donne le ton à tout le reste

La session mensuelle donne l'occasion de prendre les décisions qui influenceront les 30 à 90 jours à venir avec toute l'attention qu'elles méritent. L'examen complet du portefeuille, l'ajustement de la saisonnalité et de la stratégie tarifaire, l'analyse comparative des performances par rapport aux pairs sur le marché et la séance mensuelle doivent être programmés six mois à l'avance, bloqués en tant que rendez-vous non négociable et préparés avec la même rigueur qu'une présentation au client.

La règle mensuelle. Si une tâche façonne le trimestre suivant, elle a sa place dans cette session et fait l'objet d'une préparation exhaustive.

Ce qui n'apparaît pas dans cette semaine

La liste des absences est tout aussi importante que la liste des présences. Les ajustements tarifaires individuels des logements n'apparaissent pas parce que la stratégie les exécute et que les exceptions sont signalées par des alertes ; la gestion manuelle du calendrier n'apparaît pas parce que les déclencheurs de nuitées orphelines et les fenêtres de disponibilité sont tous exécutés automatiquement ; l'élaboration de rapports n'apparaît pas parce que les données sont actualisées en direct et accessibles ; la gestion des canaux n'apparaît pas parce que la synchronisation se fait automatiquement ; et la gestion de la communication avec les clients n'apparaît pas comme une tâche quotidienne parce que les séquences sont exécutées automatiquement et que les escalades sont signalées par des alertes.

Le score de la semaine structurée

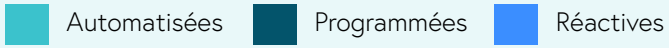
Prenez les cinq derniers jours ouvrables et classez toutes les heures de gestion active des revenus dans l'une des trois catégories suivantes : automatisées (le système s'en est chargé sans vous) ; programmées (une session définie à un moment prévu) ; ou réactives (réponse non planifiée). Calculez ensuite le pourcentage dans chaque catégorie.

Opérateur performant



Opérateur manuel typique





Si votre pourcentage d'heures réactives est supérieur à 50 %, l'écart est principalement dû à un problème systémique. Travaillez sur le cadre de niveaux à la Section 4. Si votre pourcentage d'heures programmées est inférieur à 20 %, vos sessions stratégiques sont remplacées par du bruit opérationnel.

Si votre pourcentage d'heures automatisées est supérieur à 60 %, mais que vos RevPAN sont toujours inférieurs aux valeurs ciblées, le système fonctionne mais la stratégie qui l'alimente a besoin d'attention, c'est un problème de Niveau 4 pour votre session hebdomadaire.

La connexion avec les revenus

Une semaine structurée n'est pas seulement une semaine mieux organisée, c'est aussi une semaine plus rentable. Les opérateurs dont les performances surclassent systématiquement leurs marchés y parviennent parce que leur planning hebdomadaire garantit l'analyse prévisionnelle de la demande, la révision de la stratégie tarifaire et la réflexion au niveau du portefeuille chaque semaine, sans exception.

Jed de Koloa Kai a récupéré 18 heures par semaine après avoir restructuré son fonctionnement opérationnel. Ces heures n'ont pas disparu de l'activité générale ; elles sont consacrées aux sessions ci-dessus, réalisées correctement, au bon moment, avec les bonnes données.

Le modèle se maintient à l'échelle. Chad Blankenship, un leader chevronné de la gestion des revenus et désormais CRO chez Boom, a géré des milliers d'annonces en utilisant Beyond. Avant de passer à un système structuré de gestion des revenus, la gestion manuelle lui prenait jusqu'à 40 heures par semaine. Avec la mise en place d'une infrastructure adéquate, ce chiffre a été ramené à 10 heures. À cette échelle, les heures récupérées ne représentent pas la semaine d'un seul opérateur, mais toute une fonction de gestion des revenus réorientée de l'exécution opérationnelle vers une stratégie tournée vers l'avenir. VTrips a ainsi augmenté ses réservations de 20 % d'une année sur l'autre. Ce n'est pas une coïncidence : c'est ce qui se produit lorsqu'une équipe de gestion des revenus cesse de consacrer sa capacité à la maintenance et commence à prendre des décisions. C'est ce que reflète l'augmentation des RevPAN : non pas l'automatisation, mais ce que l'automatisation a rendu possible.

Le test

Comparez votre semaine actuelle au modèle en analysant votre semaine dernière – et non votre semaine idéale ni votre meilleure semaine de mémoire récente.

Si plus de la moitié du temps de gestion des revenus est consacrée à la réaction, le cadre de niveaux n'a pas encore été mis en œuvre : commencez par là. Si votre session quotidienne dure plus de 30 minutes, vérifiez la configuration des alertes. Si votre séance hebdomadaire n'a pas lieu à heure fixe chaque semaine, il ne s'agit pas d'une séance mais d'une intention. Si votre session mensuelle n'a pas eu lieu au cours des 45 derniers jours, vous avez pris des décisions réactives, avec moins de temps et d'informations qu'elles ne le méritaient.

L'écart entre votre semaine actuelle et ce modèle correspond à l'écart entre vos résultats financiers actuels et ce qu'ils pourraient être. Le cadre existe et la structure est claire. Il faut désormais passer à l'action.

06

Faire connaître

Ce manuel vous donne un diagnostic, un cadre et un modèle. Mais il ne se substitue pas à votre volonté d'agir. Vous seul êtes maître de cette décision.

Avant de clore ce sujet et de passer à l'e-mail suivant dans votre boîte de réception, prenez conscience de l'écart entre l'action et l'inaction, non pas en nombre d'heures, mais en termes de revenus.



L'automatisation de Beyond me fait gagner environ 2 heures par jour, soit 20 heures par semaine que je consacrais auparavant à des tâches manuelles à faible valeur ajoutée. Je peux désormais utiliser ce temps pour développer mon activité et améliorer l'expérience des voyageurs.

Kike San Miguel, Logroño Rentals

Ce que le cadre rend possible

Les opérateurs qui se situent dans le quartile supérieur en termes de revenus ne sont pas forcément plus talentueux que les autres. Dans la plupart des cas, la différence entre eux et les opérateurs de niveau inférieur se résume à une seule chose : ils ont mis en place une semaine qui protège les décisions importantes et systématise tout ce qui ne l'est pas.

Le ratio de décision en matière de revenus, la fenêtre de fraîcheur des tarifs, le décalage entre le signal et l'action et le score hebdomadaire structuré ne sont pas des cadres abstraits ; il s'agit de mesures qui quantifient l'écart entre la situation actuelle de la plupart des opérateurs et celle du quartile supérieur. Tous les opérateurs qui ont comblé ce fossé l'ont fait en suivant la séquence exacte décrite dans ce guide.

Les conséquences de l'inaction sur les revenus

Les économies de temps réalisées grâce à ce guide sont réelles. Jed de Koloa Kai a récupéré 18 heures par semaine, et Chad Blankenship, vice-président de la gestion des revenus et de l'innovation chez VTrips, a réduit sa charge de gestion manuelle de 40 heures à 10 heures pour un portefeuille de plus de 5 000 propriétés. Il ne s'agit pas de cas isolés ; c'est ce qui se produit lorsque le cadre de niveaux est mis en œuvre correctement.

Ce n'est pas une question de gain de temps, cela ne l'a jamais été. L'automatisation crée du temps, certes. Mais c'est l'usage que les opérateurs feront de ce temps qui déterminera leurs performances. Les utilisateurs de Beyond obtiennent en moyenne +18 % de revenus par nuitée disponible par rapport aux opérateurs qui gèrent leur activité manuellement. Les opérateurs dont les performances surclassent le marché général de 13 % en termes de RevPAN ont plus de temps disponible dans leur semaine, certes. Mais surtout, ils consacrent ce temps supplémentaire aux décisions qui produisent des résultats. Les conséquences financières de l'inaction ne sont pas visibles au terme d'une seule semaine, elles s'accumulent petit à petit. Chaque semaine sans examen de la demande à venir est une semaine où le prix du portefeuille est fixé en fonction des signaux d'hier plutôt que de la demande de demain. Ce cumul est à l'origine de l'écart des RevPAN : ce n'est pas la conséquence de mauvaises décisions, mais le coût cumulé des bonnes décisions que vous n'avez pas pris le temps de réaliser.

Plus j'ai d'appartements dans mon portefeuille, plus Beyond me fait gagner du temps. À mesure que mon activité se développe, Beyond supprime la complexité de la gestion manuelle des tarifs et me permet de grandir sans augmenter la charge de travail.

Faical Orakzai, EasyBNB

Ce qui distingue les opérateurs qui agissent de ceux qui ne font rien

Les opérateurs qui lisent ce cadre et ne changent rien à leur mode opératoire ne sont ni paresseux ni désorganisés. Ils sont tout simplement débordés et leur semaine se remplit avant qu'ils ne puissent procéder à des changements.

Les opérateurs qui mettent en œuvre le système font une chose différemment. Ils choisissent le changement le plus rentable de Niveau 1, ils le mettent en œuvre la même semaine et construisent à partir de là. Un seul changement, effectué correctement, crée une première poche de temps regagné. Ce temps récupéré crée l'espace pour le changement suivant, de sorte que le cadre se construit par lui-même.

Les deux premières semaines sont inconfortables car le travail opérationnel qui occupait la journée a disparu. La troisième semaine semble différente, et à la fin du premier mois, la semaine semble structurellement différente, et les données sur les revenus commencent à le refléter.

La seule question qui vaille la peine d'être posée

Avant de passer à autre chose, répondez honnêtement à cette question. Parmi les décisions que vous avez prises la semaine dernière et qui ont eu une incidence sur vos résultats financiers, combien ont été prises de manière proactive, en vous appuyant sur les bonnes données, au bon moment ? Combien ont été prises de manière réactive, parce qu'un imprévu exigeait une réaction ?

Si le ratio n'est pas ce qu'il devrait être, ce guide vous a montré exactement pourquoi et ce qu'il faut changer. Le cadre de niveaux est la séquence, la semaine modèle est la destination et le score de la semaine structurée est la mesure.

> **La seule variable restante est le moment où vous commencez.** Choisissez le changement le plus rentable du Niveau 1, mettez-le en œuvre la même semaine et construisez à partir de là.

La prochaine étape

Le cadre de ce guide vous donne le modèle de fonctionnement. Ce qu'il ne donne pas, c'est l'infrastructure nécessaire pour le faire fonctionner à grande échelle sans les outils sous-jacents.

Les opérateurs qui obtiennent des résultats ne se fondent pas sur des systèmes manuels ou des feuilles de calcul. Ils utilisent une plateforme de gestion des revenus qui leur fournit des signaux de demande en temps réel, une exécution automatisée des tarifs, une visibilité du marché et des données de performance en un seul endroit, de sorte que la session hebdomadaire s'appuie sur des données prospectives précises plutôt que sur des chiffres historiques consolidés.

Si la semaine modèle de la Section 5 est celle que vous souhaitez mettre en place, il faut déterminer les éléments nécessaires pour qu'elle reste viable à mesure que votre portefeuille s'agrandit. L'infrastructure sous-jacente au cadre de niveaux, la cohérence de la routine hebdomadaire et les décisions de revenus séparent les opérateurs qui obtiennent des résultats de ceux qui s'efforcent d'en obtenir.

Si ce guide vous a permis d'identifier l'écart, l'étape suivante consistera à discuter avec l'équipe Beyond des mesures à appliquer dans votre portefeuille.

Réserver une démo