



TABLEAUX DE BORD ET INDICATEURS DE PERFORMANCE

Manuel de Formation Opérationnelle

Document Confidentiel - Propriété de trainingcenterin

Programme Hôtelier - Module "Management & Pilotage" - Édition Complète

PARCOURS D'EXCELLENCE

Gouvernante générale

Sommaire du Programme

MODULE 1 : Introduction aux KPIs (Key Performance Indicators)

MODULE 2 : L'Indicateur d'Activité : Taux d'Occupation (TO) et Turnover

MODULE 3 : L'Indicateur de Productivité : Le MPR (Minutes Per Room)

MODULE 4 : L'Indicateur Financier : Le CPOR (Cost Per Occupied Room)

MODULE 5 : Les Indicateurs RH : Taux d'Absentéisme et Turnover du Personnel

MODULE 6 : L'Indicateur Qualité Interne : Score d'Inspection et First Time Yield

MODULE 7 : L'Indicateur Qualité Externe : GRI, LQA et Réputation en Ligne

MODULE 8 : Les Indicateurs Logistiques : Taux de Rebut Linge (Discard Rate)

MODULE 9 : Les Indicateurs de Sécurité : Taux de Fréquence des AT (SST)

MODULE 10 : Construire un Tableau de Bord Efficace (Lisibilité et Synthèse)

MODULE 11 : La Collecte de la Donnée (PMS, Logiciels Métiers, Excel)

MODULE 12 : L'Analyse des Écarts (Variances) et les Seuils d'Alerte

MODULE 13 : Le Management Visuel (Communiquer les KPIs à l'équipe)

MODULE 14 : Le Reporting à la Direction (Le Discours Analytique)

MODULE 15 : Cas Pratique N°1 : Le MPR explose de manière inexpliquée

MODULE 16 : Cas Pratique N°2 : Chute du score de propreté sur Booking.com

MODULE 17 : Cas Pratique N°3 : Créer un tableau de bord visuel motivant

CONCLUSION : Grille d'Évaluation "Gouvernante Pilote de la Performance"

MODULE 1: Introduction aux KPIs

1.1. Ce qui ne se mesure pas ne s'améliore pas

Le département Housekeeping brasse des volumes massifs : des dizaines d'employés, des centaines de chambres, des milliers de draps. L'intuition ne suffit plus. La Gouvernante Générale doit piloter son département avec la rigueur d'un chef d'entreprise, en s'appuyant sur des données chiffrées objectives.

1.2. Qu'est-ce qu'un KPI ?

- **Key Performance Indicator (Indicateur Clé de Performance)** : C'est une valeur mesurable qui démontre l'efficacité avec laquelle une entreprise (ou un département) atteint ses objectifs clés.
- **Le Rôle de la Gouvernante** : Choisir les bons indicateurs. Un tableau de bord avec 50 chiffres est illisible. Un bon tableau de bord aux étages se concentre sur 5 à 7 KPIs fondamentaux : Productivité, Qualité, Coûts, RH.
- **L'Objectif (Benchmark)** : Un KPI n'a de sens que s'il est comparé. On le compare au mois précédent, à l'année dernière (YTD - Year To Date), ou au budget initialement prévu.

La Philosophie de la Data

Les chiffres ne mentent pas, mais ils ne sont que des symptômes. Le rôle de la Gouvernante Générale est d'utiliser le chiffre (KPI) pour détecter une maladie (problème opérationnel) et appliquer le bon remède (Plan d'action).

MODULE 2: L'Indicateur d'Activité (TO)

2.1. Le rythme cardiaque de l'hôtel

Toute l'activité du département des étages est indexée sur le volume de clients présents ou attendus dans l'établissement. C'est le point de départ de tout tableau de bord.

2.2. Les Métriques d'Occupation

L'Indicateur	Calcul et Signification pour les Étages
Taux d'Occupation (TO)	$(\text{Chambres Occupées} / \text{Chambres Disponibles}) \times 100$. Donne la charge globale de travail. Un TO à 95% signifie un hôtel plein, nécessitant 100% de l'effectif.
Ratio de "Turnover" (Départs)	$(\text{Nombre de Départs} / \text{Total des Chambres Occupées})$. Si ce taux est élevé, l'équipe va souffrir car le nettoyage "à blanc" (Départ) est deux fois plus long qu'une recouche.
Occupants par Chambre (RevPAC)	Si l'hôtel est rempli de familles (3 ou 4 personnes par chambre), l'usure de la chambre et la consommation de linge/produits seront doublées, même si le TO reste identique.

MODULE 3: L'Indicateur de Productivité (MPR)

3.1. Le temps, c'est de l'argent

Le **Minutes Per Room (MPR)** est le juge de paix de l'efficacité opérationnelle. Il indique combien de temps, en moyenne, l'équipe a passé pour nettoyer une chambre sur une période donnée.

3.2. Comprendre et Calculer le MPR

- **Le Calcul :** $(\text{Total des heures travaillées par les femmes de chambre} \times 60) / \text{Nombre de chambres nettoyées}$.
- **Exemple Pratique :** L'équipe a travaillé 100 heures (6000 minutes) pour nettoyer 150 chambres. Le MPR réel est de **40 minutes**.
- **L'Analyse de l'Écart :**
 - Si le budget autorisé (Standard) est de 30 minutes, l'équipe est en sévère sous-productivité. Elle perd 10 minutes par chambre. (Besoin de formation, problème d'organisation ou abus de pauses).
 - Si le résultat est de 20 minutes, l'équipe va beaucoup trop vite. Il y a un risque imminent d'effondrement de la qualité et un risque de "Ghost Checking" (travail bâclé).

MODULE 4: L'Indicateur Financier (CPOR)

4.1. L'impact de chaque client

Le **Cost Per Occupied Room (CPOR)** permet de lisser les dépenses d'exploitation. Il isole l'efficacité financière de la Gouvernante Générale, indépendamment des variations de l'occupation de l'hôtel.

4.2. Suivi des CPOR Stratégiques

Catégorie de Coût	Analyse du Tableau de Bord (Exemples)
CPOR Linge (Blanchisserie)	Budget : 4,00€. Réel : 5,20€. <i>Action</i> : Les femmes de chambre changent probablement tous les draps tous les jours au lieu de respecter la charte écologique (tous les 3 jours).
CPOR Produits d'Accueil	Budget : 2,50€. Réel : 3,80€. <i>Action</i> : Suspicion de vol dans les chariots laissés ouverts dans les couloirs, ou surdosage lors de la dotation.
CPOR Entretien (Chimie)	Budget : 0,80€. Réel : 0,75€. <i>Action</i> : Excellent résultat, la nouvelle centrale de dilution automatique porte ses fruits (Gaspillage éliminé).

MODULE 5: Les Indicateurs RH

5.1. Le Baromètre du Climat Social

La performance d'un département repose sur des hommes et des femmes. Les indicateurs RH sont souvent des "Leading Indicators" : ils annoncent une crise avant même qu'elle ne se répercute sur les finances ou la qualité.

5.2. Les KPIs Humains à surveiller

- **Le Taux d'Absentéisme** : $(\text{Jours d'absence} / \text{Jours théoriques de travail}) \times 100$. S'il dépasse 5% à 8%, il indique un problème grave de management (burn-out, conflit) ou de santé (TMS - matériel inadapté).
- **Le Taux de Turnover (Rotation)** : $\text{Nombre de départs} / \text{Effectif moyen}$. Un turnover élevé au Housekeeping détruit la qualité (les recrues font plus d'erreurs) et explose les coûts de formation.
- **Le Ratio d'Heures Supplémentaires** : $(\text{Heures supplémentaires} / \text{Heures normales})$. Un pic indique une mauvaise planification initiale (Forecast mal lu) ou un sous-effectif chronique nécessitant un recrutement immédiat.

MODULE 6: Indicateur Qualité Interne

6.1. Mesurer la perfection opérationnelle

Le contrôle de la qualité avant l'arrivée du client doit pouvoir se traduire en chiffres. La Gouvernante Générale compile les audits de ses superviseurs pour noter l'équipe.

6.2. Les Métriques de l'Excellence

Indicateur Interne	Définition et Objectif
Le Score Moyen d'Inspection	Note sur 100 issue des check-lists digitales. Si l'objectif est 95% et que la moyenne mensuelle est 88%, l'équipe s'est relâchée sur les détails.
First Time Yield (FTY)	Taux de chambres validées <i>du premier coup</i> (sans que la Gouvernante ne rappelle l'employée pour corriger une erreur). C'est l'indicateur de la compétence pure. Objectif : > 90%.
Top 3 des Défauts (Top Fails)	Extraire les 3 erreurs les plus récurrentes du mois (ex: Poussière haute, Cheveux, Oubli de stylo). Permet de cibler précisément le prochain "Training Flash".

MODULE 7: Indicateur Qualité Externe

7.1. Le Juge de Paix : Le Client

Les indicateurs internes n'ont de valeur que s'ils sont confirmés par la perception réelle des clients. L'e-réputation est le reflet direct du travail de la Gouvernante Générale.

7.2. Les KPIs de l'Expérience Client

- **GRI (Global Review Index) - Note de Propreté** : Ce score agrège toutes les notes laissées sur Booking, Expedia, Google, TripAdvisor. La Gouvernante doit isoler la note spécifique "Propreté" (Cleanliness) et "Confort". Un recul de 0.2 points sur ce score a un impact direct sur le chiffre d'affaires de l'hôtel.
- **Scores LQA / Forbes (Client Mystère)** : L'audit externe professionnel, fait 1 à 2 fois par an. L'indicateur est la note globale (ex: 88%) comparée au standard de la marque ou du réseau des Palaces (ex: 90% exigés).
- **Ratio de Plaintes / Litiges** : Nombre de plaintes formelles pour "propreté" ou "bruit" rapporté au nombre de chambres occupées dans le mois.

MODULE 8: Indicateurs Logistiques (Linge)

8.1. Tracer la vie du textile

Le linge représente un investissement colossal (CAPEX) et une dépense d'entretien quotidienne (OPEX). Sa gestion doit faire l'objet d'indicateurs très précis sur le tableau de bord.

8.2. Les Métriques de la Blanchisserie

Indicateur	Diagnostic pour la Gouvernante Générale
Discard Rate (Taux de Rebut)	Pourcentage de linge jeté car définitivement troué ou taché. S'il dépasse 3%, la Gouvernante doit enquêter (Le blanchisseur utilise-t-il trop de chlore ? L'équipe utilise-t-elle les draps pour nettoyer le sol ?).
Rewash Rate (Taux de Relavage)	Pourcentage de linge livré "propre" par le fournisseur, mais renvoyé car il reste des taches. Ce taux indique la qualité du prestataire externe. (Cible : < 2%).
Kilo par Chambre Occupée	Si le ratio standard est de 3,5 Kg par chambre, et qu'il passe à 4,5 Kg, l'équipe de ménage ne respecte plus le programme écologique de réutilisation des serviettes.

MODULE 9: Indicateurs de Santé et Sécurité

9.1. La Performance Humaine Sécurisée

Un tableau de bord d'excellence ne se contente pas de mesurer l'argent, il mesure la sécurité des collaborateurs (SST - Santé et Sécurité au Travail).

9.2. Les KPIs de Sécurité (Dashboard HSE)

- **Taux de Fréquence (TF)** : Nombre d'accidents du travail avec arrêt pour 1 000 000 d'heures travaillées. Un TF élevé dans les étages traduit un grave problème ergonomique (TMS) ou de glissades (sols mouillés).
- **Taux de Gravité (TG)** : Nombre de jours d'arrêt de travail. Un accident mineur pèse moins qu'une lombalgie aiguë nécessitant 3 mois d'arrêt.
- **Jours sans accident (Days without incident)** : Indicateur positif affiché fièrement dans le back-office de l'équipe : "145 jours consécutifs sans accident de travail".

MODULE 10: Construire un Tableau de Bord

10.1. La Règle de la Lisibilité (K.I.S.S)

Keep It Simple, Stupid. Le meilleur tableau de bord n'est pas celui qui contient le plus de lignes Excel, c'est celui qui permet de prendre une décision managériale en moins de 3 minutes.

10.2. L'Anatomie du Dashboard de la Gouvernante

Section du Dashboard	KPIs Inclus
1. Activité (Le Contexte)	Taux d'Occupation (TO), Chambres Nettoyées, Total Heures Travaillées.
2. Productivité & Coûts	MPR (Minutes Per Room), CPOR Linge, CPOR Amenities, CPOR Produits Chimiques.
3. Qualité & RH	Score Audit Interne (%), Score Propreté GRI (%), Taux d'Absentéisme (%), Heures Supplémentaires (%).

Règle d'or : Chaque indicateur doit être accompagné de la colonne "Budget" (L'objectif) et de la colonne "Variance" (L'écart en vert ou en rouge).

MODULE 11: La Collecte de la Donnée

11.1. Garantir la pureté du chiffre

Un indicateur (KPI) basé sur des données erronées entraîne des décisions managériales destructrices ("Garbage In, Garbage Out"). La Gouvernante doit sécuriser la collecte d'informations.

11.2. D'où viennent les données ?

- **Le PMS (ex: Opera)** : Fournit les données d'activité réelles (Chambres vendues, départs, arrivées, No-Shows). C'est la base incontestable.
- **Logiciels de Housekeeping (ex: Optii, Hotelkit)** : Fournissent le MPR ultra-précis (quand la femme de chambre appuie sur "Start" et "Stop" sur sa tablette) et les scores d'audits internes automatisés.
- **La Comptabilité / DAF** : Fournit les factures validées pour calculer les CPOR (Coût du linge, achats). La Gouvernante doit impérativement réconcilier ses "Bons de Commande" avec les factures de la DAF en fin de mois.
- **Le Logiciel RH** : Fournit le total exact des heures payées (incluant absences et heures sup) pour valider le calcul de productivité global.

MODULE 12: L'Analyse des Écarts (Variances)

14.1. Faire parler les couleurs

Sur le tableau de bord, un chiffre en rouge (défavorable) n'est pas une condamnation, c'est une alarme. L'expertise de la Gouvernante Générale réside dans l'explication de ce rouge.

14.2. Diagnostic des Variances Courantes

L'Alerte sur le Tableau de Bord	Analyse de la Gouvernante (Root Cause)
MPR passe de 35 (Vert) à 45 (Rouge)	Productivité en chute. <i>Explication</i> : Intégration de 3 nouvelles recrues ce mois-ci. Elles sont plus lentes car en formation, et le "Buddy System" ralentit les anciennes. C'est un rouge "sain et temporaire".
Score Qualité passe de 95% à 85%	Qualité en chute. <i>Explication</i> : La pression du 100% d'occupation empêche les gouvernantes d'inspecter correctement (Ghost Checking). Besoin urgent de renfort de supervision.
CPOR Amenities explose de +20%	Coûts en hausse. <i>Explication</i> : Le contrôle des chariots a été relâché. Vol massif ou distribution de produits VIP dans des chambres standards. Recadrage immédiat nécessaire.

MODULE 13: Le Management Visuel (Pour l'équipe)

13.1. Ne pas garder les chiffres dans le bureau

Les indicateurs de performance ne sont pas réservés aux réunions de direction. L'équipe sur le terrain doit connaître ses résultats pour s'améliorer ou célébrer ses victoires.

13.2. Afficher la Performance dans l'Office

- **Le Mur de l'Excellence** : Simplifier la donnée pour les employés. Afficher une grande jauge de qualité (ex: Sourire vert si > 90%, Visage neutre si 80-90%).
- **Focus sur le Positif** : Afficher le classement des 5 chambres les mieux notées de la semaine, et le nom de la femme de chambre. Afficher les bons commentaires TripAdvisor surlignés au fluo.
- **La Règle de l'Indicateur Mensuel** : Ne pas inonder l'équipe de chiffres. Choisir un seul combat par mois. "Ce mois-ci, notre KPI à battre est le *Top Fail sur la poussière*. On doit le réduire de moitié."

MODULE 14: Le Reporting à la Direction

14.1. Le Langage des Décideurs

Une fois par mois, la Gouvernante Générale présente son tableau de bord au Directeur Général (GM) et au Directeur Financier (DAF). Elle doit abandonner le vocabulaire "chiffons" pour le vocabulaire "finance et stratégie".

14.2. La Structure d'une Présentation Efficace

1. **Le Résumé (Executive Summary)** : "Ce mois-ci, nous avons atteint notre objectif qualité à 92%, avec une économie budgétaire de 2% sur le CPOR."
2. **Les Points d'Alerte (Pain Points)** : "Cependant, l'absentéisme a bondi de 5%, ce qui a généré 1200€ d'heures supplémentaires imprévues."
3. **Le Plan d'Action (Solutions)** : "Pour corriger cela, je mets en place un rééquilibrage de la charge de travail (Boards) dès lundi et j'ai demandé des devis pour de nouveaux aspirateurs ergonomiques." (Toujours arriver avec une solution, pas juste un problème).

MODULE 15: Cas Pratique N°1

Le MPR explose de manière inexpliquée

Contexte : Votre tableau de bord mensuel affiche une alarme rouge. Le MPR (Minutes Per Room) est passé de 32 minutes à 41 minutes. L'équipe a généré énormément d'heures supplémentaires, détruisant la ligne "Payroll" de votre P&L.

L'Analyse et la Correction (Gouvernante Générale) :

1. **Croisement des Données :** Vous vérifiez le taux d'occupation. Il est resté stable à 75%. Le problème ne vient pas du volume global.
2. **Analyse de l'Activité (Ratio) :** Vous regardez la ligne "Départs vs Recouches". Vous réalisez que suite à une promotion commerciale du service Ventes, l'hôtel a accueilli des séjours d'une seule nuit (One-night stays). Le taux de départ a frôlé les 90% (au lieu de 50% habituellement).
3. **Le Reporting (Justification) :** Lors de la réunion de Direction, vous démontrez que l'équipe n'est pas devenue subitement lente. La typologie des clients a radicalement changé. L'explosion du MPR est mathématiquement normale face à une montagne de "Chambres à blanc". La Direction Vente est prévenue de l'impact opérationnel de ses promotions.

MODULE 16: Cas Pratique N°2

Chute du score de propreté sur Booking.com

Contexte : Le Directeur vous convoque. Le "GRI" (Global Review Index) Propreté a chuté de 9.1 à 8.4 sur les 30 derniers jours. C'est une catastrophe pour la visibilité en ligne de l'hôtel.

Le Plan de Redressement par la Donnée :

1. **Contradiction des KPIs :** Vous regardez votre tableau de bord interne. Bizarrement, le score moyen d'inspection de vos Gouvernantes est à 96%. Il y a une grave déconnexion entre l'interne et l'externe.
2. **Analyse Sémantique :** Vous lisez les avis Booking. Les clients se plaignent des "cheveux dans le siphon" et des "vitres grasses".
3. **Le Calibrage :** Vous concluez que vos superviseurs souffrent de "Cécité d'habitude" et sur-notent les chambres sans regarder les détails. Vous reprenez la main : 100% des chambres seront contre-inspectées par vous-même pendant 1 semaine. Vous instaurez une nouvelle grille stricte axée sur les salles de bain. Le score Booking remonte à 9.0 le mois suivant.

MODULE 17: Cas Pratique N°3

Créer un tableau de bord visuel motivant

Contexte : L'équipe des étages (femmes de chambre, équipiers) semble détachée des objectifs de l'hôtel. "On nettoie et c'est tout". Vous voulez utiliser les KPIs pour réveiller leur fierté professionnelle.

L'Action de Management Visuel :

1. **L'Outil (Le Boarding) :** Vous installez un grand tableau blanc magnétique dans l'office principal, là où l'équipe pointe le matin.
2. **Sélection des Indicateurs :** Pas de finance (CPOR) compliquée. Vous affichez 3 choses :
 - Le "Top 5" des chambres les mieux notées hier (avec les prénoms).
 - Un grand thermomètre dessiné représentant l'objectif mensuel LQA à atteindre (90%). Chaque vendredi, vous coloriez le thermomètre avec le score actuel de la semaine.
 - L'Indicateur "Jours sans Accident" écrit en grand (Sécurité).
3. **L'Animation :** Chaque matin au briefing, vous commentez le tableau en 2 minutes. La donnée n'est plus une arme de la direction, mais un jeu (Gamification) pour l'équipe.

CONCLUSION: Grille d'Évaluation

Gouvernante Pilote de la Performance

Gérer les étages sans indicateurs, c'est comme conduire une voiture sans compteur de vitesse. La Gouvernante Générale d'excellence transforme les données en actions managériales concrètes.

Checklist "Performance Dashboard & KPIs" :

- [] Ai-je défini un Tableau de Bord Mensuel (Dashboard) synthétique regroupant les 6 KPIs fondamentaux du département ?
- [] Est-ce que je croise toujours les données de "Productivité" (MPR) avec les données de "Qualité" (Scores d'audit) pour éviter le travail bâclé ?
- [] Suis-je capable d'expliquer au Directeur Général chaque écart (Variance) budgétaire ou qualitatif en présentant la cause racine ?
- [] Ai-je mis en place un système de "Management Visuel" pour partager les objectifs de qualité (Scores) de manière ludique avec mon équipe terrain ?
- [] Mon analyse du Turnover (ratio départs/recouches) me permet-elle d'ajuster mes besoins en effectifs (Rosters) avec précision ?
- [] Est-ce que j'utilise les indicateurs RH (Absentéisme, Turn-over) comme des signaux d'alerte précoce sur la Qualité de Vie au Travail (QVT) ?
- [] Les données de mon département (PMS, heures, factures) sont-elles méticuleusement réconciliées avant de valider mes KPIs mensuels ?

Fin du Manuel de Formation

Document certifié conforme - Programme Management & Pilotage

Ce document est la propriété exclusive de trainingcenterin. Toute reproduction non autorisée est interdite.