

Formation Direction Hôtelière

Suivi des Indicateurs Clés de Performance (KPIs)

L'intuition et l'expérience sont des atouts précieux pour un **Directeur d'Hôtel (General Manager)**, mais elles ne suffisent pas à piloter un établissement de manière fiable. Comme l'énonçait le célèbre théoricien du management Peter Drucker : *"On ne peut gérer que ce que l'on mesure"*. Dans l'hôtellerie, cette mesure s'effectue à travers les **Key Performance Indicators (KPIs)**, ou Indicateurs Clés de Performance. Ces métriques chiffrées permettent au Directeur de diagnostiquer la santé de son hôtel en temps réel, de comparer ses performances à celles de ses concurrents (Benchmarking) et d'ajuster sa stratégie opérationnelle et commerciale. Ce cours décrypte les KPIs indispensables à la fonction de direction.



La Règle d'Or du Tableau de Bord

Un Directeur d'Hôtel ne doit pas se noyer dans des milliers de chiffres. Un bon tableau de bord (Dashboard) regroupe entre 10 et 15 KPIs majeurs, répartis sur les quatre piliers de la performance : Commercial, Financier, Qualitatif (Client) et Social (Employé). C'est ce que l'on appelle le *Balanced Scorecard*.

1. Les KPIs Opérationnels : La Division Hébergement (Rooms)

La division hébergement est le moteur principal des revenus de l'hôtel. Ses indicateurs sont scrutés quotidiennement (souvent analysés lors du Morning Briefing).

A. Les 3 KPIs Fondamentaux du Revenue Management

- **Le Taux d'Occupation (TO / OCC) :**

Calcul : $(\text{Nombre de chambres louées} / \text{Nombre de chambres disponibles}) \times 100$.

Rôle du GM : Mesurer l'attractivité de l'hôtel et le volume d'activité. Un TO à 100% n'est pas toujours une victoire si les chambres ont été bradées.

- **L'ADR (Average Daily Rate) ou Prix Moyen :**

Calcul : Chiffre d'Affaires Hébergement / Nombre de chambres louées.

Rôle du GM : Évaluer la qualité du chiffre d'affaires et le succès de la stratégie tarifaire (Yield). L'ADR exclut les petits-déjeuners et les taxes.

- **Le RevPAR (Revenue Per Available Room) :**

Calcul : $\text{TO} \times \text{ADR}$ (ou $\text{CA Hébergement} / \text{Chambres disponibles}$).

Rôle du GM : C'est l'indicateur roi de l'hébergement. Il évalue la capacité de l'hôtel à générer du revenu sur l'ensemble de son inventaire (qu'il soit vendu ou vide). Il permet de comparer équitablement un hôtel de 50 chambres avec un hôtel de 200 chambres.

B. Les Indicateurs d'Optimisation

- **RevPOR (Revenue Per Occupied Room) :**

Calcul : Total des revenus générés (Chambre + F&B + Spa) / Nombre de chambres occupées.

Utilité : Mesurer l'efficacité de la stratégie de ventes croisées (Cross-selling). Combien le client dépense-t-il *en plus* de sa chambre ?

- **ALOS (Average Length Of Stay) - Durée Moyenne de Séjour :**

Utilité : Un ALOS élevé réduit les coûts opérationnels (moins de check-in/check-out, moins de nettoyage à blanc par le Housekeeping).

2. Les KPIs Restauration et Bar (Food & Beverage)

Le département F&B est un centre de profit à part entière, avec une structure de coûts complexes nécessitant des indicateurs de contrôle très serrés.

A. La Rentabilité Directe

- **Food Cost / Beverage Cost (Coût Matière) :**

Calcul : $(\text{Coût des denrées consommées} / \text{Chiffre d'Affaires F\&B}) \times 100$.

Utilité : La norme se situe entre 28% et 32% pour la nourriture. Si ce KPI monte à 35%, le Directeur doit immédiatement déclencher un audit (vols, gaspillage, erreur de fiches techniques).

- **Ticket Moyen (Average Check) :**

Calcul : $\text{Chiffre d'Affaires du point de vente} / \text{Nombre de couverts servis}$.

Utilité : Mesurer l'efficacité des serveurs dans la vente suggestive (Upselling).

B. L'Optimisation de l'Espace (Yield Management F&B)

Le restaurant n'a pas de lits, il a des chaises et un temps d'ouverture défini.

- **RevPASH (Revenue Per Available Seat Hour) :**

Calcul : $\text{Revenu total du point de vente} / (\text{Nombre de chaises disponibles} \times \text{Heures d'ouverture})$.

Rôle du GM : Permet d'identifier les "heures creuses" et de lancer des promotions ciblées (ex: Happy Hour, Early Bird Menu) pour optimiser l'occupation du restaurant.

3. Les KPIs Financiers (La Rentabilité Globale)

Ce sont les indicateurs que le Directeur d'Hôtel présente directement aux propriétaires et aux investisseurs lors de la revue mensuelle (P&L Review).

A. TrevPAR et GOPPAR

- **TrevPAR (Total Revenue Per Available Room) :**

Calcul : $\text{Revenus globaux de l'hôtel (Hébergement + F\&B + Séminaires + Spa)} / \text{Chambres disponibles}$.

Utilité : Cet indicateur donne une vision macroscopique de la capacité de l'établissement à monétiser tous ses espaces, pas seulement ses chambres.

- **GOPPAR (Gross Operating Profit Per Available Room) :**

Calcul : Bénéfice Brut d'Exploitation (GOP) / Chambres disponibles.

Utilité : C'est l'indicateur financier ultime. Un hôtel peut avoir un excellent RevPAR, mais si ses coûts salariaux et d'énergie explosent, le GOPPAR sera mauvais. C'est le véritable juge de paix du travail du GM.

B. Les Ratios de Contrôle des Dépenses

Pour protéger le GOPPAR, le Directeur contrôle les fuites financières grâce à :

- **CPOR (Cost Per Occupied Room) :** Coût total du département hébergement divisé par les chambres louées. Surveille les dérapages sur les produits d'accueil ou la blanchisserie.
- **Labor Cost % (Masse Salariale) :** $(\text{Total des salaires et charges} / \text{CA Total}) \times 100$. En hôtellerie, ce ratio doit généralement être maintenu entre 35% et 45% du chiffre d'affaires.
- **Flow-Through (Taux de Transformation) :** Si l'hôtel génère 100€ de CA supplémentaire par rapport à son budget, quel pourcentage de ces 100€ atterrit réellement dans le bénéfice ? Un bon GM visera un Flow-Through d'au moins 50% à 60%.

Le Benchmarking : L'Indexation (STR Report)

Les KPIs de votre hôtel n'ont de sens que s'ils sont comparés à ceux de vos concurrents directs (Compset). On utilise des index : MPI (Market Penetration Index) pour comparer son taux d'occupation, et ARI (Average Rate Index) pour comparer son prix moyen. Un index supérieur à 100 signifie que l'hôtel prend des parts de marché à ses concurrents.

4. Les KPIs Qualitatifs (Expérience Client)

L'hôtellerie moderne a compris que les indicateurs financiers d'aujourd'hui sont le résultat des indicateurs qualitatifs d'hier. La satisfaction client garantit les revenus futurs.

A. La Mesure de la Satisfaction et de la Fidélité

- **NPS (Net Promoter Score) :**

Calcul : % de Promoteurs (Note de 9 à 10) - % de Détracteurs (Note de 0 à 6) à la question "Recommanderiez-vous cet hôtel ?".

Rôle du GM : Un NPS positif est bon, un NPS supérieur à 50 est excellent. C'est le baromètre émotionnel de l'hôtel.

- **GRI (Global Review Index) / Score E-réputation :**

Fourni par des agrégateurs comme ReviewPro ou TrustYou, il synthétise les notes de l'hôtel sur toutes les plateformes du web (Booking, Expedia, Google, TripAdvisor) en un seul pourcentage (ex: 89,4%).

5. Les KPIs Sociaux (Ressources Humaines)

Un Directeur d'Hôtel ne peut pas délivrer une expérience 5 étoiles avec des employés démoralisés. Les KPIs RH sont des signaux d'alerte vitaux.

A. Les Signaux d'Alerte Opérationnelle

- **Le Taux de Turnover (Rotation du personnel) :**

Calcul : (Nombre de départs sur 1 an / Effectif moyen) x 100.

Utilité : Dans un secteur où le turnover frôle les 30%, un taux à 50% indique une toxicité managériale, des problèmes de recrutement ou des salaires déconnectés du marché. Cela coûte une fortune en formation et détruit la constance du service.

- **Le Taux d'Absentéisme :** Un indicateur fort du climat social et de la fatigue des équipes (souvent lié à des plannings mal gérés).

- **L'eNPS (Employee Net Promoter Score) :** L'équivalent du NPS client, mais pour les employés : "Recommanderiez-vous cet hôtel comme un bon endroit pour travailler ?".

Synthèse : Le Tableau de Bord du Directeur (Balanced Scorecard)

Le pilotage d'un hôtel nécessite un équilibre parfait entre ces quatre dimensions. Si le GM ne regarde que les KPIs financiers, il risque de brûler (burn-out) ses équipes et de dégrader la qualité. S'il ne regarde que la qualité, il risque de ruiner la rentabilité de l'hôtel.

Pilier Stratégique	3 KPIs Majeurs à surveiller	Fréquence d'Analyse par le GM
1. Performance Commerciale	RevPAR, Pick-up de réservation, Channel Mix (Part des réservations directes).	Quotidienne (Morning Briefing)
2. Rentabilité (Finances)	GOPPAR, Labor Cost %, Food & Beverage Cost.	Mensuelle (Réunion P&L / Clôture)
3. Qualité (Clients)	Net Promoter Score (NPS), Global Review Index (GRI), Nombre de plaintes.	Hebdomadaire (Comité de Direction)
4. Social (Employés)	Taux de Turnover, Taux d'Absentéisme, Coût des heures supplémentaires.	Mensuelle (Point RH)

Conclusion

Le Directeur d'Hôtel n'est pas un simple lecteur de tableaux Excel : il est l'analyste en chef qui traduit la donnée (Data) en actions concrètes (Insights). La maîtrise des KPIs permet de passer d'un management réactif (subir les baisses d'activité) à un management proactif (anticiper et corriger). En équilibrant parfaitement les métriques financières (GOPPAR), commerciales (RevPAR), sociales (Turnover) et qualitatives (NPS), le General Manager assure le développement sain, pérenne et rentable de son établissement, tout en satisfaisant les attentes de toutes les parties prenantes : les clients, les employés et les propriétaires.