



Hôtel & rentabilité : le guide 2026

Piloter la rentabilité comparée d'un groupe hôtelier multi-établissements

HARMONISATION, INDICATEURS DE COMPARAISON ET ARBITRAGES ENTRE ÉTABLISSEMENTS

Qui sommes-nous ?

Finauddec est un cabinet d'expertise comptable inscrit à l'Ordre des experts-comptables de Paris (n° 14-01285200-01). Nous accompagnons les dirigeants, les groupes et les entrepreneurs dans la maîtrise de leur complexité financière. Notre philosophie repose sur une conviction simple : **la technique n'est rien sans l'humain.**

Nous proposons des solutions comptables, juridiques et fiscales conçues sur mesure pour sécuriser chaque pan de votre activité tout en renforçant votre performance globale. Notre expérience couvre une grande diversité de structures : hôtellerie et restauration, écoles et organismes de formation, foncières immobilières, activités de services et de distribution.

L'hôtellerie fait partie de nos secteurs de prédilection. Nous accompagnons depuis plusieurs années des groupes hôteliers multi-établissements, exploités sous enseigne ou en gestion indépendante, sur l'ensemble de leurs obligations comptables et fiscales, ainsi que sur la structuration de leur pilotage : **harmonisation des données entre établissements, allocation des coûts de holding, conventions de trésorerie intragroupe et accompagnement des opérations de croissance externe.** Un accompagnement construit dans la durée, avec un objectif simple : **donner à un dirigeant de groupe une lecture fiable et comparable de la rentabilité de chacun de ses établissements.**

Pourquoi ce guide ?

Un groupe hôtelier de plusieurs établissements peut afficher, sur le papier, une rentabilité consolidée tout à fait correcte, alors qu'**un seul de ses établissements absorbe l'essentiel de la marge dégagée par les autres.** Ce guide s'adresse aux **dirigeants de groupes hôteliers d'au moins deux établissements**, en croissance ou en phase de structuration.

Il ne reprend pas les indicateurs de pilotage d'un hôtel isolé (RevPAR, ADR, taux d'occupation, seuil de rentabilité), déjà détaillés dans notre [guide complet du pilotage financier hôtelier](#). Il répond à une question différente : comment comparer, établissement par établissement, une rentabilité qui se cache derrière une moyenne de groupe, **comment allouer les coûts de structure sans la fausser, et comment décider, une fois l'écart identifié, s'il faut réinvestir, corriger ou céder.**

Ce guide repose en partie sur des observations sectorielles à une date donnée. Elles constituent des repères de marché destinés à orienter votre réflexion, et non des recommandations personnalisées. Chaque groupe présente une organisation juridique, un mode de financement et des contraintes qui lui sont propres.

Pour une analyse adaptée à votre situation, l'équipe Finauddec est à votre disposition :

contact@finauddec.com

01 43 18 08 08

[Je contacte José Amar, expert-comptable](#)

TABLE DES MATIÈRES

01. Pourquoi la moyenne du groupe cache la vraie rentabilité

- 1.1 Un secteur qui se concentre, mais reste majoritairement indépendant
- 1.2 Une moyenne consolidée peut masquer un établissement qui saigne le groupe
- 1.3 Trois dimensions du pilotage à l'échelle groupe

02. Rendre les données comparables entre établissements

- 2.1 USALI 12e édition, la norme commune
- 2.2 Le vrai obstacle : des systèmes de gestion hétérogènes
- 2.3 Comment structurer cette harmonisation lors d'un rachat

03. Comparer la rentabilité établissement par établissement

- 3.1 GOP et GOPPAR, lus site par site
- 3.2 La marge de contribution par site, après allocation des coûts de holding
- 3.3 Repères de gestion internes plutôt que benchmarks externes

04. Allouer les coûts de structure sans fausser la lecture

- 4.1 Les management fees intragroupe : un cadre fiscal précis
- 4.2 Centre de coût ou centre de profit : structurer l'analytique groupe
- 4.3 La convention de trésorerie intragroupe

05. Du diagnostic à la décision

- 5.1 Les signaux qui déclenchent un arbitrage
- 5.2 Cas illustratif : deux établissements, même catégorie, écart de rentabilité
- 5.3 Indexer la performance d'un directeur d'établissement sur sa rentabilité comparée

06. Piloter un groupe multi-sites au quotidien

- 6.1 Le tableau de bord consolidé : quoi remonter à la holding, à quelle fréquence
- 6.2 Lisser la trésorerie groupe malgré des saisonnalités désynchronisées
- 6.3 Calendrier de clôture et reporting consolidé

07. Construire son système de pilotage groupe en 90 jours

08. Conclusion

09. Annexe : sources et périmètres

01

Pourquoi la moyenne du groupe cache la vraie rentabilité

1.1 Un secteur qui se concentre, mais reste majoritairement indépendant

En France, l'hôtellerie indépendante reste très majoritaire : **81 % des hôtels**, soit près de 13 000 établissements, **contre 19 % sous chaîne intégrée**, environ 3 200 hôtels¹. L'écart de taille est net : **un hôtel indépendant compte en moyenne 26 chambres, contre 85 pour un établissement de chaîne**, ce qui explique que les chaînes concentrent 41 % du volume total de chambres avec seulement 19 % des établissements². Un groupe qui se développe par acquisitions successives rachète donc, le plus souvent, des établissements indépendants de taille modeste, avec chacun leur historique comptable propre.

Le parc de groupe lui-même reste stable dans son ensemble, mais sa composition interne bouge : le classement 2025 des chaînes hôtelières en France montre qu'**Accor et Jin Jiang restent en tête, mais que leur avance sur leurs poursuivants s'effrite**, sous la pression de chaînes en forte croissance comme B&B Hotels, The Originals, Choice ou Honotel³.

Du côté des investisseurs, la tendance est plutôt à la prudence. L'enquête européenne 2025 de Deloitte relève un **ralentissement du rythme des opérations de croissance externe**, la priorité «croissance par acquisitions» reculant dans le classement des dirigeants et investisseurs interrogés⁴, alors que l'édition précédente anticipait au contraire une accélération des rachats à partir de 2025⁵.

Le marché a été plus prudent que prévu

Entre l'enquête Deloitte de 2024, qui anticipait une accélération des acquisitions hôtelières en Europe, et celle de 2025, qui constate un ralentissement des opérations de croissance externe, l'écart illustre une réalité utile pour un dirigeant de groupe : les intentions de croissance externe affichées une année ne se traduisent pas mécaniquement en opérations l'année suivante. Un projet d'acquisition doit **rester conditionné à la rentabilité réelle de la cible**, pas au climat de marché du moment.

1.2 Une moyenne consolidée peut masquer un établissement qui saigne le groupe

Illustration : prenons un groupe de quatre établissements, de tailles et d'anciennetés différentes. **Trois d'entre eux dégagent un GOP (Gross Operating Profit, ou résultat brut d'exploitation) compris entre 30 % et 35 % du chiffre d'affaires hébergement**, conforme aux repères de gestion USALI pour leur catégorie. **Le quatrième, racheté deux ans plus tôt, plafonne à 12 %.**

¹Coach Omnium, Panorama de l'hôtellerie en France, 35e édition, 8 mars 2026 : 81 % d'indépendants (13 000 hôtels, 26 chambres en moyenne) contre 19 % en chaîne intégrée (3 200 hôtels, 85 chambres en moyenne, 41 % du volume de chambres). Périmètre France, parc INSEE 2025-2026 (16 291 établissements).

²Coach Omnium, Panorama de l'hôtellerie en France, 35e édition, 8 mars 2026 : 81 % d'indépendants (13 000 hôtels, 26 chambres en moyenne) contre 19 % en chaîne intégrée (3 200 hôtels, 85 chambres en moyenne, 41 % du volume de chambres). Périmètre France, parc INSEE 2025-2026 (16 291 établissements).

³MKG Consulting, classement des chaînes hôtelières 2025 en France, Industrie Hôtelière n°771, juin 2025 : Accor et Jin Jiang en tête, avance en recul face à B&B Hotels, The Originals, Choice, Honotel. Détail chiffré réservé aux abonnés.

⁴Deloitte, European Hotel Industry and Investment Survey 2025, 19 novembre 2025 : ralentissement du rythme des acquisitions hôtelières en Europe.

⁵Deloitte, European Hotel Industry and Investment Survey 2024, automne 2024 : accélération des acquisitions hôtelières anticipée dès 2025.

Établissement	Chambres	GOP (% CA)	Poids dans le CA groupe
Établissement A	55	34 %	25 %
Établissement B	45	32 %	25 %
Établissement C	60	30 %	30 %
Établissement D (racheté)	40	12 %	20 %
Moyenne groupe pondérée	200	≈ 28 %	100 %

Consolidé, le groupe affiche **un GOP moyen proche de 28 %**, un niveau qui ne déclenche aucune alerte si le dirigeant ne lit que l'agrégat. L'établissement D continue pourtant d'absorber du temps de direction et de la trésorerie sans que la moyenne groupe ne le signale.

- **Le signal disparaît dans l'addition** : une moyenne pondérée par le chiffre d'affaires favorise mécaniquement les établissements les plus grands.
- **Le diagnostic retarde la décision** : plus l'écart reste invisible longtemps, plus le coût d'un redressement ou d'une cession augmente.

1.3 Trois dimensions du pilotage à l'échelle groupe

Piloter la rentabilité d'un groupe suppose de tenir trois dimensions en parallèle.

- **La comparabilité** : pouvoir lire chaque établissement selon la même grille, quels que soient son PMS, son ancienneté ou son mode d'acquisition (chapitre 2).
- **L'allocation** : répartir les coûts de structure (holding, fonctions support, management fees) sans favoriser artificiellement un site plutôt qu'un autre (chapitres 3 et 4).
- **L'arbitrage** : transformer un écart de rentabilité identifié en décision, réinvestir, corriger ou céder (chapitre 5).

Ces trois dimensions sont interdépendantes : sans comparabilité, l'allocation des coûts reste arbitraire ; sans allocation documentée, l'arbitrage repose sur des chiffres faussés. Les chapitres suivants les traitent dans cet ordre, avant d'aborder le pilotage au quotidien d'un groupe multi-sites.

02

Rendre les données comparables entre établissements

2.1 USALI 12e édition, la norme commune

Le langage commun du secteur hôtelier pour comparer des établissements entre eux est la norme USALI (Uniform System of Accounts for the Lodging Industry). Sa 12e édition révisée, publiée initialement en juillet 2024 et disponible en version imprimée depuis janvier 2025, est entrée en vigueur au 1er janvier 2026⁶. Elle introduit de nouveaux schedules dédiés au suivi des effectifs en équivalent temps plein (Payroll FTE) et aux coûts imposés par une marque ou un opérateur (Brand and Operator Costs), en remplaçant l'ancien schedule Utilities par un schedule Energy, Water and Waste plus détaillé⁷.

Ce que la norme structure concrètement

- **Les départements opérationnels** : hébergement, restauration et autres départements générateurs de revenus, chacun avec son propre compte de résultat détaillé.
- **Les charges non distribuées** : administration générale, marketing, maintenance des bâtiments, énergie, eau et déchets, communes à l'ensemble de l'établissement.
- **Les éléments non opérationnels** : loyers, taxe foncière, amortissements, frais financiers, exclus du GOP mais présents plus bas dans la cascade des soldes.

Pourquoi cette norme change la donne pour un groupe

Prise établissement par établissement, **la norme USALI structure déjà un compte d'exploitation lisible**. Prise à l'échelle d'un groupe, elle devient l'outil qui permet de superposer plusieurs comptes d'exploitation d'hôtels différents sur la même grille, condition nécessaire pour comparer un GOP ou un GOPPAR d'un site à l'autre sans biais de présentation.

2.2 Le vrai obstacle : des systèmes de gestion hétérogènes

En pratique, la difficulté ne vient pas de la norme elle-même, **mais de sa mise en œuvre**. Un groupe qui grandit par acquisitions successives hérite d'hôtels équipés de PMS différents et de plans comptables locaux qui ne **parlent pas le même langage**. Un établissement peut par exemple regrouper l'ensemble de sa masse salariale dans une seule ligne, quand un autre la ventile par service ; un troisième peut classer ses frais de blanchisserie en charges externes, quand la norme USALI les rattache au département hébergement. Nous n'avons identifié aucune méthodologie officielle et publique, émanant de HFTP ou d'un autre organisme du secteur, qui détaille pas à pas comment faire correspondre le plan comptable d'un hôtel nouvellement racheté aux schedules USALI du groupe : cette étape relève, dans les faits, d'un **travail sur mesure**.

⁶HFTP, USALI 12e édition révisée, annonce du 9 janvier 2025, adoption au 1er janvier 2026. Norme de reporting hôtelier, pas une statistique de marché.

⁷HFTP / AHLA / GFC, présentation de la 12e édition du USALI, 11 juillet 2024 : nouveaux schedules Payroll FTE et Brand and Operator Costs, schedule Energy Water and Waste (remplace l'ancien schedule Utilities).

Ce que cela signifie concrètement

Un établissement racheté sans mise en cohérence de son plan comptable continue, pendant plusieurs mois voire plusieurs exercices, à produire des chiffres qui ne s'additionnent pas proprement à ceux du reste du groupe. **Le risque n'est pas une erreur ponctuelle, mais une distorsion durable de la rentabilité consolidée** tant que ce travail n'est pas fait.

2.3 Comment structurer cette harmonisation lors d'un rachat

Trois étapes structurent ce travail, que nous menons directement pour nos clients groupes.

- **Inventaire** : recenser le plan comptable local et le confronter aux schedules USALI retenus par le groupe.
- **Table de correspondance** : documenter chaque ligne, y compris les écarts sans équivalent direct, plutôt que de les regrouper arbitrairement dans une rubrique proche.
- **Fiabilisation** : tester la correspondance sur un ou deux exercices avant de l'intégrer au reporting consolidé mensuel, pour éviter qu'une erreur de mapping ne fausse une décision d'arbitrage prise trop tôt.

Ligne du plan local	Rattachement USALI
Salaires réception et accueil	Rooms Department, Payroll and Related Expenses
Blanchisserie externalisée	Rooms Department, Other Expenses
Abonnement logiciel de réservation	Undistributed, Information and Telecommunications Systems
Redevance de marque / enseigne	Brand and Operator Costs (schedule dédié, 12e édition)

Un rachat en cours et des chiffres qui ne s'additionnent pas encore proprement ?

[J'échange avec José Amar, expert-comptable](#)

03

Comparer la rentabilité établissement par établissement

3.1 GOP et GOPPAR, lus site par site

Une fois les données harmonisées, le GOP (Gross Operating Profit) et le GOPPAR (GOP par chambre disponible) deviennent les indicateurs de comparaison entre établissements. Formule : **GOP = chiffre d'affaires total de l'établissement, moins les charges départementales** (hébergement, restauration, autres départements) **et les charges non distribuées** (administration, marketing, maintenance, énergie)⁸. Ce calcul neutralise le mode de détention des murs et le niveau d'endettement propre à chaque site : un repère de gestion issu de la norme USALI, à lire établissement par établissement plutôt qu'en moyenne groupe.

Le GOPPAR ramène ce résultat au nombre de chambres disponibles sur la période (**GOPPAR = GOP / chambres disponibles, souvent annualisé**), ce qui permet de comparer un hôtel de 25 chambres à un hôtel de 90 chambres sur une base commune, condition indispensable dans un groupe aux établissements de tailles très différentes.

3.2 La marge de contribution par site, après allocation des coûts de holding

Le GOP mesure la performance opérationnelle d'un établissement pris isolément. Il ne dit rien de sa contribution nette une fois qu'on lui impute sa part des coûts de structure du groupe (direction générale, fonctions support mutualisées, management fees). Formule : **marge de contribution nette = GOP de l'établissement, moins sa quote-part documentée des coûts de holding**. Cet indicateur répond à la question qui intéresse réellement un dirigeant de groupe : **quel établissement finance réellement le groupe, et lequel se contente de ne pas lui coûter d'argent**.

Établissement	GOP (% CA)	GOP (k€)	Quote-part holding (k€)	Marge de contribution nette (k€)
Établissement E, 60 ch., CA 1,8 M€	32 %	576	180	396
Établissement F, 35 ch., CA 0,9 M€	30 %	270	210	60

GOP et marge de contribution ne racontent pas la même histoire

Établissement E et établissement F affichent des GOP proches en pourcentage (32 % et 30 %). Une fois les coûts de holding alloués, l'établissement F, plus petit mais bénéficiant d'un accompagnement de direction disproportionné par rapport à sa taille, ne dégage plus que **60 k€ de marge de contribution nette**, contre **396 k€ pour l'établissement E**. Un établissement au GOP plus modeste mais autonome peut ainsi contribuer beaucoup plus au groupe qu'un établissement au GOP flatteur mais coûteux à encadrer.

⁸HFTP, USALI 12e édition révisée, annonce du 9 janvier 2025, adoption au 1er janvier 2026. Norme de reporting hôtelier, pas une statistique de marché.

3.3 Repères de gestion internes plutôt que benchmarks externes

Les baromètres sectoriels publics suivent le RevPAR, le taux d'occupation et le prix moyen par région et par catégorie^{9 10}. Aucun de ces baromètres ne publie en accès libre un écart de GOP en pourcentage chiffré par catégorie ou par région : cette donnée reste disponible uniquement dans des études payantes ou réservées aux abonnés, à récupérer directement si le groupe souhaite un point de comparaison externe.

Pour un dirigeant de groupe, le comparatif le plus robuste reste de toute façon interne : comparer le GOP et le GOPPAR de ses propres établissements, sur la même norme, plutôt que de se positionner face à une moyenne de marché dont le périmètre ne correspond jamais exactement à son parc.

Grille de comparaison interne, établissement par établissement

Pour analyser vos établissements sur une même grille de comparaison interne, il convient de **croiser cinq indicateurs clés** :

- **GOP et GOPPAR par site** : évalués sur le référentiel USALI pour comparer la performance opérationnelle brute sur un socle strictement identique.
- **Marge de contribution nette** : mesurée après imputer la quote-part des coûts de holding, afin de faire ressortir la rentabilité réelle de chaque hôtel.
- **Poids et coût des OTA** : analysés site par site pour mesurer l'impact des commissions sur les marges.
- **Trésorerie autonome** : observée avant toute redistribution intragroupe pour repérer les besoins réels de fonds de roulement.
- **Temps de direction alloué** : mesuré au regard de la taille de l'hôtel, pour s'assurer que l'effort d'encadrement reste proportionné.

⁹In Extenso Tourisme Culture Hôtellerie / Deloitte, Tendances de l'Hôtellerie, 6 février 2026 : RevPAR, taux d'occupation, prix moyen par région et catégorie.

¹⁰Extendam / MKG Consulting, 62e Baromètre de l'hôtellerie européenne, 17 novembre 2025 : RevPAR, taux d'occupation, prix moyen par région française, données à fin octobre 2025.

04

Allouer les coûts de structure sans fausser la lecture

4.1 Les management fees intragroupe : un cadre fiscal précis

La facturation de prestations de la holding vers les établissements du groupe (management fees) est encadrée par une doctrine fiscale précise. Pour être déductible et **ne pas être requalifiée en acte anormal de gestion**, une prestation intragroupe doit répondre à un besoin réel de l'établissement bénéficiaire et ne pas faire double emploi avec des services déjà présents localement¹¹. Ce principe complète le fondement plus ancien de l'acte anormal de gestion, qui sanctionne toute charge supportée par une société sans contrepartie réelle au bénéfice d'une entité liée¹².

Ce que cela implique pour l'allocation des coûts

Concrètement, une clé de répartition des coûts de holding entre établissements ne peut pas rester purement arbitraire : elle doit être documentée, cohérente avec la réalité des prestations rendues, et facturée à un niveau assimilable à un prix de marché.

- **Au prorata du chiffre d'affaires** : simple à appliquer, mais peut sur-facturer les établissements les plus performants.
- **Au prorata du nombre de chambres** : neutre vis-à-vis de la performance commerciale, mais ignore l'intensité réelle d'accompagnement.
- **Au forfait par établissement, ajusté au temps de direction réellement consacré** : plus fidèle à la réalité, mais suppose un suivi du temps passé par la holding sur chaque site.

Point à valider avec votre expert-comptable avant de figer une clé de répartition dans une convention de management fees.

4.2 Centre de coût ou centre de profit : structurer l'analytique groupe

Un établissement peut être suivi comme un centre de coût, on lui impute des charges sans lui demander de couvrir une marge, ou comme un centre de profit, il doit dégager une rentabilité propre après charges directes et quote-part de structure. **Le choix n'est pas neutre** : un établissement traité en centre de coût n'apparaîtra jamais comme celui qui pénalise la rentabilité du groupe, même s'il n'est structurellement pas rentable, puisque sa performance n'est jamais isolée du reste. Pour un groupe qui veut arbitrer entre ses établissements, le traitement en centre de profit, avec une allocation documentée des coûts de structure, est la condition de départ.

4.3 La convention de trésorerie intragroupe

La circulation de trésorerie entre la holding et les établissements (cash pooling) bénéficie d'une exception au monopole bancaire, à condition que les sociétés concernées soient liées par un lien de capital

¹¹BOFiP, BOI-BIC-BASE-80-10-10, mise à jour du 10 décembre 2025 : conditions de déductibilité des management fees intragroupe.

¹²BOFiP, BOI-BIC-CHG-10-10-20, mise à jour du 8 avril 2013 : doctrine sur l'acte anormal de gestion.

conférant un contrôle effectif¹³. Cette exception permet de centraliser la trésorerie du groupe et de la redistribuer selon les besoins de chaque établissement, mais elle suppose une convention écrite, un taux de rémunération conforme au marché, et une traçabilité des flux établissement par établissement, faute de quoi elle expose le groupe aux mêmes risques de requalification que les management fees.

Cas pratique : intégrer une acquisition sans casser la trésorerie de groupe

Un groupe rachète un hôtel de 45 chambres réalisant 1,4 M € de chiffre d'affaires, pour un prix d'acquisition de 3,2 M €, financé à hauteur de 2,6 M € par un emprunt bancaire sur 7 ans au taux de 4,5 % par an. L'annuité constante ressort à environ 441 k € par an. La cible dégage un GOP de 380 k €, ici assimilé par simplification à sa capacité d'autofinancement avant charges de holding.

L'annuité dépasse de 61 k € le GOP de la cible prise isolément. Sans convention de trésorerie ni intégration au reporting consolidé, le groupe finance cet écart chaque année, pendant plusieurs exercices, sur sa propre trésorerie. En rattachant la cible au pilotage consolidé dès le premier mois, le dirigeant identifie rapidement si l'écart se résorbe (montée en régime commerciale) ou s'aggrave (contrainte structurelle du site).

Un repère de gestion, pas un texte de loi

Le calendrier de clôture et de consolidation d'un groupe hôtelier (mensuel, aligné sur les schedules USALI) **relève de la pratique de marché**, pas d'une obligation réglementaire spécifique au secteur. Nous n'avons pas identifié de texte officiel imposant un calendrier propre aux groupes hôteliers : la discipline vient du pilotage, pas de la loi.

Une clé de répartition de vos coûts de holding ou une acquisition à sécuriser ?

[Je réserve un échange avec José Amar, expert-comptable](#)

¹³Code monétaire et financier, art. L.511-7, 3° (Légifrance, en vigueur depuis le 17 avril 2024) : exception au monopole bancaire pour le cash pooling intragroupe.

05

Du diagnostic à la décision

5.1 Les signaux qui déclenchent un arbitrage

Un examen approfondi s'impose lorsqu'au moins un de ces signaux persiste sur **2 à 3 exercices suivis** :

- **GOPPAR durablement inférieur** à celui des autres établissements du groupe, une fois les coûts de structure alloués.
- **Besoin de trésorerie récurrent** que les autres sites du groupe doivent combler, au-delà d'un simple creux saisonnier.
- **Temps de direction disproportionné** par rapport à la taille de l'établissement et à sa contribution réelle.

Isolés, ces indicateurs traduisent une conjoncture ponctuelle. Cumulés dans le temps, ils révèlent un problème structurel.

5.2 Cas illustratif : deux établissements, même catégorie, écart de rentabilité

Illustration : deux hôtels 3 étoiles de 40 chambres, dans des villes de taille comparable, appartenant au même groupe.

	GOP (% CA)	Marge de contribution nette	Explication de l'écart
Établissement G	34 %	Positive	Masse salariale ajustée, contrat de gestion technique récent
Établissement H (racheté)	16 %	Négative	Masse salariale non ajustée, contrat de gestion technique hérité, plus coûteux

L'écart ne vient pas du marché local, mais de facteurs internes corrigibles (contrat technique et masse salariale).

La question qui compte

Ce n'est pas seulement de savoir si l'établissement H est rentable aujourd'hui, mais de savoir si **l'écart constaté est corrigible à coût raisonnable** (renégociation du contrat de gestion technique, ajustement de la masse salariale) ou s'il tient à une contrainte structurelle du site (emplacement, taille, état du bâti) qui ne se corrige pas.

5.3 Indexer la performance d'un directeur d'établissement sur sa rentabilité comparée

Un directeur d'hôtel évalué uniquement sur son chiffre d'affaires ou son taux d'occupation n'a aucun intérêt à optimiser sa marge nette. Indexer une partie de sa rémunération variable sur la **marge de contribution nette** (calculée selon la même norme groupe) responsabilise le management local sur la rentabilité réelle du site.

Vous soupçonnez un établissement de peser sur votre rentabilité de groupe ?
[Prendre rendez-vous avec José Amar, expert-comptable](#)

06

Piloter un groupe multi-sites au quotidien

6.1 Le tableau de bord consolidé : quoi remonter à la holding, à quelle fréquence

Un groupe multi-établissements gagne à distinguer ce qui reste au niveau de l'établissement (pilotage quotidien de l'activité, RevPAR, taux d'occupation) de ce qui remonte à la holding. Cette remontée peut suivre un **rythme mensuel aligné** sur la clôture USALI de chaque établissement, avec une **consolidation groupe qui intervient** dans les semaines suivantes.

Indicateur	Établissement 1	Établissement 2	Établissement 3	Groupe consolidé
GOP (% CA)				
GOPPAR (€)				
Marge de contribution nette (k€)				
Masse salariale (% CA)				
Trésorerie disponible (k€)				

Modèle à dupliquer par établissement dans votre reporting mensuel.

Ce que la holding doit voir, établissement par établissement

- **GOP et GOPPAR** : la rentabilité opérationnelle, sur la même norme pour tous les sites.
- **Marge de contribution nette** : après allocation documentée des coûts de structure.
- **Position de trésorerie** : le besoin ou l'excédent de chaque site avant redistribution via la convention de cash pooling.

6.2 Lisser la trésorerie groupe malgré des saisonnalités désynchronisées

Un groupe présent sur plusieurs régions ou plusieurs catégories d'établissements peut voir ses sites traverser des creux de trésorerie à des moments différents de l'année : un établissement urbain à dominante affaires souffre davantage en période estivale, quand un établissement littoral ou de montagne connaît son pic. La fréquentation nationale confirme ce déphasage : les nuitées hôtelières ont progressé de **4,4 % l'été 2025¹⁴**, contre **4,3 % au troisième trimestre¹⁵**, deux périodes qui ne mobilisent pas les mêmes catégories d'établissements. La convention de trésorerie intragroupe permet précisément d'amortir ce déphasage en redistribuant l'excédent des sites en haute saison vers ceux qui traversent leur creux.

6.3 Calendrier de clôture et reporting consolidé

Il n'existe pas de calendrier officiel imposé aux groupes hôteliers pour leur clôture consolidée. La pratique de marché consiste à **aligner un cut-off mensuel sur les schedules USALI de chaque établissement**, avec une consolidation groupe qui intervient une fois les données de chaque site fiabilisées, plutôt que d'attendre la clôture annuelle pour découvrir un écart de rentabilité qui existait depuis plusieurs mois.

¹⁴INSEE Focus n°363, 26 septembre 2025 : nuitées hôtelières +4,4 % l'été 2025 (France, mai à août).

¹⁵INSEE, Informations Rapides n°286, 20 novembre 2025 : nuitées hôtelières +4,3 % au 3e trimestre 2025 (France).

Six questions à se poser chaque mois, établissement par établissement

Le GOPPAR de ce site progresse-t-il au même rythme que celui des autres établissements du groupe ?

La marge de contribution nette de ce site, une fois les coûts de holding alloués, reste-t-elle positive ?

Ce site puise-t-il dans la trésorerie des autres établissements plus de deux mois consécutifs ?

Le temps de direction consacré à ce site est-il proportionné à sa taille et à sa contribution ?

La clé d'allocation des coûts de holding appliquée à ce site est-elle toujours documentée et à jour ?

Un signal du chapitre 5 s'est-il répété sur trois mois ou plus ?

Si vous répondez non à plus de deux questions pour un même établissement, il mérite un examen approfondi.

07

Construire son système de pilotage groupe en 90 jours

La mise en place d'un vrai pilotage de groupe ne nécessite ni des mois de travail ni des outils complexes. Elle demande de la méthode et de la régularité.

- **Étape 1, jours 1 à 15, cartographier le groupe** : recenser tous les établissements, leurs PMS, leurs plans comptables et leur mode de détention (murs et exploitation).
- **Étape 2, jours 15 à 45, harmoniser vers USALI** : construire la table de correspondance par établissement et fiabiliser les premiers mois de reporting harmonisé.
- **Étape 3, jours 45 à 60, calculer les indicateurs de comparaison** : GOP, GOPPAR et marge de contribution nette par site, avec une clé d'allocation des coûts de holding documentée.
- **Étape 4, jours 60 à 75, construire les outils de pilotage** : le tableau de bord consolidé mensuel et la convention de trésorerie intragroupe.
- **Étape 5, dès le jour 75, instaurer une revue mensuelle groupe** : réunir la direction et un représentant de chaque établissement, avec 2 à 3 décisions concrètes par établissement suivi.

Ce calendrier n'a rien d'un standard imposé : il donne un ordre de marche réaliste pour un groupe qui découvrirait, au fil de cette lecture, qu'un de ses établissements pèse sur sa rentabilité consolidée sans que cela ait jamais été mesuré.

08

Conclusion

La gestion d'un groupe hôtelier multi-établissements exige d'aller au-delà des simples moyennes consolidées : la rentabilité globale masque trop souvent des disparités critiques entre sites. La clé réside dans un pilotage individuel et harmonisé.

Trois piliers guident la réussite financière d'un groupe hôtelier. D'abord, **harmoniser les données financières sur une norme commune (USALI 12^e édition)**, condition indispensable pour comparer équitablement la performance de chaque hôtel. Ensuite, **sécuriser et documenter l'allocation des coûts de structure**, qu'il s'agisse des *management fees* ou de la trésorerie intragroupe, afin de mesurer la contribution nette réelle de chaque établissement. Enfin, **transformer le diagnostic en arbitrages stratégiques**, en alignant les incitations du management et en réagissant rapidement face aux écarts de performance récurrents.

Les repères à retenir

Indicateur	Ce qu'il dit	Repère
GOP / GOPPAR par site	Rentabilité opérationnelle comparable entre établissements	Repère de gestion USALI, à lire établissement par établissement
Marge de contribution nette	Ce qu'un établissement apporte réellement au groupe	Après allocation documentée des coûts de holding
81 % indépendants, 19 % en chaîne	Structure du marché hôtelier français	Coach Omnium, panorama 2026
USALI 12^e édition	Norme commune de reporting hôtelier	Adoption au 1 ^{er} janvier 2026 (HFTP)
Management fees	Cadre de facturation intragroupe	Besoin réel, non-duplication, prix de marché (BOFiP)
Convention de trésorerie	Cash pooling intragroupe	Lien de capital, contrôle effectif (art. L.511-7 CMF)

Sources détaillées en annexe. Les repères de gestion sont à adapter au format et à la structure de chaque groupe.

Un groupe ne se pilote pas comme un hôtel plus grand : il se pilote établissement par établissement.

Pour fiabiliser vos données, structurer votre groupe et améliorer votre pilotage, n'hésitez pas à prendre rendez-vous avec José Amar, expert-comptable et commissaire aux comptes chez Finaudec et Digifec, pour un premier échange sur vos enjeux et votre situation.

[Contacter José Amar, expert-comptable](#)

09

Annexe : sources et périmètres

Nous distinguons les références de marché (chiffres sourcés) des repères de gestion (ordres de grandeur de pilotage, à adapter au format et au statut de chaque groupe). Nous ne confondons jamais les niveaux d'un référentiel avec ceux d'un autre et, lorsque nous les rapprochons, c'est uniquement pour illustrer l'effet de périmètre, jamais pour substituer ou additionner des chiffres.

- HFTP, USALI 12e édition révisée (9 janvier 2025 et 11 juillet 2024). Norme de reporting hôtelier, pas une statistique de marché.
- BOFiP, BOI-BIC-BASE-80-10-10 (10 décembre 2025) et BOI-BIC-CHG-10-10-20 (8 avril 2013) ; Code monétaire et financier, art. L.511-7, 3° (en vigueur depuis le 17 avril 2024). Cadre fiscal et juridique des prestations et flux intragroupe.
- In Extensio Tourisme Culture Hôtellerie / Deloitte (6 février 2026) et Extendam / MKG Consulting, 62e Baromètre (17 novembre 2025). RevPAR, taux d'occupation, prix moyen, par région et catégorie.
- Coach Omnium, Panorama de l'hôtellerie en France, 35e édition (8 mars 2026), et MKG Consulting, classement des chaînes hôtelières 2025 (Industrie Hôtelière n°771). Parc hôtelier français, indépendants et chaînes.
- Deloitte, European Hotel Industry and Investment Survey, éditions 2024 et 2025 (19 novembre 2025). Enquête déclarative, dirigeants et investisseurs hôteliers européens.
- INSEE, Insee Focus n°363 (26 septembre 2025) et Informations Rapides n°286 (20 novembre 2025). Fréquentation des hébergements collectifs touristiques, France.

Les repères de gestion (marge par entité, ratio de masse salariale, niveau de trésorerie, taux de réinscription) sont des ordres de grandeur de pilotage issus de la pratique professionnelle, à adapter à chaque groupe. Ils ne constituent pas des statistiques de marché.

FINAUDEC

Finance Audit Expertise Comptable

23-25 Avenue Mac-Mahon, 75017 Paris

Tél : 01 43 18 08 08 | contact@finaudec.com

SIREN : 535 166 854 | Société inscrite à l'Ordre des experts-comptables de Paris n° 14-01285200-01

Échangeons sur votre projet

Si vous souhaitez fiabiliser vos données et améliorer votre pilotage, n'hésitez pas à prendre rendez-vous avec José Amar, Expert-comptable & Commissaire aux comptes chez Finaudec et Digifec, pour un premier échange sur vos enjeux et votre situation.

[Réserver un échange avec José Amar, expert-comptable](#)



Document arrêté à juillet 2026. Les données sectorielles portent sur les exercices et rentrées cités ; les dispositifs, ratios et repères de gestion sont susceptibles d'évoluer.