

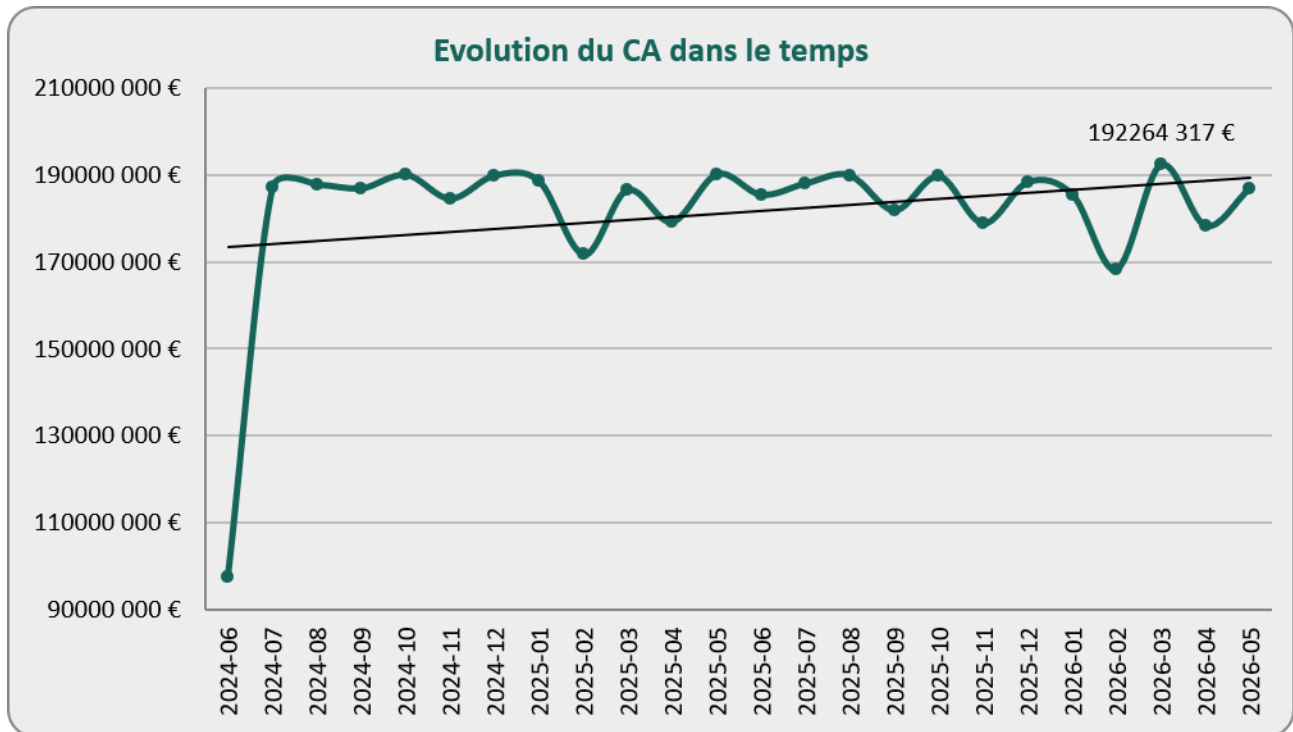
Voici les résultats de mon analyse sur votre groupe hôtelier. J'ai travaillé sur 120 000 interventions couvrant juillet 2024 à décembre 2026, soit 2,5 ans d'activité réelle sur vos 5 régions et 120 établissements. Le chiffre d'affaires total analysé s'élève à 4 445 M€ : c'est la base de tout ce qui suit.

| CA total analyse | Panier moyen | Croissance annuelle du CA (CAGR) | Taux (RECLA) | Part du CA des 20 % meilleurs clients |
|-------------------|-----------------|----------------------------------|---------------|---------------------------------------|
| 4445,20 M€ | 37 043 € | -1,5 % | 84,5 % | 26,5 % |

1. VOTRE ACTIVITÉ SUIT UN RYTHME TRÈS SAISONNIER : ANTICIPEZ-LE

Evolution du CA dans le temps

Le CA mensuel se maintient autour de 187 à 190 M€



Ce que les chiffres montrent

En juin 2024, votre chiffre d'affaires mensuel atteignait 97,6 M€. Dès juillet, il doublait à 186,9 M€ et restait stable jusqu'en décembre autour de 187 à 190 M€. Les mois pleins tournent régulièrement autour de 187 à 190 M€ par mois.

Ce que ça signifie pour vous

Votre activité n'est pas linéaire : elle démarre en trombe en juillet et marque des creux nets en hiver. Si vous n'adaptez pas vos ressources à ce rythme, vous payez des coûts fixes pendant les périodes creuses.

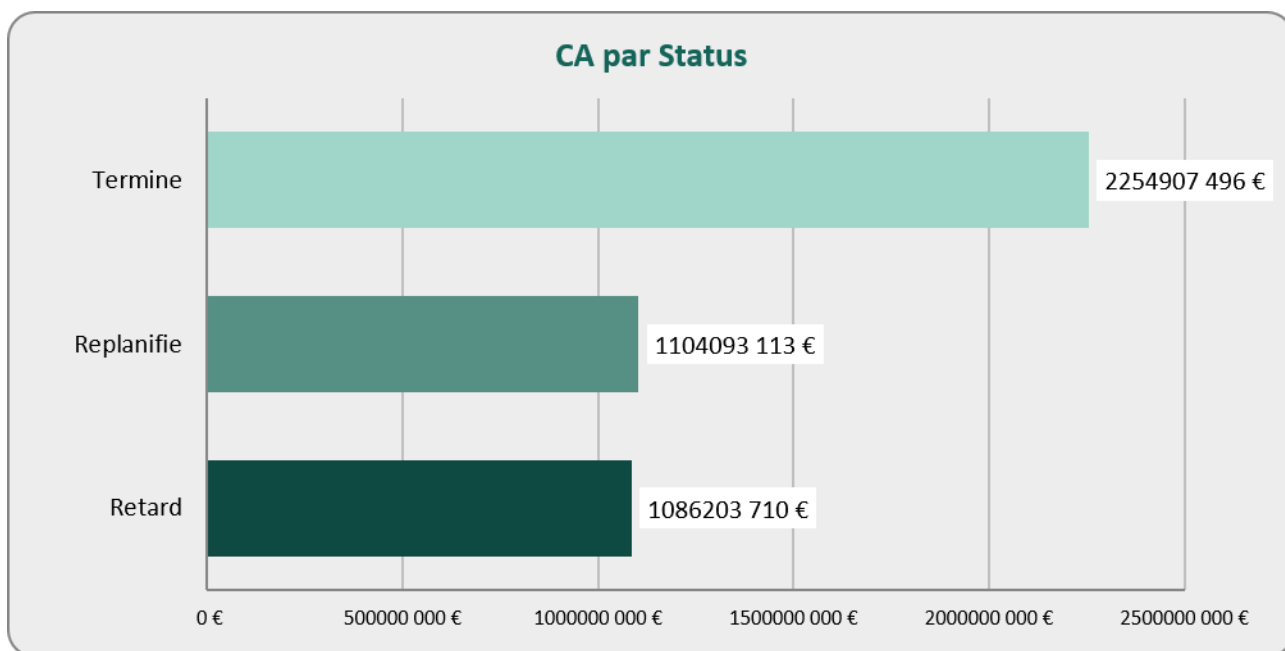
Ce que je vous recommande

- ▶ Calquez votre planification des équipes sur ce rythme dès le début de chaque semestre.
- ▶ Budgétez 187 à 190 M€ comme base mensuelle pour les mois pleins.
- ▶ Anticipez les creux de février (168 à 172 M€ observés) pour réduire les ressources variables sur ces périodes.

2. PRÈS DE LA MOITIÉ DE VOTRE CHIFFRE D'AFFAIRES EST FRAGILISÉE PAR DES RETARDS

CA par Status

Les dossiers en retard et replanifiés représentent ensemble près de la moitié du CA total



Ce que les chiffres montrent

Sur 4 445 M€ de chiffre d'affaires total, 2 255 M€ sont portés par des interventions terminées à temps. Les 2 190 M€ restants viennent d'interventions en retard (1 086 M€) ou replanifiées (1 104 M€). Soit 49,3 % du total sur des statuts problématiques.

Ce que ça signifie pour vous

Presque un euro sur deux que vous encaissez est associé à une prestation qui n'a pas été réalisée à temps. C'est votre principal risque de satisfaction client, et c'est mesurable.

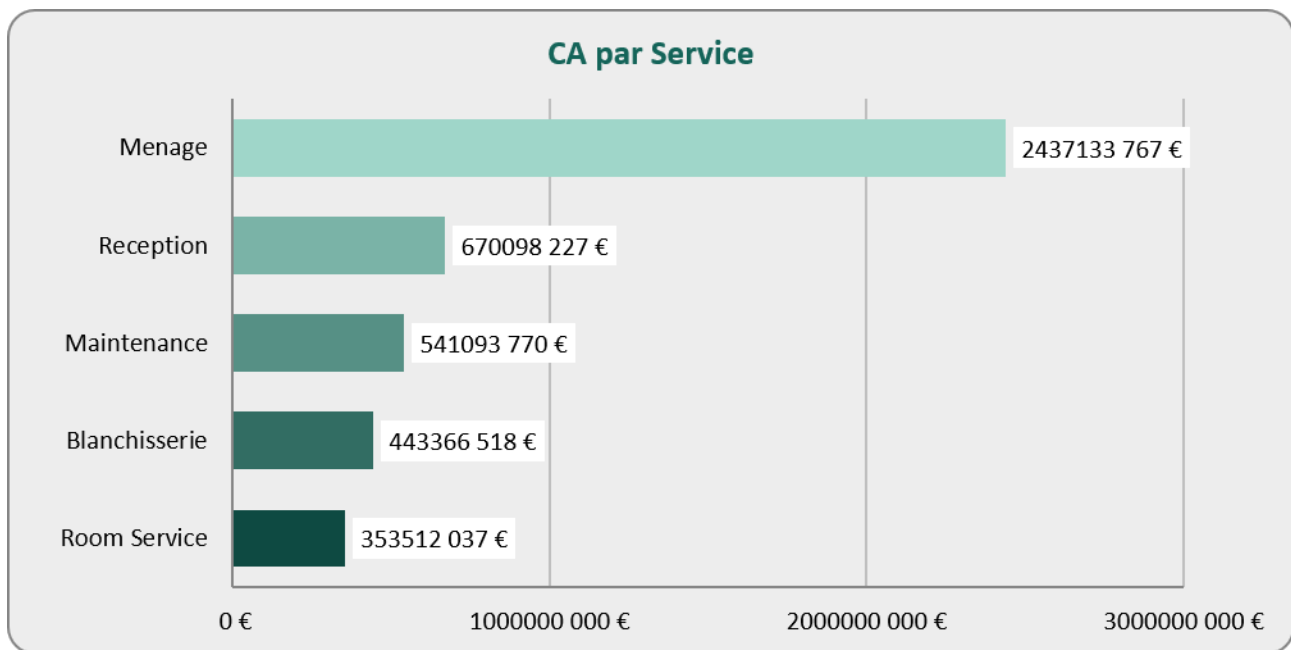
Ce que je vous recommande

- ▶ Fixez un objectif de réduction des statuts Retard et Replanifié en priorité sur le service Ménage, qui porte 54,8 % de votre volume.
- ▶ Suivez ce ratio chaque semaine par établissement.
- ▶ L'objectif : ramener le CA en statut Terminé au-dessus de 60 % du total.

3. LE MÉNAGE, C'EST PLUS DE LA MOITIÉ DE VOTRE ACTIVITÉ : TRAITÉZ-LE EN PRIORITÉ ABSOLUE

CA par Service

Avec 2,4 Md€, le ménage domine très largement devant la réception et la maintenance



Ce que les chiffres montrent

Le Ménage génère 2 437 M€, soit 54,8 % de votre chiffre d'affaires total. La Réception arrive loin derrière avec 670 M€, puis la Maintenance à 541 M€, la Blanchisserie à 443 M€ et le Room Service à 354 M€.

Ce que ça signifie pour vous

Tout ce qui touche au Ménage affecte directement plus de la moitié de vos résultats. Un gain de 5 % sur ce service pèse plus que doubler les performances du Room Service.

Ce que je vous recommande

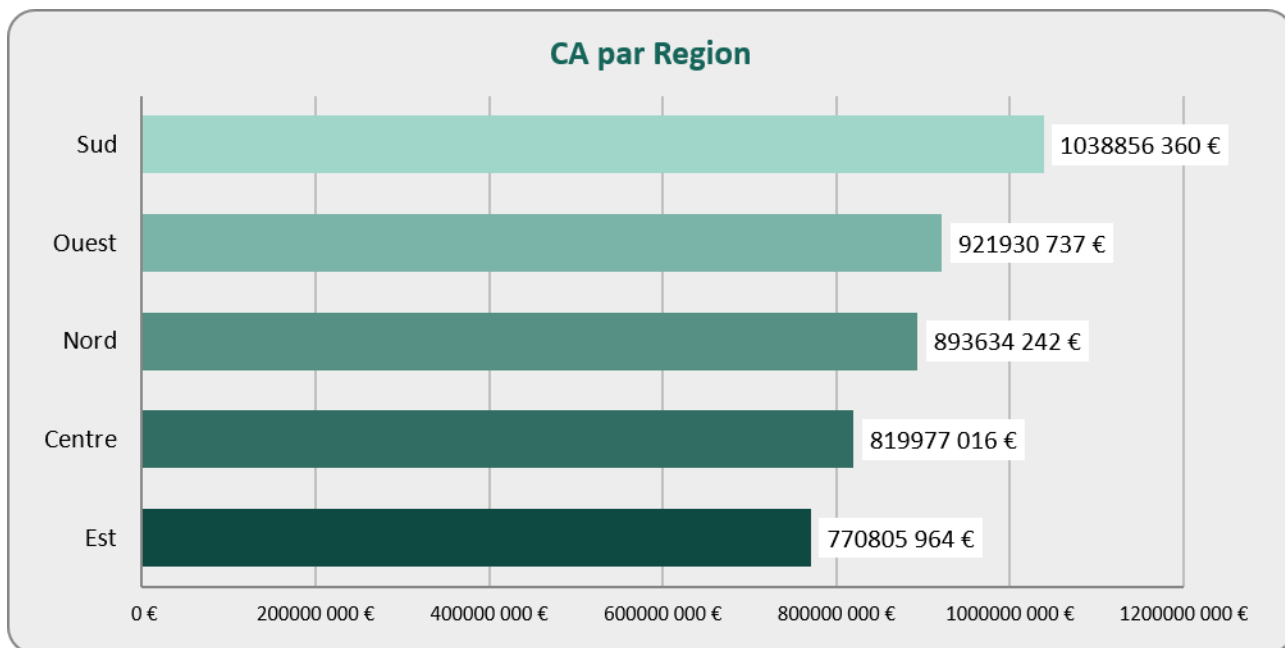
- ▶ Consacrez vos efforts d'amélioration opérationnelle au Ménage en premier.

- ▶ Chaque chambre nettoyée à temps plutôt qu'en retard, c'est un client satisfait et une prestation facturée normalement.
- ▶ Ne dispersez pas vos ressources sur les services secondaires avant d'avoir stabilisé le Ménage.

4. LE SUD DOMINE, MAIS LES 5 RÉGIONS SONT BIEN ÉQUILIBRÉES

CA par Region

Le CA varie de 771 M€ (Est) à 1 039 M€ (Sud), soit un écart de moins de 35%



Ce que les chiffres montrent

La région Sud est la plus active avec 1 039 M€ de chiffre d'affaires, soit 23,4 % du total. L'Ouest suit avec 922 M€, puis le Nord à 894 M€, le Centre à 820 M€ et l'Est à 771 M€. L'écart entre le Sud et l'Est représente 268 M€.

Ce que ça signifie pour vous

Votre activité est bien répartie sur le territoire. Il n'y a pas de région sinistrée, mais le Sud concentre le plus de CA : c'est là qu'un problème opérationnel aurait le plus d'impact.

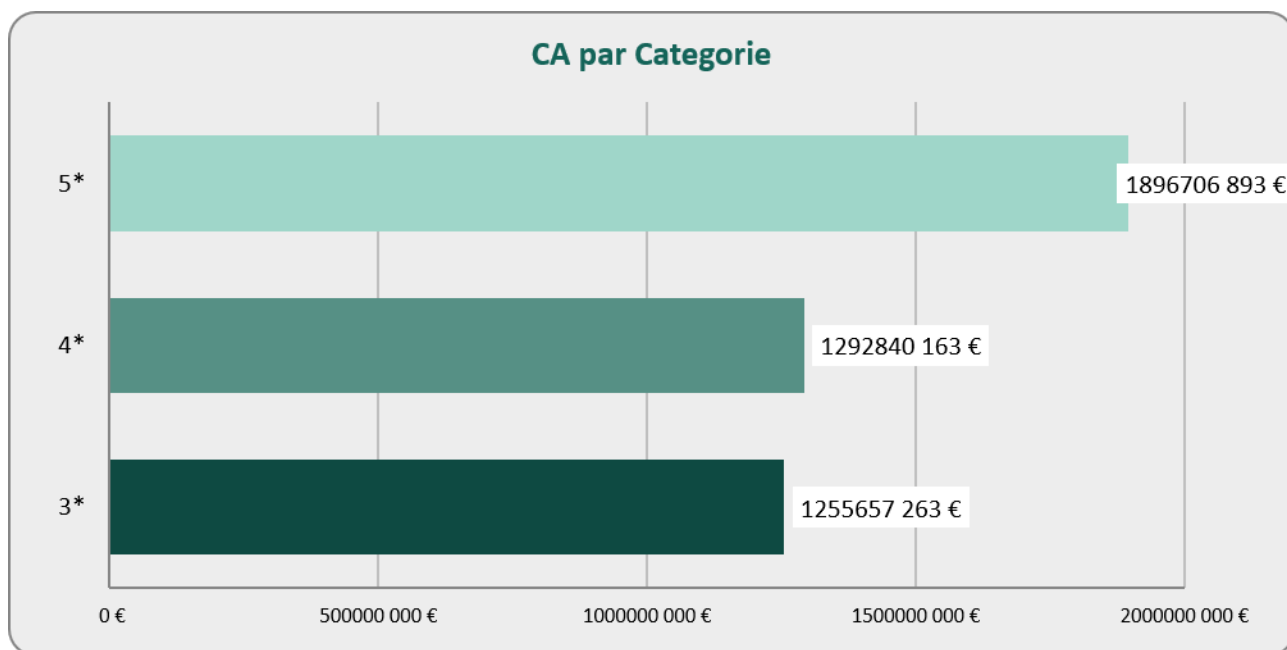
Ce que je vous recommande

- ▶ Surveillez la trajectoire du Sud en priorité.
- ▶ Si cette région décroche, vous perdez 23,4 % de votre chiffre d'affaires.
- ▶ Mettez en place un reporting mensuel par région pour détecter tout décrochage avant qu'il s'installe.

5. LES 5 ÉTOILES PÈSENT 42 % DE VOTRE CA, MAIS LES PANIERS MOYENS SONT IDENTIQUES ENTRE CATÉGORIES

CA par Catégorie

Avec 1,9 Md€, le segment 5* pèse autant que les 4* et 3* réunis



Ce que les chiffres montrent

Les établissements 5 étoiles génèrent 1 897 M€ (42,7 % du total), les 4 étoiles 1 293 M€ et les 3 étoiles 1 256 M€. Le volume d'interventions suit la même répartition : 51 246 pour les 5 étoiles, 34 875 pour les 4 étoiles, 33 879 pour les 3 étoiles.

Ce que ça signifie pour vous

Le panier moyen par intervention est identique entre les trois catégories d'étoiles. C'est inhabituel : un 5 étoiles devrait facturer des prestations plus élevées. Je vous recommande de vérifier si la structure tarifaire de vos données sources reflète bien la réalité de vos tarifs.

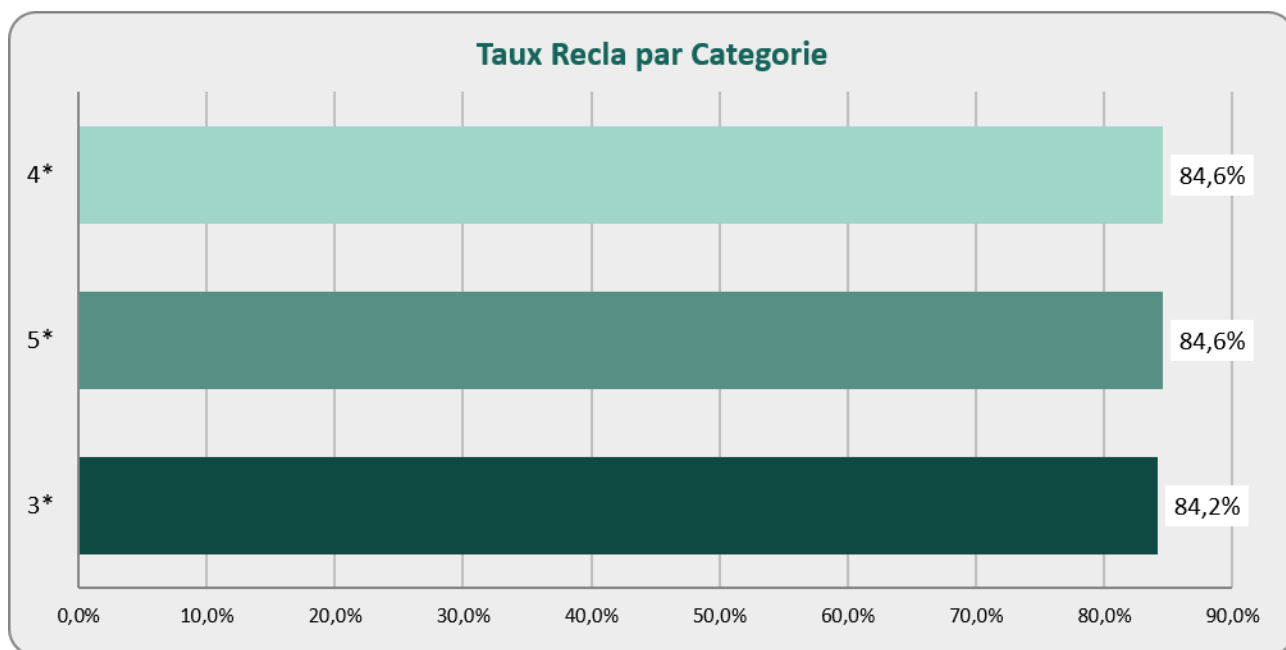
Ce que je vous recommande

- ▶ Demandez à votre équipe de vérifier les tarifs saisis par catégorie d'établissement dans votre système de gestion.
- ▶ Si les prix sont uniformes par erreur de paramétrage, corriger cela améliorera la lecture de vos performances.
- ▶ Pour l'instant, pilotez par volume : les 5 étoiles concentrent 42,7 % des interventions et méritent une attention opérationnelle prioritaire.

6. LA SATISFACTION EST IDENTIQUE DANS TOUS VOS ÉTABLISSEMENTS, QUELLE QUE SOIT LEUR CATÉGORIE

Taux RECLA par Catégorie

Toutes catégories confondues, plus de 84% des prestations font l'objet d'une réclamation



Ce que les chiffres montrent

Le taux d'interventions sans plainte est de 84,6 % pour les 5 étoiles et les 4 étoiles, et de 84,2 % pour les 3 étoiles. L'écart maximal entre catégories est de 0,4 point. La note de satisfaction client est de 4,41 pour les 4 et 5 étoiles, contre 4,40 pour les 3 étoiles : une différence de 0,01 point.

Ce que ça signifie pour vous

Vos procédures sont très standardisées : la catégorie d'étoiles n'explique pas les différences de satisfaction. Le vrai facteur, c'est le statut des interventions, pas le standing de l'hôtel.

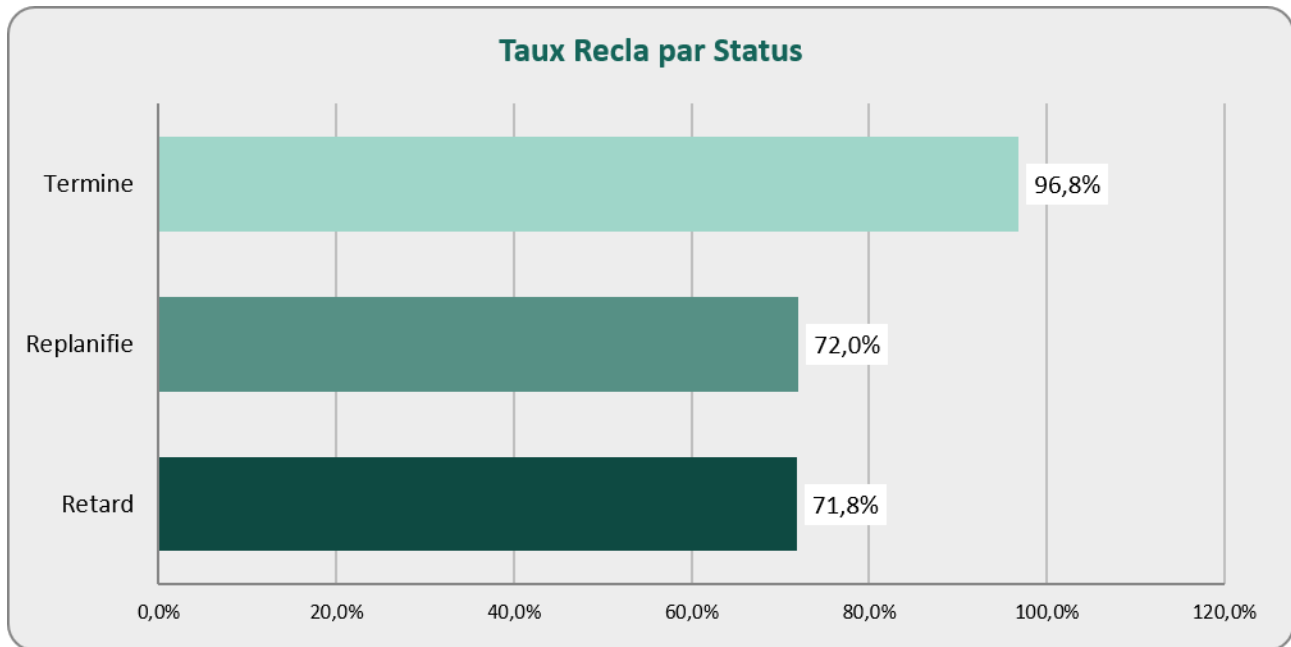
Ce que je vous recommande

- ▶ Ne segmentez pas vos plans d'action par catégorie d'étoiles.
- ▶ Les écarts sont trop faibles pour justifier des approches différentes.
- ▶ Concentrez vos efforts sur la réduction des retards, là où les 5 étoiles ont le plus de volume (51 246 interventions), pour un impact maximal en chiffres absolus.
- ▶ La donnée sur la taille par nombre de chambres n'était pas disponible dans les données reçues : si vous souhaitez cette analyse, exportez-la depuis vos données sources en ajoutant cette dimension.

7. ÊTRE PONCTUEL DIVISE VOS PLAINTES PAR 9

Taux RECLA par Status

96,8% des dossiers terminés sont associés à une réclamation, contre 72% pour les retards



Ce que les chiffres montrent

Quand une intervention est terminée dans les délais, le taux sans plainte atteint 96,8 %. Quand elle est en retard, ce taux tombe à 71,8 %. Quand elle est replanifiée, il est à 72,0 %. Autrement dit, une intervention non terminée à temps génère une plainte dans près de 28 % des cas.

Ce que ça signifie pour vous

La ponctualité est le premier facteur de satisfaction dans votre groupe. Vous n'avez pas besoin d'investir dans de nouvelles prestations pour réduire vos plaintes : il faut d'abord tenir les délais.

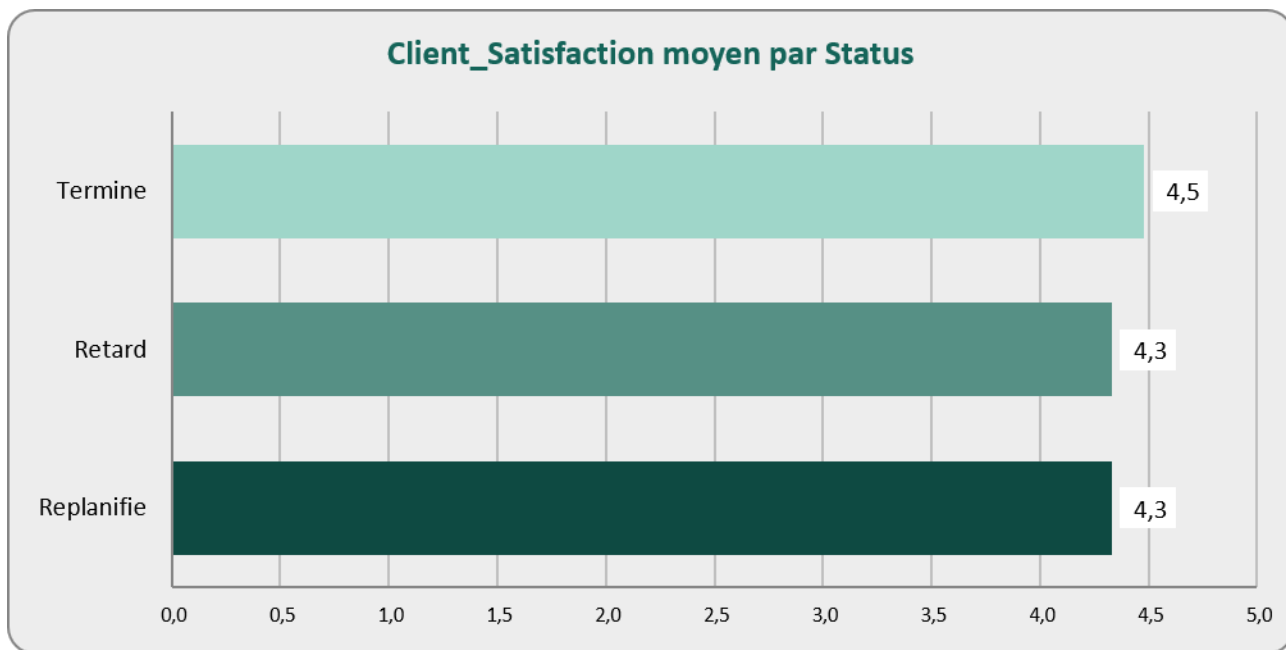
Ce que je vous recommande

- ▶ Mettez en place une alerte automatique dès qu'une intervention dépasse son délai de 15 minutes.
- ▶ Formez vos responsables d'équipe à prioriser les interventions à risque de retard avant qu'elles basculent.
- ▶ Chaque intervention ramenée dans les délais, c'est 28 points de taux de plainte en moins sur cette prestation.

8. VOS CLIENTS VOUS DISENT CLAIREMENT QUE LA PONCTUALITÉ COMPTE

Client_Satisfaction moyen par Status

Les dossiers terminés obtiennent 4,48/5 contre 4,33/5 pour les retards et replanifiés



Ce que les chiffres montrent

La note de satisfaction est de 4,48 sur 5 quand une intervention est terminée à temps. Elle descend à 4,33 pour les interventions en retard et les interventions replanifiées. Cet écart de 0,15 point est cohérent sur l'ensemble des 120 000 interventions analysées.

Ce que ça signifie pour vous

Ce sont vos propres clients qui vous donnent ce signal. La différence entre une prestation à l'heure et une prestation en retard se lit directement dans leur note. Il n'y a pas d'ambiguïté sur la cause.

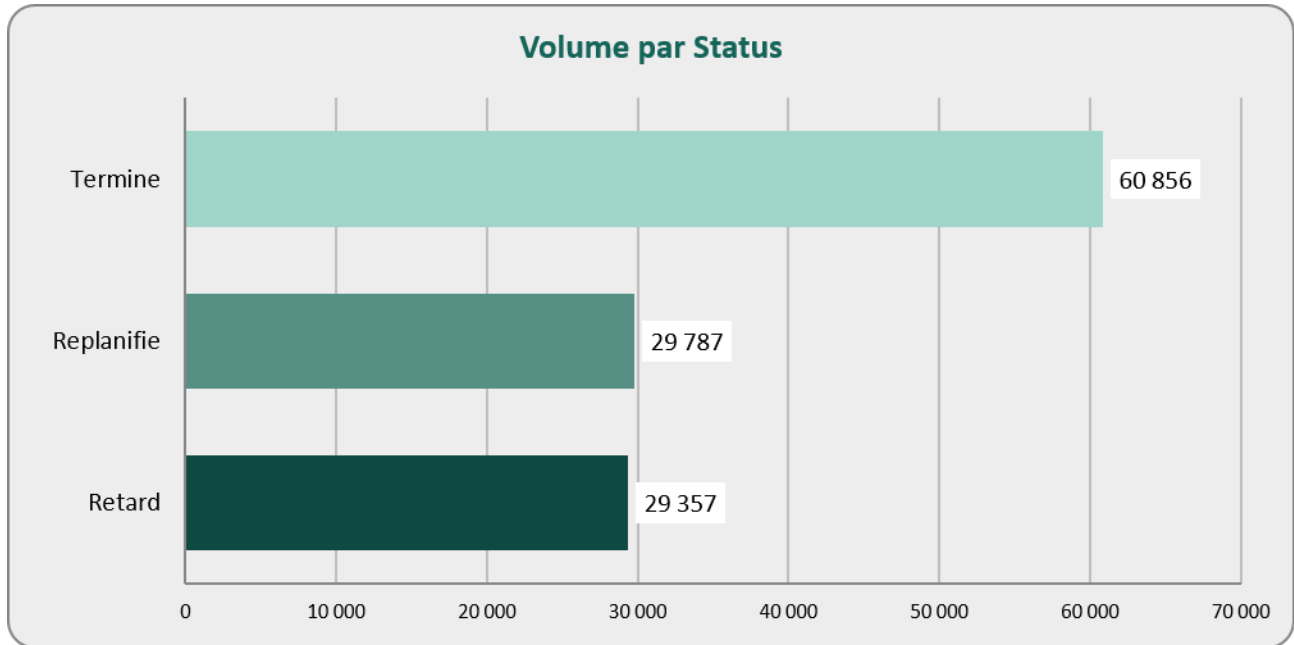
Ce que je vous recommande

- ▶ Affichez ces deux chiffres (4,48 vs 4,33) dans votre tableau de bord opérationnel quotidien.
- ▶ Faites-en un indicateur de pilotage pour chaque chef d'équipe.
- ▶ L'objectif : ramener la note moyenne globale vers 4,48 en réduisant la part des interventions hors délais.

9. UNE INTERVENTION SUR DEUX NE SE PASSE PAS COMME PRÉVU

Nombre par Status

Les dossiers en retard ou replanifiés représentent 49% du volume total des interventions



Ce que les chiffres montrent

Sur 120 000 interventions, 60 856 sont terminées dans les délais (50,7 %), 29 787 sont replanifiées (24,8 %) et 29 357 sont en retard (24,5 %). En valeur, les interventions problématiques représentent 2 190 M€ sur 4 445 M€. Le Ménage concentre 65 740 interventions, soit 54,8 % du volume total : c'est le premier service à risque en chiffres absolus.

Ce que ça signifie pour vous

Presque une intervention sur deux n'est pas réalisée comme prévu. Ce n'est pas un incident isolé : c'est un problème structurel de planification qui pèse sur votre satisfaction client et votre chiffre d'affaires.

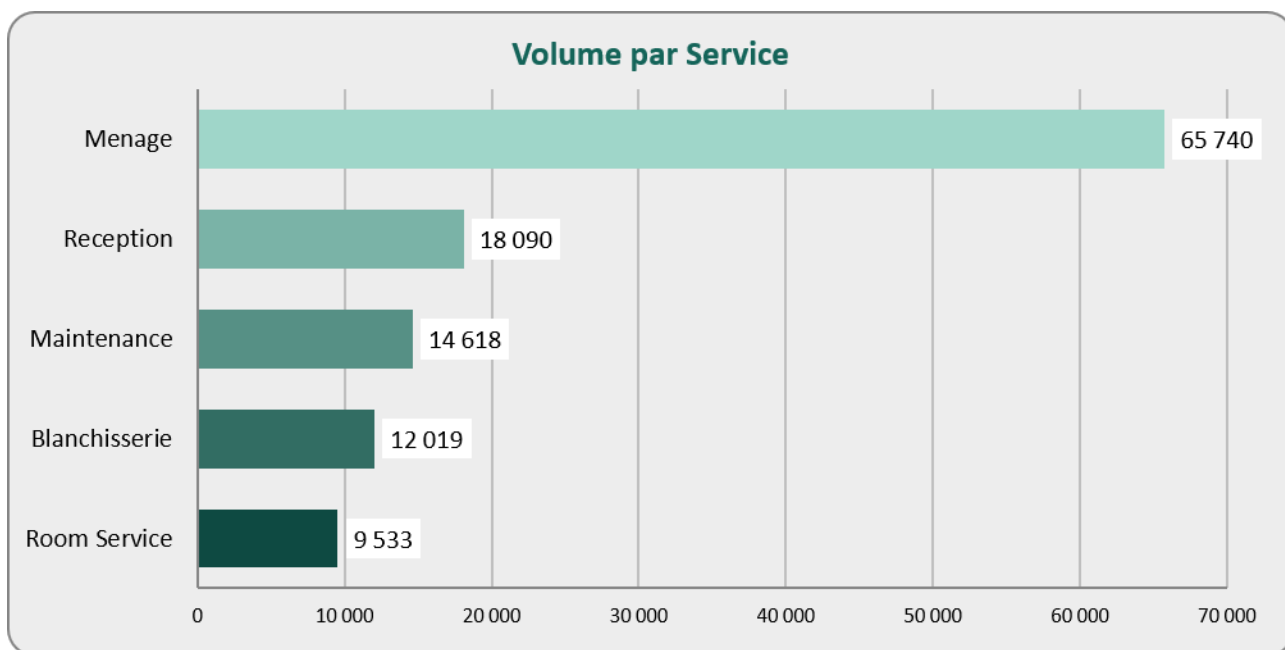
Ce que je vous recommande

- ▶ Fixez un objectif de taux de complétion à 60 % tous services confondus, contre 50,7 % aujourd'hui.
- ▶ Démarrez par le Ménage (65 740 interventions) avec un objectif de 70 % sur ce seul service.
- ▶ Mettez en place un tableau de bord quotidien par service et par établissement pour suivre ce taux en temps réel.

10. LE MÉNAGE, C'EST UNE INTERVENTION SUR DEUX : PILOTEZ-LE COMME UN SERVICE À PART ENTIÈRE

Nombre par Service

Sur 120 000 prestations, 65 740 concernent le ménage, soit plus que les 4 autres services réunis



Ce que les chiffres montrent

Le Ménage totalise 65 740 interventions sur 120 000, soit 54,8 % du volume. La Réception arrive en deuxième position avec 18 090 interventions (15,1 %), suivie de la Maintenance à 14 618, la Blanchisserie à 12 019 et le Room Service à 9 533.

Ce que ça signifie pour vous

Piloter le Ménage, c'est piloter la majorité de votre activité opérationnelle. Les quatre autres services, réunis, ne représentent pas autant d'interventions que le Ménage seul.

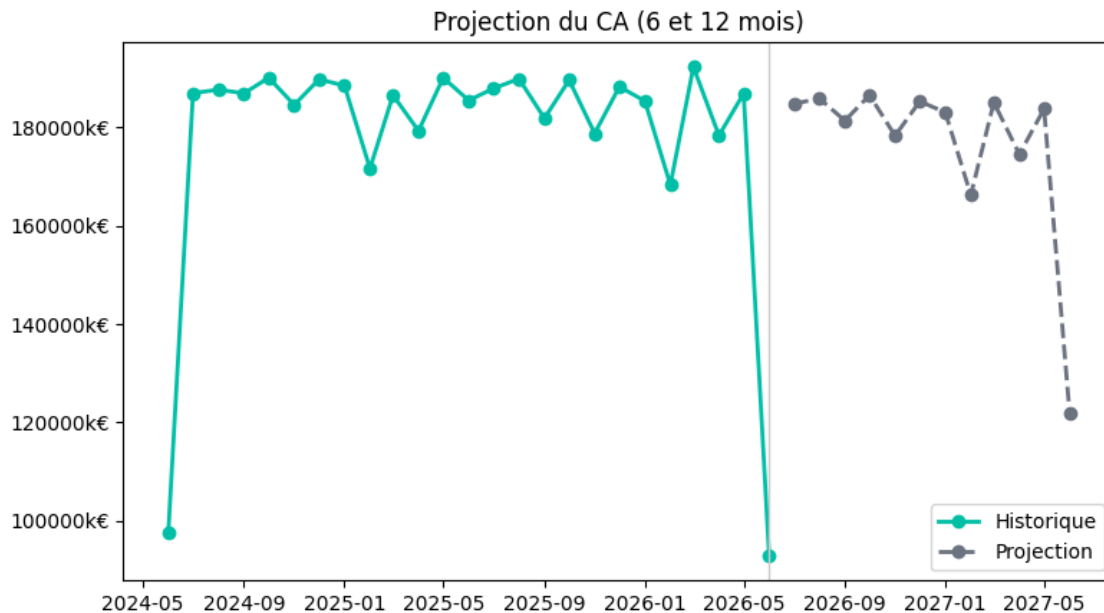
Ce que je vous recommande

- ▶ Nommez un responsable dédié au pilotage du Ménage dans chaque région.
- ▶ Donnez-lui un tableau de bord quotidien avec le taux de complétion en temps réel.
- ▶ Les autres services méritent un suivi, mais le Ménage est votre priorité numéro un.

CE QUE VOS CHIFFRES PRÉVOIENT POUR LES 12 PROCHAINS MOIS

| CA prévu sur 6 mois | CA prévu sur 12 mois |
|---------------------|----------------------|
| 1102.1 M€ | 2116.7 M€ |

Sur les 12 prochains mois, je projette un chiffre d'affaires de 2 117 M€, calculé à partir de la tendance observée sur 25 mois et des indices saisonniers mensuels. Sur 6 mois, la projection est de 1 102 M€. Cette estimation confirme la tendance baissière de -1,5 % par an : sans action correctrice sur les retards et la saisonnalité, le recul va se poursuivre.



VOTRE PLAN D'ACTION : CE QUE JE VOUS PROPOSE MAINTENANT

Voici les 5 actions les plus importantes, classées par impact. Chaque action est concrète et chiffrée.

1. Réduire les retards sur le Ménage pour sécuriser votre CA

Le Ménage représente 65 740 interventions et 2 437 M€ de chiffre d'affaires. Aujourd'hui, 49,3 % des interventions toutes catégories confondues sont en retard ou replanifiées, et ces statuts dégradent directement la satisfaction client (note de 4,33 contre 4,48 pour les interventions terminées à temps). Je vous recommande de mettre en place une alerte opérationnelle dès 15 minutes de dépassement sur le Ménage, de fixer un objectif de taux de complétion à 70 % pour ce service (contre 50,7 % aujourd'hui tous statuts confondus), et de permettre la réaffectation de ressources entre services en cas de pic. Chaque chambre nettoyée à temps plutôt qu'en retard, c'est un client satisfait et une prestation facturée normalement.

Impact estimé : Ramener 10 % des interventions en retard vers le statut Terminé sur le seul Ménage, soit environ 2 935 interventions, représente un impact estimé à +109 M€ de chiffre d'affaires sécurisé, calculé sur la base d'un panier moyen de 37 043 € par intervention. Attention : ce chiffre est une estimation indicative, car le montant par intervention utilisé dans le calcul est issu d'un champ dont la nature exacte (tarif, revenu ou autre) devra être confirmée avec votre équipe finance avant de l'utiliser comme objectif contractuel.

2. Protéger le chiffre d'affaires de la région Sud

La région Sud est votre première région avec 1 039 M€ de chiffre d'affaires, soit 23,4 % du total. Votre chiffre d'affaires recule en moyenne de 1,5 % chaque année depuis le début de la période analysée : sur la région Sud, cela représente une perte potentielle de 15,6 M€ par an si rien n'est fait. Je vous recommande d'identifier les établissements du Sud qui affichent les taux de retard et de replanification les plus élevés, d'y déployer en priorité les protocoles de planification qui fonctionnent dans les autres régions, et de mettre en place un reporting hebdomadaire du taux de complétion par établissement dans cette région.

Impact estimé : Stopper l'érosion de -1,5 % par an sur la région Sud représente jusqu'à +15,6 M€ de chiffre d'affaires préservé chaque année sur cette seule région, si la tendance baissière globale se confirme.

3. Anticiper le creux de février pour ne pas payer des ressources inutilisées

Les données montrent deux creux nets : février 2025 à 171,6 M€ et février 2026 à 168,3 M€, soit 10 à 12 % sous la moyenne des mois pleins (187 à 190 M€). Cet écart de 14,4 % entre le mois le plus bas et la moyenne haute est prévisible : il revient chaque année. Je vous recommande d'anticiper ces creux dès octobre en réduisant les ressources variables (intérimaires, vacataires) sur février, en reprogrammant les interventions de maintenance lourde sur cette période, et en lançant des offres de remplissage ciblées sur vos hôtels 3 et 4 étoiles, qui totalisent 2 548 M€ de chiffre d'affaires combinés.

Impact estimé : Combler la moitié de l'écart entre le creux de février (168 M€) et la moyenne haute (190 M€) représente +11 M€ de chiffre d'affaires additionnel sur ce seul mois, reproductible chaque année.

4. Communiquer proactivement avec les clients quand une intervention prend du retard

Les 29 787 interventions replanifiées et les 29 357 en retard génèrent chacune une plainte dans environ 28 % des cas, soit potentiellement 16 500 plaintes sur la période analysée. Le problème de planification ne se résout pas du jour au lendemain : mais la communication client, si. Je vous recommande de mettre en place une notification automatique envoyée au client dès qu'un délai est dépassé, accompagnée d'une excuse formalisée et d'un geste commercial calibré selon le type de prestation. Cela transforme une insatisfaction en expérience gérée, sans attendre que vos plannings soient parfaits.

Impact estimé : Ramener le taux de plaintes des interventions non terminées à temps de 28 % à 15 % élimine environ 7 700 plaintes actives, et protège la satisfaction client sur les 2 190 M€ de chiffre d'affaires portés par ces interventions dégradées.

5. Surveiller la baisse de chiffre d'affaires et distinguer ce qui vient du volume et ce qui vient du mix de services

Votre chiffre d'affaires recule en moyenne de 1,5 % chaque année depuis le début de la période analysée. Sur les 12 prochains mois, ma projection donne 2 117 M€, contre une base annuelle de l'ordre de 2 228 M€ sur juillet 2024 à juin 2025 : la trajectoire est baissière. Il faut maintenant distinguer deux causes possibles : soit vous réalisez moins d'interventions (effet volume), soit vous glissez vers des services moins chers, comme le Room Service à 354 M€ plutôt que le Ménage à 2 437 M€ (effet de glissement vers des prestations moins valorisées). Ces deux causes n'appellent pas les mêmes actions. Je vous recommande de produire une analyse mensuelle par service et par région pour identifier laquelle des deux explique la baisse dans chaque établissement.

Impact estimé : Neutraliser la baisse de -1,5 % par an sur le chiffre d'affaires projeté à 12 mois (2 117 M€) représente +31,8 M€ de chiffre d'affaires préservé par rapport à une trajectoire sans action correctrice.

POUR CONCLURE

Les trois chiffres à retenir de cette analyse : 49,3 % de vos interventions sont en retard ou replanifiées, le Ménage représente 54,8 % de votre volume, et votre chiffre d'affaires recule de 1,5 % par an.

Ces trois problèmes sont liés, et ils ont une solution commune : mieux piloter la complétion des interventions, service par service, établissement par établissement.

La première action à mener cette semaine : mettre en place un tableau de bord quotidien du taux de complétion par service et par hôtel, en commençant par le Ménage. C'est la décision qui débloque tout le reste.

Aurélien



DONNÉES PERSONNELLES (RGPD)

Les données collectées sont utilisées exclusivement pour l'établissement et le suivi de cette prestation. Conformément au RGPD, vous disposez d'un droit d'accès, de rectification et de suppression.
Contact : m.hebert.aurelien.pro@gmail.com

Merci pour votre confiance !