



جامعة محمد الخامس السويسي
Université Mohammed V - Souissi

LES INDICATEURS DE PERFORMANCE EN HOTELLERIE - RESTAURATION

REALISE PAR: AMRAOUI
NOUREDDINE

BOUAZZAOUI KHALID

PROMOTION: 2010 _ 2012

PLAN

INTRODUCTION

I. LES INDICATEURS DE PERFORMANCE D'EXPLOIATION DANS L'ACTIVITE HEBERGEMENT

1. LES INDICATEURS DE PERFORMANCE COMERCIALE

2. LES INDICATEURS RELATIFS AUX COUTS

II. LES INDICATEURS DE PERFORMANCE D'EXPLOIATION DANS L'ACTIVITÉ RESTAURANT

1. LES INDICATEURS DE PERFORMANCE COMERCIALE

2. LES INDICATEURS RELATIFS AUX COUTS

CONCLUSION

INTRODUCTION

Comme dans tout secteur et dans un environnement plus que jamais compétitif, l'hôtellerie et la restauration recherche le profit ; plus que tout, ce secteur tient à le maximiser durablement. Par conséquent, il cherche à se doter de tous les outils nécessaires qui pourront lui permettre d'atteindre cette fin. A titre de comparaison et pour mieux mettre en lumière l'intérêt de cet objet, nous pouvons identifier l'entreprise hôtelière à une barque ; en effet tout comme celle-ci, elle se fixe comme objectif une destination (dans son cas, il s'agit de la rentabilité), et tout comme celle-ci, elle doit disposer d'un tableau de bord avec un ensemble de mesures qui lui permettront de lui indiquer la direction adéquate à emprunter pour arriver à bon port. De manière plus technique, les entreprises hôtelières et de la restauration recherchent des indicateurs de performance d'exploitation. L'intérêt de disposer de ce genre d'indicateurs est tout d'abord, de permettre d'effectuer un diagnostic de la situation de l'entreprise en distinguant les causes qui tiennent (à la gestion opérationnelle (commercialisation, gestion des matières, du personnel et des frais généraux) de celles qui relèvent des décisions d'investissement et financement qui ont été prises¹ ; mais également ,dans le cas d'une chaîne hôtelière, de fixer un objectif et évaluer les performances du responsable unité². Nous entendons par performance d'exploitation, le résultat de la gestion courante de l'entreprise. En cours d'exploitation, le responsable d'un établissement peut agir sur :

Le chiffre d'affaires : dans ce cas là, nous évoquons des indicateurs de performance commerciale qui permettent de faire une analyse des ventes

Sur certaines charges, à savoir les consommations de matières, les charges de personnel et les frais généraux : dans ce cas ci, nous évoquons des indicateurs relatifs aux coûts qui permettent de prendre des mesures nécessaires pour leurs maîtrises.

Les indicateurs de performance d'exploitation sont souvent (si ce n'est toujours) mis sous forme de rapport que l'on intitule ratio. Ce dernier est défini comme étant un outil de gestion dans lequel est établi un rapport ou une relation entre deux grandeurs ayant une relation de cohérence ou de corrélation. Il peut prendre plusieurs formes : pourcentage ou indice.

Il faut nécessairement rappeler que l'analyse d'un ratio n'a de valeur que lorsqu'il est comparé par rapport à lui-même soit à une période passé ou bien à son objectif fixé ; ou à un ratio comparable à une même période donnée d'une entreprise concurrente exerçant la même activité.

L'élaboration d'un ensemble de ratios est un excellent moyen pour suivre les niveaux d'activité de l'hôtel dans la mesure où leur analyse et interprétation offrent l'occasion de mieux appréhender la réalité d'articulation des flux et

¹ Un indicateur de performance d'exploitation doit être indépendant des choix très divers que les investisseurs peuvent faire dans les domaines juridiques et financiers.

² L'EBE (excédent brut d'exploitation) ne peut être retenu pour jouer ce rôle car il contient des charges dites fixes (loyer, redevances de crédit bail...) à l'engagement desquelles le responsable d'unité n'a pas participé et sur lesquelles il ne peut agir.

donc, d'assurer une assise fiable au système de décision du responsable.

Dans le secteur de l'hôtellerie, les principales prestations offertes sont la location de chambres et la restauration. Nous allons donc tenter d'énoncer les principaux indicateurs de performance commerciale et relatifs aux coûts dans ces deux activités et mettre en évidence leur utilité.

I. LES INDICATEURS DE PERFORMANCE D'EXPLOITATION DANS L'ACTIVITÉ HÉBERGEMENT

1. LES INDICATEURS DE PERFORMANCE COMMERCIALE

A la différence de la restauration, l'activité hébergement offre un produit unique, la chambre, à des prix différents en fonction du type de client et des conditions de réservation et de séjour. Le responsable de l'hébergement recherche à cet effet dans l'analyse des ventes, des informations sur les différentes catégories de clients qui fréquentent l'établissement et sur les prix pratiqués. Il cherchera également à connaître les retombées de la fréquentation des différents segments de clientèle sur l'activité des autres services de l'hôtel.

LE TAUX D'OCCUPATION

Formule :

$$\frac{\text{NBRE DE CHAMBRES LOUEES}}{\text{NBRE DE CHAMBRES DISPONIBLES}^3} * 100$$

Intérêt :

Il permet de traduire le nombre de chambres louées en % par rapport à la capacité totale en chambres offertes. Autrement formulé, et d'une manière statique, c'est répondre à la question suivante : Combien avons-nous loué de chambres ?

Sur le plan dynamique, le taux d'occupation nous renseigne sur la capacité commerciale de la brigade de réception et celle de l'équipe de la force de vente (L'agressivité commerciale). On peut le calculer pour une journée, une décade, un mois...

LE TAUX DE DISPONIBILITE

Formule :

$$\frac{\text{NBRE DE CHAMBRES LIBRES}}{\text{NBRE DE CHAMBRES DISPONIBLES}} * 100$$

Intérêt :

Il permet de déterminer le pourcentage des chambres non occupées.

LE TAUX DE FRÉQUENTATION

Formule :

³ On entend par chambres disponibles la capacité totale ouverte à la location, c'est-à-dire hors chambres destinées au logement du personnel, mais incluant les chambres en travaux ou momentanément hors service. Chambres offertes et gratuites ne sont pas prises en compte dans le calcul du taux d'occupation.

$$\frac{\text{NBRE DE CLIENTS LOGES}^4}{\text{NBRE DE CLIENTS LOGEABLES}^5} * 100$$

Intérêt :

Son calcul permet de formuler le nombre de lits loués par rapport à la capacité en lit sous forme de pourcentage. Donc de répondre à la question suivante : combien avons-nous vendu de lits ? Il nous renseigne aussi sur le niveau de la rentabilisation de la capacité chambres de l'hôtel. La périodicité de calcul est de même que pour le taux d'occupation.

INDICE DE FRÉQUENTATION

Formule :

$$\frac{\text{NBRE DE CLIENTS LOGES}}{\text{NBRE DE CHAMBRES LOUEES}}$$

Intérêt :

Il permet de se prononcer sur la demande de la clientèle à travers la fréquentation des chambres. Il répond à la question de nature : Quel type de chambre est le plus demandé? (single, double, triple, suite, «). Il est intéressant comme indicateur pour l'équipe commerciale.

YIELD SIMPLE OU REVENU MOYEN CHAMBRE

Formule :

$$\frac{\text{CHIFFRE D'AFFAIRES DE L'HOTEL}^6}{\text{NBRE DE CHAMBRES LOUEES}} * 100$$

Intérêt :

Il permet de mesurer l'effet de la variation combinée de l'occupation des chambres et du prix moyen par chambre louée, réalisant ainsi une synthèse de la performance commerciale de l'établissement. Pour beaucoup de responsables hôteliers, le « Yield » est aujourd'hui le principal indicateur de performance de l'hôtel.

YIELD ÉLARGI

Formule :

$$\text{CHIFFRE D'AFFAIRES DE L'HOTEL}$$

⁴ Nombre de nuitées

⁵ Nombre de lits disponibles

⁶ A savoir que le chiffre d'affaires journalier correspond au chiffre d'affaires total/le nombre de jours d'exploitation ; il est utile lorsqu'on vient à le comparer à la haute ou la basse saison.

$$\frac{\text{-----}}{\text{NBRE DE CHAMBRES DISPONIBLES}} * 100$$

Intérêt :

Il mesure la capacité globale de l'établissement à générer du chiffre d'affaires.

DURÉE MOYENNE DE SÉJOUR

Formule :

$$\frac{\text{NBRE DE NUITÉES}^7}{\text{-----}} \\ \text{NBRE DES ARRIVÉES}$$

Intérêt :

D'une part, il nous renseigne sur le type de clientèle (de passage, de séjour), d'autre part, il permet de juger la capacité de l'hôtel à retenir et à prolonger la durée de la présence du client. Son calcul s'effectue sur une période déterminée : une semaine, un mois,

TAUX DE CAPTAGE

Formule :

$$\frac{\text{NBRE DE PETITS-DEJEUNER}}{\text{-----}} * 100 \\ \text{NBRE DE NUITÉES}$$

Intérêt :

Par son calcul, l'hôtelier est en mesure d'évaluer le processus de vente au comptoir de la réception d'une part et le niveau d'adéquation offre-demande. Le taux de captage peut être calculé dans le cas de la fréquentation.

PRIX DE VENTE MOYEN D'UNE CHAMBRE

Formule :

$$\frac{\text{C.A LOCATION}}{\text{-----}} \\ \text{NBRE DE CHAMBRES LOUÉES}$$

Intérêt :

Il permet de situer le prix de vente moyen pratiqué. Il a un sens lorsque l'hôtel travaille avec, en plus des clients individuels, les agences de voyages (tarif

⁷ Nuitées du jour = (clients présents + arrivées du jour) - départ du jour ; il permet au directeur d'hébergement de déterminer ses actions en collaboration avec le directeur commercial

confidentiel ou préférentiel # Rack rate). Il permet de dégager la marge délaissée par la location d'une chambre. Son calcul permet de répondre à une double préoccupation :

Pratiquons-nous des prix compétitifs ?
Sommes-nous rentables ?

REVENU MOYEN PAR CLIENT⁸

Formule :

$$\frac{\text{C.A TOTAL DU JOUR}}{\text{NBRE DE NUITEES DU JOUR}}$$

Intérêt :

Il permet de se renseigner sur l'aptitude du client à dépenser et à évaluer l'effort commercial consenti par le personnel tous azimuts. Pour peaufiner le calcul, il faut soustraire la recette des clients passants (non-résidents).

LE TAUX DE LA RÉALISATION FINANCIÈRE EN HÉBERGEMENT

Formule :

$$\frac{\text{C.A. TOTAL REALISE EN LOCATION}}{\text{C.A. POTENTIEL}}$$

Intérêt :

Il permet de connaître le manque à gagner de la sous-location et donc, d'engager les actions nécessaires.

LE TAUX DE NO SHOW⁹

Formule :

$$\frac{\text{NBRE DE RESERVATIONS NON HONOREES SUR UNE PERIODE}}{\text{NBRE DE NUITEES SUR LA PERIODE}} * 100$$

Intérêt :

⁸ On le nomme aussi chiffre d'affaires moyen par client, recette moyenne par client ou dépense moyenne par client

⁹ A l'origine, ce terme est employé par les transporteurs pour désigner un passager ayant acheté un titre de transport mais qui se retrouve absent à l'embarquement. Ce terme a été repris par les hôteliers pour désigner un client ayant réservé une chambre mais qui se retrouve absent lors la période de réservation.

Son calcul permet de déterminer le pourcentage des clients qui n'ont pas respectés leur engagement de réservation.

LE REVENU MOYEN PAR CHAMBRE DISPONIBLE (LE REVPAR)

Formule :

$$\frac{\text{C.A. HEBERGEMENT}}{\text{NBRE DE CHAMBRES DISPONIBLES}}$$

Intérêt :

Le RevPar reflète les performances d'un établissement à la fois en termes de fréquentation et de prix moyen. C'est un indicateur d'évolution qui révèle la performance de la politique tarifaire mise en parallèle avec le taux de remplissage. Il permet une comparaison spatiale.

Le RevPar peut également être calculé en multipliant le TO par la RMC. Il est généralement exprimé hors taxes.

LE TAUX DE RÉDUCTION

Formule :

$$\frac{(\text{RACK RATE}^{10} - \text{PRIX MOYEN CHAMBRE})}{\text{RACK RATE}} * 100$$

Intérêt :

C'est l'écart en pourcentage, entre le tarif affiché et le prix moyen chambre et cela pour une période donnée.

2. LES INDICATEURS DE PERFORMANCE RELATIFS AUX COUTS

COÛT MATIÈRE

Formule :

$$\frac{\text{PRODUITS D'ACCUEILS}}{\text{C.A LOCATION}}$$

Intérêt :

¹⁰ Terme anglais utilisé dans le monde du tourisme et notamment dans le secteur hôtelier pour désigner les tarifs de base de l'hôtel avant toute remise ou promotion. En français, on parle également de "tarifs affichés".

Ce ratio n'a pas une utilité particulière car le coût des produits d'accueils est considérablement négligeable.

FRAIS DU PERSONNEL

RENDEMENT PAR EMPLOYE

Formule :

$$\frac{\text{NBRE DE CHAMBRES DISPONIBLES OU DE CHAMBRES LOUEES}}{\text{NBRE DE SALARIES}}$$

Intérêt :

Ce ratio indique l'effectif moyen par chambre disponible ou louée. Il est calculé pour l'ensemble de l'établissement de l'établissement ou pour un service donné. Il dépend de la catégorie de l'établissement et permet des comparaisons avec les statistiques professionnelles.

LE TAUX DE PRODUCTIVITÉ

Formule :

$$\frac{\text{C.A PAR EMPLOYE}}{\text{COUT PAR EMPLOYE}}$$

Intérêt :

Cet indicateur (inverse du ratio charges de personnel) résulte de la productivité physique, de la maîtrise des rémunérations et charges sociales et de la politique de prix.

RENDEMENT AU SERVICE ETAGE

Formule :

$$\frac{\text{NBRE DE CHAMBRES LOUEES}}{\text{NBRE D'HEURES DU PERSONNEL ETAGE}}$$

Intérêt :

Il nous indique sur le rendement du service des étages. Il est très utilisé dans tous les établissements hôteliers qui ne sous traitent pas cette activité.

II. LES INDICATEURS DE PERFORMANCE D'EXPLOITATION DANS

L'ACTIVITÉ RESTAURATION

1. LES INDICATEURS DE PERFORMANCE COMMERCIALE

L'offre d'un restaurant se caractérise par la diversité des produits et des prix parmi lesquels le client effectue un choix. Le responsable du restaurant doit disposer d'informations sur la réaction des clients face à cette offre.

LE TAUX DE REMPLISSAGE

Formule :

$$\frac{\text{Nombre de repas servis}}{(\text{nombre de place disponible} \times \text{nombre de service} \times \text{nombre de jours d'exploitations}) \times 100}$$

Intérêt :

C'est l'équivalent du taux d'occupation en hébergement, il nous renseigne sur le nombre de repas que le restaurant a vendu.

TICKET MOYEN

Formule :

$$\frac{\text{CA d'une période}}{\text{Nb total de couverts servis sur la même période}}$$

Intérêt :

Il nous permet de connaître la dépense moyenne consentie par les clients.

L'INDICE DE VENTE

Formule :

$$\frac{\text{Total des ventes d'un article}}{\text{total des ventes de tous les articles}}$$

Intérêt :

Il indique la vente d'un plat par rapport aux autres plats

L'INDICE DE PRÉSENTATION

Formule :

$$\frac{\text{Nb de présentation d'un plat}}{\text{Nb de présentation de tous les plats}}$$

Intérêt :

Il indique le nombre de fois qu'un plat est présenté sur la carte.

L'INDICE DE POPULARITÉ

Formule :

$$\frac{\text{Indice de vente}}{\text{indice de présentation}}$$

Intérêt :

Il permet à l'entreprise de connaître la popularité d'un plat.

INDICE DE ROTATION PAR SERVICE

Formule :

$$\text{Nb de couverts par service} / \text{total des places assises}$$

Intérêt :

Il permet de connaître la capacité de production de l'établissement.

INDICE DE ROTATION MOYEN

Formule :

$$\frac{\text{Nombre total de couverts servis durant une période}}{\text{total des places assises} \times \text{nombre de services assurés}}$$

Intérêt :

Il permet de connaître la capacité de production de l'établissement sur une période plus longue qu'un service.

INDICE RÉPONSE PRIX (IRP)

Formule :

$$\text{Prix moyen demandé} / \text{prix moyen offert}$$

Intérêt :

IRP supérieur à 1 : cela signifie que les clients choisissent plutôt les plats à prix élevés. Une interprétation possible de ce résultat est que les prix de la gamme sont trop bas par rapport à l'attrait exercé sur les clients par les plats proposés.
IRP inférieur à 1 : à l'inverse, la demande se dirige dans ce cas plutôt vers les plats les moins chers de la gamme, ce qui peut signifier que les prix sont perçus comme trop élevés.

Cette analyse permet d'évaluer globalement le positionnement prix de l'établissement. Cependant, le choix des clients n'est pas influencé par le seul prix mais aussi par le produit, son appellation, sa place dans la carte et par la force de vente.

Cet indice permet d'offrir au responsable du restaurant des informations utiles pour améliorer l'offre mais ne donnent pas de solutions toutes faites pour agir sur la perception du rapport qualité/prix par le client.

TAUX D'OCCUPATION DE LA CHAISE PAR JOUR

Formule :

Nombre de couverts servis/Nombre de chaises

Intérêt :

Il permet de nous indiquer le taux de rotation de la chaise.

TAUX DE LA CAPACITÉ D'UN RESTAURANT

Formule :

Durée moyenne période repas/ durée moyenne d'un repas

Intérêt :

Ce taux mesure la capacité du restaurant

2. LES INDICATEURS DE PERFORMANCE RELATIFS AUX COUTS

COÛT MATIÈRE

LE COÛT NOURRITURE

Formule :

Coûts nourriture vendue d'une période¹¹/total ventes nourriture de la période
x100

Intérêt :

Il permet de mesurer le coût des denrées utilisées dans la confection des plats.

LE COÛT BOISSON

Formule :

Coûts boissons vendues d'une période/total ventes boissons de la période x100

Intérêt :

Il permet de refléter l'ensemble des coûts boissons et nourritures comprise dans les boissons

LE COÛT MATIÈRE

Formule :

Coûts F&B d'une période/total ventes de la période x100

Intérêt :

¹¹ Coût nourriture vendue=stock début de période +chats de matières premières -stock fin de période-repas personnel-offerts

Il permet à l'entreprise de mieux suivre le premier de ses coûts principaux.

FRAIS DU PERSONNEL

EFFICACITÉ DU PERSONNEL

Formule :

Total d'heures travaillées sur une période/total de couverts sur la même période

Intérêt :

Il détermine le coût, en temps, de chaque couvert

CONCLUSION

Nous constatons donc l'importance des indicateurs de performance dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration ; des outils de contrôle de l'activité et des coûts dont la mise en place est nécessaire dans les prévisions et aussi le suivi. En d'autres termes, ces instruments de mesure permettent de faire une lecture fiable, claire, précise et ainsi de dégager un diagnostic sur la situation de l'entreprise ; qui aidera les responsables à prendre des décisions ou à mettre en place un plan d'actions adéquat.

L'ensemble des ratios présentés dans ce travail, sont les ratios les plus utilisés dans le secteur. Nonobstant, il n'est pas inutile de préciser que chaque entreprise peut les élaborer à sa guise et en fonction de la structure et de la dimension de l'établissement ; cependant leur contenu restera pratiquement le même.

BIBLIOGRAPHIE

COURS

Cours de Contrôle de gestion et finance de M Mustapha Moufid.

MEMOIRES

Diagnostic du coût Matière en restauration hôtelière de chaîne au Maroc,
mémoire du second cycle de l'ISITT, par ATTIGUI Oussama encadré par M. Moufid.

DOCUMENTS SPECIAUX

Exposé sur l'analyse, préparé par Mohamed ASRI et Lamiae MEKKAOUI ALAOUI
Exposé sur les indicateurs d'exploitation en hôtellerie-restauration, préparé par
Mohamed ASRI et Lamiae MEKKAOUI ALAOUI