

HEC MONTRÉAL

**La multinationale et ses marques-filiales :  
une analyse qualitative des enjeux d'internationalisation pour  
l'industrie hôtelière de luxe**

Cas du groupe Accor

Par

Maeva Alysson Florence  
Gueremodongou

Sciences de la gestion  
Affaires internationales

Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade  
de maîtrise ès sciences  
(M. sc.)

Supervisé par  
Dr. Ekaterina Turkina

Décembre 2020

© Gueremodongou Maeva, 2020

## **Sommaire**

Aujourd'hui, avec l'intégration commerciale des biens et des services qu'impose la mondialisation, les entreprises ont l'opportunité de capter l'attention des marchés étrangers et d'y trouver d'autres débouchés. Pour cela, elles vont internationaliser leurs activités économiques à travers le monde entier. Une recension des écrits a permis de mettre en évidence de nombreux facteurs explicatifs de l'internationalisation. Toutefois, cette littérature plutôt vaste sur le phénomène de l'internationalisation des entreprises multinationales, laisse des points d'ombres dans la compréhension du processus menant à une internationalisation dite réussie, spécialement à travers leurs filiales. Plus particulièrement, la réponse aux dynamiques locales et comment une entreprise étrangère gère les facteurs organisationnels, contextuels ou opérationnels dans son environnement : avant, pendant et après son implantation est encore peu étudiée. Ainsi, il a semblé intéressant de mieux connaître ce processus afin de guider le plus clairement possible les dirigeants des entreprises désireux de s'internationaliser.

Cette recherche d'une part se concentre sur le marché nord-américain principalement Canadien, montréalais (Québec), et d'autre part elle porte sur le secteur industriel de l'hôtellerie de luxe en abordant l'étude d'une grande firme multinationale française : Accor. En particulier ses filiales privées et marques de luxe que représentent Sofitel et Fairmont. C'est un segment de marché qui malgré son importance réelle, demeure relativement peu exploré. L'approche méthodologique retenue est de nature qualitative, comparative et non-expérimentale. Elle s'appuie plutôt sur l'interprétation, l'observation et les interactions pour arriver à une conclusion et s'inscrit dans une démarche confirmatoire de type hypothético-déductive se basant sur des hypothèses. Une combinaison d'entrevues et d'études de cas, afin d'appuyer notre analyse, et l'avis de trois experts du milieu, a été récolté. Cette recherche permet de dégager les principaux facteurs, mais aussi de déterminer s'il existe des liens entre ceux-ci afin de mieux comprendre le processus d'internationalisation des entreprises françaises au Canada.

En définitive, nos résultats permettront de déterminer que la prise en compte des facteurs organisationnels dans le processus d'internationalisation, notamment la recherche de compétitivité sont ceux qui aident à mieux capter le phénomène et assurer une bonne performance dans le secteur d'activité. Viennent ensuite les facteurs opérationnels dont le domaine d'activité et la stratégie d'entreprise. Et à la toute fin, les facteurs contextuels particulièrement la réponse apportée face aux multiples enjeux.

**Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels**

## Table des matières

<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>II</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>VII</b>
<b>LISTE DES SCHÉMAS ET DES FIGURES .....</b>	<b>VII</b>
<b>LISTE DES ENCADRÉS.....</b>	<b>VIII</b>
<b>LISTE DES IMAGES OU LOGOS .....</b>	<b>VIII</b>
<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>IX</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTÉRATURE.....</b>	<b>7</b>
1.1    L'ACCÉLÉRATION DE LA MONDIALISATION ET LE RÔLE POUR LES MULTINATIONALES ..7	
1.1.1 <i>Historique et présentation .....</i>	<i>7</i>
1.1.2 <i>Bénéfices et implications dans le cadre de l'internationalisation des firmes .....</i>	<i>9</i>
1.1.3 <i>Littérature sur les multinationales .....</i>	<i>11</i>
1.2    INTERNATIONALISATION ET IMPLANTATION DES FIRMES MULTINATIONALES .....	12
1.2.1 <i>Les fondements théoriques.....</i>	<i>13</i>
1.2.2 <i>Les modèles d'internationalisation .....</i>	<i>14</i>
1.2.3 <i>Pourquoi s'internationaliser ? .....</i>	<i>17</i>
1.2.4 <i>Évolutions structurelles et stratégiques.....</i>	<i>18</i>
1.3    LE PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES .....	21
1.3.1 <i>Le choix du marché.....</i>	<i>21</i>
1.3.2 <i>Les modes d'entrée.....</i>	<i>22</i>
1.3.3 <i>Les multinationales et les IDE.....</i>	<i>24</i>
1.3.4 <i>Les freins à l'internationalisation .....</i>	<i>26</i>
1.4    STRATÉGIES D'INTERNATIONALISATION.....	28
1.4.1 <i>La standardisation ou l'adaptation ? .....</i>	<i>28</i>
1.4.2 <i>Les stratégies mondiales des firmes .....</i>	<i>30</i>
<b>CHAPITRE 2 : CONCEPTUALISATION DES HYPOTHÈSES .....</b>	<b>34</b>
2.1 <i>Synthèse .....</i>	<i>34</i>
2.2 <i>Question de recherche.....</i>	<i>35</i>

2.3 Hypothèses de recherche .....	35
2.4 Cadre conceptuel .....	37
<b>CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE .....</b>	<b>42</b>
3.1 Stratégie et design: une recherche qualitative .....	42
3.2 Conception du guide d'entretien .....	44
3.3 Cadre de l'entretien.....	44
3.4 Collecte de données .....	45
3.5 Méthode d'analyse de données.....	47
3.6 Considérations éthiques .....	48
3.7 Limite de la méthode.....	48
3.8 Critères de qualité .....	49
<b>CHAPITRE 4 : L'INDUSTRIE MONDIALE DE L'HÔTELLERIE .....</b>	<b>51</b>
4.1 Chaîne de valeur.....	51
4.2 Le secteur industriel de l'hôtellerie de luxe .....	52
4.3 Analyse du marché canadien et québécois (focus sur la ville de Montréal) .....	55
4.4 Les effets positifs de l'internationalisation sur l'industrie hôtelière.....	57
<b>CHAPITRE 5 : LE GROUPE FRANÇAIS ACCOR .....</b>	<b>63</b>
5.1 Présentation du groupe Accor.....	63
5.2 Le groupe Accor, une firme multinationale qui se démarque .....	68
5.3 Analyse du business model chez Accor.....	73
<b>CHAPITRE 6 : ANALYSE ET RÉSULTATS.....</b>	<b>75</b>
6.1 ACCOR ET LE SEGMENT LUXE .....	75
6.1.1 Analyse descriptive .....	75
6.1.2 L'évolution de la stratégie du groupe et la différenciation .....	78
6.2 SOFITEL MONTRÉAL, LE CARRÉ DORÉ .....	81
6.2.1 Présentation de l'établissement.....	81
6.2.2 Les activités opérationnelles face à l'environnement contextuel .....	82
6.2.3 Une organisation qui reste compétitive.....	83
6.3 FAIRMONT, LE REINE ELIZABETH.....	84
6.3.1 Présentation de l'établissement.....	84
6.3.2 Une adaptation pour répondre aux enjeux locaux .....	84

6.4 ÉVOLUTION PROBABLE DU MARCHÉ ET LES ENJEUX DE DEMAIN .....	85
6.5 RÉSULTATS ET DISCUSSION .....	88
6.6 VALIDATION DES HYPOTHÈSES DE DÉPART .....	93
<b>CHAPITRE 7 : CONCLUSION DE L'ÉTUDE.....</b>	<b>95</b>
7.1 CONCLUSION DE L'ÉTUDE.....	95
7.2 LIMITES DE LA RECHERCHE .....	98
7.3 CONTRIBUTIONS (THÉORIQUES ET PRATIQUES).....	98
7.4 RECHERCHES FUTURES .....	100
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>101</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>114</b>
ANNEXE A - GUIDE D'ENTRETIEN : HÔTEL DE LUXE MONTRÉALAIS DU GROUPE ACCOR .....	114
ANNEXE B - GUIDE D'ENTRETIEN : FIRME MULTINATIONALE ACCOR .....	116
ANNEXE C - RETRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN À L'HÔTEL DE LUXE SOFITEL .....	118
ANNEXE D - RETRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN À L'HÔTEL DE LUXE FAIRMONT LE REINE ELIZABETH .....	128
ANNEXE E - RETRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN NUMÉRO À LA FIRME ACCOR POUR LE CANADA.....	130
ANNEXE F – CODIFICATION NVIVO .....	135
ANNEXE G - FORMULAIRE DE CONSENTEMENT (CER) .....	138

## **Liste des tableaux**

Tableau 1 : Définition au fil des ans des entreprises à internationalisation rapide et précoce ou « Born Global ».....	17
Tableau 2 : Principales caractéristiques du modèle LLL.....	19
Tableau 3 : Les trois (03) stratégies génériques de porter .....	37
Tableau 4 : Application de la théorie de Dunning au développement international du secteur hôtelier .....	38
Tableau 5 : Les activités constitutives de la chaîne de valeur de l'entreprise .....	39
Tableau 6 : Récapitulatif des entretiens .....	45
Tableau 7 : Synthèse de ma collecte de données. ....	46
Tableau 8 : Les critères de qualité appliqués à ma recherche.....	49
Tableau 9 : Statistiques hôtelleries mensuelles du Grand Montréal .....	57
Tableau 10 : Analyse SWOT ou FFOM du secteur industriel hôtelier.....	58
Tableau 11 : Analyse des forces PESTEL impactant l'industrie hôtelière au Canada .....	59
Tableau 12 : Matrice Mckinsey du groupe Accor .....	67
Tableau 13 : RevPAR HT par segment du groupe Accor pour l'année 2019.....	70
Tableau 14 : Matrice SWOT ou FFOM du groupe Accor .....	71
Tableau 15 : Taux de croissance annuel moyen prévisionnel par région .....	72
Tableau 16 : Affirmation (✓) ou infirmation des hypothèses (✗).....	93

## **Liste des schémas et des figures**

Figure 1 : Le processus d'internationalisation selon le modèle d'Uppsala.....	15
Figure 2 : Le paradigme OLI traduit d'après Matias Batalla (2016) .....	26
Figure 3 : Modèle de stratégie internationale de Bartlett & Ghoshal .....	31
Figure 4 : L'approche abductive .....	33
Figure 5 : Cadre conceptuel .....	40
Figure 6 : La chaîne de valeur de l'industrie hôtelière .....	52
Figure 7 : Évolution du business model et des priorités stratégiques chez Accor .....	74
Figure 8 : Un environnement concurrentiel très diversifié pour Accor .....	78

### **Liste des graphiques**

Graphique 1 : Les caractéristiques du luxe .....	53
Graphique 2: Évolution du tarif moyen quotidien des hôtels du Grand Montréal.....	56
Graphique 3 : Les cinq forces de Porter en hôtellerie de luxe .....	61
Graphique 4 : Chiffre d'affaires Management & Franchise par segment.....	64
Graphique 5 : Chiffre d'affaires Management & Franchise par région.....	64
Graphique 6 : Mode d'entrée international pour Accor.....	76
Graphique 7 : Taux d'occupation mensuel des hôtels au Canada 2019-2020.....	86
Graphique 8 : Tarif quotidien moyen mensuel des hôtels au Canada 2019-2020 .....	87

### **Liste des encadrés**

Encadré 1 : Explication des quatre stratégies commerciales .....	31
Encadré 2 : La philosophie du groupe Accor.....	65
Encadré 3 : L'hospitalité augmentée, une nouvelle architecture de marque chez Accor .....	79

### **Liste des images ou logos**

Logo 1 : Le logo du groupe français Accor .....	63
Logo 2 : Le logo de Sofitel .....	82
Logo 3 : Le logo de Fairmont .....	84

## **Remerciements**

Je remercie toutes les personnes, de près ou de loin, qui m'ont aidé dans l'élaboration de ce mémoire de recherche:

Mes parents,

Ma mère, pilier de notre famille, « merus poulus ». Cette grande femme au cœur généreux et à l'amour sans limite. Merci pour tes prières et tout l'amour que tu me donnes au quotidien. Tu mérites tout ce qui a de meilleur sur cette terre.

Mon père, mon constant modèle pour ses valeurs et son goût du travail bien fait et de d'humilité. Merci pour l'éducation que tu me permets d'avoir, pour ces standards élevés qui me donnent toujours envie de me surpasser et de réussir.

Mon frère Andy ainsi que mes sœurs, Wendy et Maïssane. « La chance, c'est quand la préparation rencontre l'opportunité ». Surpassez-vous toujours dans le travail. Je vous aime !

Mme Turkina Ekaterina, ma directrice de mémoire qui m'a conseillé et guidé dans la réalisation de cette étude. Merci pour sa confiance face à mon autonomie, pour m'avoir encouragé à chacune des étapes en appréciant positivement mon travail.

Mme Pozzebon Marlei pour leurs cours de méthodologie.

L'ensemble des professionnels qui m'ont reçu, et qui ont répondu à mes questions dans le cadre des entretiens réalisés.

Le corps professoral de HEC Montréal, pour leur encadrement et leur enseignement.

*« Ora et labora »*

*Prie comme si tout dépendait de Dieu,  
Travaille comme si tout dépendait de toi.*

## **Introduction**

Les mécanismes de la mondialisation que sont la convergence et l'intégration facilitent le travail du gestionnaire à l'international. On parle surtout de la convergence économique mondiale, c'est un processus par lequel les différentes économies du monde deviennent semblables grâce à un accès aux mêmes technologies, les ratios capital-travail, le niveau de vie, des salaires réels et des niveaux de productivité de plus en plus similaires (Dowrick et DeLong, 2001). Culturellement aussi il y a l'émergence de consommateurs mondiaux: les gens partageant des ensembles de symboles importants liés à la culture de consommation (Keegan et Green 2008, Chap. 4). Même si certains individus utilisent les moyens de communication et d'information afin de renforcer leur identité culturelle en tant que groupes spécifiques, par exemple des immigrants, des supporters d'un club sportif, des extrémistes (Usunier et Lee 2005, Chap. 3). De la même façon, l'intégration internationale est politique et concerne « la gouvernance collective et l'interdépendance entre les nations » (Mitrany, 1933).

De ce fait, les regroupements de stratégies qu'emploient les entreprises tendent à être assez similaires selon les produits, ses cibles visées, les attentes de ces cibles par rapport au produit. De surcroît à la campagne marketing pour le développement d'un produit : la même campagne de communication, les mêmes publicités pour plusieurs pays, l'accroissement du budget de recherche et développement, les standards du produit, sont les mêmes selon les pays etc. Il y a aussi l'instauration de zones tarifaires qui facilitent les mouvements de produits. Cependant, il est possible de remarquer que « le processus d'entreprendre quelque chose ayant une portée mondiale » (Cateora et al, 2011), de par la gestion des entreprises dans un contexte mondialisé, impose une nouvelle réalité. Ces mécanismes obligent les gestionnaires, notamment dans la branche du marketing, à accroître leur portée, car il y'a plus de potentiels clients, et surtout d'être en compétition constante avec les autres firmes rivales, en particulier au niveau de l'innovation (exemple des firmes de hautes technologies comme Samsung et Apple...). De ce fait il y a des barrières à surpasser, c'est-à-dire de trouver de nouveaux moyens de se démarquer de leurs concurrents dans cette compétition constante en comprenant mieux par exemple les degrés changeants de distance entre les marchés (Durand, 2019).

Mais avant de pouvoir arriver à cette étape de développement d'un produit à l'extérieur du marché d'origine, il y a l'examen du processus d'internationalisation qui est très important. Cette recherche va traiter de ce processus auprès des firmes multinationales (FMN) d'un secteur bien précis. Rapidement, on retrouve les firmes multinationales dans tous les secteurs de l'économie :

- Le secteur primaire avec en exemple Rio Tinto dans l'industrie minière
- Le secteur secondaire avec General Motors dans l'industrie automobile
- Le secteur tertiaire avec Accor dans l'hospitalité

Le thème central de ce mémoire est l'internationalisation au sein de l'industrie de l'hôtellerie de luxe et les enjeux que reflète la mondialisation au niveau local : avec un appui sur le cas des hôtels du groupe Accor, qui est un symbole de l'élégance à la française à travers le monde. Étant donné que « le cadre théorique sert principalement à présenter un cadre d'analyse et à généraliser des relations théoriques déjà prouvées dans d'autres contextes pour tenter de les appliquer au problème. » (Laramée et Vallée, 1991). Notre cadre théorique va renforcer la problématique en clarifiant les concepts. On s'appuiera sur une littérature pour tenter de comprendre pourquoi les entreprises multinationales choisissent-elles d'aller à l'étranger ? Comment procèdent-elles ? Est-ce que l'internationalisation de leurs activités est considérée comme une opportunité ou un frein, quels sont les modes d'entrée utilisés par ces firmes ? (Colovic et Mayrhofer, 2008). Et au niveau local comment est abordée l'expansion dans le cadre des activités de l'organisation ? La structure d'analyse de ce mémoire, et nommément le cadre conceptuel, s'inspirera de Short et al (2007). Ces derniers évaluent le pouvoir explicatif de la performance à court et à long terme des entreprises sur trois niveaux, en utilisant un échantillon de 1 165 entreprises dans 12 industries avec des données d'une période de 7 ans :

- Niveau de l'entreprise
- Niveau de l'industrie
- Niveau du groupe stratégique

Ce sont ces trois niveaux qui nous permettront d'analyser notre cas et de résoudre notre problématique.

Le contexte du développement des échanges internationaux et l'interdépendance des économies mondiales conduisent à une internationalisation forte des entreprises et à une

globalisation progressive de leurs activités<sup>1</sup>. Notre problématique sera la suivante : dans sa stratégie face à la mondialisation, comment l'entreprise multinationale et ses filiales dans le secteur de l'hôtellerie de luxe peuvent-elles s'internationaliser et porter attention aux dynamiques locales des villes ?

Le secteur industriel de l'hôtellerie de luxe a évolué depuis quelques années et avec la crise sanitaire récente du COVID-19, il risque de subir des changements encore plus profonds. Dans cette optique mondiale, il s'agit d'examiner les capacités d'adaptation locales aux enjeux et aux nouvelles exigences qui accompagnent la mondialisation (Amelot et Kennedy, 2010). De déterminer quels sont les effets de l'industrie sur le comportement des entreprises dans leur développement et la création de valeur, sur l'internationalisation et quel aspect à prendre en compte, spécialement une stratégie d'expansion, permettrait de mieux appréhender certaines situations. D'évaluer, en s'appuyant sur des outils théoriques, les stratégies d'internationalisation (développement et implantation) des marques d'hôtellerie de luxe françaises en Amérique du nord, au Canada, en termes de raisons d'entrée, de méthodes d'entrée et de stratégie des hôtels pour évaluer leur impact sur le succès de ces entreprises dans un contexte aussi complexe, car c'est un marché en croissance.

Ceci nous amènera à réfléchir sur les dynamiques de mondialisation et d'ajustement national. En outre, à analyser l'influence du contexte local de la mutation des villes (technologie nouvelles, évolution environnementale ou même sociodémographique) et leurs rôles sur la dynamique de l'industrie dans la région.

Le contexte local influence beaucoup l'industrie. En effet, pour certains types d'hôtels affiliés à un groupe multinational, la maison-mère déploie une politique opérationnelle, par exemple environnementale, identique dans le monde entier. Mais les hôtels affiliés ne répondent pas tous de la même façon à ces directives. Les objectifs et la mission fondamentale de chacun, de même que les particularités du contexte local dans lequel s'implantent les hôtels affiliés peuvent partiellement expliquer cette hétérogénéité. En outre, parallèlement aux facteurs institutionnels qu'ils soient corporatifs ou issus du contexte local, les caractéristiques spécifiques à chaque hôtel sont également susceptibles d'influencer son comportement.

---

<sup>1</sup> E-marketing. (2016). Chapitre II : Diagnostic et capacité stratégique. Fiche 07 : L'internationalisation. En ligne : <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/internationalisation-307668.htm> (Consulté le 15 novembre 2020)

La pertinence de notre recherche repose à l'avenant dans le fait qu'elle permettra de voir si les hôtels se révèlent également être le miroir des évolutions sociétales et technologiques. De se rendre compte de comment les accélérations, les évolutions des enjeux retrouvés dans les villes peuvent impacter ou engendrer des transformations dans le secteur. Car deux tendances peuvent être visibles : la prise en considération du contexte global dans la stratégie corporative d'une part avec les directives de la firme multinationale dirigeante, et la nécessaire adaptation au contexte local pour chaque filiale de l'autre.

La littérature développe beaucoup l'internationalisation et localisation des firmes multinationales. Plus précisément, la stratégie et l'organisation de la FMN sont influencées par deux types de pressions : les forces de réactivité locale et les forces d'intégration globale. La perspective de l'intégration globale versus la réactivité locale de Prahalad et Doz (1987) montre ainsi comment les pressions pour la coordination stratégique et l'intégration globale, d'une part, et les pressions pour la réactivité locale, d'autre part, affectent le choix de la stratégie et de l'organisation de l'entreprise. On peut y faire un lien avec les deux tendances mentionnées dans le précédent paragraphe.

Les théories parlent plus de la firme multinationale, la maison-mère; mais ne s'intéresse pas plus aux enjeux locaux et aux défis pour les filiales ou marques dans notre cas. Par exemple, les défis institutionnels de la mondialisation pour les filiales. La littérature des affaires internationales identifie plusieurs catégories de facteurs pouvant conditionner la réussite et la stabilité d'une activité internationale en général sans toutefois élargir aux facteurs internes de l'organisation. On veut donc s'interroger sur le rôle des spécificités contextuelles comme déterminant du choix de la stratégie de développement des activités des filiales. L'influence des facteurs structurels sur le choix de mode de présence (opération et organisation).

Notre objectif est d'étudier d'abord la stratégie d'internationalisation qui a permis ce développement du Groupe Accor. Pourquoi les entreprises multinationales choisissent-elles de localiser leurs activités à l'étranger ? L'internationalisation des activités est-elle considérée comme une opportunité ou une contrainte ? Quels sont les modes d'entrée utilisés par les entreprises ? Quels sont les territoires privilégiés dans le passé et quels sont ceux considérés comme étant les plus attractifs pour les années à venir ? Ensuite, notre travail se consacre à la description de la situation et des caractéristiques les plus importantes de l'industrie de

l'hôtellerie de luxe en Amérique du Nord et en particulier au Canada. Un autre chapitre viendra souligner le contexte structurel dans lequel la stratégie du groupe Accor a dû se développer auprès de ses deux marques-filiales choisies pour cette recherche. Vient ensuite une analyse qualitative comparative de la performance des organisations mentionnées.

Il faut prendre en considération l'élément suivant : le terme marque-filiale est employé dans le cadre de cette recherche pour les deux établissements hôteliers étudiés. En outre, Sofitel Montréal le Carré Doré, tout comme Fairmont Le Reine Elizabeth, sont des marques rachetées par Accor et aujourd'hui sous un certain contrôle de la multinationale française et notamment de sa filiale Accor Canada. Une marque constitue un signe ou un ensemble de signes distinctifs (nom, logo, valeurs...) reconnaissable par les consommateurs et créant de la valeur sur un marché pour une entreprise<sup>2</sup>. On les considère toutes les deux comme des filiales peu importe le mode d'exploitation d'hôtels. En réalité, les hôtels d'Accor sont affiliés au travers de quatre grands modes d'exploitation : les contrats de franchise, les contrats de gestion, les contrats de location, et la propriété (Document de référence 2017 - Accor). Par définition, « une filiale est une société jouissant d'une personnalité juridique distincte, ayant un nom, un objet et un patrimoine propre mais dirigé ou étroitement contrôlé par la société mère » souvent à plus de 50 % de son capital. Par ailleurs, il n'existe aucune restriction importante qui limiterait la capacité d'Accor à avoir accès aux actifs des filiales contrôlées par le Groupe (Document de référence 2018 - Accor). Dans cette mesure, en tant que société-mère « il lui est possible d'imposer ses prises de décisions stratégiques concernant les filiales qu'elle gère<sup>3</sup> ».

Notre recherche va venir enrichir l'étude analytique de l'activité dans l'espace de référence, le positionnement concurrentiel, l'analyse des lignes de force dans l'espace géo-sectoriel considéré et les voies d'évolution stratégique. Ces facteurs d'influence sont regroupés en trois catégories qui sont opérationnels, organisationnels et contextuels. Cette recherche permet donc de dégager les principaux facteurs, mais aussi de déterminer s'il existe des liens entre ceux-ci afin de mieux comprendre le processus d'internationalisation des filiales françaises en Amérique du Nord, notamment au Québec et la ville de Montréal où sont implantés ces hôtels.

---

<sup>2</sup> E-marketing.fr, En ligne : <https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Marque-238333.htm> (Consulté le 14 novembre 2020)

<sup>3</sup> Beyet, Sebastien (2019). « Qu'est-ce qu'une filiale : définition, avantages et inconvénients », AGICAP. En ligne : <https://agicap.com/fr/article/filiale-definition/> (consulté le 14 novembre 2020)

Conséquemment, la présente recherche permettra aux affaires internationales de mieux intégrer les variables opérationnelles, les variables organisationnelles et les particularités du contexte local (variables contextuelles) dans lequel s'implantent les hôtels affiliés et qui peuvent expliquer cette hétérogénéité. Mais également une contribution potentielle dans la pratique en essayant de mieux comprendre comment l'hôtellerie de luxe se réinvente face aux nouvelles attentes de sa clientèle. D'expliquer que la réussite des hôtels de luxe du Groupe Accor pourrait inspirer à d'autres multinationales du secteur une méthode d'adaptation à l'international en définissant la valeur innovante que le Groupe a apportée au marché, en fournissant des suggestions perspicaces en termes de stratégies pour réussir dans les autres marchés. Ou sur comment assurer son efficacité globale tout en maintenant sa réactivité locale.

En s'assurant de la présentation d'un travail universitaire, la recherche passe par la maîtrise des connaissances (les concepts, les modèles, les théories, et les techniques) dans le domaine de spécialisation en affaires internationales, mobilisées pour comprendre et résoudre la problématique.

L'approche mixte dans cette étude est déductive-inductive ou abductive. Nous développons un modèle de départ et nous le transformons à partir des données du terrain. Dans les prochains chapitres, la revue de la littérature ainsi que le cadre conceptuel sont présentés. Ils abordent les écrits en lien avec notre sujet ainsi que les concepts qui tout au long de pages vont encadrer notre recherche et l'analyse. Par la suite, la méthodologie est expliquée en profondeur. Avec la retranscription et la réécoute au complet des entrevues, nous avons procédé à une analyse de contenu par le logiciel Nvivo. L'analyse a été thématique, afin de ressortir les grands thèmes: les enjeux, les stratégies, les apports, les processus etc. À l'intérieur de ces blocs nous avons recherché des perceptions, c'est-à-dire d'autres éléments beaucoup plus précis, en effectuant des tableaux à côté pour voir si la perception est rigoureuse. Et de cette manière, pouvoir délivrer un travail de qualité. Juste après, la description de notre industrie et des cas sur lesquels nous nous sommes appuyés pour répondre à notre question de recherche. Enfin nous procéderons à la présentation des résultats et leurs analyses. La recherche se conclut enfin avec une discussion qui effectue une analyse sommaire des résultats et qui présente tant les contributions théoriques que pratiques et une ouverture pour les recherches futures.

## Chapitre 1 : Revue de la littérature

### 1.1 L'accélération de la mondialisation et le rôle pour les multinationales

#### 1.1.1 Historique et présentation

De nos jours, nous avons tous plus ou moins conscience de vivre dans un monde interconnecté. L'ouverture des économies nationales sur le marché mondial a entraîné une interdépendance entre les pays. C'est le résultat d'un seul phénomène, celui de la mondialisation. Mais quelles sont ses origines ? On peut distinguer trois étapes (Durand, 2019) avec :

- Pour commencer, les premières formes de la mondialisation parmi lesquels on retrouve :
  - La route de la soie : 1295 où les voyages de Marco Polo relancent l'intérêt pour le commerce entre l'Europe et l'Extrême-Orient
  - L'Empire mongol (XIII-XIV), L'Âge d'Or islamique (VII-XII), L'Empire romain (I-IV). Le premier par exemple favorisa le déplacement surtout des commerçants, car on trouvait de la soie en Perse et du coton en Chine; et il fallait échanger ;
- Ensuite l'étape de l'expansion de la mondialisation :
  - Entre les siècles XV-XVIII, avec les Royaumes d'Espagne et du Portugal ; la Colonisation (Amériques, Antilles) ;
- Pour terminer, la mondialisation moderne :
  - Entre 1750-1950, les économies des nations sont formées, ainsi que les circuits mondiaux de capitaux industriels
  - En 1950, les flux internationaux s'intensifient (Durand, 2019).

Pour d'autres auteurs, ce sont trois siècles de mondialisation qui ont changé le visage de nos économies. Cette mondialisation s'est faite en deux étapes (Baldwin, 2011). La première mondialisation est caractérisée par l'industrialisation des pays du Nord. L'innovation et les économies d'échelle donnent au Nord des avantages comparatifs importants. Ici le progrès technologique et l'apprentissage par la pratique permettent une grande augmentation de la

productivité au Nord alors qu'il y a stagnation ou même une évolution négative au Sud (Baldwin, Martin, et Ottaviano, 2001). C'est une période caractérisée par une augmentation des écarts entre les pays riches et les pays pauvres. Durant la seconde partie du 20e siècle, les nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC) et les écarts de salaires existants entre les régions du Nord et du Sud sont les éléments déclencheurs de la deuxième mondialisation (Baldwin, 2011). D'une manière effective, les TIC permettent aux entreprises de ne plus être limitées dans l'espace et ainsi profiter de la force de travail bon marché des pays du Sud. Néanmoins, ces délocalisations, principalement dans le secteur manufacturier dans un premier temps puis aujourd'hui également au niveau des services<sup>4</sup>, et la nouvelle mobilité internationale des technologies inversent la tendance en permettant la réindustrialisation des pays du Sud.

Une définition plus analysée de la mondialisation, serait de la présenter comme « le processus de transformation des phénomènes locaux ou régionaux en des phénomènes mondiaux, une transformation causée par une combinaison de facteurs économiques, technologiques, socio-culturels et politiques » (Croucher, 2004). Pour expliquer pourquoi il y a mondialisation aujourd'hui, il faudrait dresser le portrait des grandes forces qui ont facilité ce phénomène, et ce sont entre autres les suivantes :

- a) La déréglementation et la privatisation (Plihon, 2002): il s'agit de la baisse considérable des tarifs douaniers depuis la Seconde Guerre mondiale, les barrières empêchant l'échange au niveau mondial se trouvent levées. La libération tutelle étatique va venir permettre d'élaborer des stratégies pour être des concurrents au niveau mondial pour les entreprises.
- b) L'adoption des standards et des protocoles communs accentués souvent par le phénomène de régionalisme (Deblock, 2005). Par exemple la langue communément parlée dans les affaires qui est l'anglais ; les monnaies internationales qui facilitent les échanges tels que l'euro, le dollar américain ; et même des standards éducatifs communs pour des carrières dans le monde des affaires avec le MBA (Master in Business Administration) qu'on retrouve en Amérique, en Asie, en Europe etc. Cette convergence des standards facilite l'interaction et les échanges.

---

<sup>4</sup> OCDE. (2006). « Les mutations du secteur manufacturier dans les pays de l'OCDE », Non classifié DSTI/DOC (2006) /9. En ligne : <https://www.oecd.org/fr/sti/inno/37608086.pdf> (consulté le 11 novembre 2020)

- c) La disponibilité et l'abondance du capital ainsi que sa mobilité constante : on voit alors le phénomène de « désintermédiation bancaire », où les entreprises vont directement sur les marchés financiers pour leurs ressources sans avoir recours au crédit bancaire (Brunel, 2007).
- d) La diminution des coûts de transport et de communication (Emmott, 1995) par le phénomène d'innovation avec des équipements de plus en plus performants
- e) La baisse des coûts d'interaction (Obstfeld et Rogoff, 2001) qu'on retrouve par exemple dans la recherche de marché etc. devient la racine de la nouvelle économie.

Ce sont donc globalement ces changements politiques, économiques et technologiques qui ont été le moteur de la mondialisation (Griffin et Pustay 2006, Chap.1).

### 1.1.2 Bénéfices et implications dans le cadre de l'internationalisation des firmes

Les principaux flux de la mondialisation se retrouvent au niveau des produits et services; des emplois et personnes; des capitaux; de la technologie, de l'information, des idées, des pratiques (Griffin et Pustay 2006, Chap.1).

En référence à Levitt (1983) les bénéfices de la mondialisation seraient alors multiples. Des économies d'échelle à la standardisation de l'offre qui permettent d'économiser les coûts, en passant par l'accès à de nouveaux marchés et la création de la valeur pour nos firmes multinationales. Toutefois, pour savoir si la mondialisation est une bonne ou une mauvaise chose, il faut prendre des niveaux d'analyses différents. Et mesurer le positif (+) soit les avantages et le négatif (-) que sont les désavantages. Ainsi, pour la société, les gagnants de demain sont ceux qui profitent du progrès technologique et de la baisse des coûts d'interaction. Pour les gouvernements cela représente plus d'argent, car l'économie tourne.

D'un autre côté par contre, on assiste au recul ou au transfert de la souveraineté, qui est imposé par l'évolution de la planète. En outre, le droit et/ou l'obligation de coopération par les instances internationales (OMC, OMS, FMI), bien que cette souveraineté économique apporte des chances égales pour tous les États. Pour l'industrie, les marchés locaux deviennent de plus en plus uniformisés : vendre en Californie et vendre en France devient plus homogène. Les

modes, les normes auront tendance à converger vers un même point. Pour l'entreprise, on note un accès privilégié aux clients, aux marchés, au capital, aux technologies.

Par ailleurs, les avantages traditionnels des grandes entreprises s'ouvrent à tous et sont disponibles pour tous. Effectivement, premièrement la notion de prix transferts dans ce contexte évite aux entreprises de payer des milliards de dollars en taxes en réduisant leur charge fiscale (Horst 1971, Kant 1990). La fixation des prix transferts affecte la performance de la firme dans l'optique où « la firme multinationale cherche à déterminer les prix de transfert qui lui permettent d'obtenir le niveau de profit après impôt le plus élevé possible. Dans ces conditions, une filiale située dans un pays où le taux d'impôt est faible et qui exporte vers une filiale (du même groupe) située dans un pays où le taux d'impôt est élevé devrait choisir le prix de transfert le plus élevé possible de façon à ce que les profits soient déclarés dans le pays où la fiscalité est la plus faible » (Madiès 2003).

Cependant, on note un grand défi visible qui concerne les actifs immatériels (savoir-faire, relations avec les fournisseurs et avec les clients). En particulier la question de la valorisation de ces actifs pour en extraire une rente économique, car les coûts sont fixes mais les bénéfices sont proportionnels à l'activité. Enfin, pour les individus (consommateurs, travailleurs) la mondialisation amène plus de choix, plus d'opportunités. Le consommateur a accès à plus d'offres, de meilleurs services, et moins chères (économies d'échelle), il a un accès à la qualité, car il y a la compétition entre les entreprises. De plus, avant, les salaires suivaient l'inflation, aujourd'hui c'est une quasi-guerre des talents, car ces derniers monnaient plus cher leur force de travail.

La mondialisation elle-même va venir apporter certaines explications au processus d'internationalisation autour duquel se centralise ce travail de recherche: c'est pourquoi on introduira les termes d'entreprises multinationales, transnationales, mondiales. Une multinationale, aujourd'hui, peut se définir comme une entreprise de grande dimension (c'est-à-dire qu'elle renferme plusieurs marques). Elle est implantée dans de nombreux pays par le biais de très nombreuses filiales, opérant soit sur une zone géographique déterminée, soit sur le monde entier. Les firmes multinationales représentent les acteurs privilégiés de l'intégration des territoires dans l'économie mondiale (Rozenblat, 2007) et jouent un rôle moteur dans le processus de mondialisation et contribuent de manière significative à la création de richesses dans les économies nationales (Mayrhofer, 2011).

Selon Franklin Root (1994) une multinationale est une société mère qui s'engage dans la production étrangère par le biais de filiales situées dans plusieurs pays, exerce un contrôle direct sur les politiques de ses filiales, et met en œuvre des stratégies commerciales en matière de production, de marketing, de finances et de personnel qui transcendent les frontières nationales.

Les termes multinational et mondial ont tendance à être pris pour des équivalences. Mais l'entreprise multinationale et l'entreprise mondiale ne sont pas les mêmes. La multinationale opère dans un certain nombre de pays et ajuste ses produits et ses pratiques dans chacun d'entre eux, à des coûts relatifs élevés. L'entreprise mondiale fonctionne avec une constance résolue, à faible coût relatif, comme si le monde entier où ses principales régions d'opération étaient une seule entité ; elle vend les mêmes choses de la même manière partout (Levitt, 1983). La différence entre une entreprise multinationale et une entreprise mondiale se trouve donc essentiellement dans le concept central de la standardisation qui permet cette distinction. Nous y reviendrons plus tard dans les stratégies d'internationalisation des multinationales.

### 1.1.3 Littérature sur les multinationales

Le rôle des multinationales dans l'équilibre mondial ainsi que l'impact de leurs investissements est une matière à examiner. Nous allons sommairement parler de l'existence et de l'avantage comparatif des multinationales. La théorie des coûts de transaction (Coase, 1937, Williamson, 1985, 1995) nous aide à comprendre quand une entreprise est préférée à un marché et inversement. La spécificité des actifs, l'opportunisme des acteurs, l'incertitude et notre rationalité limitée rendent plus difficile la réalisation d'une transaction sur le marché. Il est parfois plus facile et moins coûteux de réaliser une opération en interne.

D'après la théorie des coûts de transactions, les entreprises existent à cause d'insuffisances du marché. En effet, la théorie des coûts de transaction (Coase, 1937; Williamson, 1995), cherche à expliquer l'existence des entreprises en général par l'incertitude et la rationalité limitée des acteurs. En outre, il est impossible de rédiger un contrat « parfait » dans un environnement incertain: les managers ne sont pas omniscients (Le Cottier, 2020). Mais également par l'opportunisme et la spécialisation des actifs. Les produits et les services spécialisés

sont adaptés au fournisseur (client) et une des parties peut être prise en otage par l'autre (« hold-up » problem), et dépossédée de ses gains potentiels, si l'autre partie ne respecte pas l'accord initial (Le Cottier, 2020). Les coûts de transaction (la recherche, la négociation et le contrôle ou sanction) sont et il devient importants moins onéreux de réaliser la transaction au sein d'une entreprise que sur le marché.

Les multinationales prennent avantage d'imperfections sur les marchés nationaux de biens, de facteurs de production et d'actifs financiers. Ces imperfections se transforment en opportunités pour elles (Le Cottier, 2020).

Les entreprises vont à l'étranger pour renforcer ou tirer avantage de leur avantage compétitif ou en réaction à des changements sur le marché domestique (intense compétition, diminution des ventes domestiques, nécessité de suivre les clients).

La compétitivité d'une multinationale dépend de sa capacité à utiliser son avantage comparatif au-delà des frontières. De ce fait, avant d'investir à l'étranger, les managers doivent déterminer si une entreprise possède un avantage compétitif durable sur son marché domestique. Cet avantage doit être: spécifique à l'entreprise, transférable et suffisamment rentable pour compenser pour les difficultés additionnelles liées aux activités étrangères. Cet avantage compétitif peut prendre de nombreuses formes: économies d'échelle et de diversification, expertise managériale et en marketing, technologie, force financière avec le coût et disponibilité du capital (Le Cottier, 2020). Les multinationales ont alors accès à un plus grand nombre d'opportunités d'investissement et ont un coût du capital inférieur à celui des entreprises domestiques.

## 1.2 Internationalisation et implantation des firmes multinationales

Si on veut définir de façon simple l'internationalisation, on dirait que c'est le processus dans lequel la firme augmente graduellement ses implications et ses opérations à l'international (Johanson et Vahlne, 1977). Mais c'est un processus bien plus délicat et derrière lequel se cachent plusieurs décisions.

### 1.2.1 Les fondements théoriques

De nombreux écrits théoriques et d'études empiriques ont analysé l'internationalisation des firmes. Nous avons d'abord l'approche par les coûts de transaction. Williamson (1981) décrit la firme comme un nœud de contrats, où s'effectuent des transactions. Ces transactions ont des coûts de deux types. Les coûts de transaction internes sont ceux reliés aux arrangements structurels et aux systèmes de gestion nécessaires pour le bon fonctionnement d'une entreprise de plus en plus complexe à cause de sa taille, sa dispersion, sa diversité et son envergure. Les coûts de transaction externe, déjà identifiés par Coase (1988), sont ceux reliés aux transactions sur le marché tels que la recherche des fournisseurs, l'approvisionnement et la vente. Les agents ayant une rationalité limitée sur le marché, et face à l'incertitude quant à certains facteurs, il faut trouver le moyen de réduire ces coûts. En outre, dans cette approche théorique, l'internationalisation est abordée comme un effort de minimisation des coûts (Mucchielli, 1998) qui s'exerce par des investissements directs étrangers ou par l'implantation directe. Ou encore par un mécanisme d'internalisation croissante (Buckley et Casson, 1998) soit la création de plusieurs filiales.

La théorie éclectique de Dunning ou « paradigme OLI », que nous aborderons plus largement dans les lignes qui suivent, souligne que les trois avantages de la firme sont inter-reliées et s'influencent mutuellement, et il est important de les prendre de manière hiérarchisée, ce qui permettra justement une optimisation des avantages de l'internationalisation (Dunning 1979, 1988, 1998). Enfin, la littérature traitant des investissements directs à l'étranger (IDE) s'intéresse aux fondements du processus, à la localisation spatiale des firmes et à la performance des divers modes d'implantation. Parmi ces différentes approches, le modèle par étape d'Uppsala, au nombre de quatre, liées les unes aux autres. Le modèle a été développé par des chercheurs de l'université d'État située à Uppsala, en Suède, dans leur analyse du processus d'internationalisation de PME. Cet outil parle d'une expansion internationale progressive des firmes. Stratégiquement, il a pour principal objectif la réduction des incertitudes concernant les marchés étrangers afin de pouvoir s'implanter en toute facilité (Johanson, WiedersheimPaul, 1975 et Johanson, Valhne 1977 et 1990).

## 1.2.2 Les modèles d'internationalisation

Les approches explicatives de l'internationalisation des firmes existantes dans la littérature sont diverses. On traitera ici de la question du « comment » s'internationalisent les firmes avant d'entamer celle du « pourquoi ».

L'internationalisation peut être vue comme une innovation (Bilkey et Tesar, 1977). On parle des modèles en « I » ou modèles par étapes :

« Première étape : La direction n'est pas intéressée par l'exportation.

Deuxième étape : La direction remplit une commande d'exportation non sollicitée, mais ne fait aucun effort pour explorer la faisabilité de l'exportation.

Troisième étape (qui peut être sautée si des commandes d'exportation non sollicitées sont reçues) : la direction explore activement la faisabilité de l'exportation.

Quatrième étape : L'entreprise exporte, à titre expérimental, vers des pays psychologiquement proches du pays.

Cinquième étape : L'entreprise est un exportateur expérimenté vers ce pays et ajuste les exportations de manière optimale à la modification des taux de change, des tarifs, etc.

Sixième étape : La direction étudie la possibilité d'exporter vers d'autres pays qui, psychologiquement, sont plus éloignés. »

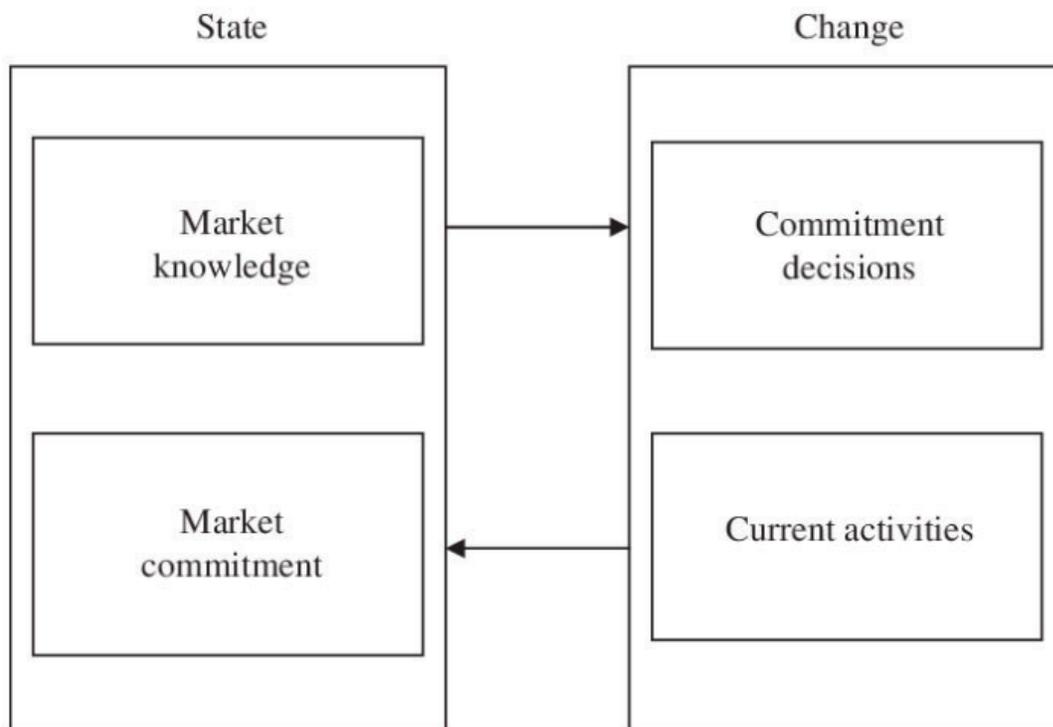
Source: Traduit de Bilkey et Tesar (1977, p.93)

On constate que les firmes débutent leur internationalisation avec des exportations indirectes, puis l'entreprise utilise un représentant à l'exportation ou un distributeur pour ensuite ouvrir un bureau commercial et finalement établir une filiale à l'étranger ; les firmes acceptent un niveau de risque et acquièrent un niveau de contrôle plus grand à chaque étape du processus graduel (Durand, 2019). La compréhension de l'environnement international s'accroît à chacune des étapes.

L'internationalisation sera également vue comme un apprentissage, une démarche progressive, cela correspond au modèle « U » ou modèle d'Uppsala (Johanson et Vahlne 1977, 1990). Apprentissage parce que les auteurs identifient le phénomène de la distance psychique qu'ils présentent comme « la somme des facteurs empêchant le flux d'information de circuler

à partir de et vers le marché » (Johanson et Vahlne, 1977, p.24). Johanson et Vahlne nous font comprendre que plus la distance psychique est faible plus grande est la chance que la firme commence son internationalisation sur ce marché étranger, elle va au fur et à mesure acquérir des connaissances générales et spécifiques. On interprète que les entreprises développent souvent leurs opérations internationales à petits pas plutôt qu'au moyen de grands investissements dans la production à l'étranger : elles choisissent le pays hôte en fonction de leur niveau de connaissance du marché et en fonction de cela, décident par la suite de leur niveau d'engagement. Des années plus tard, la notion de réseaux (Johanson et Vahlne, 2009) vient donner une nouvelle explication au modèle : « les relations se développent à travers un processus d'apprentissage expérientiel par lequel les firmes apprennent grâce aux ressources et aux capacités de leurs partenaires » (Johanson et Vahlne, 2009, p.14).

Figure 1 : Le processus d'internationalisation selon le modèle d'Uppsala



Source: The basic mechanism of internationalization: state and change aspects  
(Johanson et Vahlne, 1977: 26)

**Légendes (traduction)**

*Market Knowledge = Connaissances du marché étranger*

*Commitment decisions = Décisions d'engagement à l'international*

*Market commitment = Engagement dans le marché étranger*

*Current activities = Activités actuelles*

Enfin, nous avons l'internationalisation à travers le modèle Born-Global (Rennie, 1993). En référence à Johanson et Vahlne (2009) et Freeman (2012) : une entreprise « born-global » ou « née mondiale » est celle-là qui s'internationalise très vite, sans passer par le processus/mode d'entrée ou d'implantation classique et dans des marchés très différents psychologiquement. C'est le cas avec Uber et Netflix. On considère que le phénomène est en rupture avec la théorie classique de l'internationalisation, car, la distance psychique qui est la somme des facteurs empêchant de comprendre ce qui se passe ailleurs, d'avoir une connaissance du marché étranger; ne compte plus (Johanson et Vahlne, 1977). Classiquement, prendre la décision ou pas d'entrer dans le marché joue un rôle central, dans ce schéma de figure ce n'est plus le cas. L'idée ici c'est la vitesse et l'internationalisation rapide, car une entreprise née mondiale n'attend pas d'être consolidée dans son pays d'origine ou son marché domestique avant de vendre un peu partout. Dès le départ elle génère des revenus internationaux, une partie importante de ses revenus vient de l'étranger. Cette situation s'explique souvent par un atout stratégique qu'est l'innovation. Avec cette dernière, l'acquisition des connaissances est beaucoup plus rapide. Et faciliter une fois encore par les résultats de la mondialisation (libéralisation du commerce, progrès technologique, cultures homogènes).

Le tableau suivant nous présente sommairement les principales définitions relatives au concept de « Born global ». On constate que le concept est encore en construction, car les multiples définitions données sont différentes. En outre, il y a des variations sur le temps que ça prend à ces entreprises d'exporter après leur création ou le niveau de ventes réalisés à l'international.

Tableau 1 : Définition au fil des ans des entreprises à internationalisation rapide et précoce ou « Born Global »

AUTEURS (SUPPORT DE PUBLICATION)	ANNÉE	LIMITE TEMPS	NIVEAU DE VENTE	INTÉGRATION DE L'INTERNATIONALISATION DANS LA CHAÎNE DE VALEUR
Rennie, M. (McKinsey Quarterly)	1993	2 ans	76% et plus	Ventes à l'international
Cavusgil, T. (Marketing News)	1994	2 ans	Très élevé	Ventes à l'international
Knight, G. et T. Cavusgil (Advances in international marketing)	1996	Dès les premiers jours	Ne dit pas	Opère à l'international Secteur de la haute technologie
Madsen, T., E. Rasmussen et P. Servais (Advances in international marketing)	2000	3 ans	25% et plus	Ventes à l'international
Andersson, S. et I. Wictor (Journal of International Entrepreneurship)	2003	3 ans	25% et plus	Développer un avantage compétitif significatif de l'utilisation de ressources et de la vente de ses produits
Knight, G. et T. Cavusgil (Journal of International Business Studies)	2004	Dès sa création ou presque	Ne dit pas	Utilisation de ressources basées sur la connaissance jusqu'à la vente de produits dans plusieurs pays

Source: Servantie (2007)

### 1.2.3 Pourquoi s'internationaliser ?

Les entreprises s'internationalisent parce qu'elles recherchent des marchés pour gagner de nouveaux clients (exploiter de nouveaux marchés), afin d'être présentes dans un marché occupé par la concurrence (protéger les marchés existants), mais également pour éviter les barrières et les restrictions gouvernementales; Elles sont également à la recherche des ressources, physiques (matériaux, énergie, composants), humaines (main-d'œuvre non qualifiée / semi-qualifiée / qualifiée), financières (emprunts, capital de risque, etc.) (Dunning 1981, 1998, 2009).

L'internationalisation d'une entreprise lui permet d'être plus efficiente et efficace en réalisant des économies d'échelle et de gamme, en diversifiant les risques et en baissant les coûts de transaction (Chudnovsky et Lopez, 2001). Enfin elle donne lieu à des actifs stratégiques tels que les opportunités d'échanger des idées et des connaissances, l'accès à différentes cultures, institutions et systèmes ; les différentes demandes et préférences des

consommateurs. Cela pour renforcer la compétitivité sur les plans de l'innovation et de la production ; conquérir de nouvelles technologies, lignes de produits, marques ; gagner des économies de gouvernance commune (Dunning 1998 et Chudnovsky et Lopez, 2001).

En résumé, les entreprises se développent à l'étranger parce qu'elles cherchent des marchés, des ressources, de l'efficacité, des actifs stratégiques. En choisissant les pays sur lesquels elles peuvent apprendre le plus rapidement. Au moyen d'un large choix de modes d'entrée présentant tous certains avantages et inconvénients en matière de risque, contrôle, revenus, et apprentissage (Durand 2019).

La théorie du cycle de vie du produit (Vernon, 1966) apportera une explication complémentaire, qui se traduira par le fait que lorsqu'un produit est devenu mature sur le marché local, l'entreprise s'internationalise pour rechercher sur d'autres territoires de nouveaux débouchés. Elle identifie un marché potentiel à l'étranger et commence à exporter. Cette théorie est constituée de 5 étapes successives : l'innovation ; le lancement la standardisation ; la maturité ; le déclin où justement l'entreprise innovatrice perd son avantage dû au fait que le pays où le marché au sein duquel elle exporte est déjà capable de fabriquer ce produit et même l'exporter éventuellement. Les entreprises peuvent également s'internationaliser pour réagir aux changements du marché intérieur tels que les pressions concurrentielles, la baisse des ventes intérieures, la capacité excédentaire, les marchés intérieurs saturés ou la simple nécessité de suivre les clients.

#### 1.2.4 Évolutions structurelles et stratégiques

Dans le modèle classique OLI, la recherche de la rationalisation des coûts de production, la conquête de nouveaux marchés et des nouvelles sources d'approvisionnement par les firmes multinationales va venir modifier le commerce mondial. Si l'exploitation de ces facteurs leur permet de profiter des avantages de la mondialisation, une nouvelle théorie vient apporter un nouvel angle de vue pour les multinationales de l'économie émergente (Thite, 2016). En effet, dans le modèle LLL : Linkage-Leverage-Learning soit lien-influence-apprentissage, les firmes multinationales vont à l'étranger pour acquérir des ressources, et non pour les exploiter (Mathews, 2006). Leur innovation stratégique et leur innovation organisationnelle sont ce qui motive le succès remarquable de ces entreprises issues notamment de la région Asie-Pacifique

(Mathews, 2006). Les multinationales des économies émergentes notamment se concentrent sur l'avantage qui peut être développé à l'extérieur de leur pays d'origine et non pas sur leurs propres avantages (Mathews, 2006). Le tableau 2 à la page suivante nous permet de mieux cerner le paradigme LLL.

*Tableau 2 : Principales caractéristiques du modèle LLL*

<b>Cadre</b>	<b>Principales caractéristiques</b>
Lien	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'orientation mondiale devient une source d'avantages en exploitant des ressources immatérielles mondiales qui seraient autrement indisponibles pour surmonter les inconvénients des nouveaux arrivants et des retardataires</li> <li>- Agit à la fois comme facteur d'attraction (pour exploiter les opportunités mondiales) et comme facteur de poussée (pour surmonter les incertitudes nationales et les limites de la croissance)</li> <li>- La collaboration (via des partenariats et des coentreprises) plutôt que la création de filiales à 100% est le principal mode d'entrée à l'international afin de réduire les risques et d'accélérer le processus d'expansion</li> <li>- L'accès aux ressources pour remédier aux faiblesses propres à l'entreprise est le principal motif de l'internationalisation</li> </ul>
Influence	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre l'accent sur le dépassement des « barrières à la diffusion » posées par les FMN établies grâce à un « réseau mondial de connexions interentreprises »</li> </ul>
Apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apprentissage organisationnel cumulatif grâce à l'application répétée de processus de liaison et de levier</li> </ul>
Principales caractéristiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cadre stratégique basé sur le levier des ressources des retardataires</li> <li>- Application d'internationalisation de la stratégie de levier des ressources</li> <li>- Cadre dynamique ; explique une internationalisation accélérée de la part des FMN</li> </ul>

Source : Thite (2016) adapté de Mathews (2006)

Dans cette économie contemporaine, la gestion des connaissances est essentielle, car elle représente le fondement de la compétitivité des organisations (Meda, 2017). C'est une ressource stratégique clé, qui permet aux entreprises multinationales de disposer d'avantages concurrentiels créés par l'innovation et la création de nouveaux produits et processus. La mondialisation vient avec une accentuation des activités menées à l'international, de nouvelles formes de concurrence, et l'accélération du rythme des innovations. Il est nécessaire pour les gestionnaires d'opérer une veille stratégique au niveau des connaissances et du réseau avec l'intégration des fonctions, des normes (Delapierre, 1996).

Par le concept de « la firme multinationale fondée sur la connaissance », les processus organisationnels sont reconsidérés avec la nécessité de concilier les personnes et les systèmes. La culture d'entreprise en évolution, on assiste à des transformations radicales dans les façons de gérer les compagnies. En outre, gérer la compagnie multinationale dans un contexte multiculturel par exemple implique de tenir compte des différences culturelles fondamentales, et ne pas porter atteinte à l'éthique (Donaldson, 1985). Dans la structure la multinationale devient donc aussi des vecteurs de diffusion des normes (comptables, managériales, sociales et environnementales) partout dans le monde<sup>5</sup>.

Les firmes multinationales posent cependant des enjeux en lien avec la gouvernance mondiale. On peut se demander si ce sont les États-nations qui sont toujours en charge lorsqu'on voit qu'un certain nombre d'entreprise contrôle près de 80% de l'économie mondiale<sup>6</sup>. Stratégiquement, on relève l'enjeu de la taxation et de l'évasion fiscale. Pour payer moins d'impôts, les multinationales jouent sur la concurrence fiscale, car elles sont soumises à l'ensemble des taux d'imposition propres à chacun des pays où ils réalisent des profits (Dunning, 1993). Elles profitent des prix de transferts. Le prix de transfert déjà mentionné, correspond à « tout flux intragroupe et transfrontalier (achat et vente de biens, de services, redevances, intérêts, garantie, honoraires, cession ou concession de biens incorporels tels que

---

<sup>5</sup> Espace mondial l'Atlas. (2018). « Firmes multinationales ». En ligne: <https://espace-mondial-atlas.sciencespo.fr/fr/rubrique-strategies-des-acteurs-internationaux/article-3A11-firmes-multinationales.html> (consulté le 16 novembre 2020)

<sup>6</sup> Forbes. (2011). «The 147 Companies That Control Everything». En ligne: <https://www.forbes.com/sites/bruceupbin/2011/10/22/the-147-companies-that-control-everything/?sh=1a347ae5105b> (consultée le 16 novembre 2020)

les marques, brevets, savoir-faire), refacturation de coûts<sup>7</sup>... ». Ces firmes ont de fait augmenté le montant des échanges intrafirmes: la majeure partie du commerce mondial se fait désormais entre les filiales et la maison-mère. Mais cette situation développe des conflits d'intérêts avec la souveraineté des États (Rugman, 1995).

### 1.3 Le processus d'internationalisation des entreprises

#### 1.3.1 Le choix du marché

Pour réussir son internationalisation, la firme doit pouvoir cibler le(s) meilleur(s) marché(s) pour elle, afin d'être plus performante et apporter du bénéfice. Il est important d'avoir une bonne connaissance avant de s'implanter, car tous les marchés sont différents. Root (1966) stipule qu'il existe un vide dans les informations disponibles et qu'il convient justement de procéder à l'étude des marchés étrangers afin de le combler. En effet, les gestionnaires et leur équipe tiendront compte par exemple de :

- « - Le potentiel d'activité et de rentabilité du marché pour l'entreprise : en termes de pouvoir d'achat par habitant, de la situation de l'industrie et de sa taille;

- L'accessibilité au marché : les normes et procédures d'agrément ouvrant un large champ de possibilités protectionnistes ; les obstacles tarifaires ou les droits de douane dont les montants et les modes des calculs varient considérablement d'un pays à l'autre ainsi que les procédures réglementaires, les fluctuations des coûts des ressources;

- Les risques encourus qui sont plus généralement d'ordre économique : la solvabilité des clients, les variations du taux de change, l'inflation. Mais aussi politique avec les risques de guerre civile, les coups d'État qui représentent une instabilité pour le bon déroulement des activités<sup>8</sup>. »

---

<sup>7</sup> Leroux, Isabelle, Quenedey, Anne (2008). « Propriété intellectuelle : délicate évaluation des prix de transfert », La Revue des marques 1993-2020, numéro 64. En ligne: <https://la-revue-des-marques.fr/documents/gratuit/64/propriete-intellectuelle.php> (consultée le 16 novembre 2020)

<sup>8</sup> Marketing international. En ligne : <https://www.cours-gratuit.com/cours-marketing/cours-marketing-internationalisation-et-demarches-marketing/download?chk=34d8ffdd920e8d051e716244d4804536> (Consulté le 23 août 2020)

À la toute fin, une fois les informations des différentes rubriques recensées, il convient de les classer en opportunités ou en menaces pour l'entreprise, de les comprendre afin de prendre une décision sur la faisabilité d'un projet international dans ce pays et assurer sa réussite, son développement et la croissance de ses activités.

### 1.3.2 Les modes d'entrée

Les modes d'entrée dépendent la plupart du temps. Le choix tient compte de la vision des gestionnaires, de leur attitude face au risque, du capital disponible, du niveau de contrôle désiré, des connaissances du marché étranger (Keegan et Green, 2008). La littérature relève que les entreprises entrent sur les marchés étrangers par les stratégies d'internationalisation suivantes :

- Les exportations. La plus fréquente des formes d'exportation consiste, pour une entreprise, à passer des accords avec un ou plusieurs distributeurs ou agents locaux : les agents jouent seulement en rôle de courtier entre l'entreprise exportatrice et les clients locaux, et sont rémunérés par des commissions. Exemple : les pays pauvres qui payent en marchandises « counter trade » ou paiement compensé<sup>9</sup> ;
- La licence. L'allocation de licence se produit lorsqu'une entreprise, appelée le concédant, loue le droit d'utiliser sa propriété intellectuelle à une autre entreprise, appelée le titulaire, en échange d'une redevance (par exemple un pourcentage du chiffre d'affaires). Le concédant gagne de nouveaux revenus avec un faible investissement (Griffin et Pustay 2006, Ch. 12) ;
- La franchise qui permet à un entrepreneur indépendant ou à un organisme, appelé le franchisé, d'exploiter une entreprise sous le nom d'un autre, appelé le franchiseur, en échange d'une redevance (par ex., un % du chiffre d'affaires + un montant forfaitaire). (Griffin et Pustay 2006, Ch. 12). La franchise : est une variante de la cession de licence. Elle s'en distingue sous deux principaux aspects : elle porte généralement (mais pas toujours) sur des services plutôt que sur des produits au sens strict. Elle s'accompagne

---

<sup>9</sup> Marketing international. En ligne : <https://www.cours-gratuit.com/cours-marketing/cours-marketing-internationalisation-et-demarches-marketing/download?chk=34d8ffdd920e8d051e716244d4804536> (Consulté le 23 août 2020)

de contraintes et d'obligations plus strictes en ce qui concerne le niveau de la qualité exigé, les méthodes de vente, la communication et l'usage de la marque<sup>10</sup>.

On a aussi des modes spécialisés qu'est la sous-traitance : ici l'entreprise fournit des spécifications techniques à un sous-traitant ou fabricant local et qui permet à l'entreprise de se spécialiser dans la conception du produit tandis que les entrepreneurs acceptent la responsabilité des installations de fabrication (Keegan et Green 2008, Ch. 9). Ensuite, le contrat de gestion qui est un accord par lequel une entreprise fournit une assistance de gestion, une expertise technique ou des services spécialisés à une seconde entreprise pendant un certain temps en échange d'une compensation monétaire, un montant forfaitaire ou un pourcentage du chiffre d'affaires (Keegan et Green 2008, Ch. 9). Aussi, le projet clé en main qui se présente comme le contrat par lequel une entreprise s'engage à concevoir, construire et équiper entièrement une installation puis remettre le projet à l'acheteur quand il est prêt à fonctionner. Il est utilisé pour des projets complexes tels que la construction d'une centrale nucléaire, d'un aéroport, d'une raffinerie de pétrole, etc. (Keegan et Green 2008, Ch. 9).

Enfin le mode le plus répandu est l'Investissement Direct Étranger (IDE). Ce dernier se définit comme la propriété partielle ou intégrale d'opérations à l'extérieur du pays d'origine. Par contre, la différence avec un investissement « de portefeuille » réside dans le degré de contrôle et de durabilité (Griffin et Pustay 2006, Ch. 6). Le FMI et la Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED) exigent au moins 10% du capital d'une entreprise locale pour considérer que c'est un investissement direct (Alfaro et Clavell, 2002). Trois principales formes d'IDE sont identifiables : la création ou l'acquisition (minoritaire ou majoritaire) des capitaux propres qui comprennent :

- Le démarrage de nouvelles opérations à partir de zéro qu'on retrouve sous l'appellation de projets « Greenfield » ;
- La fusion avec une entreprise existante ;
- L'acquisition d'une entreprise existante (acquisition complète ou partielle des actifs d'une entreprise étrangère) ;
- Les deux autres formes sont les alliances stratégiques et joint-ventures soit une co-entreprise avec un niveau de contrôle partagé (Keegan et Green 2008, Ch. 9).

---

<sup>10</sup> Marketing international. En ligne : <https://www.cours-gratuit.com/cours-marketing/cours-marketing-internationalisation-et-demarches-marketing/download?chk=34d8ffdd920e8d051e716244d4804536> (Consulté le 23 août 2020)

### 1.3.3 Les multinationales et les IDE

Si on veut faire une rétrospective chronologique de la littérature sur l'explication de l'emploi des Investissements Directs à l'Étranger (IDE) par les multinationales, on commencerait comme suit. Dans les années 1960, les écrits sur les déterminants des IDE traitaient essentiellement de l'accès à de nouveaux marchés par les firmes américaines dans les économies avancées (Vernon, 1966 et Hymer, 1960). Vient la décennie 1970 avec l'explication du pourquoi les firmes vont à l'étranger (Buckley et Casson 1976; McManus 1972; Rugman 1979; Swedenborg 1979). Dès les années 1980 et 1990, on a des théories sur les aspects spatiaux des IDE et les activités à haute valeur ajoutée ; les théories soulignent l'impact de l'émergence du capital intellectuel comme un facteur clé de la création d'actifs dans les économies industrialisées. Concrètement quelles sont donc les raisons pour lesquelles les multinationales optent essentiellement pour l'IDE ?

Si la théorie des coûts de transaction parle de la création de plusieurs filiales afin de contrôler l'internationalisation des coûts de transaction par l'investissement direct étranger. Le cadre **OLI** ou encore le « paradigme éclectique » (Dunning 1977, 1981, 1988, 1996) fournit une bonne explication et vise également à comprendre plusieurs aspects sur l'existence des entreprises multinationales qui produisent à l'étranger en considérant les éléments suivants.

L'avantage de propriété ou le « pourquoi ? » qui concerne l'utilisation des actifs et compétences de la firme (exemples : marque de commerce, technique de production, compétences, etc.). L'avantage de propriété est attribué lorsqu'une entreprise possédant un atout précieux qui crée un avantage compétitif national peut utiliser cet avantage pour pénétrer les marchés étrangers (Durand 2019). La direction doit donc d'abord déterminer si l'entreprise dispose d'un avantage concurrentiel durable qui lui permet d'être compétitive de manière efficace : les ressources conférant un avantage concurrentiel durable sont précieuses, rares, inimitables et non substituables. Par exemple, une technologie supérieure, un nom de marque bien connu, des économies d'échelle... On peut faire un classement par plusieurs types d'avantages de propriété : organisationnel (structures d'exploitation, marques, relations avec les acteurs externes) ; financier (accès préférentiel aux capitaux) ; technologique (technologie de pointe, brevets, processus) ; physique (accès préférentiel aux terres, aux matières premières,

aux ressources naturelles) ; humain (expérience, formation, idées individuelles) (Durand, 2019).

Ensuite, l'avantage de Localisation, le « Où ? » apparaît lorsque l'activité commerciale de l'entreprise est plus rentable à l'étranger que dans le marché domestique (Griffin et Pustay 2006, Ch. 6). Les caractéristiques spécifiques du marché étranger permettent à une société multinationale d'exploiter son avantage concurrentiel. La localisation intéressante et avantageuse (exemples : la proximité des matières premières et ressources naturelles, le coût de main-d'œuvre, les taxes et impôts faibles sur les bénéfices, les barrières tarifaires, etc.), les conditions de la demande sont meilleures ou le risque-pays faible (Griffin et Pustay 2006, Ch. 6). On a aussi les déterminants hors-coût tels que la proximité d'un environnement motivant comme c'est le cas avec la Silicon Valley, les bonnes infrastructures, la proximité des marchés pour s'adapter aux spécificités. On peut également parler du comportement de localisation avec la méthodologie de hiérarchisation des choix de localisation (Mayer et Mucchielli, 1999) : « les firmes font des choix séquentiels dans leur localisation, en choisissant d'abord une grande zone géographique (par exemple l'Europe, puis un pays d'implantation (Espagne), et enfin une localité précise à l'intérieur de ce pays (Madrid)<sup>11</sup> ».

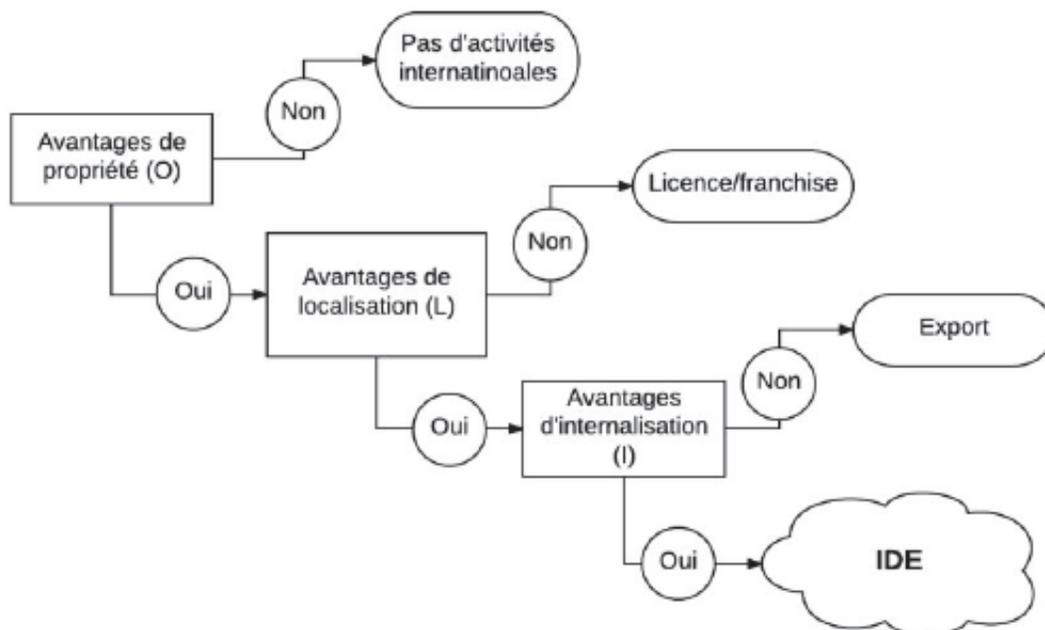
Enfin, l'avantage d'Internalisation, le « Comment ? » qui joue sur les opérations de la firme coordonnées à l'interne, c'est-à-dire les avantages de produire à l'interne plutôt que d'importer la production. En effet, il est avantageux d'internaliser certaines activités que sont la production ou la distribution, soit de posséder un contrôle important lorsque les coûts de transaction avec une autre entreprise (ex., un fournisseur, un distributeur) sont très (trop) élevés (Griffin et Pustay 2006, Ch. 6). Ces coûts sont entre autres : les coûts directs que sont les prix, et les coûts indirects qui incluent la recherche d'information, la négociation d'un accord satisfaisant, l'adaptation de l'entente aux imprévus, le contrôle du respect de l'entente, etc. Il est important pour toute entreprise d'essayer de réduire au maximum ces coûts de transaction (Dunning 1977, 1988, 1996). Les multinationales doivent garder le contrôle pour tirer parti de leur avantage concurrentiel.

---

<sup>11</sup> Mucchielli, Jean-Louis. (2020). « Multinationales entreprises », Encyclopædia Universalis.  
En ligne : <https://www.universalis.fr/encyclopedie/entreprises-multinationales/3-ou-et-comment-la-localisation-de-l-entreprise-multinationale/> (consulté le 25 août 2020)

En possédant les trois avantages, les firmes se tournent automatiquement vers les IDE (Chalençon et Dominguez, 2016), d'où leur relation privilégiée. La figure 2 qui suit ce paragraphe le démontre bien : la détention de l'avantage de propriété fera que la firme se tourne vers le mode licence ou franchise. Ajoutez à cela l'avantage de localisation et c'est l'exportation qui sera plus judicieuse. Avec l'avantage d'internationalisation et donc la combinaison des trois, c'est un investissement direct étranger qui se fera.

Figure 2 : Le paradigme OLI traduit d'après Matias Batalla (2016)



Source : Matias Batalla (2016) adapté par Zhang, Boqi (2019).  
 Dans stratégies d'internationalisation des multinationales chinoises.

#### 1.3.4 Les freins à l'internationalisation

Une variable qui peut ralentir le processus d'accès des firmes aux marchés étrangers est ce qu'on qualifie de « Liability of Foreignness » en français le « passif d'être étranger » ou la responsabilité de l'étranger (Zaheer, 1995). Elle englobe tous les coûts supplémentaires qu'une entreprise opérant sur un marché étranger encourt et qu'une entreprise locale n'encourra pas. Il s'agit du désavantage inhérent aux entreprises étrangères dans les pays d'accueil en raison de

leur statut d'étranger (Zaheer, 1995). Par exemple, des différences entre les institutions formelles et informelles qui régissent les règles du jeu. Les entreprises étrangères déploient des ressources et des capacités considérables pour compenser cette situation.

Prenons rapidement un cas réel : l'internationalisation de Star TV, un programme anglais destiné au public asiatique (Ghemawat, 2007). Les résultats n'ont pas été à la hauteur des attentes. Les raisons sont que l'entreprise a surestimé l'attrait des marchés étrangers ; elle a sous-estimé les coûts de l'internationalisation des affaires. En fait, la télévision fait partie de la culture là-bas, l'entreprise n'en a pas tenu compte et a négligé le fait que le(s) gouvernement(s) peut(vent) la réglementer fortement : la Chine interdit les services de télévision par satellite étrangers (Durand, 2019). C'est ce que Ghemawat (2001, 2004, 2007) qualifie de phénomène de « distance » et qui peut constituer une limite dans l'internationalisation de la firme.

Ghemawat (2001, 2004) identifie quatre dimensions de la distance : culturelle (c'est-à-dire celle qui va affecter les préférences des consommateurs en matière de produits), administrative, géographique (c'est-à-dire celle qui est assurée d'avoir un impact sur le coût des transports) et économique.

Avec la distance culturelle, certains éléments sont observables, comme les différentes langues. D'autres sont subtils comme les normes sociales. Par exemple : la tolérance pour la violation des droits d'auteur en Chine, le rouge signifie beau en russe alors qu'il sera mal vu dans d'autres pays (Durand, 2019). Avec la distance administrative ou politique, entrer dans un pays où une industrie nationale qui présente une ou plusieurs de ces caractéristiques : être un grand employeur, considéré comme un champion national essentiel à la sécurité nationale (télécommunications et aérospatiale notamment), produire des produits de base (produits de première nécessité, électricité ...), produire un bien ou un service de droit (soins de santé), exploiter des ressources naturelles (les entreprises étrangères sont perçues comme des voleurs); impliquer des engagements de coûts irrécupérables élevés (Durand, 2019). Il devient ainsi difficile à pénétrer en tant qu'entreprise étrangère, car elle n'aura aucune légitimité. Les entreprises étrangères sont souvent victimes de discrimination. De plus, en cas de corruption ou de faiblesse des infrastructures institutionnelles, il est très risqué d'y entrer.

Pour la distance géographique, elle comprend également la topographie, les distances par rapport aux frontières, l'accès aux océans et aux voies navigables, les infrastructures de

transport et de communication. L'importance ou non de cette distance dépend de la périssabilité et/ou du poids du produit. Par exemple, les entreprises dans l'industrie de la construction devront s'internationaliser judicieusement, car le ciment ne peut pas supporter de longues distances (Durand, 2019). Enfin, sur la distance économique qui concerne la richesse ou le revenu des consommateurs, on remarque que les pays riches ont tendance à commercer avec d'autres pays riches, et les pays pauvres ont tendance à commercer davantage avec les pays riches lorsque le coût de la main-d'œuvre est élevé (Durand, 2019). Toutefois, il est important de noter que toutes les industries et/ou entreprises ne sont pas touchées dans la même mesure par chacune des distances. Réussir son internationalisation implique donc pour la firme de trouver des stratégies pour contrer tous ces freins.

#### 1.4 Stratégies d'internationalisation

##### 1.4.1 La standardisation ou l'adaptation ?

Dans la littérature, les thèses en faveur de la standardisation expliquent que les moteurs qui y conduisent sont issus des développements technologiques dans les communications et les transports (Levitt, 1983) pareillement à l'émergence d'un segment de consommateurs mondiaux avec des besoins et des préférences similaires (Yavas, Verhage, et Green 1992). D'autre part, on a les exigences des clients qui servent eux-mêmes des clients à l'international (Buzzell, 1968) et l'intégration régionale (Walters et Toyne, 1989). Les avantages de la standardisation sont divers comme: la réalisation des économies d'échelle et la réduction des coûts (production, R&D et marketing) qui permettent la compétitivité sur les prix (Buzell, 1968). La standardisation confère à l'entreprise une certaine cohérence de l'image de marque (Buzzell 1968 ; Vrontis et al 2009) qui lui octroie une reconnaissance internationale. L'exploitation des idées et connaissances, les synergies et transferts entre filiales (Buzzell 1968; Vrontis et al, 2009), la coordination et le contrôle (Douglas et Craig 1986), enfin la vitesse d'introduction de nouveaux produits (Walters et Toyne, 1989).

De l'autre côté, l'antithèse contre la standardisation fait état des économies d'échelle insignifiantes (Douglas et Craig 1986 ; Douglas and Wind 1987). Et d'un manque de contrôle

des gestionnaires (Vrontis et al. 2009) face aux facteurs externes (exemple des lois, des réalités du marché) et internes (comme la structure organisationnelle). Les auteurs relèvent les bénéfices de l'adaptation. En termes de force concurrentielle, d'augmentation des parts de marché et du volume des ventes (Cavusgil et al. 1993 ; Vrontis et al, 2009), de motivation des gestionnaires locaux avec leur utilisation des connaissances spécifiques (Quelch et Hoff 1986) et de la réactivité par rapport aux contingences locales (Craig et Douglas 1996).

De plus, de manière pragmatique, plusieurs facteurs influencent les décisions quant au degré de Standardisation et d'Adaptation de la firme :

- Les facteurs environnementaux : éléments économiques, juridiques, culturels, physiques et démographiques (Douglas et Wind 1987)
- Les facteurs micro environnementaux : caractéristiques, attitudes et comportements des clients; Structure et nature de la concurrence au sein de l'industrie; Disponibilité, coûts et compétences des intermédiaires (Theodosiou et Katsikeas, 2001; Tan et Sousa 2013);
- Les facteurs spécifiques aux entreprises : degré de centralisation dans la prise de décision (Quelch et Hoff 1986); Orientation de l'entreprise (Perlmutter, 1969); Expérience internationale; Structure de l'actionnariat des filiales
- Les facteurs liés aux produits et à l'industrie : nature du produit et spécificité culturelle; Étape du cycle de vie d'un produit; connaissance du produit et implication. (Theodosiou et Katsikeas, 2001; Tan et Sousa 2013)

Par ailleurs, au sein de toute entreprise multinationale, une vision guide les choix des gestionnaires quant à la gestion organisationnelle de leur activité lors de leur expansion internationale. Trois orientations stratégiques sont alors possibles suivant le schéma EPRG (Perlmutter 1969) et la domination par les coûts.

- L'orientation ethnocentrique est une extension du marketing domestique. Ici, les pratiques commerciales du pays d'origine ont du succès ailleurs sans adaptation. L'entreprise voit ses opérations internationales comme secondaires à ses opérations internes (extension) ; le principal motif est d'écouler le surplus de marchandises à l'étranger. Cette stratégie peut être très lucrative, mais conduit généralement à des échecs sur le long terme (Cateora et al. 2011, Ch. 1 et Durand 2019).

- L'orientation polycentrique ou marketing multidomestique au sein de laquelle les marchés étrangers sont vus comme très différents du marché domestique. Il y a un programme de marketing presque indépendant pour chaque pays qui est mis en place. Les filiales tendent à opérer indépendamment les unes des autres en établissant des objectifs et plans marketing distincts. Les produits sont adaptés pour chaque marché avec peu de coordination entre marchés, les campagnes de promotion, les décisions de tarification et de distribution sont localisées (Cateora et *al.* 2011, Ch. 1, Durand 2019).
- L'orientation régiocentrique ou Géocentrique ou le marketing mondial. L'idée centrale et fondamentalement est qu'une entreprise opère dans de nombreux pays et utilise : des stratégies et politiques standardisées/ uniformisées dans toute une région ou dans le monde entier (partout où cela est rentable) ; des stratégies et politiques adaptées seulement où les spécificités locales l'imposent (Cateora et *al.* 2011, Ch. 1 et Durand, 2019).

#### 1.4.2 Les stratégies mondiales des firmes

Dans leurs travaux, Bartlett et Ghoshal (1986, 1989, 1992) identifient quatre approches possibles pour les firmes à l'international, en fonction de deux pressions: la réactivité locale et l'intégration mondiale. La stratégie globale où la conception des produits et les stratégies publicitaires sont standardisées dans le monde entier. La stratégie multidomestique où il s'agira d'adapter le produit et la promotion pour chaque pays. La stratégie transnationale pour combiner la coordination mondiale et la flexibilité pour répondre aux besoins spécifiques des différents pays. Enfin la stratégie internationale concentrée sur le marché domestique et sur l'exportation de quelques produits dans les pays sélectionnés. Toutes ces stratégies commerciales internationales doivent trouver un équilibre entre la réactivité locale et l'intégration mondiale. Chaque entreprise désireuse de s'internationaliser choisira une stratégie qui correspond à ses capacités et à ses objectifs. Car autant la mondialisation amène des opportunités, autant elle comporte des risques pour les transactions internationales.

La figure 3 suivante donne un meilleur aperçu visuel de la classification de ces 04 stratégies commerciales. L'encadré 1 par la suite vient fournir une explication de chacune d'elles.

*Figure 3 : Modèle de stratégie internationale de Bartlett & Ghoshal*

	Réactivité locale faible	Réactivité locale forte
Intégration globale forte	Stratégie Globale	Stratégie Transnationale
Intégration globale faible	Stratégie Internationale	Stratégie Multidomestique

Source: Adapté de Bartlett and Ghoshal (1989) Typology of Multinational Companies: Global, Transnational, International and Multidomestic Strategy.

*Encadré 1 : Explication des quatre stratégies commerciales*

**Stratégie globale**

Une stratégie globale est utilisée lorsqu'une entreprise traite le monde entier comme un seul marché avec peu de variations significatives. L'hypothèse est qu'un produit peut répondre aux besoins des gens partout dans le monde. Apple utilise une stratégie de

globalisation : un iPad aura le même aspect quel que soit l'endroit où vous l'achetez. Elle permet de réaliser des économies en centralisant de nombreuses activités communes, telles que la conception des produits, en réalisant des économies d'échelle dans la fabrication, en simplifiant la chaîne d'approvisionnement etc.

### **Stratégie internationale**

Une stratégie internationale est utilisée lorsqu'une entreprise se concentre principalement sur ses opérations nationales. Elle n'a pas l'intention de se développer à l'échelle mondiale, mais exporte certains produits pour profiter des opportunités internationales. Elle ne tente pas de personnaliser ses produits pour les marchés internationaux. Elle ne cherche pas à répondre aux conditions uniques des autres pays ni à créer une stratégie mondiale intégrée.

### **Stratégie transnationale**

Une stratégie transnationale combine une stratégie globale et une stratégie multidomestique. Elle est utilisée lorsqu'une entreprise est confrontée à une pression importante sur les coûts de la part de concurrents internationaux, mais doit également proposer des produits qui répondent aux besoins des clients locaux. La Ford Motor Company adopte une stratégie transnationale.

### **Stratégie multidomestique**

Une stratégie multidomestique adapte les produits ou les processus aux conditions spécifiques de chaque pays. 7-Eleven est un exemple d'entreprise utilisant une stratégie multidomestique. Elle adapte la sélection des produits, les méthodes de paiement et le marketing aux valeurs et aux réglementations de chaque pays où elle opère. Ici, la gestion globale est centralisée dans le pays d'origine, mais les responsables nationaux ont toute latitude pour procéder à des adaptations. Les entreprises sacrifient l'efficacité d'échelle au profit de la réactivité aux conditions locales.

Source: Traduit de Principles of management<sup>12</sup>

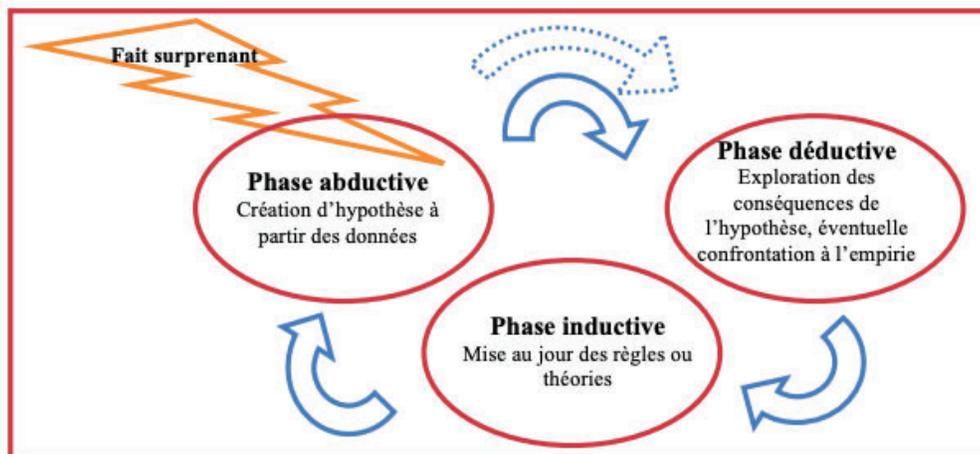
---

<sup>12</sup> Principles of management. « Global Business Strategies for Responding to Cultural Differences ». En ligne : <https://courses.lumenlearning.com/wm-principlesofmanagement/chapter/responding-to-cultural-differences/> (consulté le 11 juillet 2020)

Avant d'aborder le deuxième chapitre de ce mémoire qui porte sur les hypothèses de recherche et le cadre conceptuel; à titre de rappel, l'approche mixte est ici déductive-inductive ou abductive. Je développe un modèle de départ et je vais le transformer à partir des données du terrain. Les étapes sont les suivantes :

1. Regarder la littérature, et établir la construction d'un modèle de départ (un guide)
2. Procéder à la transformation du modèle à partir de la collecte et de l'analyse de données (méthodes qualitatives)
3. Au final, le modèle final peut ressembler ou être significativement différent du modèle de départ (Pozzebon, 2020).

Figure 4 : L'approche abductive



Source : (Nunez 2013)

## Chapitre 2 : Conceptualisation des hypothèses

### 2.1 Synthèse

Ce qu'on cherche à découvrir, expliquer ou comprendre dans le cadre de ce travail s'articule donc comme suit. L'industrie de l'hôtellerie de luxe est un marché concurrentiel mais qui s'internationalise de plus en plus. On cherche à déterminer quels sont les effets de l'industrie sur le comportement des entreprises françaises dans leur développement et création de valeur, l'internationalisation et la stratégie d'expansion en Amérique du Nord particulièrement à travers l'étude d'un marché: le Canada. On cherche entre autres à travers l'analyse du groupe français Accor, premier groupe hôtelier en Europe et le sixième à l'échelle mondiale et leur marque luxe avec les hôtels Sofitel et Fairmont, quelle stratégie les dirigeants des multinationales actives dans le secteur de l'hôtellerie de luxe privilégient-ils pour favoriser une croissance rentable lors de leur internationalisation. On veut comprendre dans quelle mesure les facteurs économiques, sociaux et géopolitiques sont propices à l'expansion de l'industrie hôtelière.

Après analyse de leur stratégie d'entrée dans le secteur de l'hôtellerie de luxe international, comment gèrent-ils leurs relations avec les villes ? Avec la mondialisation aux villes, de nouveaux défis touchent le secteur de l'hôtellerie : équité sociale et spatiale, développement durable, identité, réseaux etc. On cherche également à analyser l'influence du contexte local : la mutation des villes (technologie nouvelles, évolution institutionnelle) et leurs rôles sur la dynamique de l'industrie dans une région comme l'Amérique. De mieux comprendre « comment » l'entreprise élabore ses réponses sociétales dans le cadre international. Quelles promesses pour maintenir le raffinement à la française face au dynamisme de certaines métropoles. Par exemple Montréal et Paris n'ont pas la même dynamique. Ainsi essayer de mieux apercevoir comment l'hôtellerie de luxe se réinvente face aux nouvelles attentes de sa clientèle. D'expliquer que la réussite des hôtels de luxe du groupe Accor pourrait inspirer à d'autres multinationales du secteur une méthode d'adaptation à l'international en définissant la valeur innovante que le Groupe a apportée au marché, en fournissant des suggestions perspicaces en termes de stratégies pour réussir dans les autres marchés.

Suite à l'exploration des sujets d'intérêts dans le cadre de la revue de littérature, nous allons maintenant établir les concepts qui vont composer l'étude et son analyse. Rappelons ici que l'objectif de cette étude est de déterminer comment l'entreprise multinationale de par ses filiales dans le secteur de l'hôtellerie de luxe, peut-elle s'internationaliser et porter attention aux dynamiques locales des villes ? Nous présenterons le cadre conceptuel, les rôles respectifs de chacune des composantes dans ce modèle ainsi que les hypothèses formulées pour saisir au mieux les relations entre ces composantes.

## 2.2 Question de recherche

En analysant le groupe français Accor dans le marché nord-américain particulièrement Canadien (Québec) et les dynamiques de ses hôtels de luxe Fairmont et Sofitel, comment les hauts gestionnaires du secteur doivent-ils approcher l'internationalisation de l'industrie pour mieux réussir leurs activités ? Il s'agira donc de voir et de comprendre quels sont les éléments ou facteurs qui pourraient jalonner le cadre de leurs activités.

## 2.3 Hypothèses de recherche

L'évolution des normes dans les services et la qualité des produits du secteur imposent aux responsables de s'adapter, l'internationalisation est un processus d'apprentissage (Ageron et Huault, 2002). L'industrie affecte la performance mondiale et le comportement international de la firme sera plutôt réactif à ces nouvelles dynamiques. Une entreprise multinationale acquiert une présence mondiale par son implantation dans plusieurs pays, à travers des filiales. Certes elle donne une orientation stratégique mais ces dernières bénéficient d'une forte autonomie (Bartlett et Ghoshal, 1989). Effectivement, « chaque filiale standardise ce qui peut l'être dans son offre (produit, conditionnement, distribution, publicité) et adapte ce qui doit l'être suivant les spécificités locales (approche multidomestique) »<sup>13</sup>. Les dynamiques socio-économiques territoriales vont entrer en jeu dans la perspective opérationnelle et organisationnelle.

---

<sup>13</sup> E-marketing. (2016). Chapitre II : Diagnostic et capacité stratégique. Fiche 07 : L'internationalisation. En ligne : <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/internationalisation-307668.htm> (Consulté le 15 novembre 2020)

Les hôteliers cherchent constamment un plus haut niveau de rentabilité : cela peut passer par la diversification marketing et l'amélioration de l'offre. Toutefois, pour arriver à rester compétitifs face aux forces du marché, les gestionnaires doivent s'alléguer d'un « outil d'aide au processus de décisions » (Laroche et Nioche, 1994). Cela leur permettra de mieux diriger leurs activités. C'est le concept de la veille stratégique qui « est le processus par lequel les membres d'une organisation amassent, partagent et donnent un sens à l'information relative au marché (technologie, concurrents, fournisseurs, clients) et celle relative à l'environnement d'affaires plus général (environnement économique, légal, politique, socioculturel). La veille stratégique constitue sans contredit un concept important dans le champ du management stratégique. En effet, du processus de veille émanera l'information sur l'environnement externe (menaces et opportunités) qui, couplée à celle provenant du diagnostic interne (forces et faiblesses) fournira la matière première à l'exercice de la réflexion stratégique » (Audet, 2001, chap.4). Ce concept va appuyer les gestionnaires sur le « comment faire ? » (Lesca, 1994).

Puisque ces forces du marché sont celles qui façonnent la concurrence dans l'industrie et les causes profondes de la rentabilité de l'entreprise ; les réponses aux dynamiques locales jaugées par les facteurs opérationnels, contextuels, organisationnels (Ramadan et Levratto, 2011) ; permettent également aux hauts gestionnaires hôteliers de conduire leurs activités dans un certain environnement : par l'innovation technologique et/ou sociétale. Si les trois (03) facteurs du point de vue de l'entreprise et même de la multinationale sont définis dans le schéma du cadre conceptuel (figure 4, P.39), pour les hôtels il y a quelques nuances comme le facteur organisationnel qui traduit de comment les hôtels s'organisent en général et face à certaines situations inattendues. Le facteur contextuel est celui-là lié aux accélérations, les évolutions des enjeux retrouvés dans les villes et qui peuvent impacter ou engendrer des transformations dans les opérations.

Une veille permanente de tous les acteurs du marché permet à l'entreprise d'avoir un avantage concurrentiel en maîtrisant toutes les forces qui structurent son environnement. Les stratégies génériques de Porter (1980) permettront enfin de mieux analyser le positionnement en se basant soit sur le coût (stratégie de domination par les coûts), soit sur la valeur du produit (stratégie de différenciation) ou encore sur la taille de la cible (stratégie de focalisation).

Tableau 3 : Les trois (03) stratégies génériques de porter

		Avantage concurrentiel	
		Coûts faibles	Produit différent
Champ concurrentiel	Cible large (tout le marché)	Coûts ou prix	Différenciation
	Cible spécifique	Focalisation	

Source : Gueremodongou (2020) adapté de Porter (1980)

De ces explications ancrées dans la littérature, on peut en dériver l'ensemble d'hypothèses ci-dessous :

- 1) La croissance de l'industrie a des effets sur le comportement de l'entreprise dans ses activités d'internationalisation et sa stratégie d'expansion ;
- 2) L'aspect opérationnel et l'évolution en termes de pratiques de commercialisation pour une grande firme multinationale et ses filiales sont des moteurs dans sa performance internationale ;
- 3) Les dynamiques locales (facteur contextuel) de chaque ville imposent de changements à l'industrie et aux hôtels en particulier ;
- 4) Les pratiques organisationnelles des hôteliers sont influencées par la relation entre la compétitivité et l'innovation marketing.

#### 2.4 Cadre conceptuel

Pour expliquer notre cadre conceptuel ou théorique, nous sommes partis sur quatre concepts centraux qui guideront notre travail : la mondialisation, la stratégie, l'internationalisation et l'environnement industriel. La mondialisation premièrement parce qu'elle c'est elle qui encadre notre travail, dans la mesure où nous essayons de comprendre comment l'entreprise multinationale évolue dans ce contexte. D'autre part, parce que les concepts suivants représentent des moteurs pour la mondialisation. Les marchés devenus plus mondialisés ont un impact sur l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Les concepts liés à l'internationalisation

des entreprises multinationales face à la mondialisation et aux dynamiques locales sont ceux liés au processus d'internationalisation. Ici il s'agit d'analyser le niveau d'intégration de l'industrie mondiale de l'hôtellerie de luxe, comprendre ce qui pousse les firmes à aller à l'étranger. De mieux le voir grâce aux différents modèles d'internationalisation, les choix du marché et les modes d'entrée. Ainsi que les barrières et les risques, les facteurs de succès. C'est donc des théories telles que OLI (Dunning, 1977 1988 1996) qui nous guideront.

*Tableau 4 : Application de la théorie de Dunning au développement international du secteur hôtelier*

Avantage spécifique (Ownership)	Avantage à la localisation (Location)	Avantage à l'internationalisation (Internalization)
Connaissance des goûts et des attentes des clients de la zone d'origine	Taille et taux de croissance du pays d'accueil	Contrôle qualité
Image de marque de la société-mère	Potentiel touristique	Capacité de coordination de la société-mère
Maîtrise des investissements en matière de formation	Qualité et importance de l'infrastructure hôtelière locale (complémentarité avec la spécificité des hôtels étrangers)	Mise à profit de l'expérience internationale
Accès à /référencement dans un système de réservation	Stabilité économique, sociale et politique	Minimisation des coûts de transaction

*Application de la théorie OLI aux principales variables déterminant l'extension et la structuration à l'étranger d'un échantillon de 17 grandes chaînes hôtelières européennes, américaines et asiatiques.*

Adapté de : J.-H. Dunning, S.-K. Kundu, « The internationalization of the Hôtel Industry *Journal of International Business/MIR/Management International Review* février 1995, Gabier Verlag, Wiesbade

Source : Lemaire, J. P. (2013).

Stratégies d'internationalisation - 3e édition, Dunod.

En termes de stratégie, on peut intervenir à plusieurs échelles dans une organisation : au niveau de l'entreprise, par le domaine d'activité, et enfin sur l'aspect opérationnel. Avec les stratégies d'internationalisation, nous sommes amenés à déjà voir quelles sont les caractéristiques de la firme par exemple, est-elle globale et donc adopte une stratégie d'intégration élevée et de réponse locale faible (Bartlett et Ghoshal 1986,1989,1992).

Différents processus sont alors possibles : adaptation, standardisation ou « Adap stand » (Durand, 2019). En fonction du pouvoir de décision et de la dépendance des activités. Pour l'impact du secteur industriel, c'est l'environnement mondial au sein duquel notre entité évolue qui nous intéresse : son intégration, la concurrence, ses tendances mondiales etc. Cela va souvent déterminer son choix de marchés et son mode d'entrée.

Pour analyser les dynamiques de l'industrie, nous avons ici opté pour un cadre analytique qui se base sur les 5 forces de la concurrence de Porter (1979). Je veux déjà faire une distinction avec le diamant de Porter (1990). Ce dernier s'effectue à un niveau macroéconomique, on regarde alors le contexte du pays. Cela permet d'expliquer à partir de quatre facteurs interdépendants, pourquoi les nations ont tendance à être plus compétitives dans certaines industries que dans d'autres. Ces sont ainsi la stimulation mutuelle ou « *Related supporting industries* » ; les conditions de la demande ; la stratégie, la structure et la rivalité des sociétés ; l'états des facteurs (main d'œuvre, infrastructures par exemple). Dans les cinq forces de Porter, c'est tout le contraire, nous avons la concurrence intra sectorielle, le pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs, la menace de nouveaux entrants, les produits de substitution.

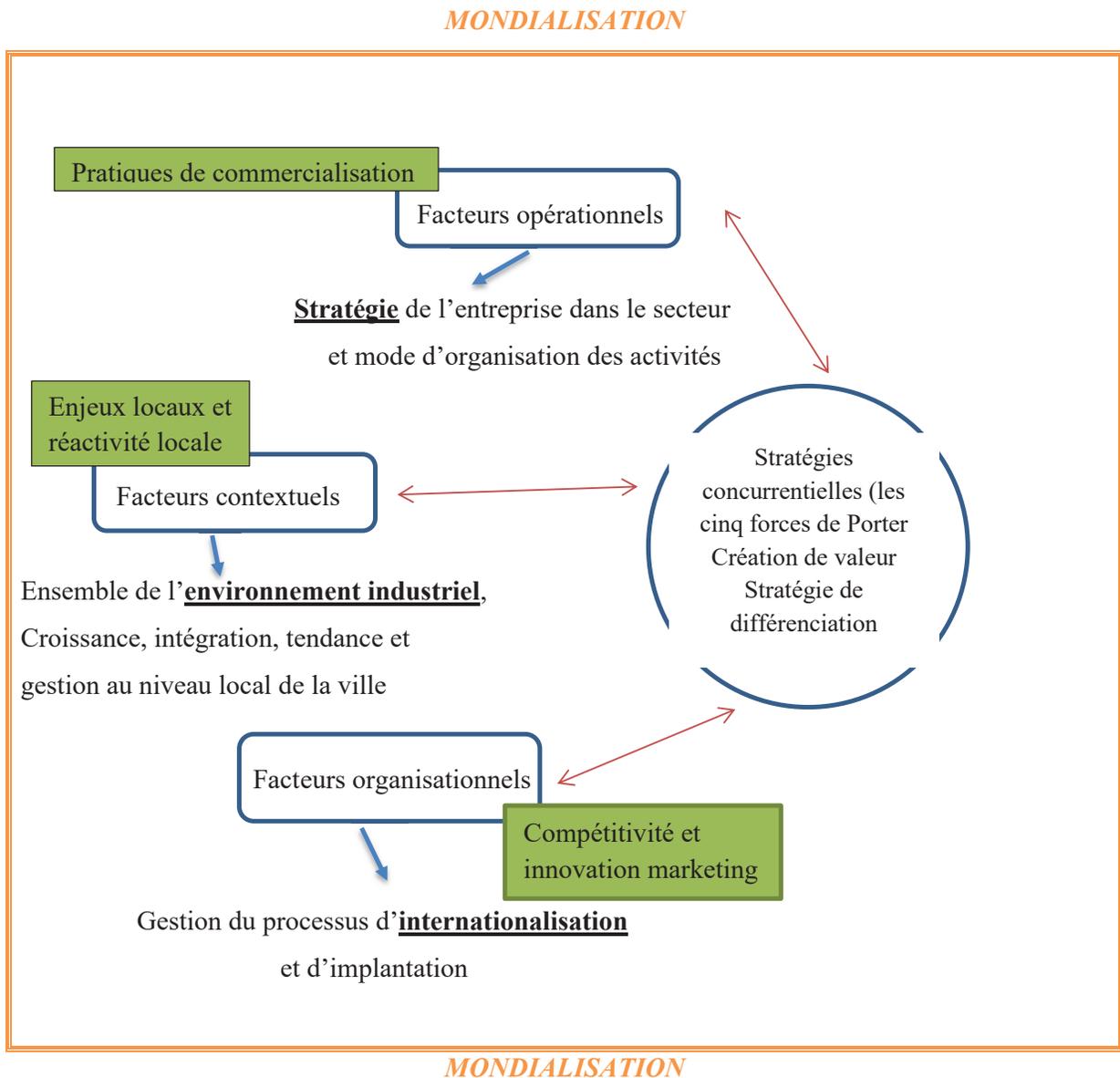
Un dernier concept guidera l'analyse de notre travail : la chaîne de valeur, toujours établie par Michael Porter (1985). Qui permet d'analyser le développement concurrentiel de l'entreprise par des activités qui la conduisent à créer une marge c'est-à-dire une valeur ajoutée qu'elle apporte sur le marché, dans son secteur d'activité. Ce choix est guidé par le fait qu'on a conscience du contexte dans l'hôtellerie de luxe : il est fortement concurrentiel. Et donc l'utilisation de cet outil est favorable pour rechercher, comprendre les mécanismes de création de valeur.

*Tableau 5 : Les activités constitutives de la chaîne de valeur de l'entreprise*

Activités principales	Activités « qui impliquent la création matérielle et la vente du produit, son transport jusqu'au client ainsi que le service après vente ».
Activités de soutien	Activités « qui viennent à l'appui des (fonctions) principales et se soutiennent les unes les autres en assurant l'achat des moyens de production, en fournissant la technologie et les ressources humaines et en assurant diverses fonctions de l'ensemble de l'entreprise ».
Activités à valeur ajoutée	Activités qui contribuent à la satisfaction du client en lui offrant des avantages en termes de différenciation ou en termes de coûts
Activités sans valeur ajoutée	Activités qui consomment de la valeur (ressources humaines, techniques, financières, informationnelles, etc.) sans créer des effets utiles perçus positivement par les clients.

Source : Porter (1985)

Figure 5 : Cadre conceptuel



↔ Assure la performance Internationale

↓ Implique

En résumé, notre recherche complète les raisonnements logiques élaborés par la littérature, mais qui détiennent un caractère plutôt théorique. Nous allons venir renforcer les

idées en apportant des réflexions empiriques. Cette recherche, adoptant une approche abductive, s'est servie des apports théoriques pour dresser la liste des facteurs pouvant influencer la performance des firmes multinationales dans leur processus d'internationalisation de leur marque ou filiale comme c'est le cas ici. Des liens de cause à effet entre les facteurs et leurs variables. L'analyse s'effectue donc parallèlement au niveau de l'industrie, du groupe multinational et de l'entreprise affiliée avec l'utilisation des divers outils classiques en affaires internationales.

La mondialisation encadre et fait à la fois ressentir des effets sur la stratégie, l'internationalisation et l'environnement du secteur au sein duquel évolue l'entreprise. Les concepts des stratégies concurrentielles avec les cinq forces de Porter, la création de valeur et la stratégie de différenciation sont des paramètres que nous évoquerons au long de cette étude. Les facteurs sont connectés dans le sens où ils influencent la performance internationale de l'entreprise. Par exemple, lors du déroulement de ses activités, la manière de commercialiser son produit et donc d'agir dans ses opérations va venir déterminer sa capacité à surpasser ou capter les forces en présence dans le secteur. D'un autre côté, ces facteurs opérationnels constituent une caractéristique, ici dans la différenciation de nos cas vis-à-vis de leurs cibles et face à la concurrence de leur environnement. Aussi, le mode d'organisation des activités internationales des entreprises hôtelières et la gestion de tout le processus en amont et en aval, lorsqu'ils sont guidés par la recherche constante de compétitivité et l'innovation marketing maintient sa performance. Par ailleurs, les activités de création de valeur seront impactées par l'évolution des enjeux internationaux et locaux. On fera donc également l'état du contexte économique, politique légal entre autres, local dans lequel l'étude de cas se déroulera.

Le cadre théorique fournit un meilleur aperçu visuel et simple des différentes composantes qui guident et entourent notre étude. Soit les concepts, les dimensions et les variables thématiques abordées et qui elles aussi ont permis de formuler plusieurs hypothèses quant à notre question de recherche. Le chapitre ci-après sera dédié à la présentation de la méthodologie de recherche utilisée pour répondre à notre problématique et notre question de recherche.

## Chapitre 3 : Méthodologie de recherche

### 3.1 Stratégie et design: une recherche qualitative

Tout d'abord, la nature de la recherche est un type de recherche qualitatif, au moyen de collecte de données d'une étude de cas qui est la multinationale française Accor. Elle a été choisie, car elle est assez représentative. En effet, c'est le premier groupe hôtelier en Europe et le sixième à l'échelle mondiale. Je me base sur une étude de cas simple ou unique mais avec deux unités d'analyse. Ainsi je m'intéresserais aux hôtels Fairmont et Sofitel qui sont les marques de luxe les plus représentées à l'échelle internationale du Groupe. Je me concentre toutefois sur la région des Amériques, notamment le Nord (Canada - le grand Montréal).

Au départ, l'idée était de faire une comparaison avec le contexte en Amérique latine. Mais il a été difficile d'arriver à entrer en contact avec des répondants sur le marché brésilien qui m'intéressait. Ce qui m'a poussé à réduire ma recherche au Canada. Je pense pertinent de comparer deux contextes hôteliers, car le passé ou la construction du Fairmont et du Sofitel sont totalement différents. Toutefois, opérant dans les mêmes villes, les dynamiques propres à chacun pourraient varier. La délimitation temporelle est d'après les 10 dernières années jusqu'au moment présent, car je porte alors attention à des enjeux tels que la crise sanitaire du Covid-19, la technologie et l'innovation sous toutes ses formes, le développement durable, et la localisation qui affectent les villes.

Pour faire rapidement le parallèle avec le cours de Méthodes de recherche en affaires internationales suivi au cours de mon parcours à la M.sc., nous avons vu deux approches justifiant l'utilisation des études de cas dans une recherche qualitative et c'est celle de Yin qui rejoint mon travail. YIN (approche positiviste) qui favorise les cas multiples : où un cas est sélectionné parce qu'il est critique, révélateur ou extrême. De plus des études de cas ont plusieurs avantages selon Ghauri (2005), car elle permet de :

1. Comprendre le contexte, investiguer dans l'environnement naturel
2. Adopter une perspective longitudinale
3. Comprendre en profondeur, développer ou enrichir une théorie
4. Adopter une perspective holistique

Le choix de partir sur étude de cas unique avec le groupe Accor et toutefois à l'intérieur le scinder en deux cas, donc en multiples unités d'analyse afin de mieux représenter le secteur qui nous intéresse, a plusieurs aspects positifs. Premièrement, cette méthode est fortement utilisée lorsqu'on a des cas révélateurs et quand on a très peu de connaissance sur le phénomène; pour des cas extrêmes (un succès ou un échec remarquable); ou des cas critiques (ils satisfont toutes les conditions pour tester une théorie). On le verra justement : Accor est un cas très révélateur dans le secteur industriel de l'hôtellerie que ce soit sur le luxe ou les autres segments. C'est un groupe qui connaît un succès remarquable et non-négligeable. Et dans sa stratégie d'expansion c'est également un cas critique.

Dans ce travail je fais appel à des répondants, pour des entretiens individuels semi-directifs. Cela me permettra d'acquérir des connaissances approfondies à propos de mon sujet auprès d'experts du milieu. Et de ce fait, obtenir des données précises sur des questions spécifiques. Au vu de ma problématique, je me tourne principalement auprès de gestionnaires immédiats: les directeurs des ventes, General manager des hôtels sélectionnés, éventuellement ceux dans l'administration de la firme Accor pour un maximum de 03 répondants au total (respectivement issus des trois organisations mentionnées dans cette recherche). En outre, dans ma technique d'échantillonnage pour la présente recherche, deux conditions discriminantes ont été établies :1) occuper un poste de gestion dans l'entreprise Accor directement, en Amérique du Nord, si possible au Canada et/ou 2) occuper un poste de gestion dans un hôtel Sofitel ou Fairmont au Canada.

L'échantillonnage ici est théorique. Les cas sont choisis pour des raisons théoriques et non statistiques (c'est-à-dire non pas pour obtenir des preuves statistiques précises dans la répartition des variables au sein de la population). De plus, les écrits disent que les cas peuvent être choisis au hasard, mais ce n'est pas nécessaire ni même préférable; et l'objectif de l'échantillonnage théorique est de choisir des cas susceptibles de reproduire ou d'étendre la théorie émergente (Eisenhardt 1989).

### 3.2 Conception du guide d'entretien

Le guide entretien (en annexe A et B) a fait l'objet d'une traduction pour s'adapter à un répondant qui, même si démontrant un niveau de français plus que fonctionnel, s'exprimait mieux en anglais. Finalement, afin de faciliter le travail de recherche et maintenir un niveau d'énergie maximal chez les répondants, la durée des entretiens individuels était d'environ 40 minutes. Le guide a été adapté en fonction de la catégorie de poste du répondant : ainsi, nous avons un guide pour les répondants opérationnels qui sont en lien direct avec le secteur hôtelier et qui opèrent justement directement dans des hôtels. Un second qui est pour les répondants plus stratégiques, au sein de la firme Accor Canada, ceux qui sont chargés de donner l'orientation même des activités des hôtels affiliés du groupe. Le guide comprenait des questions ouvertes et larges. Le but fut vraiment de parvenir à orienter, sans pour autant limiter, les réponses possibles des répondants. D'ailleurs à la fin de l'entretien était allouée une courte période d'échange entre le chercheur et le répondant : une discussion purement ouverte sur l'industrie de l'hôtellerie de luxe. Avec des compléments d'informations ou de questionnements qui pourraient aider à mieux cerner ou capter des éléments manquants à la problématique posée.

### 3.3 Cadre de l'entretien

Étant donné le contexte sanitaire durant l'été 2020, il a été impossible de rencontrer directement les répondants. Ainsi, l'ensemble de la collecte de données s'est déroulée à travers le logiciel ZOOM pour deux répondants. Ces derniers étaient dans leurs bureaux, à leur lieu de travail. Le but était vraiment de pouvoir rendre l'expérience humaine, en ayant une conversation certes virtuelle. Mais qui permettra d'avoir un climat de confiance en posant un visage sur le chercheur, et non pas juste une voix ou des écrits de l'autre côté de l'écran. L'entretien de la troisième personne s'est néanmoins réalisé au téléphone par choix de ce dernier. Chaque discussion a fait l'objet d'un enregistrement audio. Chaque répondant a posé sa signature sur les formulaires de consentement qui ont été envoyés quelques jours plus tôt, accompagnés de la grille d'entretien avec ses questions. L'objectif était d'optimiser le bon déroulement et la maîtrise de l'objet à l'étude par les deux parties préalablement à l'entretien et permettre ainsi une certaine fluidité dans la discussion.

Tableau 6 : Récapitulatif des entretiens

<b>Entretien</b>	<b>Entreprise</b>	<b>Date de l'entretien</b>	<b>Fonction</b>	<b>Canal de communication</b>
<b>Numéro 1</b>	Hôtel de luxe 5* Sofitel Montréal le carré doré	Le 03.08.20	General manager	Zoom
<b>Numéro 2</b>	Accor	Le 12.08.20	Confidentiel	Zoom
<b>Numéro 3</b>	Hôtel de luxe 5* Fairmont le Reine Elizabeth	Le 01.09.20	General Manager	Téléphone

Source : Gueremodongou (2020)

### 3.4 Collecte de données

Le moyen de collecte de données est une étude de cas, notamment parce qu'il y a aussi un choix d'effectuer une recherche descriptive. Les sources de ma collecte de données sont la documentation pour analyser les aspects stratégiques, opérationnels, contextuels. Cela regroupe la consultation de documents et de publications de nature variée tels que des communiqués de presse, des nouvelles, des publications dans les réseaux sociaux, des articles scientifiques, des entrevues publiques, des présentations lors de conférences, des rapports financiers. La collecte se fait également à partir des recherches primaires avec des entrevues dont le guide d'entretien a été au préalable transmis aux responsables hôteliers par courriel pour évaluer l'aspect opérationnel. Une analyse de données secondaires – visualisation de données. Le critère principal est que cette documentation traite du phénomène et de son contexte. Pour les répondants, cela a déjà été dit précédemment : ils doivent avoir un antécédent dans l'hôtellerie, segment luxe, un emploi actuel dans un des hôtels (Sofitel ou Fairmont) sur lesquels portent le travail. Idéalement en poste opérationnel (auprès des hôtels) ou stratégique (directement au sein d'Accor) à Montréal, au Canada.

Je n'effectuerai pas une triangulation de mes données, car je traite uniquement de la documentation, des entrevues mais sans aucune observation. Les documents internes et externes à l'entreprise permettent une bonne intégration dans le passé, de donner accès au discours officiel, de retracer la chronologie des événements et de ne pas s'occuper des sentiments, des motifs cachés, etc. D'un autre côté, les entrevues donnent accès au présent et au passé (mémoire), aux expériences, sentiments, opinions, explications, et le biais de la mémoire, de la présentation et de la perception (Langley, 2009).

*Tableau 7 : Synthèse de ma collecte de données.*

Sources	Description	Période	Rôle
Entrevues	Entretien semi-dirigé	Août-septembre 2020	Important pour comprendre le fonctionnement de la structure opérationnelle dans les hôtels de luxe, tous les aspects stratégiques du groupe Accor
Documentation	Rapports annuels du groupe, site web, articles dans les médias	2010-2020	Important pour analyser la structure stratégique

Source : Gueremodongou (2020)

Tous les entretiens passés étant enregistrés avec l'accord du répondant. La récupération des données s'est faite par une retranscription mot à mot de chaque entretien dans un fichier Word (voir les annexes C à E).

### 3.5 Méthode d'analyse de données

Pour présenter et justifier les procédures d'analyse de données de mon travail, je commence par citer rapidement les possibilités pour le réaliser. En outre, il y a trois façons de traiter les documents dans la recherche qualitative (Langley, 2009) :

1. Les documents comme témoins de l'histoire (faits) : Procès-verbaux des réunions - utiles pour retracer les décisions dans le temps (saisissant les choix clés et les chronologies);
2. Les documents en tant qu'enregistrement des croyances (cognitions) : Documents utilisés pour saisir la façon dont les gens pensent (ou pensaient à l'époque);
3. Les documents en tant que discours (rhétorique) : Documents en tant que registre des stratégies d'influence et de la gestion de l'impression, etc.

Dans un premier temps, j'aborde une approche chronologique pour l'analyse de certaines perspectives de l'internationalisation. Ensuite, les composantes sont essentiellement issues des outils de Miles et Huberman (2014). Entre autres, la condensation des données ou codification qui est la sélection et la transformation des données brutes pour identifier les composantes essentielles.

Pour être plus précise, la codification est une association d'une étiquette (mot ou séquence de lettres appelés « code ») avec un segment de texte qui permet d'identifier la présence d'un thème ou d'une idée ayant une signification importante pour votre recherche. La codification permet la décontextualisation c'est-à-dire regrouper ensemble tous les segments de différents documents qui traitent d'un même thème. Et la conceptualisation qui correspond à catégoriser les réponses différentes concernant ce même thème (Langley, 2009). Après la description narrative de cas de par ma transcription de l'entrevue, et l'identification des « unités de sens » dans les textes, soit une analyse de contenu, je procède à un regroupement des données par thèmes et indicateurs (« codification ») selon nos facteurs. J'ai trois catégories de codes: préalables (cadre conceptuel) et émergents de mes entrevues (voir le premier tableau en annexe F, codification avec le logiciel de traitement et d'analyse Nvivo). La présentation de mes données pour aider à la compréhension sont les tableaux qui donnent lieu à l'identification de relations dans les données et à la vérification des résultats (annexe F, tableaux p.133).

### 3.6 Considérations éthiques

Afin de garantir l'anonymat de nos répondants, et en conformité avec le certificat d'approbation du Comité d'éthique en recherche (CER) de HEC Montréal, le nom du répondant et de son organisation n'ont pas fait l'objet d'une retranscription. Bien sûr, certains ont accepté que leur nom et donc leur poste soit dévoilé. Mais pour être uniforme dans tout le travail et s'assurer de préserver l'anonymat de l'étude pour certains répondants. Les noms ou les postes ne seront pas explicitement cités dans le cadre de cette recherche. Finalement, étant donné le fait que les répondants ont été invités à participer à la collecte de données sur une base totalement volontaire, les organisations n'ont pas été informées des refus de participation à la recherche. D'autre part, ces répondants ont des postes haut placés dans les organisations, il n'a donc pas été nécessaire d'obtenir l'autorisation des organisations, car c'est eux qui la détenaient directement de toute manière.

### 3.7 Limite de la méthode

Il peut y avoir deux grands risques par rapport à mon analyse de données : risque de disparition sous le poids des données – « death by data asphyxiation<sup>14</sup> » (Pettigrew, 1990) et le risque de sauter trop facilement aux conclusions (Langley, 2009). Une faiblesse quant au degré de généralisation des unités d'analyse ou d'échantillonnage qui seront également trop peu nombreuses pour servir un échantillon de taille suffisante pour représenter une population plus importante. Ça aurait également pu être une bonne chose d'effectuer des observations directes dans le milieu, de sorte à utiliser trois méthodes de collecte de données différentes (Pauwels et Matthyssens, 2005) et réaliser une triangulation pour réduire le biais d'interprétation.

---

<sup>14</sup> Perte par asphyxie de données

### 3.8 Critères de qualité

Le tableau ci-dessous (tableau 8) fait une présentation des critères de qualité de la présente recherche et les stratégies qui ont été mises en place pour pouvoir y faire face et livrer un travail adéquat.

*Tableau 8 : Les critères de qualité appliqués à ma recherche*

<b>Critères de qualité</b>	<b>Comment faire face au critère dans le cadre de ma recherche</b>
<p><b>Crédibilité</b> : La "vérité" des résultats, telle qu'elle est perçue par les personnes observées ou interrogées et dans le contexte dans lequel la recherche est effectuée</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Développement d'une familiarité précoce avec la culture des organisations participantes (Sofitel et Fairmont)</li> <li>2. L'utilisation de différentes méthodes, différents types d'informateurs et différents sites</li> <li>3. La richesse de l'information récoltée et décrite</li> <li>4. La pertinence des répondants</li> <li>5. La recherche de cas divergents ou de cas négatifs dans le même secteur</li> </ol>
<p><b>Transférabilité</b> : La mesure dans laquelle les résultats peuvent être transférés dans d'autres contextes (contextes similaires)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bonne description des contextes étudiés</li> <li>2. Disposition des données de base pour établir le contexte d'étude</li> <li>3. La triangulation (pas tout à fait) des sources de données, des chercheurs, des théories et/ou méthodes</li> <li>4. Constitution de l'échantillon « assez vrai » pour permettre sa représentativité</li> </ol>

	<p>5. Description détaillée des phénomènes en question pour permettre des comparaisons</p> <p>6. Expliciter les limitations reliées à la collecte de données</p>
<p><b>Fiabilité</b> : La mesure dans laquelle la recherche produirait des résultats similaires ou cohérents si elle était menée comme décrit</p>	<p>1. Triangulation temporelle, où le chercheur tient compte de l'évolution du phénomène dans le temps</p> <p>2. Présenter la logique utilisée pour sélectionner les personnes à interviewer et les événements à observer</p> <p>3. Description méthodologique approfondie pour permettre la répétition de l'étude</p> <p>4. Élaborer un historique détaillé du processus de collecte des données.</p> <p>5. Présentation des guides d'entrevues</p>
<p><b>Confirmabilité</b> : Les chercheurs doivent fournir des preuves qui corroborent les résultats</p>	<p>1. Reconnaissance des lacunes des méthodes d'étude et de leurs effets potentiels</p> <p>2. Subjectivité : S'assurer que les données et leur interprétation ne sont dues aux présupposés du chercheur mais à l'interprétation exacte des données recueillies</p> <p>3. La référence à la littérature et aux résultats d'autres auteurs qui confirment les interprétations</p> <p>4. Confirmation avec les participants pour avoir des interprétations autres que celles du chercheur</p> <p>5. Méthode claire et structurée</p>

Source : Gueremodongou (2020)

## Chapitre 4 : L'industrie mondiale de l'hôtellerie

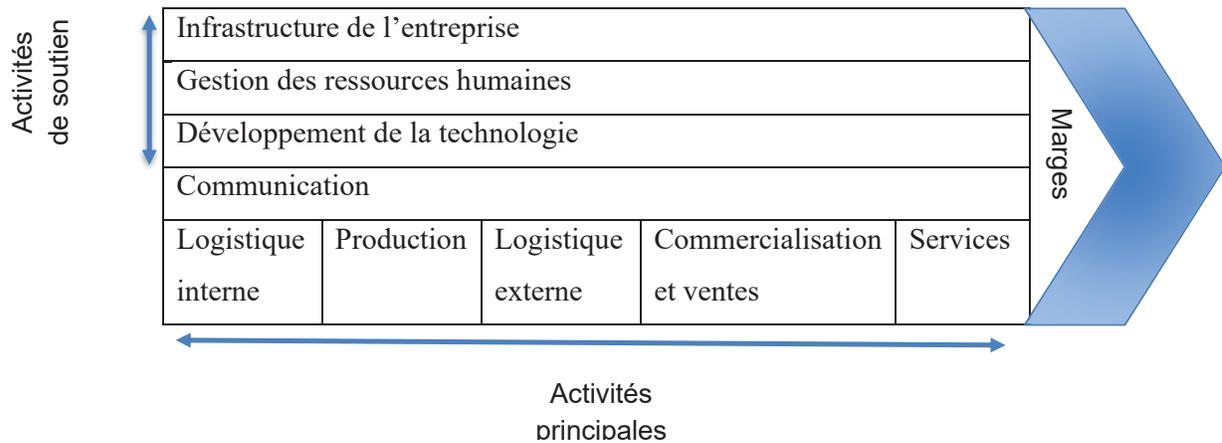
### 4.1 Chaîne de valeur

Porter (1980) a développé un modèle qui fournit un aperçu sur comment la valeur est créée au sein de l'entreprise. Sur ce modèle sont précisées des activités clés dont l'entreprise doit tenir compte car elles ont un impact réel en termes de coût et/ou de qualité mais aussi parce qu'elles lui donnent un avantage concurrentiel. Dans le cadre de cette recherche nous avons adapté le modèle au secteur hôtelier.

Les activités créatrices de valeur sont de deux types : les activités de soutien et les activités principales. Les premières sont regroupées en quatre catégories. On retrouve les infrastructures; en outre, afin d'accroître leur domination sur le marché mondiale, les chaînes hôtelières doivent développer les franchises pour réduire l'écart avec l'hôtellerie indépendante. Ensuite, les acteurs du secteur misent sur les ressources humaines par la formation du personnel, la relation avec le client étant primordiale. La performance passe par ailleurs par le développement technologique, la R&D (recherche et développement). En effet, les hôtels doivent pouvoir s'adapter à tout type de clientèle : les personnes âgées, les personnes handicapées. Mais aussi faire face à certains enjeux tels que le développement durable ou la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Enfin, la communication qui passe par des outils comme un site ou une application qui permet de faciliter les réservations en ligne des chambres d'hôtels et autres activités connexes (restauration, spa etc).

Pour ce qui est des activités principales : la logistique interne, la production, la logistique externe, concernent toutes la gestion de la base de données des réservations clients, leur accueil à leur arrivée c'est-à-dire l'enregistrement, jusqu'aux prestations offertes durant tout le séjour. D'un autre côté, la commercialisation et la vente traitent de l'ensemble des pratiques marketing de manière générale la diffusion de la marque. Pour clôturer cette chaîne au niveau des activités principales, on peut également lister les services de réception à la sortie du client, qui lui laisse la dernière empreinte et est déterminant pour un possible retour de ce dernier dans l'hôtel.

Figure 6 : La chaine de valeur de l'industrie hôtelière



Source : Gueremodongou (2020)

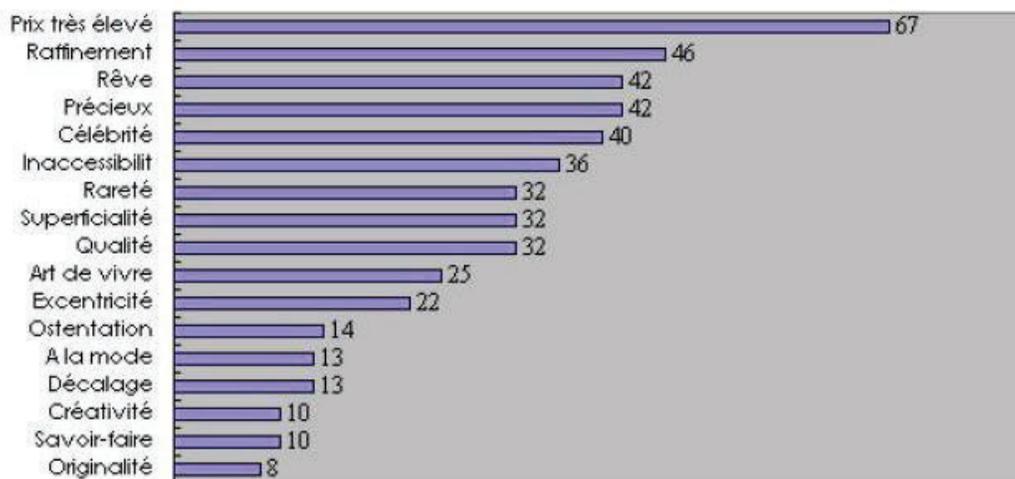
#### 4.2 Le secteur industriel de l'hôtellerie de luxe

Tout d'abord, qu'est-ce que le luxe ? C'est le caractère de ce qui est coûteux, raffiné, somptueux<sup>15</sup>. Le luxe réunit d'autres termes comme l'excellence, la rareté ou l'exclusivité. Les hôtels de luxe font donc preuve d'excellence dans leur prestation de service et de délicatesse ce qui arrive à faire leur distinction des autres segments. Au sein du segment luxe de l'industrie hôtelière on retrouve des 5 étoiles, des palaces, etc. Avec le phénomène de la mondialisation, on assiste à une homogénéité des services pour les groupes hôteliers internationaux. Toutefois, les critères de classification à travers le monde varient, il n'y a aucune harmonisation, car les gestionnaires peuvent avoir une vision individuelle de l'équipement de leur hôtel. Ainsi, aucun organe international n'est dédié à cet aspect, au contraire, c'est au niveau des pays que le classement se réalise, selon leur propre critère. En effet, aux États-Unis c'est l'Association américaine des automobilistes (AAA) qui attribue les diamants. Alors qu'au Canada c'est l'organisme Canada Select.

<sup>15</sup> Dictionnaire de français Larousse

### Graphique 1 : Les caractéristiques du luxe

Le graphique suivant nous montre les réponses apportées à une étude menée auprès de 1150 répondants par CB News avec FullSix Research sur « les internautes et le luxe » lors de l'année 2001. La question de la recherche est celle ci-après: dans la liste suivante, à quel(s) terme(s) est associé le luxe selon vous ?



Source : N°684 (le 17 décembre 2001) de CB News, « Spécial luxe ».

On remarque à travers ce graphique que le luxe est donc synonyme d'absence de contrainte matérielle, ou personnelle dans les désirs des clients. C'est une offre de service unique. À la notion de rapport qualité/prix ici on parle de rapport qualité/plaisir<sup>16</sup>. Par ailleurs, un hôtel qui prétend à la cinquième étoile « doit répondre à plus de 120 critères parmi lesquels un room-service, une connexion internet, un téléphone dans la salle de bain ou encore un coffre-fort »<sup>17</sup>. Dans le segment luxe c'est aussi l'attente des consommateurs, pour un service impeccable, largement supérieur à leurs attentes ainsi la description de ces derniers qui influencent sur les conditions pour qualifier un hôtel de « luxueux ». Des fonctionnalités qui attirent la clientèle telles qu'un spa, un casino, ou des spécificités répondant à la problématique du développement durable entrent donc également en jeu.

<sup>16</sup> Perrault Alexandre. (2018). « Les défis de l'hôtellerie de luxe ». Entretien de Georges Panayotis dans La Revue des Affaires - N°6. En ligne : [https://www.enderi.fr/Les-defis-de-l-hotellerie-de-luxe\\_a370.html](https://www.enderi.fr/Les-defis-de-l-hotellerie-de-luxe_a370.html) (consultée le 24 octobre 2020)

<sup>17</sup> Magazine Evasion (2012). « Qu'est-ce qu'un hôtel de luxe ? ». En ligne : <http://www.viaprestige-lifestyle.com/Evasion/quest-ce-quun-hotel-de-luxe/> (consultée le 24 octobre 2020)

L'intérêt des consommateurs mondiaux pour les hôtels de luxe est plus fort aux États-Unis (66.3%) selon le rapport du Digital Luxury Group, SA. Le pays domine de loin dans l'industrie. Les dix (10) principaux concurrents du monde entier pour les Hôtels de Luxe sont les suivants : Accor SA, Four Seasons Hotels Limited, Hyatt Corporation, InterContinental, Hotels Group PLC, ITC Hotels Limited, Jumeirah International LLC, Marriott International Inc, Shangri-La International Hotel Management Ltd., Taj Hotels, Resorts and Palaces Ltd, The Indian Hotels Company Limited.

Toujours dans le rapport du Digital Luxury Group, SA intitulé « The World Luxury Index™ Hotels », d'après Samad Laaroussi, Titulaire de la chaire d'hôtellerie de luxe de l'École hôtelière de Lausanne, le marché de l'hôtellerie de luxe est très hétérogène d'un marché à l'autre. Pour mieux le comprendre, le rapport permet d'identifier les trois (03) catégories principales : les marques de luxe intégrées à des groupes hôteliers et les groupes hôteliers qui jouent principalement ou uniquement dans le segment du marché du luxe.

En catégorie 1 nous avons les « Grandes marques de luxe d'une grande chaîne intégrée ».

Exemple : Sofitel, Ritz Carlton, JW Marriott

En catégorie 2, ce sont les « Marques de luxe exclusives d'une petite/moyenne chaîne de luxe exclusive ».

Exemple : Four Seasons, Fairmont, Mandarin Oriental

Enfin dans la catégorie trois, les « Marques de luxe haut de gamme, principalement issues de chaînes intégrées ».

Exemple: Hilton, Sheraton, Pullman Hotel<sup>18</sup>

La région Amérique du Nord et centrale devrait ouvrir 684 hôtels de milieu de gamme aux hôtels de luxe en 2020, soit une augmentation par rapport à la somme de 563 de l'année précédente (Statista 2020). Nous nuancerons cela plus tard dans notre analyse des résultats notamment face à l'enjeu sanitaire que pose la crise du Covid-19.

---

<sup>18</sup> Digital Luxury group. Report. The World Luxury Index™ Hotels. The most sought-after Luxury hotels. En ligne: [http://www.digital-luxury.com/reports/World\\_Luxury\\_Index\\_Hotels\\_by\\_Digital\\_Luxury\\_Group.pdf](http://www.digital-luxury.com/reports/World_Luxury_Index_Hotels_by_Digital_Luxury_Group.pdf) (consultée le 24 octobre 2020)

### 4.3 Analyse du marché canadien et québécois (focus sur la ville de Montréal)

Le Canada se positionne pour le mieux en ce qui a trait aux hôtels de luxe. En effet, il abrite au moins 5 des 11 marques d'hôtels de luxe les mieux notées en Amérique du Nord en mars 2020 (Statista 2020). Entre autres, Ritz-Carlton, Four Seasons Hotels, Intercontinental, W Hotels, Loews Hotels. Au Québec, c'est « la troisième industrie en importance au pays et parmi les plus importants secteurs économiques de la province. Présente dans toutes les régions de la province et adaptée à l'industrie touristique régionale, elle participe activement à leur développement économique » (Métier Québec, 2015).

Ici, l'industrie de l'hôtellerie est dynamique et n'affiche que des chiffres positifs pour l'année 2018 (janvier à septembre) comparés à la même période en 2017:

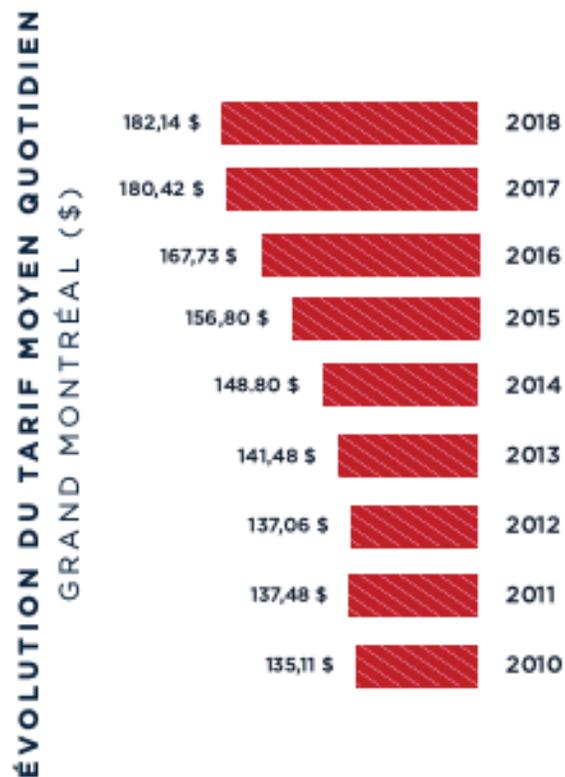
- +2,0 % offre
- +2,8 % achalandage
- +1,1 % prix quotidien moyen pour une nuitée
- +0,4 % taux d'occupation moyen<sup>19</sup>.

Dans le grand Montréal, première région touristique au Québec et quatrième au Canada, l'industrie hôtelière se porte pour le mieux avec 7 luxueux hôtels, 5 étoiles, que sont : Ritz-Carlton Montréal, Fairmont Le Reine Élisabeth, Four Seasons, Sofitel Montréal Golden, Hôtel Le Crystal, Hôtel Le St-James, Loews Vogue Montréal. Et près de 55 établissements classés 4 étoiles. Les deux graphiques suivants présentent la performance hôtelière annuelle au cours des neuf (9) dernières années, ainsi que les statistiques mensuelles entre 2017 et 2018.

---

<sup>19</sup> Bulletin touristique Septembre 2018 par Tourisme Québec

Graphique 2: Évolution du tarif moyen quotidien des hôtels du Grand Montréal



Source : L'Association des hôtels du Grand Montréal,  
Le rapport annuel 2018.

On constate avec le graphique 2 que le tarif moyen quotidien a augmenté de 26% entre 2010 et 2018 dans la ville de Montréal. Il y a donc une hausse de l'activité hôtelière. L'activité est encore plus importante durant la période des fêtes (décembre) ou le début de l'été (juin) avec un pourcentage dans le nombre de chambres vendu plus élevé comme le souligne le tableau 9 qui suit.

Tableau 9 : Statistiques hôtelleries mensuelles du Grand Montréal

	NOMBRE DE CHAMBRES			CHAMBRES VENDUES		
	2017	2018	VAR.(%)	2017	2018	VAR. (%)
JANVIER	15 005	16 803	12,0%	261 285	282 588	8,2%
FÉVRIER	15 004	16 803	12,0%	277 976	293 287	5,5%
MARS	14 967	16 863	12,7%	307 367	322 127	4,8%
AVRIL	14 944	16 863	12,8%	325 829	341 305	4,7%
MAI	14 935	17 301	15,8%	388 120	401 753	3,5%
JUIN	15 143	17 301	14,3%	395 859	439 643	11,1%
JUILLET	15 601	17 301	10,9%	422 160	449 651	6,5%
AOÛT	15 843	17 638	11,3%	444 676	468 479	5,4%
SEPTEMBRE	16 084	17 788	10,6%	412 332	454 272	10,2%
OCTOBRE	16 157	17 687	9,5%	423 830	461 883	9,0%
NOVEMBRE	16 157	17 687	9,5%	355 315	373 280	5,1%
DÉCEMBRE	16 256	17 687	8,8%	279 251	317 121	13,6%
<b>CUMULATIF</b>	<b>15 487</b>	<b>17 313</b>	<b>11,8%</b>	<b>4 294 001</b>	<b>4 60 5 388</b>	<b>7,3%</b>

Source : Association des hôtels du Grand Montréal,  
Le rapport annuel 2018.

#### 4.4 Les effets positifs de l'internationalisation sur l'industrie hôtelière

Pour certains gouvernements, améliorer le tourisme peut passer par l'investissement dans le secteur hôtelier. En outre, « l'hôtellerie de luxe fait partie d'une chaîne complète de prestations de l'univers du luxe : restauration étoilée, limousines, haute couture, joaillerie » (Georges Panayotis 2018). De ce fait, les services étant plus importants et variés, ils participent à la croissance de l'économie. C'est pour cette raison que l'industrie du tourisme en général et même de l'hôtellerie (qui est un élément du premier) a un impact non négligeable au niveau international, et représente un enjeu stratégique pour de nombreux pays. La matrice de SWOT ou analyse FFOM (forces-faiblesses-opportunités-menaces) au tableau 10 nous permet d'évaluer les éléments internes et externes à l'industrie. Elle renseigne ainsi les gestionnaires

désireux de se développer dans le secteur. On constate que l'aspect international des activités a un impact important.

Tableau 10 : Analyse SWOT ou FFOM du secteur industriel hôtelier

<p style="text-align: center;"><b><u>Forces</u></b></p> <p style="text-align: center;">Secteur international</p> <p>Occupation constante, car les gens ne cessent de voyager, pas forcément touristique, mais pour les affaires</p> <p>Service modelable en fonction client</p>	<p style="text-align: center;"><b><u>Faiblesses</u></b></p> <p style="text-align: center;">Productivité faible</p> <p>Certains dépendent beaucoup du tourisme et sont donc sensibles aux crises sanitaires, politiques</p> <p>La saisonnalité est également importante : certains réalisent un chiffre d'affaires plus grand durant la période estivale. Ce qui accroît leur dépendance</p> <p>Comportement réactif plutôt que proactif face à certains enjeux tel que le climat</p>
<p style="text-align: center;"><b><u>Opportunités</u></b></p> <p style="text-align: center;">Les nouvelles technologies qui révolutionnent le secteur</p> <p>De la même manière avec les restrictions sanitaires actuelles par exemple, il y a un accroissement de la demande de la qualité pour le secteur</p>	<p style="text-align: center;"><b><u>Menaces</u></b></p> <p>La crise sanitaire : moins de voyageurs moins d'occupations des chambres donc moins de recettes</p> <p style="text-align: center;">Les nouveaux entrants : Airbnb !</p> <p>Le développement technologique pouvant affecter le comportement des consommateurs</p> <p>Instabilité politique de certains pays, défis climatiques</p> <p>Recrutement de personnel qui travaille « au noir », ce qui diminuerait la qualité du secteur. Ainsi qu'un impact sur la compétitivité</p>

Un autre outil qui peut servir de cadre à notre analyse est le modèle PESTEL qui signifie politique, économique, sociologique, technologique, environnemental et légal. Il recouvre les facteurs macro-environnementaux qui peuvent influencer (positivement ou négativement) une entreprise.

*Tableau 11 : Analyse des forces PESTEL impactant l'industrie hôtelière au Canada*

<b>P</b>	Climat politique stable avec Justin Trudeau qui avec un gouvernement minoritaire a obtenu le vote de confiance par le parlement en octobre dernier
<b>E</b>	Croissance : le tourisme ne cesse de croître Pandémie du Covid-19 : globalement va toucher la majorité des secteurs de l'économie
<b>S</b>	S'équiper pour répondre à la clientèle plus technologique Nouveaux modes de consommation Nouveaux modes d'hébergement
<b>T</b>	Nouveaux canaux de distribution par internet, le e-commerce Crainte par rapport à la 5G (on dénonce des risques élevés de cancers, dommages génétiques et désordres neurologiques) La notation en temps réel des précédents voyageurs Visite virtuelle de l'hôtel et des chambres
<b>E</b>	L'exploitation des sables bitumineux qui pose divers problèmes environnementaux (sol, eau, air)
<b>L</b>	Lois encadrant l'industrie : les normes et responsabilités des hôteliers

D'après Porter (1990), « la compétitivité dépend de la productivité à long terme d'un lieu d'implantation en tant que lieu d'affaires ». Il fait part de l'importance du niveau « industrie ». D'où la prise en compte du concept de l'« environnement industriel » dans notre cadre conceptuel. Afin qu'une firme multinationale et ses filiales réussissent leur internationalisation et la poursuite de leurs activités locales, une analyse de l'industrie ou analyse sectorielle est primordiale. Cette dernière « se penche sur le secteur dans lequel l'entreprise est active. De nombreuses industries présentent des risques spécifiques pour les entreprises actives dans ces secteurs<sup>20</sup> ».

Ce méso-système se concentre sur les institutions, les filières ou les réseaux. Et au sein de ce système il existe des éléments susceptibles de faire varier le déroulement des activités des entreprises.

D'abord, le pouvoir de négociation des clients dépend des compétiteurs de l'industrie, il est puissant s'ils sont concentrés et achètent beaucoup. Si le producteur représente une fraction importante de ses coûts ou achats, les produits sont standards ou indifférenciés, s'il y a peu de coûts de conversion, de faibles bénéfices, et une menace de rétro-intégration. Le pouvoir de négociation des fournisseurs dépend de la puissance du groupe de fournisseur. Par exemple y-a-t-il peu de fournisseurs à fournir ce produit ou ce service ? L'industrie n'est pas un client important ou bien le produit est crucial au consommateur ? La production est-elle différenciée, ce qui entraînerait des coûts élevés de changement de fournisseur.

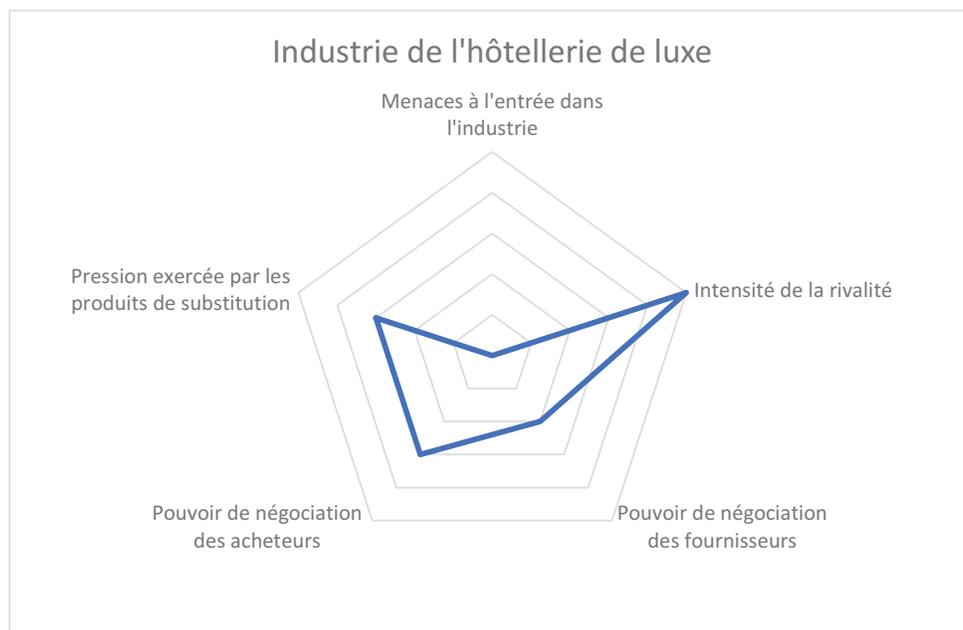
La concurrence intra-sectorielle englobe les facteurs qui déterminent l'intensité de la rivalité qui peuvent et vont changer certains aspects comme la maturation de l'industrie ou l'entrée de nouvelles personnalités. D'ailleurs, la menace des nouveaux entrants, ces derniers qui viennent avec de nouvelle capacité et une volonté de gagner des parts de marché avec des ressources plus importantes. Ceci dépend des barrières à l'entrée mais également de la réaction de la compétition. Enfin la menace des produits de substitution représentant des produits qui peuvent opérer la même fonction.

---

<sup>20</sup> Tshiamanga, Chrislain (2020). « Micro, méso et macro : explications de ces trois niveaux d'analyse ». En ligne : [https://www.lynxbroker.fr/portail-bourse/articles/micro-meso-macro/#niveaux\\_micro-m%C3%A9so-macro](https://www.lynxbroker.fr/portail-bourse/articles/micro-meso-macro/#niveaux_micro-m%C3%A9so-macro) (consultée le 14 mai 2020)

Selon Porter encore, « l'essence de la stratégie est de relier une entreprise à son environnement. Et bien que l'environnement pertinent soit très large, regroupant les forces économiques et sociales, l'aspect clé de l'environnement de l'entreprise est l'industrie ou les industries dans lesquelles elle évolue ». L'objectif est de trouver une position au sein de l'industrie où la compagnie peut se défendre contre ces forces compétitives ou les influencer en sa faveur.

*Graphique 3 : Les cinq forces de Porter en hôtellerie de luxe*



#### Menace des nouveaux entrants

Actuellement sur le marché de l'hôtellerie de luxe, il n'existe pas de nouveaux entrants, car les barrières à l'entrée sont difficiles à franchir. Même pour de grandes firmes multinationales, implanter directement de nouvelles chaînes hôtelières n'est pas toujours évident. C'est pour cela que la plupart optent pour des rachats d'entité et propose de devenir franchisé.

### Intensité intra-concurrentielle

L'intensité de la concurrence est très forte car plus car il y a des géants comme Hilton, Marriott, Accor qui se diversifient. Et plus ils se diversifient en matière de marque et de secteur d'activités, plus il devient difficile de les combattre.

### Pouvoir de négociation des acheteurs ou clients

Le pouvoir de négociation des clients est paradoxal, car si ces derniers disposent d'une multitude de choix, chaque marque se construit sur la différenciation et ce qui la rend unique. En outre, les opérateurs ont la possibilité de fidéliser leurs clientèles

### Pouvoir de négociation des fournisseurs

Si les fournisseurs sont nombreux, leur pouvoir de négociation est néanmoins ambivalent, car les marques d'hôtels de luxe disposent d'un pouvoir économique plus fort.

### Menace de produits de substitution

Les produits de substitution ont un pouvoir plutôt moyen même si aujourd'hui on assiste à une montée des séjours sur des îles privées de plus en plus prisées.

## Chapitre 5 : Le groupe français Accor

### 5.1 Présentation du groupe Accor

#### *Logo 1 : Le logo du groupe français Accor*

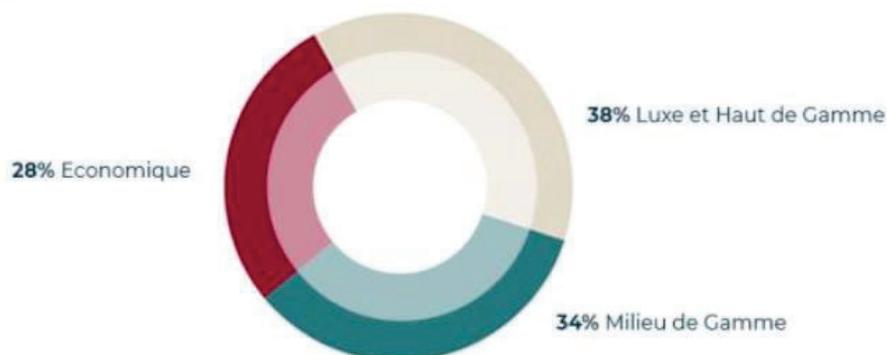


Source : Accor 2019

La firme multinationale Accor SA (Société Anonyme) ou communément appelé Accor a été créé en 1967, à Paris en France par deux entrepreneurs français, Paul Dubrule et Gérard Pélisson. Ses activités principales sont dans l'industrie hôtelière. L'étendue de son marché est internationale, car Accor est implanté partout dans le monde, sur tous les continents. Comme mission première, « le Groupe a pour ambition d'être l'acteur hôtelier mondial le plus innovant, le plus performant et le mieux valorisé ». La vocation, il le déclare, est « d'embellir votre quotidien grâce à nos marques ». C'est donc un acteur très diversifié et ambitieux, car il cherche chaque fois à « aller plus loin et explorer de nouveaux horizons ». Accor avec plus d'un million de clients c'est 3 610 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2018. Une augmentation de 16,9% par rapport à 2017. Une présence majoritairement en Europe avec le segment luxe et haut de gamme.

Graphique 4 : Chiffre d'affaires Management & Franchise par segment

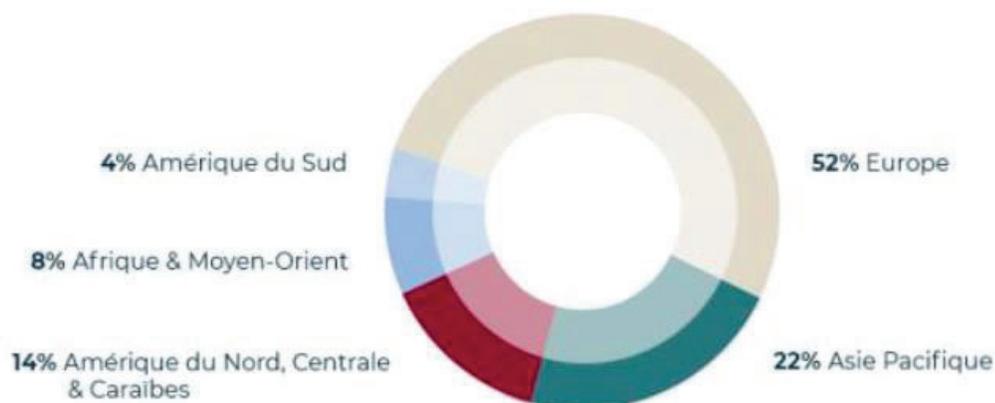
CHIFFRE D'AFFAIRES 2018  
€ 3 610 MILLIONS



Source : Accor 2018

Graphique 5 : Chiffre d'affaires Management & Franchise par région

CHIFFRE D'AFFAIRES 2018  
€ 3 610 MILLIONS



Source : Accor 2018

Le président-directeur général Accor est Sébastien Bazin. En avril 2019, le conseil d'administration est composé de personnalités telles que l'ancien chef d'état français Nicolas Sarkozy au poste de président du comité Stratégie internationale, Qionger Jiang (CEO et directeur artistique Shang Xia). Accor dispose d'un portefeuille d'une trentaine de marques qui couvre les différents segments du marché hôtelier : luxe (Raffles, Fairmont, Sofitel...), premium ou haut de gamme (MGallery, Pullman, Swissôtel, ...), milieu de gamme (Novotel,

Mercure, Adagio, ...), et économique (Ibis, hôtel F1...). Son action est sur les indices boursiers comme le CAC- 40, Euronext -100, FTSEurofirst- 80, DJ Stoxx -600, DJ EuroStoxx et MSCI Europe- 59. « En juillet 2016, AccorHotels annonce le rachat définitif de FRHI Hotels and Resorts (FRHI) et de ses marques de luxe, Fairmont, Raffles et Swissôtel. Cette acquisition positionne Accor parmi les leaders mondiaux de l'hôtellerie de luxe, en renforçant sa présence en Amérique du Nord, marché le plus influent au monde sur ce segment. » (Statista Research Department 2019).

Aujourd'hui Accor dans le monde c'est une présence dans 112 pays avec près de 5 142 hôtels dont 753 398 chambres (Accor 2020). Les hôtels de luxe et haut de gamme du groupe français Accor dans le monde au 31 décembre 2018, sont au nombre de 755. Effectivement, par zone géographique ils sont répartis comme suit : 316 en Asie pacifique, 179 en Europe, 152 en Afrique, 77 en Amérique du Nord et centrale, 31 en Amérique du Sud (Statista Research Department 2019). Le groupe est donc encore un peu timide sur le continent américain qui lui est doté de grands groupes dans ce secteur qui s'imposent plus fortement tels que Hilton, Sheraton, Four Seasons et Hyatt. Sa marque de luxe Sofitel est présente dans 49 pays, avec 129 hôtels (31 566 chambres). Le Fairmont se retrouve dans 29 pays, un nombre de 81 hôtels soit 31 902 chambres. Au Canada, le groupe renforce sa présence avec 27 hôtels (Accor 2020).

## Encadré 2 : La philosophie du groupe Accor

Notre promesse

Parce qu'elle est un art, l'hospitalité ne connaît pas de limites.

Nous imaginons un futur où des marques puissantes proposent des moments inoubliables.

Où le talent et la passion sont synonymes d'accueil attentionné et personnalisé.

Où l'innovation ouvre de nouvelles perspectives et contribue à un monde durable, respectueux des cultures et de la planète.

Le futur appartient à ceux qui l'imaginent et nous sommes à vos côtés pour vous le faire vivre - en premier.

Source : Accor 2020

Étant un groupe international, Accor augmente encore plus son impact à travers les partenaires. De grandes collaborations et sur-mesure : c'est le sponsor maillot officiel du club français le Paris Saint-Germain. Il est présent au tournoi de tennis de Roland-Garros, en golf avec l'Evian Championship. Il est impliqué dans le monde du divertissement grâce à son partenariat avec AEG, sa participation à des festivals tel que le Montreux Jazz Festival. Un de ses gros projets dans ce secteur est le AccorHotels Arena, anciennement sous la nomination Palais Omnisports de Paris Bercy. C'est l'une des plus grandes salles de concerts et d'événements sportifs mondiaux. Tout ceci représente des stratégies qui favorisent l'internationalisation du groupe, qui renforcent sa place et sa reconnaissance à l'intérieur des villes justement où il intervient. Nous nous y pencherons justement beaucoup plus dans la partie analytique de ce travail.

La stratégie d'Accor s'axe alors autour de cinq points forts:

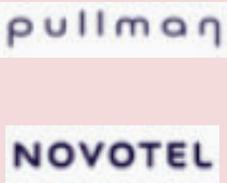
- Construire des marques fortes : accroître l'attractivité et la notoriété du portefeuille de marques sur tous les segments du marché;
- Étendre sa présence à l'international et son leadership : innover en permanence, et affirmer sa présence sur de nouvelles zones géographiques à fort potentiel;
- Développer le leadership de plus de 300 000 talents;
- Fournir une technologie de pointe capable de satisfaire les attentes des clients et de répondre à leurs besoins encore insatisfaits;
- Agir pour une hospitalité qui a du sens (Accor 2020).

Un outil d'analyse que nous pouvons utiliser pour faire des prescriptions stratégiques sur Accor est la Matrice McKinsey, développée par le cabinet de conseil McKinsey & Company. Elle comprend deux dimensions qui sont l'attractivité du secteur et la position concurrentielle. Multicritères avec des appréciations subjectives, elle mesure à la fois la valeur intrinsèque de l'activité (activité en croissance) et la valeur extrinsèque (intérêt que l'activité représente pour une entreprise donnée). Plusieurs critères ont été créés pour construire la matrice (tableau 11): la croissance, le niveau de prix, les risques de produits de substitutions, la stabilité technologique, la part de marché acquise, la maîtrise des technologies de base, les possibilités d'innovation technologique, etc.

La construction de la matrice a révélé que des marques telles que Fairmont et Sofitel doivent maintenir leur position de leader coûte que coûte. Pullman doit chercher à mieux

rentabiliser. HotelF1 doit doubler la mise ou abandonner, alors que les hôtels Ibis vont devoir améliorer leur position et ou rentabiliser prudemment.

Tableau 12 : Matrice Mckinsey du groupe Accor

		Attrait du secteur		
		Fort	Moyen	Faible
Position concurrentielle	Fort			
	Moyen			
	Faible			

## 5.2 Le groupe Accor, une firme multinationale qui se démarque

### 5.2.1 Les critères de définition d'une firme multinationale

D'après la définition du terme multinationale dressée dans la revue de littérature, Accor remplit toutes les caractéristiques. En effet, une multinationale, aujourd'hui, peut se définir comme une entreprise de grande dimension (c'est-à-dire qu'elle renferme plusieurs marques). Elle est « implantée dans de nombreux pays par le biais de très nombreuses filiales, opérant soit sur une zone géographique déterminée, soit sur le monde entier<sup>21</sup> ». D'autre part, le groupe renferme aussi les spécificités managériales d'une firme multinationale. Il faut penser à la conjoncture globale et locale. Alors, oui penser global permet de réduire les coûts et être plus compétitifs, mais au niveau local il faudrait faire quelques ajustements.

Par exemple, en Corée où le Groupe Accor a réalisé une joint-venture avec groupe local Ambassador en 2013. Le journal Korea times<sup>22</sup> qui a eu un entretien, au mois de décembre de la même année, avec le représentant en chef de cette collaboration pour la Corée, Kwon Tae-wook, relatait que ce dernier a donné l'affirmation suivante : « la compétence d'une marque hôtelière réside dans sa capacité à maintenir les normes élevées de l'Occident tout en s'adaptant aux circonstances et aux besoins locaux ». On parle souvent du phénomène de « glocalisation » quand le produit global vient s'adapter aux spécificités locales ou il est implanté. C'est une façon de faire, lorsqu'on parle justement du rapport de la multinationale aux villes.

Agir à l'échelle internationale c'est également devoir tenir compte des comportements culturels propres à chaque région, à chaque pays, etc. Il est important de travailler sur sa stratégie, son offre de produit. Pour cela, l'organisation managériale au sein du groupe entre en jeu. On parle de management interculturel : c'est un « mode de management qui reconnaît et prend en compte les différences culturelles et tente, par des actions organisationnelles et relationnelles, de les insérer dans l'exercice des fonctions de l'entreprise, en vue d'améliorer

---

<sup>21</sup>Le monde diplomatique. « Multinationales ». En ligne : <https://www.monde-diplomatique.fr/index/sujet/multinationale> (consultée le 16 juin 2020)

<sup>22</sup>Kim, Bo-eun (2013). « Accor-Ambassador cuts unique path », Joint venture bets big on 'glocalization' in Yongsan. Korea Times. En ligne : [http://www.koreatimes.co.kr/www/biz/2017/10/488\\_148383.html](http://www.koreatimes.co.kr/www/biz/2017/10/488_148383.html) (consultée le 16 juin 2020)

sa performance économique et sociale » (Meier 2004). Le conseil d'administration du groupe français renferme plusieurs autres nationalités : belge, allemande, qatarienne, libanaise et britannique. Avec un conseil d'administration aussi riche et varié, Accor s'entend à mieux capter l'effet de mondialisation et mieux être efficace dans l'exercice de ses activités. Son gage de succès réside dans la gestion de la diversité et de l'interculturalité. Néanmoins, jusqu'à présent, il s'est plutôt bien sorti.

### 5.2.2 Analyse de la performance

La stratégie Accor consiste en l'« accélération du développement hôtelier, notamment grâce à la croissance organique, mais également grâce à des acquisitions ». Dans leur rapport annuel, il y a deux ans, on notait les chiffres suivants : 44 000 chambres ouvertes en 2018 (acquisitions); 56 000 chambres ouvertes en 2018 (croissance organique); 100 000 chambres ouvertes au total; 1 200 hôtels en projet; 210,000 chambres en projet. Le groupe ne se repose jamais sur ses lauriers : Accor ouvre 1 hôtel toutes les 33 heures ! Son positionnement lui permet de bénéficier d'économies d'échelle conséquentes. Le tableau suivant fait un état rapide des facteurs clés de succès du groupe, mais aussi les défis qu'il doit surpasser.

Le RevPAR ou « Revenu Per Available Room » soit le revenu par chambre disponible d'un hôtel est un indicateur officiel de la santé de l'établissement (tableau 13). Souvent calculé par année, il est un outil clé pour ce qui a trait aux informations quant à l'activité hôtelière et les prestations commerciales. C'est le chiffre d'affaires que génèrent les chambres tout au long de la période étudiée. D'après le rapport financier annuel 2019 du groupe Accor, si on se concentre sur le secteur du luxe qui fait l'objet de notre recherche, on remarque une progression de 1,2% avec des performances plutôt contrastées selon les régions : l'Asie-Pacifique faisant preuve d'une relative résilience (+1,8%) tandis que l'Europe connaît une légère décroissance (-1,0%), on peut associer cela au contexte des attentats récurrents sur le continent, ou encore le Brexit récent et ses incertitudes. L'Amérique du Nord, Centrale et les Caraïbes connaît quant à elle la plus forte augmentation (+12,4%). En combinant tous les segments, c'est l'Amérique du Sud qui l'emporte haut la main (+12,3%). Dans le même rapport, il est stipulé qu'une croissance est attendue des voyageurs d'ici 2030 : + 4 % par an. Ce qui en traduit un pour le

groupe. Toutefois, les anticipations ont été réalisées lors de la période pré-Covid-19. Il est sans aucun doute que le secteur va être fortement touché par cette crise sanitaire mondiale.

Accor a une compétitivité moyenne et une attractivité forte. De même le graphique précédent portant sur les 5 forces de Porter (graphique 3), dans le segment luxe sont valables pour Accor. En effet, la menace des nouveaux entrants dans le même segment du secteur est encore faible. Cependant, en tant que groupe, la menace augmente notamment en provenance des marchés émergents. Les groupes chinois tels que Jin Jiang, Huazhu, Home Inn ou GreenTree présentent un risque fort. Le pouvoir de négociation des clients et le pouvoir de négociation des fournisseurs demeurent à risque faible. Or les produits de substitution : offre haut de gamme chez Airbnb, l'ultraluxe avec les îles privées, les appartements-hôtels de luxe; ainsi que l'intensité de la concurrence sont au risque moyen tendant de plus en plus vers un risque plus fort.

Tableau 13 : RevPAR HT par segment du groupe Accor pour l'année 2019

2019	Taux d'occupation		Prix Moyen		RevPAR	
	%	chg pts L/L	€	chg % L/L	€	chg % L/L
Luxe et haut de gamme	71,9	+1,1	166	+1,6	119	+3,1
Milieu de gamme	71,5	+0,4	96	+1,7	69	+2,2
Economique	71,8	+0,3	66	+2,4	47	+2,9
<b>Europe</b>	<b>71,6</b>	<b>+0,4</b>	<b>87</b>	<b>+2,1</b>	<b>62</b>	<b>+2,6</b>
Luxe et haut de gamme	66,0	+0,3	113	-1,3	75	-1,0
Milieu de gamme	70,9	+0,6	80	-1,3	57	-0,4
Economique	72,7	-0,7	44	-1,5	32	-2,5
<b>Asie Pacifique</b>	<b>69,6</b>	<b>+0,2</b>	<b>81</b>	<b>-1,1</b>	<b>56</b>	<b>-0,9</b>
Luxe et haut de gamme	65,2	+3,3	151	-3,3	98	+1,8
Milieu de gamme	67,7	+1,1	69	-4,7	47	-3,3
Economique	64,8	+1,4	54	-4,5	35	-2,5
<b>Afrique &amp; Moyen Orient</b>	<b>65,2</b>	<b>+2,5</b>	<b>117</b>	<b>-2,9</b>	<b>76</b>	<b>+0,9</b>
Luxe et haut de gamme	72,8	+0,2	243	+0,7	177	+0,9
Milieu de gamme	77,5	+0,2	141	+0,7	109	+0,9
Economique	60,9	-3,1	42	+0,5	26	-4,3
<b>Amérique du Nord, Centrale &amp; Caraïbes</b>	<b>72,3</b>	<b>-0,2</b>	<b>215</b>	<b>+0,9</b>	<b>155</b>	<b>+0,7</b>
Luxe et haut de gamme	56,0	-0,1	116	+12,7	65	+12,4
Milieu de gamme	60,0	+2,4	65	+9,4	39	+13,9
Economique	56,9	+2,8	42	+6,2	24	+11,7
<b>Amérique du Sud</b>	<b>57,6</b>	<b>+2,4</b>	<b>56</b>	<b>+7,6</b>	<b>32</b>	<b>+12,3</b>
<b>Luxe Et Haut de gamme</b>	<b>67,6</b>	<b>+0,9</b>	<b>153</b>	<b>-0,2</b>	<b>103</b>	<b>+1,2</b>
<b>Milieu de gamme</b>	<b>70,5</b>	<b>+0,6</b>	<b>88</b>	<b>+0,8</b>	<b>62</b>	<b>+1,7</b>
<b>Economique</b>	<b>69,7</b>	<b>+0,4</b>	<b>58</b>	<b>+1,8</b>	<b>40</b>	<b>+2,4</b>
<b>TOTAL</b>	<b>69,3</b>	<b>+0,6</b>	<b>92</b>	<b>+0,7</b>	<b>64</b>	<b>+1,7</b>

Source : Accor 2019

Tableau 14 : Matrice SWOT ou FFOM du groupe Accor

<p style="text-align: center;"><b><u>Forces</u></b></p> <p>Présence dans 112 pays</p> <p>Importante image de marque</p> <p>Notoriété notamment pour le segment luxe et haut de gamme avec les enseignes Sofitel, pullman</p> <p>Leader de l'hôtellerie en Europe, fort en Asie pacifique et acteur majeur figurant dans le top 10 du classement mondial du secteur hôtelier</p> <p>Couverture de tous les segments de l'industrie</p> <p>Expérience (plus de 50 ans)</p>	<p style="text-align: center;"><b><u>Faiblesses</u></b></p> <p>Encore peu présent en Amérique et notamment aux USA</p> <p>Faiblesse du taux de résultat d'exploitation</p> <p>Activité importante en Europe (plus de la moitié de son chiffre d'affaires)</p> <p>Des concurrents internationaux toujours plus compétitifs (Londres, N-Y, Shanghai ou Singapour)</p> <p>Concurrence interne avec ses marques</p> <p>Environ ¼ de ses hôtels ne lui appartient pas</p>
<p style="text-align: center;"><b><u>Opportunités</u></b></p> <p>Ouverture et croissance vers les marchés émergents (Amérique du sud, Asie et même... en Afrique !)</p> <p>Avancées technologiques</p>	<p style="text-align: center;"><b><u>Menaces</u></b></p> <p>Les compétiteurs asiatiques surtout chinois</p> <p>Montée des « Online Tourism Agency » (prestations fournies par des tiers)</p> <p>Crise sanitaire, tensions géopolitiques</p>

### 5.2.3 Accor en Amérique du Nord

Bien que le groupe français, géant dans l'industrie hôtelière, soit connu à travers le monde entier et essuie de nombreux succès. Sa présence n'est pourtant pas uniforme dans toutes les régions. C'est le cas en Amérique du Nord, et c'est justement le but de cette étude : comprendre comment une firme multinationale française de ce poids pourrait entrer et survivre

sur le marché nord-américain qui est ultra-concurrentiel, et pourtant qui rapporte. Avec un taux de croissance attendu de +5% entre 2018-2022. Car oui, si Accor est moins présent c'est parce que ce vaste marché affiche des enseignes fortes : Global Hyatt Corporation, Hilton Hotel Corporation, Intercontinental Hotel Group PLC, Marriott International, Inc, Wyndham Worldwide, etc. En observant une évolution dans le temps, en 2012, le groupe hôtelier français annonce la cession de sa chaîne d'hôtellerie économique aux États-Unis et au Canada Motel 6 et Studio 6, au fonds Blackstone pour 1,9 milliard de dollars cash. En cédant son hôtellerie « low cost » il perd environ un millier de chambres dont 1.102 hôtels<sup>23</sup>.

Le groupe choisit de se tourner vers des régions solides et émergentes que sont l'Asie pacifique et l'Amérique latine. En 2016, le PDG Sébastien Bazin rachète un concurrent canadien FRHI, propriétaire des hôtels de luxe Fairmont, Raffles et Swissotel. C'est 155 hôtels supplémentaires à travers le globe qui viennent renforcer l'influence du groupe dans le secteur du luxe. À fin 2018, on avait 113 hôtels dans la région, dont 42 Fairmont et 6 Sofitel. Au 30 juin 2020, Accor compte 124 hôtels, 38 854 chambres en Amérique du Nord centrale et les Caraïbes, essentiellement sur le segment du luxe.

*Tableau 15 : Taux de croissance annuel moyen prévisionnel par région*

	<b>2018 - 2022</b>
Europe de l'Ouest	+ 5 %
Europe de l'Est	+ 8 %
Amérique du Nord	+ 5 %
Amérique latine	+ 5 %
Moyen-Orient	+ 8 %
Afrique	+ 6 %
Chine	+ 11 %
Inde	+ 11 %
Reste de l'Asie-Pacifique	+ 6 %

Source : Accor, Rapport intégré 2018

<sup>23</sup> Les Echos. (2012). « Accor cède son hôtellerie « low cost » en Amérique du Nord ». En ligne : <https://www.lesechos.fr/2012/05/accor-cede-son-hotellerie-low-cost-en-amerique-du-nord-375338> (consulté le 23 juillet 2020)

### 5.3 Analyse du business model chez Accor

Le business model du Groupe Accor lui permet d'assurer sa pérennité malgré une concurrence internationale solide. Il se distingue par ses offres hôtelières aux particuliers et ses services aux entreprises et aux collectivités. On note la standardisation de ses marques afin que la culture d'Accor (la confiance, la responsabilité, le professionnalisme, la transparence et l'innovation) soit véhiculée dans chaque hôtel partout dans le monde.

Le Groupe possède essentiellement des marques, pas toujours des hôtels si on veut être honnête. Le modèle commercial du groupe est basé sur la perception de commissions pour ses services de gestion. Ses bénéfices sont basés sur les ventes, le bénéfice brut d'exploitation et le marketing des ventes.

Les modes d'exploitation sont entre autres les suivants :

- Propriété : Accor est propriétaire des terrains et des murs.
- Location : Accor n'est pas propriétaire des murs. Il loue l'immeuble à un investisseur et lui paie un loyer fixe ou variable.
- Gestion : Accor gère, pour le compte d'un propriétaire extérieur au Groupe, un établissement sous l'une des enseignes Accor, moyennant le paiement d'une redevance.
- Franchise : L'hôtel est exploité par son propriétaire qui utilise l'une des marques de Accor, moyennant le paiement d'une redevance et la mise en conformité avec les normes de ladite marque<sup>24</sup>.

On remarquera dans l'étude du Sofitel et du Fairmont à travers les entretiens, qu'Accor privilégie le dernier mode d'exploitation. La franchise est un accord commercial et juridique par lequel une entreprise appelée le franchiseur s'engage à fournir à une seconde entreprise, dite franchisee, un savoir-faire, une formation et une assistance permanente en contrepartie d'une rémunération<sup>25</sup>.

---

<sup>24</sup> Institut de l'entreprise. « Présentation d'Accor ». Documents internes. En ligne : [https://institut-entreprise.fr/sites/default/files/publication/docs/documents\\_internes/accor.pps](https://institut-entreprise.fr/sites/default/files/publication/docs/documents_internes/accor.pps) (consultée le 08 février 2021)

<sup>25</sup> Wikipédia, l'encyclopédie libre. « Franchise (réseau commercial) ». En ligne : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Franchise\\_\(r%C3%A9seau\\_commercial\)#:~:text=La%20franchise%20es](https://fr.wikipedia.org/wiki/Franchise_(r%C3%A9seau_commercial)#:~:text=La%20franchise%20es)

Le business du groupe hôtelier repose sur un écosystème de partenaires. La nouvelle stratégie d'hospitalité est renforcée pour offrir aux clients un large éventail de services complémentaires, pour offrir aux clients une expérience globale inégalée bien au-delà du séjour.

Figure 7 : Évolution du business model et des priorités stratégiques chez Accor



Source : Accor 2020. En ligne : <https://press.accor.com/accorhotels-takes-its-corporate-responsibility-to-the-next-level-with-bold-new-csr-commitments-looking/?lang=en>

[t%20un%20accord.en%20contrepartie%20d'une%20r%C3%A9mun%C3%A9ration](#) (consultée le 08 février 2021)

## Chapitre 6 : Analyse et résultats

### 6.1 Accor et le segment luxe

#### 6.1.1 Analyse descriptive

##### a) Internationalisation et croissance de l'industrie

Notre personne-ressource interviewée chez Accor a expliqué que pour le segment luxe « *they purchased the luxury so that they could be the largest luxury hotel operator of managed properties and globally but also one of the largest companies in the world* »<sup>26</sup>. En effet, la discussion a permis de comprendre qu'Accor est un acteur mondial et le plus grand acteur hôtelier sur tous les marchés en dehors de la Chine et de l'Amérique du Nord. Avec beaucoup d'ambition, l'entreprise qui souhaitait élargir son champ d'action au niveau mondial et avoir une présence dans le secteur du luxe, a procédé au rachat d'autres entités et produits de luxe afin de devenir le plus grand exploitant d'hôtels de luxe et de gérer des propriétés dans le monde entier, mais aussi pour permettre à l'une des plus grandes entreprises du monde de pénétrer un marché : leur marque Sofitel. En termes de stratégies dans ce domaine d'activité, ce n'est pas tant l'adaptation ou la standardisation de l'offre qui importent pour les marques chez Accor.

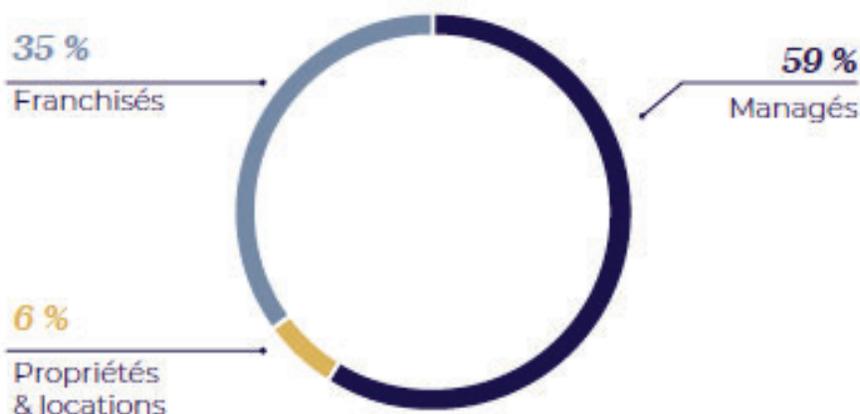
Assurément, c'est différent et tout dépend d'abord de l'essence même de l'organisation. En effet, ils ne mettent pas réellement en œuvre toutes les normes du groupe, ils l'intègrent davantage en conservant l'ADN de l'entreprise hôtelière et puis progressivement. C'est un fait inhabituel, nous expliquait notre personne-ressource chez Accor : « *unlike say a Marriott for instance to the moment they take over you become a Marriott. This is a slower process it's more of a gradual process wanting to be the core strategic advantage in the international expansion in their luxury segment, so it just gives them the ability to grow at those brands* ». Contrairement à ce qui se passe chez un groupe concurrentiel tel que Marriott par exemple, au moment où il prend le contrôle, l'entreprise achetée devient un Marriott complet, avec Accor c'est un processus plus lent et graduel qui va être le principal avantage stratégique dans l'expansion internationale de son segment de luxe et qui va permettre de mieux se développer dans ces marques luxe.

---

<sup>26</sup> Traduction : « ils ont acheté le luxe afin de pouvoir être le plus grand opérateur d'hôtels de luxe de propriétés gérées et au niveau mondial mais aussi l'une des plus grandes entreprises du monde ».

L'entreprise ouvre des hôtels chaque jour, un choix stratégique. Car ce qui lui donne simplement la capacité de se développer dans ces marques en parlant de la mondialisation est l'augmentation du nombre d'hôtels pour avoir un impact. Car le taux d'occupation et le taux moyen sont des éléments très importants de l'activité hôtelière en ce qui a trait à l'augmentation des revenus<sup>27</sup>. Accor dispose d'une bonne base dans les opérations avec ses marques Sofitel, Fairmont et Raffles. Enfin sur le schéma organisationnel le modèle d'exploitation est celui du contrat de gestion. Dans le monde, Accor c'est 436 808 chambres en hôtels managés; 256 063 chambres en hôtels franchisés et 46 666 chambres en hôtel filiales. Pour notre région d'Amérique du Nord, c'est plus de 85% des hôtels qui sont managés<sup>28</sup>. Ce choix est fait pour limiter les risques liés à l'environnement tels que les évolutions réglementaires, l'instabilité politique.

*Graphique 6 : Mode d'entrée international pour Accor*



Source : Accor 2019

La croissance des activités dans le secteur et l'évolution probable du marché amène le groupe à devoir s'adapter. Les principes de « durabilité » font qu'aujourd'hui les entreprises adoptent des mesures plus importantes sur leur impact social et environnemental deux tendances majeures du secteur. Chez Accor c'est le programme « Planet 21 – Acting here » qui

<sup>27</sup> Personne interviewée. Texte original: “the hotel industry occupancy and average rate are very important part of the hotel business, but the business of hotels is about growing the number of units you have”

<sup>28</sup> Accor, Rapport intégré 2019

assure cette responsabilité forte envers la planète. En passant par la plateforme de réservation en ligne du groupe, le client a l'option de planter un arbre en un clic, les panneaux solaires et technologies innovantes (cartes magnétiques) sont de plus en plus présents dans les bâtiments. C'est également la responsabilité envers les hommes par le bien être. Tous les acteurs sont engagés. En cette année 2020 on assiste à des changements qui poussent à la créativité. Cela passe par la modification des services où dans le monde certains hôtels Accor sont restés ouverts pour servir de logement aux malades et soignants.

#### b) La création de valeur dans un environnement concurrentiel

Sa présence mondiale, la qualité de service, le savoir-faire et l'expérience font que son attractivité est forte, mais sa compétitivité encore moyenne sur le territoire américain où il devrait plus investir pour croître. On remarque à travers cette étude que la force permettant d'augmenter la compétitivité du groupe se retrouve dans :

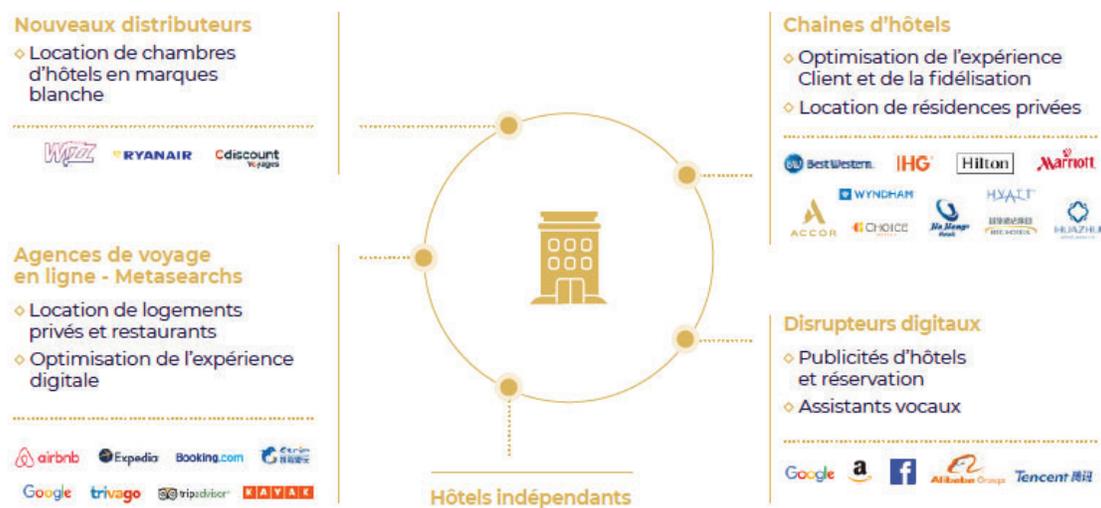
- La part de marché
- La qualité des produits
- L'image internationale
- La variété dans la gamme de produits

Il crée de la valeur au niveau des activités de communication en travaillant avec des agences de voyages, en misant sur des offres personnalisées et des newsletters envoyées par e-mail à ses clients. Accor accompagne également ses clients lors de leur voyage avec une aide à la planification pour préparer leur séjour.

Sa valeur se crée de manière importante dans les activités principales de marketing, commercialisation et vente, ainsi que les services. La fonction vente du groupe s'adresse aux différents hôtels de celui-ci et non directement aux clients. Le groupe influence beaucoup par ses marques, par exemple chaque titre de services est associé au logo. On a ainsi « Accor hotels », « Accor travel », « Accor services ». Vient s'ajouter un programme de loyauté qui donne lieu à des offres exclusives pour les membres. Aujourd'hui, toute l'information est accessible sur « All - Accor Live Limitless » une plateforme centralisée pour les clients.

Notre entretien avec un(e) responsable du groupe a révélé qu'ils envisagent également de mettre en place un nouveau modèle pour leurs hôtels et de déterminer comment fonctionner de la manière la plus rationnelle possible, de la responsabilité fiscale au propriétaire, mais aussi de la responsabilité de la promesse de la marque et de la certitude de toujours tenir cette promesse avec un client qui se trouve dans les hôtels, et de trouver un équilibre entre les deux. Les nombreuses acquisitions devraient stimuler la croissance sur le marché nord-américain. Entre 2019 à d'ici 2023, on annonce 23 nouveaux projets du groupe, de quoi renforcer son positionnement sur le segment <sup>29</sup>.

Figure 8 : Un environnement concurrentiel très diversifié pour Accor



Source : Rapport intégré 2019 – Accor

## 6.1.2 L'évolution de la stratégie du groupe et la différenciation

### a) Activités principales et diversification du groupe

<sup>29</sup> Fox, Jena Tesse (2019). « Accor details growth plans for North, Central America », Hotel management. En ligne : <https://www.hotelmanagement.net/development/accor-details-growth-plans-for-north-central-america> (consultée le 03 novembre 2020)

Accor agit sur tous les segments de l'hôtellerie, du luxe à l'économique. Il développe constamment son portefeuille avec des nouvelles enseignes lifestyle TRIBE et The House Of Originals. L'adaptation des activités d'Accor répond le plus souvent aux besoins spécifiques de la région, par exemple l'acquisition de The Mantra Group surtout présent en Océanie a été finalisée au printemps 2019<sup>30</sup>. D'un groupe 100% hôtelier, Accor s'est transformé en un écosystème global de services d'hospitalité. Ses activités sont regroupées autour des quatre catégories suivantes : « Vivre », « Travailler », « Se Divertir » et l'« Accélérateurs de Business »<sup>31</sup>.

*Encadré 3 : L'hospitalité augmentée, une nouvelle architecture de marque chez Accor*

« Vivre » : On y retrouve nos marques d'hôtellerie, avec la volonté d'avoir des établissements qui ne se concentrent pas uniquement sur le séjour et la nuit, mais qui adressent aussi les besoins quotidiens des communautés locales.

« Travailler » : cette catégorie englobe les marques de co-working, qui gagnent en importance.

« Se Divertir » : reflète parfaitement les divertissements que nous proposons grâce à nos marques : notamment Potel & Chabot, Paris Society, le groupe sbe, ainsi que des milliers de restaurants et de bars dans nos hôtels à travers le monde.

« Accélérateurs de Business » : nos marques telles que D-EDGE, Gekko, Resdiary, Very Chic, etc, qui boostent les performances et les capacités pour nos propriétaires et partenaires tout en tenant compte des besoins de nos clients.<sup>32</sup>

Source : Accor 2020

<sup>30</sup>De Monicault, Vincent (2019). « Accor : résultats solides au premier semestre 2019 », Déplacementspros.com, En ligne : [https://www.deplacementspros.com/Accor-resultats-solides-au-premier-semester-2019\\_a54701.html](https://www.deplacementspros.com/Accor-resultats-solides-au-premier-semester-2019_a54701.html) (consultée le 03 novembre 2020)

<sup>31</sup> Accor (2020). En ligne : <https://group.accor.com/fr-FR/group/who-we-are/augmented-hospitality> (consultée le 03 novembre 2020)

<sup>32</sup> Accor (2020). En ligne : <https://group.accor.com/fr-FR/group/who-we-are/augmented-hospitality> (consultée le 03 novembre 2020)

Il s'agit de « proposer à ses clients de nouveaux modes de vie, de nouvelles façons de travailler et de se divertir, qui associent restauration, vie nocturne, bien-être ou coworking<sup>33</sup> ». Accor définit cette stratégie comme de l'hospitalité augmentée qui revient à « anticiper les moindres besoins des clients ». Sa sophistication grâce à la notoriété de la marque et le concept de service associé justifie largement sa position en tant que leader du milieu.

#### b) La réponse face aux réalités locales

Avec les besoins du client qui évoluent ainsi que les nouvelles tendances de l'hôtellerie de luxe. Accor dispose d'un avantage concurrentiel avec son image de marque forte, sa présence mondiale, son programme de fidélisation, son engagement dans le développement durable. Sa stratégie d'entrée et de différenciation dans le secteur de l'hôtellerie de luxe est réussie par la prise en compte des dirigeants de facteurs clés de succès : l'adaptation aux nouvelles tendances, les offres variées, l'innovation et l'utilisation des nouvelles technologies.

Comment gèrent-ils leurs relations avec les villes? Notre entretien avec un(e) responsable du groupe a permis d'arriver à l'analyse suivante : ce qui fait le caractère unique du luxe, c'est le fait que c'est en fait l'endroit où se trouve un être humain : un hôtel Raffle, un hôtel Fairmont ou un Sofitel, n'importe où dans le monde ; c'est en fait la destination dans laquelle vous vous trouvez qui fait la différence ; et donc la localisation au niveau local est en fait, la potion magique pour en faire une grande marque parce qu'elle a ces normes, les gens recherchent cette continuité et savent aussi à quoi s'attendre, et puis il y a la programmation et les activités locales de restauration qui donnent vraiment vie à la destination pour les gens lorsqu'ils sont là pour affaires ou pour les loisirs<sup>34</sup>. L'entreprise, dans ses activités opérationnelles et organisationnelles, accorde une attention à l'analyse des composantes de l'environnement aussi

---

<sup>33</sup> Accor Live limitless, (2020). « Quelles sont nos activités ? ». En ligne :<https://all.accor.com/help/the-accorhotels-group/what-are-our-two-core-business-activities/index.fr.shtml> (consultée le 03 novembre 2020)

<sup>34</sup> Texte original : « what makes luxury the uniqueness that it does is the fact that it's actually where is a human being a raffle September Fairmont hotel or Sofitel anywhere in the world it's actually all about the destination that you're in and that's what makes a difference and so localization at a local level in my mind is actually the magic potion to make it a great brand because it got those standards I'll call it international people are looking for that continuity that they know too what to expect and then you've got the local food and beverage programming and activities that really make the destination come alive for people when they are there on business or leisure.»

bien économiques que politiques, socioculturelles, géographiques, démographiques et technologiques.

Pour conclure cette partie, l'une des principales forces du groupe Accor est visible par sa présence mondiale sur tous les segments. Et notamment dans le luxe où le prix n'influence pas le choix, mais c'est la renommée et les services proposés qui feront la force de l'hôtel. Ces hôtels cherchent la perfection dans le service pour une clientèle très internationale et très exigeante. Toutefois, au sein du segment luxe d'Accor, chaque marque peut avoir une membrane d'affaires différente. Les lignes suivantes traiteront des hôtels Sofitel et Fairmont dans la ville de Montréal (Canada) afin de conserver notre délimitation géographique traduite au début de ce travail par le choix de l'Amérique du Nord.

## 6.2 Sofitel Montréal, le carré doré

### 6.2.1 Présentation de l'établissement

Pendant 10 ans le slogan de Sofitel mondialement c'était « life is magnifique », la vie est magnifique, pour souligner l'univers chic dans le regard des voyageurs. En août 2019 il y a eu tout un nouveau repositionnement de la marque et c'est devenu « live the french way » (vivre à la française). C'est un repositionnement plus fort, poussé sur le côté plus jeune et dynamique : donc augmenter l'attractivité de l'art de vivre à la française, un style de vie tout aussi chic et raffiné. Aujourd'hui, il y a tout un tas d'expériences : le goûter de l'après-midi très français des concerts, des cours de cuisine, des soirées signatures. Au Sofitel Montréal, tout est mis sur le service et les petites attentions. En effet, notre personne-ressource a affirmé que l'hôtel dispose de meilleur service de la ville parce que « les employés aiment faire plaisir aux clients, ils ont envie de faire plaisir aux clients et quand ils viennent travailler à l'hôtel ce n'est pas une corvée ce n'est pas un simple job, c'est vraiment à une volonté de faire une différence dans la journée ». Les clients viennent pour y retrouver une qualité constante, la recherche d'un confort. Sofitel c'est une recette de mélange entre le savoir-faire français et les produits locaux.

*Logo 2 : Le logo de Sofitel*



Source : Accor 2020

### 6.2.2 Les activités opérationnelles face à l'environnement contextuel

Les gestionnaires prennent soin de tenir compte des caractéristiques sociodémographiques de la population. La marque Sofitel se voulant plus moderne, elle y intègre la génération millénaire plus friande sur l'aspect santé. Pour maintenir le rythme de croissance en flèche dans le tourisme de bien-être, des investissements substantiels dans ce domaine sont réalisés. Ainsi le « *well being* » (bien être) a beaucoup plus de place: le Sofitel a agrandi la salle de sport, offert des cours de yoga, des menus plus santé et plus variés. En lien avec le programme « *Planet 21* » un comité vert s'est mis en place avec les employés où se partagent les idées sur l'amélioration verte de l'hôtel. Une innovation importante du Sofitel a été la machine Orca installée dans la cuisine où on met les résidus organiques : la bouffe qui reste de la cafétéria, des banquets, du restaurant et qui va transformer la nourriture en liquide organique qui peut partir après dans les égouts sans polluer. Ces investissements dans les infrastructures avec des principes de contrôle de qualité lui assurent de créer de la valeur sur le marché.

Un second aspect est de garder un contrôle constant avec les clients par des appels de façon régulière, prendre des nouvelles et même plus à un degré personnel. Cela ne rentre dans aucun cadre particulier de la chaîne de valeur, mais c'est sans doute un élément majeur pour l'image de marque.

Avec le contexte actuel, l'hôtel souhaite encore plus rester présent dans la vie de ses clients. Notre source au sein du Sofitel Montréal expliquait ceci : « on essaie de garder un comportement humain aussi je pense que c'est important de ne pas déshumaniser le processus. Ils ont besoin d'entendre la voix de quelqu'un qui les rassure. Le problème majeur les gens ne peuvent pas voyager donc qu'est-ce qu'on peut faire aujourd'hui c'est de communiquer sur le fait que, oui vous pouvez revenir chez nous oui c'est un environnement sécuritaire oui on va

s'occuper de toutes les démarches nécessaires qui ont été faites pour assurer votre sécurité de la sécurité des employés ». Une action stratégique, car nul doute que cela va accroître l'attachement à cette marque et son positionnement parmi les leaders du secteur.

### 6.2.3 Une organisation qui reste compétitive

Tous les ans, ils ont des clients mystères qui viennent auditer l'hôtel. Pour savoir si l'hôtel peut garder son statut 5 étoiles ou 4 diamants. Au Sofitel Montréal, la recherche de la qualité du service est la base de toute action. Pour évaluer cet aspect, au niveau organisationnel sont mises en place des réunions de qualité tous les jours, qui sont le résultat des sondages clients au moment du départ ou recueillis sur Google, Trip Advisor. Par exemple, si la note est en dessous de 80% on détermine pourquoi : chaque département analyse l'incident et va être en contact avec le client pour régler la situation et faire en sorte qu'il veuille revenir dans le futur. C'est sur le service qu'ils se distinguent des autres et qui caractérise justement le luxe de l'hôtel. Il y a aussi, nous affirmait notre intervenant, au Sofitel Montréal et dans le monde, les coûts humains qui font partie de leur ADN : « on se différencie des autres marques parce qu'on intègre tous les différenciateurs tous ces points dans notre dans la journée de notre client ». C'est anticiper les besoins du client avant qu'il n'ait eu besoin de le dire. En proposant un parcours culturel qui est lié avec des tickets pour les musées.

Le luxe chez Sofitel Montréal se retrouve dans la conciergerie avec les « Clés d'Or », un room service H24, un restaurant le Renoir où ce sont des clients locaux qui viennent plus, toujours avec une qualité supérieure de la nourriture qui est offerte. Dans la chaîne de valeur, en dehors des éléments classiques comme un service en chambre, un personnel multilingue ou des services de conciergerie. On retrouve des services exclusifs. Pour les clients fidèles il est possible d'organiser des événements privés à l'hôtel. Par exemple, Serena Williams de passage à l'hôtel qui a pu faire sa tarte favorite aux cerises avec le Chef. Un avantage de cet établissement est de pouvoir profiter de l'art de vivre à la française tout en respectant et en mettant en valeur les plus belles coutumes et traditions locales<sup>35</sup>.

---

<sup>35</sup> Accor, <https://group.accor.com/fr-FR/hotel-development/brands/sofitel> (consultée le 04 novembre 2020)

## 6.3 Fairmont, le reine Elizabeth

### 6.3.1 Présentation de l'établissement

Pour augmenter la présence d'Accor en Amérique du Nord, ils ont racheté Fairmont qui est très ancien, nord-américain, mais complètement différent du Sofitel. Il y a un certain charisme dans le design, dans l'accueil. En faisant du Fairmont un membre, Accor a été capable d'acheter une empreinte dans les Amériques avec toutes les connaissances du monde qui y travaillait, et détenir une gamme de luxe qu'il n'avait pas avant. Cela vient ouvrir un marché totalement nouveau à leur client de base. L'intervenant de cet hôtel nous a affirmé que « Fairmont représente 12% de toutes les chambres disponibles autour du monde soit les revenus de 20% du chiffre d'affaires global pour Accor avec 80 hôtels ». Ceci est dû principalement au fait que les hôtels sont 5 fois voire 10 fois plus gros que la moyenne des hôtels classiques de la même gamme luxe chez Accor. Alors, oui Fairmont c'est plutôt canadien et américain, mais ce n'est pas la même vision, ça veut dire que c'est une autre forme de luxe, un luxe qui se veut inoubliable. Une des raisons d'avoir justement des bannières différentes c'est la possibilité d'offrir quelque chose de distinct à une autre clientèle.

#### *Logo 3 : Le logo de Fairmont*



### 6.3.2 Une adaptation pour répondre aux enjeux locaux

Une fois encore, la réputation est super importante. Pour assurer son expansion autour du monde ou localement Fairmont va créer une réputation pour ma marque axée sur deux variables que sont les clients et les propriétaires. Ces derniers paient pour avoir la bannière Fairmont sur leurs édifices, il est donc primordial de s'assurer qu'ils respectent certains standards. Par ailleurs, le concept clé de la marque est que « chaque client vit une expérience authentique et chaque membre du personnel apporte une attention toute particulière au client ».

Sa stratégie créatrice de valeur passe donc par les activités de soutien, réalisées par le personnel, mais de manière plus générale l'exploitation : services de réception. C'est également dans l'activité principale de service durant le séjour du client. Le cœur du Fairmont est de faire découvrir le meilleur des destinations à ses clients. Des clients déclarent que, dans les hôtels Fairmont, ils se sentent au cœur de la destination<sup>36</sup>. Cela passe par trois types de connexions :

- entre l'hôtel et la destination,
- entre le client et la destination,
- entre l'hôtel et le client.

En outre, on observe un restaurant et un bar de spécialité, qui viennent redéfinir l'expérience client en y joignant les communautés locales

Étant le petit nouveau et ne faisant pas totalement parti de l'essence du Groupe, Fairmont a dû s'adapter à certaines exigences. En effet, « Accor a Planet 21 qui a été mise place avant l'achat de Fairmont, du coup il a fallu vite rattraper parce que c'était des processus que peut-être nous on ne suivait pas » nous disait ce gestionnaire de l'hôtel.

#### 6.4 Évolution probable du marché et les enjeux de demain

À la question quel commentaire pouvez-vous faire sur l'évolution du marché du luxe entre 2010 et 2020, les réponses des répondants convergent toutes vers la même direction. Dans la décennie 2010 Accor a été une entreprise en pleine croissance avec probablement l'un des plus longs tirages parce que dans l'industrie de l'amélioration continue sur le plan de recettes brutes. Aujourd'hui, pour l'industrie, en termes de ce qui s'est passé avec le covid-19, il continue à être un marché mondial parce que les gens voyagent, surtout pour les affaires. Néanmoins il est difficile pour les touristes de voyager et la plupart des déplacements actuels sont donc affectés. Aussi, la quasi-totalité des déplacements se fait dans l'arrière-cour ou sur le marché régional et local; et ce qui détermine généralement les tarifs est le déplacement international. Le marché local est donc un peu plus sensible aux tarifs, tandis que le marché international est plus disposé à payer des tarifs plus élevés. En moyenne, nos personnes-

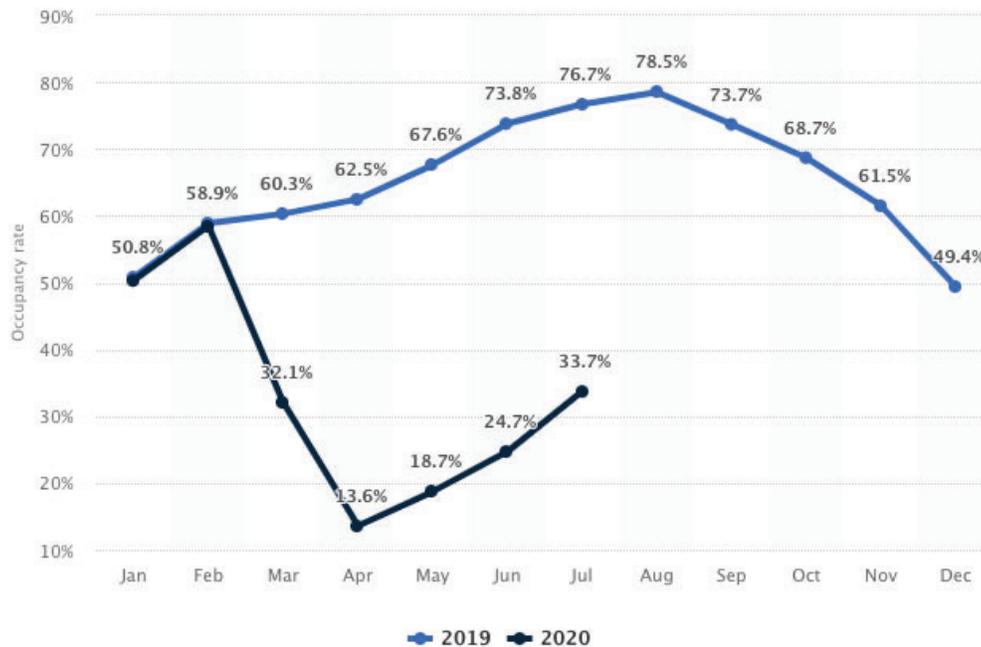
---

<sup>36</sup> Accor, <https://group.accor.com/fr-FR/hotel-development/brands/fairmont> (consultée le 03 novembre 2020)

ressources estiment qu'il va falloir 3 à 4 années pour remonter les chiffres. Et que les taux d'occupation prévus s'élèvent à seulement 18% prévu en avril 2021 chez Sofitel Montréal.

Les deux graphiques suivants présentent les tendances des hôtels du Canada depuis le début d'année 2020, comparativement à la même période en 2019. Les résultats sont sans appel. Le taux d'occupation a drastiquement chuté fin février 2020, atteignant à peine les 15% jusqu'au mois d'avril, avec un léger retour à la hausse la situation est toujours rude. En 2019 ce même taux frôlait les 80% (graphique 7). Réciproquement les tarifs quotidiens moyens mensuels ont diminué (graphique 8). Une analyse du cabinet KPMG préconisait d'agir sur 6 leviers dont celui d'attirer et rassurer les consommateurs en sécurisant l'activité, ou d'engager des projets de fonds<sup>37</sup>. La situation est encore plus délicate lorsqu'on voit que partout dans le monde des pays procèdent à un confinement de la population.

Graphique 7 : Taux d'occupation mensuel des hôtels au Canada 2019-2020



Source : Statista 2020

<sup>37</sup> KPMG. (2020). « Quels leviers pour une relance du secteur de l'hôtellerie ? ». En ligne : <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/fr/pdf/covid-19/fr-hotellerie.pdf> (consultée le 01 novembre 2020)

Graphique 8 : Tarif quotidien moyen mensuel des hôtels au Canada 2019-2020



Source : Statista 2020

Les hôteliers s'adaptent à une toute nouvelle réalité. C'est le cas d'une chaîne hôtelière de luxe en Suisse qui propose à ses clients des suites « spéciales quarantaine » où s'isoler pendant la pandémie<sup>38</sup>. Ou comme mentionner quelques pages plus haut, Accor qui loge le personnel soignant. La collaboration innovante durant cette période est celle réalisée avec Axa, le service d'assurance. Il est question d'un accès gratuit à des téléconsultations médicales pour les clients dans les hôtels du groupe. De même, au Canada, Accor a créé un nouveau label qui s'étend progressivement à l'échelle mondiale et qui s'appelle « *All safe* », un programme en partenariat avec une compagnie Veritas, pour les tests, de l'inspection et la certification quant aux normes de nettoyage et des procédures. Ils ont créé une charte de normes pour tous les hôtels de la compagnie : par exemple des kits avec masque, lingettes, désinfectants, qui seront distribués aux clients, de nouvelles normes de sécurité alimentaires, de nouvelles façons de faire pour tous les employés de l'hôtel. C'est un nouveau métier qui attend les gestionnaires du secteur.

<sup>38</sup> Courrier international (2020). « Privilèges.Covid-19 : quarantaine de luxe dans des hôtels suisses ». En ligne : <https://www.courrierinternational.com/article/privileges-covid-19-quarantaine-de-luxe-dans-des-hotels-suissees> (consultée le 03 novembre 2020)

On peut le mentionner rapidement, les effets négatifs sont également écologiques. Nos trois intervenants ont été unanimes quant à cet aspect. Au Sofitel par exemple, on nous a souligné que l'établissement a atteint le niveau Platinum, le plus haut niveau en termes de maintien des normes de développement durable. C'est parfaitement réglementé, c'est-à-dire que « chaque action qui est mise en place dans l'hôtel est vérifiée, il y a tout ensemble qui a été audité, on n'a pas triché c'est un vrai papillon c'est très compliqué d'arriver à ce niveau-là, ça nous a pris 3 ans pour arriver » nous a mentionné notre ressource. Et aujourd'hui, avec l'utilisation des masques bleu jetables et trop polluants, les actions réalisées jusqu'à lors semblent bien mener les efforts au point zéro.

## 6.5 Résultats et discussion

Pour commencer, le fait de devenir un groupe multinational permet un ensemble d'avantages compétitifs à Accor et notamment des économies d'échelle dans les achats, la commercialisation.

Accor est une firme multinationale, mais elle a une stratégie d'internationalisation qui se rapproche de la caractéristique globale ou régionale dont nous avons discuté dans la revue de la littérature. En effet, on observe que son marché de référence est plurinational, continental ou mondial. Le mode d'entrée privilégié s'effectue par la vente/achat, des partenariats à durée limitée (contrats). Le mode principal de développement c'est la standardisation aux normes internationales. Dans le cas des hôtels Sofitel et Fairmont, le design est plutôt commun dans le monde. On ne peut donc pas vraiment parler d'adaptation, la seule adaptation (rarement) se fait par exemple dans le service restauration, ou des services offerts avec par exemple un bar local. Le Groupe a une part d'activité importante exercée par la francisation. Avec le temps il passe du statut de propriétaire à celui de société de gestion par des contrats de gestion et de joint-venture dans le segment très haut de gamme ou luxe.

Depuis sa création, Accor a toujours été une entreprise hôtelière, aujourd'hui on observe une diversification dans ses activités qui sont assez complémentaires, avec la fourniture de service aux professionnels et aux collectivités. Par exemple, des espaces de travail, en ces temps où le télétravail devient de plus en plus une norme, les employés ont « la possibilité de

profiter d'un espace réservé, calme et sûr pour leurs activités professionnelles. On note ceci : « l'expérience proposée n'est pas qu'hôtelière. Ainsi, Accor se présente comme une marque de luxe historique qui ne se limite pas à l'hôtellerie, mais s'inscrit dans un panel de service plus large pour répondre aux publics »<sup>39</sup>. Compatibles avec le programme de fidélité Accor, ces nouvelles offres permettent aux hôtes de cumuler des points ALL – *Accor Live Limitless* et de profiter des services de l'hôtel »<sup>40</sup>.

Une des forces du Groupe est le capital de marque, un concept qui exprime la force d'une marque. L'image de marque et son exploitation commerciale réussie sont essentielles dans l'analyse du Groupe français. Ces aspects entrent dans les facteurs opérationnels, avec la stratégie de l'entreprise dans le domaine et son mode d'organisation des activités. Les différentes fonctions de la marque permettent au groupe Accor de se défendre sur le plan concurrentiel et d'adopter une stratégie de long terme. En marketing opérationnel, la marque peut avoir différentes fonctions. Si on se base sur les marques Sofitel et Fairmont, elles apportent la fonction de garantie avec un engagement de qualité et de performance maintenu pour ne pas perdre le capital de notoriété accumulé. La fonction de positionnement ou fonction d'identification se renforce de par ses principales caractéristiques. Les marques de luxe chez Accor ont permis à l'entreprise de se positionner par rapport à ses concurrents et de faire connaître au marché international les qualités distinctives qu'elle revendique pour son produit, notamment le luxe à la française. Ces marques de luxe jouent justement une fonction de capitalisation, avec les investissements réalisés, et la possibilité de pratiquer une politique à long terme. Enfin, Accor dans son implantation et son organisation emploie une fonction de personnalisation avec ses multiples marques. Cela permet de statuer les différences, réduit le temps de recherche des consommateurs tout en les valorisant et assure une certaine fidélité pour chaque segment.

L'effet interactif du marché et la concurrence permettent de fournir l'information sur les performances d'ensemble. Ainsi, les droits de marque et les accords de gestion hôtelière, le prestige de la marque Sofitel dans l'industrie assurent une bonne création de valeur. Dans la

---

<sup>39</sup>Dorian Be Dandy (2019). « Accor tergiverse », Logo News. En ligne : <http://logonews.fr/2019/03/20/accor-tergiverse/> (consulté le 20 septembre 2020)

<sup>40</sup> Accor (2020). « Coworking, comment les hôtels se réinventent ». En ligne: <https://group.accor.com/fr-FR/Actualites/2020/09/coworking-hotel-pop-up-offices> (consulté le 20 septembre 2020)

pratique, la gestion de la crise de l'hospitalité s'effectue bien, le groupe apporte des réponses rapides.

Cependant Accor continue d'être peu présent en Amérique du Nord, un marché où la croissance de l'activité est la plus faible et la concurrence la plus forte. Dans son action pour y remédier, à cette influence du facteur contextuel, on retrouve la politique d'internationalisation avec la cession de certains établissements, des contrats de gestion, des contrats de location des bâtiments. Le groupe concède ainsi à réaliser des marges opérationnelles.

On remarque à travers nos entretiens et nos recherches, que Sofitel et Fairmont ont mis en place une stratégie plutôt affective en étant proche des clients, peu importe le contexte. Le but est d'être capable de livrer un service personnalisé avec vie, avec passion à la clientèle comme le mentionnait notre intervenant auprès du Sofitel. Ils comptent également sur la loyauté des clients. La croissance du tourisme notamment d'affaires est forte, cependant la concurrence l'est encore plus. Un cas comme le Sofitel Montréal a eu l'occasion d'y faire face notamment face aux diverses fermetures chez les concurrents. Par exemple, le buffet brunch du dimanche a été adapté en un menu 3-4 services afin de permettre aux clients de venir à l'hôtel. Le secteur est saturé de par son offre complète, mais il attire de plus en plus un nouveau genre de consommateurs plus curieux, plus mobiles et consciencieux. L'enjeu sera donc de pouvoir arriver à se distinguer des autres hôtels en devenant un pôle d'attractivité et ainsi profiter des nouveaux horizons afin de capter l'attention de cette nouvelle clientèle.

En outre, « les clients se font de plus en plus exigeants, réclamant une expérience personnalisée, exclusive, émotionnelle, et les hôtels de luxe vont continuer d'investir dans la conception de profils clients afin de veiller à répondre à leurs nouvelles demandes<sup>41</sup> ». Ces hôtels doivent alors arriver à promouvoir les offres sur de nouveaux marchés par des adaptations en durabilité pour un impact social et environnemental. La nouvelle création de valeur s'exerce par l'amélioration de l'expérience client au niveau des innovations afin de pouvoir profiter du luxe sans culpabilité.

On l'a dit, l'image de marque est un aspect important chez Accor. Sofitel et Fairmont veulent montrer le positionnement de leur enseigne non seulement par rapport aux autres hôtels

---

<sup>41</sup> Trivago Business. (2018). « Les plus grandes tendances de l'hôtellerie de luxe révélées ». En ligne : <https://businessblog.trivago.com/fr/plus-grandes-tendances-hotellerie-luxe/> (consulté le 15 septembre 2020)

de la ville, mais aussi sur le marché international. Leur notoriété s'exerce donc par de la communication constante sur la réouverture des services, leur stratégie face à l'évolution de la situation. Pour rassurer et garder les clients. En dehors du tourisme d'affaires ou de loisirs, ils développent un appui aux entreprises, par la location par exemple des locaux pour le télétravail. La situation oblige les hôteliers à se réadapter et innover : les nouvelles cibles du marketing évoluent.

Par rapport aux dynamiques locales, le Fairmont semble trouver une meilleure intégration contrairement au Sofitel qui conserve sa culture française et l'intègre justement au marché. D'un autre côté le premier est d'origine américaine et n'a donc pas beaucoup de démarche à faire quant à cet aspect. Toutefois, le Fairmont est celui qui semble plus ouvert aux communautés locales et fait le lien avec sa clientèle. En effet, dans le rapport Luxury Insights de Fairmont de l'année 2018; Sharon Cohen, alors Vice-Présidente Fairmont Hotels & Resorts déclarait que la « promesse de la marque est la préservation des paysages touristiques, aussi divers que pittoresques, tout en apportant notre contribution à l'économie locale ». Cela s'explique en outre par le fait que les clients cherchent de plus en plus à avoir une véritable et meilleure connaissance de leur destination<sup>42</sup>. Il faut alors mettre en place des expériences authentiques certes, mais aussi immersives.

On s'est posé la question de savoir comment les hauts gestionnaires du secteur doivent approcher l'internationalisation de l'industrie pour mieux réussir leurs activités. Dans notre analyse qualitative réalisée sur le logiciel Nvivo, on a pu voir et comprendre quels sont les éléments qui pourraient jalonner le cadre de leurs activités. Nous allons en discuter dans les lignes suivantes.

On constate que les facteurs organisationnels arrivent à avoir le plus d'influence. C'est l'aspect de la compétitivité qui joue un rôle prépondérant. Ici, il s'agit donc pour les gestionnaires hôteliers de se concentrer sur comment générer de la rentabilité, pour vendre plus et surtout mieux. Les employés sont la clé de la réussite en termes de qualité de l'accueil et de services. Dans les politiques de marketing il sera question d'attirer de nouveaux clients tout en fidélisant les anciens clients. Les hôtels vont devoir innover, pour améliorer la perception des

---

<sup>42</sup> Fairmont Hotels & resorts. (2018). « Fairmont Luxury Insights Report 2018-Volume II ». En ligne: [https://press.accor.com/download?n=PR\\_Fairmont%20Luxury%20Insights%20Report%202018%20-%20Volume%20II\\_EN-pdf&picid=28656](https://press.accor.com/download?n=PR_Fairmont%20Luxury%20Insights%20Report%202018%20-%20Volume%20II_EN-pdf&picid=28656) (consultée le 13 novembre 2020)

consommateurs. Car une entreprise compétitive et rentable est celle qui satisfait au mieux les besoins de ses consommateurs. C'est aussi celle qui arrive à fidéliser ses clients et arrive à en drainer de nouveaux. C'est enfin l'entreprise capable d'innover pour séduire. Ainsi un avantage concurrentiel se trouvera dans l'intégration des principes de responsabilité sociétale et de labellisation écologique de l'entreprise. Il est donc important de rassembler les membres du personnel autour de ces nouveaux comportements et favoriser leur intérêt et leur engagement pour ces projets, car ils sont en lien direct avec l'intérêt des clients.

Ensuite, pour mieux réussir dans leurs activités, les responsables doivent garder un œil aguerris sur les facteurs opérationnels dont le domaine d'activité et la stratégie d'entreprise sont les plus influençables. Il s'agit pour les gestionnaires d'adapter leurs stratégies en fonction de leur contexte propre pour mieux commercialiser leur hôtel. Certains peuvent s'appuyer sur la marque et sa notoriété comme on l'a vu avec nos cas. Au plan opérationnel, on traduit notamment cela par une diversification d'actifs en investissant dans des secteurs aussi divers que les divers et parfois complémentaires à l'hôtellerie. Des services que l'on peut proposer à travers un écosystème en gastronomie, divertissement, conciergerie ou dans les espaces de travail. L'hôtellerie est un secteur d'activité qui est amené à évoluer face aux conjonctures économiques, technologiques, etc. Par exemple, on assiste de plus en plus à la domination des réseaux sociaux, à cause de ceci, les pratiques de l'industrie vont évoluer. Il faudra appliquer le marketing d'influence, intégrer les technologies sans toutefois laisser tomber le côté humain, pour atteindre de nouveaux clients. Et ainsi continuer à assurer une bonne performance à toute échelle.

Enfin, nous avons les facteurs contextuels avec la réponse aux enjeux, notamment les enjeux locaux et qui peuvent avoir des effets sur l'industrie hôtelière dans ses dimensions politique, économique, technologique, sociale et culturelle. On parlait plus haut de l'évolution de l'industrie, et de devoir s'adapter aux besoins de cette industrie. Cela constitue des facteurs de changement dans le secteur hôtelier. Les gestionnaires tiendront compte de certains aspects tels que l'actualisation de l'expérience hôtelière en valorisant plus la destination. Et de fait, vont privilégier des produits locaux pour aider des communautés d'un autre côté également. Un aspect de ce facteur est de parvenir à comprendre toutes les problématiques du développement durable et de mettre en place des stratégies adéquates. Aujourd'hui la réflexion stratégique est tournée sur les enjeux et défis de la crise post covid-19. Des milliers d'emplois dans le secteur disparaissent. Il sera important pour Accor d'accompagner la reprise de

l'activité de ses enseignes hôtelières. Les gestionnaires devront s'adapter à la situation de leur ville et inclure les mesures de distanciation sociale et de désinfection dans le quotidien des activités des établissements. Il sera également question de repenser la clientèle ciblée avec le développement d'un tourisme plus local qu'international étant donné les restrictions de voyages et les frontières qui sont fermées.

## 6.6 Validation des hypothèses de départ

*Tableau 16 : Affirmation (✓) ou infirmation des hypothèses (✗)*

<b>Hypothèse</b>	<b>Entretien professionnel 1</b>	<b>Entretien professionnel 2</b>	<b>Entretien professionnel 3</b>
<b>Hypothèse 1</b>	✓	✓	✓
<b>Hypothèse 2</b>	✓	✓	✓
<b>Hypothèse 3</b>	✓	✓	✓
<b>Hypothèse 4</b>	✓	✓	✓

### - Hypothèse 1

La croissance de l'industrie a bien des effets sur le comportement de l'entreprise dans ses activités d'internationalisation et sa stratégie d'expansion. Les hauts responsables mesurent minutieusement chaque risque. Aussi, l'ensemble des professionnels de l'hôtellerie de luxe s'engagent à s'adapter aux nouvelles attentes, dues à cette croissance, en stimulant les produits et services par du marketing d'influence, des collaborations dans des secteurs variés, l'intégration des nouvelles technologies.

### - Hypothèse 2

Afin de faire vivre un séjour inoubliable et unique aux clients, en enrichissant la dimension expérientielle du séjour hôtelier grâce aux multiples outils, aux prestations; les acteurs du secteur s'assurent de maintenir leurs clientèles et même d'en attirer une nouvelle. Ce qui marquera leur différence face aux concurrents, renforcera leur position et garantira leur succès.

L'aspect opérationnel et l'évolution en termes de pratiques de commercialisation sont des moteurs pour la performance internationale.

- Hypothèse 3

Les dynamiques locales (facteur contextuel) de chaque ville imposent des changements à l'industrie et aux hôtels en particulier. Le local et son influence augmentent toujours davantage. Avec les activités et événements touristiques qui touchent la fréquentation des hôtels. Tout ceci impose une certaine adaptation et de nouvelles façons de capter la clientèle, avec par exemple des ingrédients d'origine locale qui seront utilisés en cuisine. Un luxe durable aussi qui devient un mode de transformation des voyages et des séjours. Toute une industrie qui va devoir se réinventer pour survivre dans un certain contexte, notamment sanitaire actuel.

- Hypothèse 4

Les pratiques organisationnelles au sein des hôtels sont influencées par la relation entre la compétitivité et l'innovation marketing. Car l'offre de service est complémentaire à la recherche de compétitivité et les deux s'inscrivent dans une tendance vers plus de personnalisation et de proximité avec le client.

L'analyse permet de comprendre comment les hôtels du Groupe Accor maintiennent leur impact sur le marché du luxe. L'orientation stratégique de la multinationale est déterminante pour les filiales dans leur approche marketing internationale, leur stratégie organisationnelle. Par ailleurs, l'internationalisation des activités mène à des changements à l'organisation et aux façons de faire de l'entreprise, notamment face à l'évolution des marchés internationaux (technologies nouvelles, nouveaux produits, concurrents émergents). Plusieurs facteurs vont venir influencer la réussite des activités internationales de l'entreprise et avoir des retombées positives ou négatives. Parmi les principaux on retrouve les obstacles externes à l'entreprise sur lesquels il n'y a aucun contrôle. Les obstacles internes qui sont liés à l'organisation et aux ressources de l'entreprise. Les obstacles opérationnels liés à l'organisation des activités.

## Chapitre 7 : Conclusion de l'étude

### 7.1 Conclusion de l'étude

Ce mémoire adopte des aptitudes pour l'application d'une démarche scientifique rigoureuse dans la formulation, la conceptualisation, et la résolution d'un problème de recherche, notamment managérial. Tel que mentionné dans l'introduction, on s'assure de représenter un travail universitaire, la recherche passe ainsi par la description et l'analyse d'une situation tout en visant la maîtrise des connaissances (les concepts, les modèles, les théories, et les techniques) dans le domaine de spécialisation en affaires internationales. Des connaissances qui sont mobilisées pour comprendre et résoudre la problématique et la question de recherche. L'objectif de cette étude était également de se conformer aux règles et bonnes pratiques en matière d'éthique de la recherche, ainsi le maintien d'un comportement éthique et responsable dans les règles de la conduite d'une recherche et dans la pratique des affaires, a permis de réaliser ce travail majeur.

Au sein d'une industrie sera affectée la compétitivité et le comportement des entreprises. On a examiné les sujets éléments suivants : les différences entre les entreprises de l'industrie des hôtels de luxe au Canada, notamment issues d'une maison-mère commune, les structures de marché, l'évaluation de la performance industrielle, la valeur ajoutée de chaque marque-filiale, la compétitivité, le degré de rivalité dans l'industrie et dans le Groupe. On a aussi relevé les effets de l'industrie sur le comportement des entreprises en termes de stratégie d'entrée, de ressources et de performance.

Dans un environnement en mutation accélérée, les firmes multinationales doivent constamment trouver de nouveaux modes de management afin d'améliorer leur compétitivité globale (Moalla et al, 2011). L'analyse proposée des hôtels met en relief la diversité des réponses que ces firmes apportent aux défis liés à la globalisation des marchés. La région nord-américaine, le marché canadien et principalement montréalais (Québec), ainsi que l'entreprise Accor et ses filiales et marques, Sofitel et Fairmont constituaient notre cadre de cette recherche.

L'accent a été mis sur l'implantation du Groupe au Canada. À la suite de la présentation de concepts et notions essentielles pour mener à bien une étude sur l'internationalisation d'une entreprise, nous nous sommes consacrés à l'analyse du contexte national et industriel, ainsi qu'aux marchés et à l'organisation qui a permis la naissance et le développement du groupe Accor. Notre attention a été très forte, vis-à-vis de l'industrie ou de la branche d'activité et de l'organisation. La première a fait l'objet de tout le deuxième chapitre. Une caractéristique fondamentale de l'industrie hôtelière est qu'elle est dominée par les grands groupes. En 2005, après les années creuses du début du millénaire, les groupes hôteliers européens ont repris leur progression. Parmi eux, Accor parvient à consolider sa position de leader.

Cette étude est intéressante de par son sujet : les chaînes hôtelières du segment luxe et leurs implantations dans le monde entier. Plus particulièrement le groupe international Accor et sa stratégie sur le marché américain où il est encore très peu présent. Sa stratégie de multimarque et sa stratégie de différenciation lui permettent d'être un leader reconnu. Les enjeux, leurs avantages et inconvénients dans les modèles d'internationalisation, de même que les difficultés d'implantation et les stratégies utilisées par la firme et ses marques Fairmont et Sofitel ici étudiées, sont pris en compte pour réaliser l'étude et apporter de nouvelles informations. Les sources employées sont nombreuses, de même que la visualisation de données avec des tableaux et des graphiques, lesquels aident à mieux imaginer le sujet.

Sur le plan mondial, le groupe français vend son identité en faisant preuve de créativité. Son essor remarquable fut amplifié grâce à de nombreuses opérations de croissance externe (acquisitions d'autres entités), une diversification dans ses services et partenariats. Chacun peut devenir client du Groupe. C'est ainsi que le groupe est devenu le leader mondial du secteur de l'hospitalité. Si on associe la stratégie de différenciation de Porter (1980) à Accor. On se rend compte au regard de son développement que c'est aussi une stratégie « océan bleu » (Kim et Mauborgne 2005). Selon cette approche, il existe un espace où la concurrence est minime (voire nulle) en un temps et lieu donné. Elle concerne plutôt la recherche de nouveaux espaces stratégiques inexplorés par : la création des marchés vierges, la mise en place des concurrents hors-jeu, la création et la capture d'une nouvelle demande en cassant le cercle qualité/prix par une différenciation et des prix élevés<sup>43</sup>. Accor crée et conquiert une nouvelle demande comme

---

<sup>43</sup> Turpaud, Sophie (2018). « Innovation Disruptive et stratégie Océan bleu ? Définition ». En ligne : <https://sophieturpaud.com/2018/07/17/innovation-disruptive-et-strategie-ocean-bleu/> (consulté le 16 novembre 2020)

expliqué avec le cas du Fairmont, il cumule la différenciation et la domination par les coûts associés à son image de marque. Sa valeur fortement innovante lui assure d'élargir son espace de développement d'activités.

Pour son défi en Amérique du Nord, il s'agirait de conserver, un « revpar » élevé (le revenu par chambre) voire de l'augmenter. Quoique que les coûts d'une chambre ne fassent qu'augmenter d'années en année. Le directeur des revenus est celui qui va déterminer le prix des chambres sur toutes les plateformes, c'est une question du revenu moyen d'une chambre selon le taux d'occupation, les événements qui ont lieu dans la ville. La compétition augmente aussi : « tous les ans on a des hôtels qui ouvrent » d'après ce que nous exprimait une de nos personnes ressources. Donc l'enjeu c'est de conserver un ADR élevé (le prix d'une chambre en moyenne sur la journée) et tenir compte de la compétition. Pour innover et asseoir son positionnement stratégique tant au niveau Nord-Américain qu'international, Accor devrait remettre en question sa propre culture tout en gardant son savoir-faire du luxe à la française. Oui, le capital marque avec la qualité de service agit comme acteur de la fidélisation. Mais affiner son management de telle sorte qu'à pouvoir mieux concurrencer les géants du continent serait judicieux. Pour l'instant, tout porte à croire que le Groupe focalise sa stratégie sur les marchés émergents, la plupart asiatiques.

Néanmoins, les résultats démontrent également que le plus difficile est à venir : le secteur de l'hôtellerie est très lié aux conjonctures économiques; on le voit avec la crise actuelle qui secoue le monde. En effet, la conjoncture étant mauvaise, la population part moins en vacances et ce sont les hôtels qui en subissent les conséquences. Et l'industrie hôtelière de luxe aujourd'hui est celle qui a été la plus touchée de tous les segments du secteur. Oui, Accor est une grosse entreprise qui a les moyens pour aider toutes les filiales et marques qui la composent. Cependant, il est important de noter que c'est également des propriétaires individuels avec plusieurs hôtels qui eux-mêmes doivent générer le cash pour se soutenir, les hôtels avec les banques ou individuellement. Être une grosse multinationale est avantageux c'est certain, mais c'est aussi complexe.

## 7.2 Limites de la recherche

L'étude a choisi d'être de nature qualitative, une analyse de contenu, avec les avantages et les inconvénients qu'implique cette approche. Des données extrêmement riches ont été recueillies concernant certains aspects de l'internationalisation, ainsi que comme les avantages concurrentiels perçus par les gestionnaires. Il aurait été toutefois intéressant de voir se comparer deux cultures, deux styles de vie et de travail puisqu'ils sont, le plus souvent dans le processus d'internationalisation, les premières barrières à franchir pour réussir une implantation dans un nouveau pays. C'était l'idée de base : un travail sur le Brésil et le Canada. Mais faute de ressources suffisantes dans le premier pays, la recherche s'est axée sur le deuxième. Malgré ces limites, cette étude nous a permis de mieux comprendre la manière dont les groupes hôteliers s'internationalisent à travers leurs marques-filiales, notamment en ce qui concerne les moteurs pour le maintien de la performance internationale. L'étude a clairement démontré l'importance de l'aspect organisationnel. Il est tout aussi évident que certaines des plus grandes chaînes ont une connaissance extrêmement limitée des dynamiques locales.

## 7.3 Contributions (théoriques et pratiques)

D'un point de vue théorique, l'exploration et l'analyse de l'internationalisation, selon entre autres, Johanson, Vahlne (1977), Bilkey et Tesar (1977) se basent sur une absence de connaissance de la firme vis-à-vis du marché extérieur. Toutefois, les seules dimensions mises en évidence et expliquées dans notre littérature ne sauraient suffire pour expliquer la stratégie face à la mondialisation, de l'entreprise multinationale et ses filiales dans le secteur de l'hôtellerie de luxe, pour s'internationaliser et porter attention aux dynamiques locales des villes. Le recours aux cas empiriques vient nuancer les théories traditionnelles. Dans la mesure où cela nous a permis d'identifier des variables et sous variables pour mieux modéliser un processus d'internationalisation dit réussi dans ce secteur encore peu analysé du luxe. Ce n'est plus uniquement l'environnement ou la connaissance du marché qui importe. Il y existe aussi d'autres facteurs. En outre, la firme multinationale doit s'assurer de bien élaborer sa stratégie globale mais aussi locale avec une adaptation de cette dernière. L'organisation dans son processus passe alors par la combinaison des dimensions marketing, organisationnelles et structurelles.

Définir l'empreinte internationale d'une multinationale et décider de son degré d'intégration mondiale par rapport à sa réactivité aux dynamiques locales sont deux choses différentes, mais complémentaires. Les multinationales sont contraintes de se développer simultanément par l'apprentissage à ces échelles. C'est un défi qui conduit à une complexité organisationnelle, opérationnelle et contextuelle accrue.

Les différents entretiens réalisés nous ont permis de comprendre le fonctionnement d'un établissement de luxe, l'importance du relationnel et le niveau d'intégration des technologies. Les gestionnaires nous ont apporté leur vision personnelle, leurs attentes en matière de profil relationnel, équipements technologiques et expériences. Nos recherches ont contribué à la compréhension des comportements d'internationalisation des entreprises, notamment françaises, à faire face aux différents composants autour de leur implantation et la gestion locale de leurs activités. Notre travail de recherche vient confirmer les résultats des études antérieures tout en apportant des éléments de complémentarité plus poussés.

Grâce aux résultats de cette étude, nous pouvons mieux démontrer la relation entre les stratégies commerciales et la création de valeurs des marques; les stratégies d'internationalisation des firmes (françaises), notamment celles qui ne sont pas soumises aux modèles théoriques classiques ; les similitudes et les particularités des firmes par rapport aux autres homologues; les mécanismes de développement lorsque les entreprises ne sont pas juste soumises à l'analyse des modèles classiques; l'impact et les enjeux de l'industrie sur la rentabilité et la performance des filiales.

Pour les contributions managériales, notre approche originale permet de caractériser avec précision les performances commerciales du luxe français en Amérique du Nord, en fournissant une description d'un processus d'implantation, d'une stratégie d'affaires. On mesure l'impact des pratiques et les différentes dimensions environnementales, économiques et sociétales pour améliorer la performance organisationnelle globale de l'entreprise. Nous avons également fait ressortir des facteurs importants à prendre en considération tels que l'importance de l'image de marque, du secteur d'activité et des nouveaux enjeux. Ces facteurs ont une grande influence sur la performance internationale de l'entreprise. On contribue à améliorer la compréhension des différents phénomènes pour faciliter le travail des gestionnaires.

Effectivement, notre travail de recherche peut servir de guide aux gestionnaires des multinationales du secteur du luxe et également d'autres secteurs d'activités de même classe, qui souhaitent mettre en place une stratégie et être résilients aux conjonctures de la mondialisation et de la localisation dans un espace. Le cadre conceptuel réalisé et s'inspirant directement de la littérature, permettra aux entreprises, en particulier françaises, de posséder un guide afin de s'internationaliser au Canada dans le secteur hôtelier de luxe.

#### 7.4 Recherches futures

Il serait intéressant de voir le luxe et la digitalisation, comment maintenir les rapports humains, et donc la fidélisation de la clientèle, avec la crise sanitaire actuelle ? Quel rôle la technologie hôtelière joue-t-elle dans l'hôtellerie de luxe ? En quoi la numérisation a-t-elle transformé le secteur, et en particulier les habitudes de réservation des clients de l'hôtellerie de luxe ? En effet, les clients de cette gamme effectuent les réservations en direct c'est-à-dire en appelant l'hôtel, contrairement à des clients d'un autre secteur qui passe par d'autres canaux de réservation que sont des sites comme Booking, Expedia etc.

Il serait également intéressant de se pencher sur les derniers défis et les opportunités pour les chaînes de valeur mondiale. Le « *cluster* » ou grappe industrielle qui est la tendance des entreprises intégrées dans des secteurs d'activité connexes à se concentrer géographiquement. On s'intéresserait aux clusters, car la croissance et l'innovation sont le plus susceptible d'y être (Porter, 1998). Les clusters reflètent un *paradigme directeur* liant l'innovation et développement économique qui a été pleinement intégré dans la pensée économique et politique (Njøs et *al.*, 2017; Njøs et Jakobsen, 2016). Les bénéfices attendus des clusters sont la productivité, l'innovation, les externalités de la connaissance, la formation de nouvelles entreprises. Ainsi, dans quelle mesure les acteurs du secteur du tourisme de luxe en général, opérant ou voulant opérer dans des clusters performant-ils mieux que ceux qui ne le sont pas.

## Bibliographie

Accor (2017). « Document de référence et Rapport financier annuel 2017 ». En ligne : <https://group.accor.com/-/media/Corporate/Investors/Documents-de-reference/20180330-AH-DDR2017-FR.pdf>

Accor (2018). « Rapport intégré 2018 ». En ligne : [https://group.accor.com/-/media/Corporate/Investors/Documents-de-reference/ACCOR\\_DDR\\_2018\\_vdef.pdf](https://group.accor.com/-/media/Corporate/Investors/Documents-de-reference/ACCOR_DDR_2018_vdef.pdf)

Accor (2019). « Rapport intégré 2019 ». En ligne : <https://group.accor.com/-/media/Corporate/Investors/Documents-de-reference/rapport-integre-2019.pdf>

Accor (2020). « Coworking, comment les hôtels se réinventent ». En ligne: <https://group.accor.com/fr-FR/Actualites/2020/09/coworking-hotel-pop-up-offices> (consulté le 20 septembre 2020)

Accor (2020). En ligne : <https://group.accor.com/fr-FR/group/who-we-are/augmented-hospitality> (consultée le 03 novembre 2020)

Accor Live limitless, (2020). « Quelles sont nos activités ? ». En ligne : <https://all.accor.com/help/the-accorhotels-group/what-are-our-two-core-business-activities/index.fr.shtml> (consultée le 03 novembre 2020)

Ageron B. et Huault I. (2002). « Complexité du processus d'internationalisation de la PME : vers un enrichissement de l'analyse behavioriste », *Management International*, Vol. 6, No. 2, p. 43-53.

Alfaro, Laura, and Esteban Clavell (2002). « Foreign Direct Investment », *Harvard Business School Background Note 703-018*. (Revised March 2009)

Amelot, X. et Kennedy, L. (2010). « Dynamique économique et recompositions territoriales, une industrie traditionnelle locale de l'Inde du sud face à la mondialisation », *Annales de géographie* 119(671-672): 137-155.

American Express. (2019). « Number of midscale to luxury hotel openings in North and Central America from 2017 to 2020 », Statista. En ligne : <https://www.statista.com/statistics/1063583/midscale-luxury-hotel-openings-america/> (consulté le 28 octobre 2020)

Audet, J. (2001). « La veille stratégique chez les PME de haute technologie : une étude de cas par comparaisons inter-sites », *Xième conférence de l'association internationale de management stratégique*, 13, 14 et 15 Juin, université Laval, Québec.

Association des hôtels du Grand Montréal (2018). « Le rapport annuel 2018 ». En ligne : [https://ahgm.org/upload/header/AHGM\\_RA\\_2018\\_numerique\\_site\\_web.pdf](https://ahgm.org/upload/header/AHGM_RA_2018_numerique_site_web.pdf) (consulté le 20 octobre 2020)

Baldwin, R., and *al.* (2001). « Global Income Divergence, Trade, and Industrialization: The Geography of Growth Take-Offs », *Journal of Economic Growth* 6(1): 5-37.

Baldwin, Richard (2011). « Trade and Industrialisation after Globalisation's 2nd Unbundling: How Building and Joining a Supply Chain Are Different and Why It Matters », (No. w17716). National Bureau of Economic Research.

Bartlett, C. A. (1986). « Building and Managing the Transnational: The New Organizational Challenge », in Porter, M. (ed.) *Competition in Global Industries*, Boston: Harvard Business School Press.

Bartlett, C. A. and Ghoshal, S., (1989). « Managing Across Borders: The Transnational Solution », Boston: Harvard Business School Press.

Bartlett, C. A. and Ghoshal, S., (1992). « What is a global manager? ». Harvard Business School.

Batalla, M D. (2016). « The new paradigm of international production: Empirical evidence of Spanish offshoring activities », (No. 2016-37). *Economics Discussion Papers*. En ligne : <http://www.economics-ejournal.org/economics/discussionpapers/2016-37> (consultée le 24 juin 2020)

Beyet, Sebastien (2019). « Qu'est-ce qu'une filiale : définition, avantages et inconvénients », AGICAP. En ligne : <https://agicap.com/fr/article/filiale-definition/> (consulté le 14 novembre 2020)

Bilkey, W.J. et G. Tesar (1977). « The export behavior of small Wisconsin manufacturing firms », *Journal of International Business Studies*, vol. 9, no 1, p. 93-98.

Bower, J. L., Bartlett, C. A., Christensen, C. R., Pearson, A. E., & Andrews, K. R. (2011). « Transnational management: text cases and readings in cross border management », (Vol. 4). Burr Ridge, IL: McGraw-Hill/Irwin.

Brunel, S. (2007). « Qu'est-ce que la mondialisation ». *Sciences humaines*, 10.

Buckley, P. J., and Casson, M. (1976). « The Future of the Multinational Enterprise ». Homes & Meier: London

Buckley, P. J. and Casson M. (1998). « Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach », *Journal of international business studies* 29(3): 539-561.

Buzzell, R. (1968). « Can you standardize multinational marketing? », Harvard Business Review, November-December, No. 49, pp. 102-113

Cateora, Philip R; Gilly, Mary C; Graham, John L. (2011). « International marketing ». Chapitre. 1: The Scope and Challenge of International Marketing. Published New York: McGraw-Hill Higher Education

Cavusgil, S. & Zou, Shaoming & Naidu, Gurrampkonda. (1993). « Product and Promoting Adaptation in Export Ventures: An Empirical Investigation ». Journal of International Business Studies. 24. 479-506. 10.1057/palgrave.jibs.8490242.

Chudnovsky, D. and A. López (2001). « La Transnacionalización de la Economía Argentina ». Buenos Aires, Eudeba.

Coase R. (1937). « The Nature of the Firm ». *Economica*, 2 (1) : 386-405. Trad. fr. *Revue Française d'Economie*, 1987, 2 (1) : 133-163

Coase R. (1988). « La firme, le marché et le droit », Note de lecture des étudiants MIP du Cnam

Colovic, A. & Mayrhofer, U. (2008). « Les stratégies de localisation des firmes multinationales: Une analyse du secteur automobile ». *Revue française de gestion*, 184(4), 151-165. En ligne: <https://doi.org/10.3166/rfg.184.157-178>(consulté le 20 octobre 2020)

Courrier international (2020). « Privilèges.Covid-19 : quarantaine de luxe dans des hôtels suisses ». En ligne : <https://www.courrierinternational.com/article/privileges-covid-19-quarantaine-de-luxe-dans-des-hotels-suisses> (consultée le 03 novembre 2020)

Craig, C. Samuel, and Susan, P. Douglas (1996), « Developing Strategy for Global Markets: An Evolutionary Perspective », *Columbia Journal of World Business*, 31 (Spring), 70–81.

Croucher Sheila L. (2004). « Globalization and Belonging: The Politics of Identity in a Changing World »

Deblock, C. (2005). « Régionalisme économique et mondialisation: que nous apprennent les théories ? », *Cahier de recherche*, 5, 07.

Delapierre Michel. (1996). « Les firmes multinationales : évolutions structurelles et stratégies face à la mondialisation ». In: *Économie rurale*. N°231, Les multinationales de l'agro-alimentaire, sous la direction de Danielle Galliano et Roland Pérez. pp. 12-20. En ligne: [www.persee.fr/doc/ecoru\\_0013-0559\\_1996\\_num\\_231\\_1\\_4767](http://www.persee.fr/doc/ecoru_0013-0559_1996_num_231_1_4767)

De Monicault, Vincent (2019). « Accor : résultats solides au premier semestre 2019 », Déplacementspros.com, En ligne : [https://www.deplacementspros.com/Accor-resultats-solides-au-premier-semestre-2019\\_a54701.html](https://www.deplacementspros.com/Accor-resultats-solides-au-premier-semestre-2019_a54701.html) (consultée le 03 novembre 2020)

Digital Luxury group. Report. The World Luxury Index™ Hotels. The most sought-after Luxury hotels. En ligne: [http://www.digital-luxury.com/reports/World\\_Luxury\\_Index\\_Hotels\\_by\\_Digital\\_Luxury\\_Group.pdf](http://www.digital-luxury.com/reports/World_Luxury_Index_Hotels_by_Digital_Luxury_Group.pdf) (consultée le 24 octobre 2020)

Donaldson, T. (1985). « Multinational Decision-Making: Reconciling International Norms ». *Journal of Business Ethics*, 4(4), 357-366. Retrieved November 17, 2020, from <http://www.jstor.org/stable/25071518>

Dorian, Be Dandy (2019). « Accor tergiverse », Logo News. En ligne : <http://logonews.fr/2019/03/20/accor-tergiverse/> (consulté le 20 septembre 2020)

Douglas, Susan P., and C. Samuel. Craig. (1986). « International Marketing Research »

Douglas, S.P. and Wind, Y. (1987). « The myth of globalization », *Columbia Journal of World Business*, 22 (4), 19– 29

Douglas, S.P. and Craig, C.S. (1989). « Evolution of global marketing strategy: scale, scope and synergy », *Columbia Journal of World Business*, 24 (3), 47– 58

Dowrick, S., and DeLong, J. B. (2001). « Two Centuries Of Convergence? »

Dowrick, S. and DeLong, J. B. (2003). « Globalization and Convergence. Globalization in Historical Perspective ». A. M. T. a. J. G. W. Michael D. Bordo. Chicago, University of Chicago Press: 37

Dunning, J. H. (1977). « Trade, location of economic activity and the multinational enterprise: A search for an eclectic approach », In B. Ohlin, P. O. Hesselborn & P. M. Nijkman (Eds), *The international allocation of economic activity*: 395-418. London: Macmillan

Dunning, J. H. (1979). « Explaining Patterns of International Production: in Defence of the Eclectic Theory », *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Vol. 41, pp.269–295.

Dunning, J.H (1981). « International production and the multinational enterprise », George Allen and Unwin, London.

Dunning, J. H. (1988). « The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions », *Journal of International Business Studies*. 19. 1-31. 10.1057/palgrave.jibs.8490372.

Dunning, J. H. (1993). « Multinational enterprises and the global economy », Reading, MA: Addison Wesley.

Dunning, J. H. (1996). « The geographical sources of competitiveness of firms: Some results of a new survey », *Transnational Corporations*, 5(3): 1–30.

Dunning, J. H. (1998). « Globalization and the New Geography of Foreign Direct Investment », *Oxford Development Studies* 26(1).

Dunning, J.H (2009). « Location and the Multinational Enterprise », John Dunning's Thoughts on Receiving the "Journal of International Business Studies" 2008 Decade Award. *Journal of International Business Studies*, 40(1), 20-34. Retrieved October 23, 2020, from <http://www.jstor.org/stable/25483357>

Durand, A. (2019). « Marketing and Globalization », Routledge. 571 pages.

Durand, A. (2019). MARK 60014, Marketing et mondialisation, notes du cours « Séance 1, Mondialisation : qu'est-ce que cela veut dire pour le gestionnaire du marketing ? ». [Présentation PowerPoint], HEC Montréal, automne 2019

Durand, A. (2019). MARK 60014, Marketing et mondialisation, notes du cours « séance 2, Internationalisation : pourquoi, où et comment aller à l'étranger ? ». [Présentation PowerPoint], HEC Montréal, automne 2019

Durand, A. (2019). MARK 60014, Marketing et mondialisation, notes du cours « séance 3, Marketing international ou Mondial - Jusqu'où standardiser l'offre de marché ? ». [Présentation PowerPoint], HEC Montréal, automne 2019

Eisenhardt, K.M.1989. Building theory from case study research, *Academy of Management Review*, 14(4), (532-550).

E-marketing. (2016). Chapitre II : Diagnostic et capacité stratégique. Fiche 07 : L'internationalisation. En ligne : <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/internationalisation-307668.htm> (Consulté le 15 novembre 2020)

E-marketing.fr, En ligne : <https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/ Marque-238333.htm> (Consulté le 14 novembre 2020)

Emmott, Bill. (1995). « Le retour en grâce des multinationales », *Problèmes économiques* no. 2.415- 2.416, 15-22 mars, pp. 55-58, tiré de « Multinationals back in fashion », *The Economist*, 27 mars 1993

Espace mondial l'Atlas. (2018). « Firms multinationales ». En ligne: <https://espace-mondial-atlas.sciencespo.fr/fr/rubrique-strategies-des-acteurs-internationaux/article-3A11-firmes-multinationales.html> (consulté le 16 novembre 2020)

Fairmont Hotels & resorts. (2018). « Fairmont Luxury Insights Report 2018-Volume II ». En ligne: [https://press.accor.com/download?n=PR\\_Fairmont%20Luxury%20Insights%20Report%202018%20-%20Volume%20II\\_EN-pdf&picid=28656](https://press.accor.com/download?n=PR_Fairmont%20Luxury%20Insights%20Report%202018%20-%20Volume%20II_EN-pdf&picid=28656) (consultée le 13 novembre 2020)

Forbes. (2011). «The 147 Companies That Control Everything». En ligne: <https://www.forbes.com/sites/bruceupbin/2011/10/22/the-147-companies-that-control-everything/?sh=1a347ae5105b> (consultée le 16 novembre 2020)

Fox, Jena Tesse (2019). « Accor details growth plans for North, Central America », Hotel management. En ligne : <https://www.hotelmanagement.net/development/accor-details-growth-plans-for-north-central-america> (consultée le 03 novembre 2020)

Freeman, S., Hutchings, K., & Chetty, S. (2012). « Born-Globals and Culturally Proximate Markets », *MIR: Management International Review*, 52(3), 425-460.

Ghauri, Pervez (2005). « Designing and conducting case studies in international business research », *Handbook of qualitative research methods for international business*, p. 109-124.

Ghemawat, P. (2001). « Distance still matters: The Hard Reality of Global Expansion », *Harvard Business Review* (September): 2-14.

Ghemawat, P. (2002). « Competition and Business Strategy in Historical Perspective », *Business History Review* 76(1): 37-74.

Ghemawat, P. (2004). « Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion », *Harvard Business Review* 79(8): 137-147.

Ghemawat, P. (2005). « Regional Strategies for Global Leadership », *Harvard Business Review* 83(12).

Ghemawat, P. (2007). « Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter », Harvard Business School Press.

Griffin, Ricky W. Pustay, Michael W (2006). « International Business »

Hennart, J.-F. (1982). « A theory of multinational enterprise », Ann Arbor: University of Michigan Press

Horst, T. (1971). « The Theory of the Multinational Firm: Optimal Behavior under Different Tariff and Tax Rates », *Journal of Political Economy* 79(5): 1059-1072

- Hymer, S. H. (1960): « The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment », PhD Dissertation. Published posthumously. The MIT Press, 1976. Cambridge, Mass.
- Johanson, Jan & Vahlne, Jan-Erik. (1977). « The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments », *Journal of International Business Studies*. 8. 23-32. [10.1057/palgrave.jibs.8490676](https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676).
- Johanson, J. & J.E. Vahlne (1990). « The mechanism of internationalization », *International Marketing Review*, vol. 7, n° 4, p. 11-24.
- Johanson, J., Vahlne, J. (2009). « The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership », *J Int Bus Stud* 40, 1411–1431 <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Kant, C. (1990). « Multinational firms and government revenues », *Journal of Public Economics*, 42(2), 135-147
- Keegan, W. J., & Green, M. C. (2008). « Global marketing », Upper Saddle River, N.J: Pearson/Prentice Hall. Chapter 9. Global Market Entry Strategies: Licensing, Investment, and Strategic Alliances.
- Kim, Bo-eun (2013). « Accor-Ambassador cuts unique path », Joint venture bets big on 'glocalization' in Yongsan. Korea Times. En ligne : [http://www.koreatimes.co.kr/www/biz/2017/10/488\\_148383.html](http://www.koreatimes.co.kr/www/biz/2017/10/488_148383.html) (consultée le 16 juin 2020)
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). « Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant », Boston, MA: Harvard Business School.
- KPMG. (2020). « Quels leviers pour une relance du secteur de l'hôtellerie ? » En ligne : <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/fr/pdf/covid-19/fr-hotellerie.pdf> (consultée le 01 novembre 2020)
- Langley, G et al. 2009. « The Improvement Guide: a Practical Approach to Enhancing Organizational Performance », Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Laroche H. et Nioche J.P (1994). « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, N° 99, Juin, Juillet, Aout, p 64-7.
- Le Cottier, Aude (2020). « Les entreprises multinationales et l'environnement international ». Séance 1. Cours de gestion des investissements internationaux. FINA60052. HEC Montréal, hiver 2020.

Lemaire, Jean-Paul & Milliot, Eric. (2014). « Penkaj Ghemawat : La gestion des distances dans un monde semi-globalisée ».

Le monde diplomatique. Multinationales. En ligne : <https://www.monde-diplomatique.fr/index/sujet/multinationale> (consultée le 16 juin 2020)

Lesca H., (1994). « Veille stratégique pour le management stratégique. État de la question et axes de recherche », Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion, 20, Mai, 31-50.

Leroux, Isabelle, Quenedey, Anne (2008). « Propriété intellectuelle : délicate évaluation des prix de transfert », La Revue des marques 1993-2020, numéro 64. En ligne: <https://la-revue-des-marques.fr/documents/gratuit/64/propriete-intellectuelle.php> (consultée le 16 novembre 2020)

Les Echos. (2012). « Accor cède son hôtellerie « low cost » en Amérique du Nord ». En ligne : <https://www.lesechos.fr/2012/05/accor-cede-son-hotellerie-low-cost-en-amerique-du-nord-375338> (consulté le 23 juillet 2020)

Levitt, T. (1983). « The Globalization of Markets », Harvard Business Reviews, 61, 92-102.

Madiès, T. (2003). « Prix de transfert optimaux et comportement stratégique des multinationales », Recherches économiques de Louvain, vol. 69(4), 387-406. <https://doi.org/10.3917/rel.694.0387>

Magazine Evasion (2012). « Qu'est-ce qu'un hôtel de luxe ? ». En ligne : <http://www.viaprestige-lifestyle.com/Evasion/quest-ce-quun-hotel-de-luxe/> (consultée le 24 octobre 2020)

Marketing international. En ligne : <https://www.cours-gratuit.com/cours-marketing/cours-marketing-internationalisation-et-demarches-marketing/download?chk=34d8ffdd920e8d051e716244d4804536> (Consulté le 23 août 2020)

Martinet, Bruno & Ribault, Jean-Michel (1989). « La veille technologique, concurrentielle et commerciale », les éditions d'organisation, Paris, 1989, p.24.

Mathews John A. (2006). « Dragon Multinationals: New players in 21st century globalization », Asian Pacific Journal of Management. 23: 5-27. DOI: 10.1007/s10490-006-6113-0.

Mayer Thierry, Mucchielli Jean-Louis. (1999). « La localisation à l'étranger des entreprises multinationales. Une approche d'économie géographique hiérarchisée appliquée aux entreprises japonaises en Europe ». In: Economie et statistique, n°326-327, pp. 159-176

Mayrhofer, U. (2011). « Le management des firmes multinationales » (No. halshs-00664113).

McManus, J. C. (1972). « The theory of the international firm », In G. Pacquet (Ed.), *The multinational firm and the nation state*, Toronto, Canada: Collier-Macmillan:66-93.

Meda Adama T.Y. (2017). « Facteurs clés de succès de la gestion des connaissances et capacités d'innovation des entreprises nigériennes », *La Revue Gestion et Organisation*, Volume 9, Issue 1, Pages 11-24, ISSN 2214-4234

Meier O. (2004). « Management interculturel, stratégie, organisation, performance », Dunod. Métier Québec. (2015). « Portrait de l'industrie québécoise de l'hôtellerie et de la restauration ». En ligne : [https://www.metiers-quebec.org/portraits/restau\\_tourisme1.htm](https://www.metiers-quebec.org/portraits/restau_tourisme1.htm) (consulté le 25 juin 2020)

Miles, M.; Huberman, A.M.; Saldana, J. (2014). « Fundamentals of Qualitative Analysis », chap. 4, in « *Qualitative Data Analysis, a Method Sourcebook* », 3rd ed

Mitrany, D. (1933). « *The Progress of International Government* », New York, Yale University Press.

Moalla, Emna De Bovis, Camille, Chalençon, Ludivine. (2011). « La mise en place de filiales à l'étranger : le cas du groupe Accor ».

Mucchielli, Jean-Louis. (2020). « Multinationales entreprises », *Encyclopædia Universalis*. En ligne : <https://www.universalis.fr/encyclopedie/entreprises-multinationales/3-ou-et-comment-la-localisation-de-l-entreprise-multinationale/> (consulté le 25 août 2020)

Njøs, R & Jakobsen, S.-E (2016). « Cluster policy and regional development: scale, scope and renewal », *Regional Studies, Regional Science*, 3:1, 146-169, DOI: 10.1080/21681376.2015.1138094

Njøs, R., Jakobsen, S.-E., Wiig Aslesen, H., & Fløysand, A. (2017). « Encounters between cluster theory, policy and practice in Norway: Hubbing, blending and conceptual stretching », *European Urban and Regional Studies*, 24(3), 274–289. <https://doi.org/10.1177/0969776416655860>

Nunez Moscoso, Javier. (2013). « Et si l'on osait une épistémologie de la découverte ? La démarche abductive au service de l'analyse du travail enseignant ». *Penser l'éducation, Laboratoire CIVIIC*, 2013, pp.57-80. En ligne : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00880344/document>

Obstfeld, Maurice et Kenneth Rogoff (2001). « Six Major Puzzles in International Macroeconomics: Is There a Common Cause? », *NBER Working Papers*, n° 7777, juillet

OCDE. (2006). « Les mutations du secteur manufacturier dans les pays de l'OCDE », Non classifié DSTI/DOC (2006) /9. En ligne : <https://www.oecd.org/fr/sti/inno/37608086.pdf> (consulté le 11 novembre 2020)

OMDC. (2020). « Monthly occupancy rate of hotels in Canada from 2019 to 2020 », Statista. Statista Inc. En ligne : <https://www.statista.com/statistics/422485/monthly-occupancy-rate-of-hotels-canada/> (consulté le 28 octobre 2020)

OMDC. (2020). « Monthly average daily rate of hotels in Canada from 2019 to 2020 (in Canadian dollars). In Statista. En ligne : <https://www.statista.com/statistics/422489/monthly-average-daily-rate-of-hotels-canada/> (consulté le 28 octobre 2020)

Pauwels, Pieter et Paul Matthyssens (2005), « The Architecture of Multiple Case Study Research in International Business », Handbook of Qualitative Research Methods for International Business, p. 125-131

Perlmutter, H. V. (1969). « The tortuous evolution of the multinational corporation », Columbia Journal of World Business, 4(1), 9-18.

Perrault Alexandre. (2018). « Les défis de l'hôtellerie de luxe ». Entretien de Georges Panayotis dans La Revue des Affaires - N°6. En ligne : [https://www.enderi.fr/Les-defis-de-l-hotellerie-de-luxe\\_a370.html](https://www.enderi.fr/Les-defis-de-l-hotellerie-de-luxe_a370.html) (consultée le 24 octobre 2020)

Plihon, D. (2002). « Une autre mondialisation », Revue du MAUSS, no 20(2), 105-114. <https://doi.org/10.3917/rdm.020.0105>

Porter, M. (1980). « Competitive Strategy », The Free Press, New York.

Porter, M. (1985). « Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance », New York Free Press.

Porter, M (1986). « Competition in Global Industries: A Conceptual Framework », Harvard Business School Press, Boston.

Porter, M. (1990). « The competitive advantage of nations », New York: The Free Press.

Porter, M. (2000). « Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy », Economic Development Quarterly, 14(1), 15-34. <https://doi.org/10.1177/089124240001400105>

Pozzebon, Marlei. (2020). « Le cadre conceptuel ou le modèle théorique ». Séance 3 Cours de Méthodes de recherche en affaires internationales, METH 60013. HEC Montréal, été 2020

Prahalad, C. K., & Doz, Y. L. (1987). « The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision », (The Free Press, Ed.). London

Principles of management. « Global Business Strategies for Responding to Cultural Differences ». En ligne : <https://courses.lumenlearning.com/wm-principlesofmanagement/chapter/responding-to-cultural-differences/> (consulté le 11 juillet 2020)

Quelch, John A. and E. J. Hoff (1986). « Customizing Global Marketing », Harvard Business Review, 64 (May-June), 59-6

Ramadan, M. & Levratto, N. (2011). « Conceptualisation de l'internationalisation des PME : une application au cas du Liban ». Revue internationale P.M.E., 24 (1), 71–106. <https://doi.org/10.7202/1012552ar>

Rennie, M.W. (1993). « Born global », The McKinsey Quarterly, (4), 4S.

Rohrbeck R., (2007). « Veille stratégique en entreprise multinationale : Une étude de cas auprès de la Deutsche Telekom AG », 16ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique AIMS, Montréal, Juin.

Root, Franklin R. (1966). « Strategic Planning for Export Marketing », Scranton: International Textbook CoPrint.

Root, Franklin R. (1994). « Entry Strategies for International Markets », Jossey-Bass, San Francisco.

Rozenblat, C. (2007). « Les entreprises multinationales : un processus urbain dans un environnement international et transnational », L'Information géographique, vol. 71(2), 43-66. <https://doi.org/10.3917/lig.712.0043>

Rugman, A. M. (1979). « International diversification and the multinational enterprise»

Rugman, A. M. (1981). « Inside the multinationals: The economics of internal markets», New York: Columbia University Press.

Rugman, A.M and Gestrin, M. (1995). « The NAFTA investment provisions: prototype for multilateral investment rules, in Organisation for Economic Cooperation and Development», Market Access After the Uruguay Round: Investment, Competition and Technology Perspectives (Paris, OECD).

Rugman, Alan. (2005). « The Regional Multinationals »

Servantie, V. (2007). « Les entreprises à internationalisation rapide et précoce: revue de littérature », Revue de l'Entrepreneuriat, 6(1), 1-28.

Short, J.C., Ketchen, D.J., Jr., Palmer, T.B. and Hult, G.T.M. (2007). « Firm, strategic group, and industry influences on performance », *Strat. Mgmt. J.*, 28: 147-167. doi:[10.1002/smj.574](https://doi.org/10.1002/smj.574)

Statista Research Department. 2019. « Nombre d'hôtels du groupe français Accor dans le monde 2009-2018 ». En ligne: <https://fr.statista.com/statistiques/508349/groupe-accor-nombre-d-hotels/#statisticContainer>

Statista Research Department. 2019. « Nombre total d'hôtels de luxe et haut de gamme du groupe français Accor Hotels dans le monde au 31 décembre 2018, par zone géographique ». En ligne : <https://fr.statista.com/statistiques/596111/nombre-hotels-luxe-et-haut-de-gamme-groupe-accorhotels-zone-geographique/>

Statista Research Department. 2019. « Nombre total d'hôtels du groupe français AccorHotels dans le monde au 31 décembre 2018, par catégorie ». En ligne : <https://fr.statista.com/statistiques/596105/nombre-hotels-groupe-accorhotels-categorie/>

Swedenborg, B. (1979). « The multinational operations of Swedish firms: An analysis of determinants and effects », Industrial Institute for Economic and Social Research 34 Stockholm, Sweden.

Tan, Qun & Sousa, Carlos. (2013). « International Marketing Standardization », *Management International Review*. 53. 10.1007/s11575-013-0172-5.

Taylor, M., & Jack, R. (2016). « Born Global Firm Internationalisation: The Influence of Industry Factors », *Contemporary Management Research*, 12(3).

Theodosiou, Marios & Katsikeas, Constantine. (2001). « Factors Influencing the Degree of International Pricing Strategy Standardization of Multinational Corporations », *Journal of International Marketing - J INT MARKETING*. 9. 1-18.

Thite, M., Wilkinson, A., Budhwar, P., & Mathews, J. A. (2016). « Internationalization of emerging Indian multinationals: linkage, leverage and learning (LLL) perspective », *International Business Review*, 25(1, Part B), 435–443.

Trivago Business. (2018). « Les plus grandes tendances de l'hôtellerie de luxe révélées ». En ligne : <https://businessblog.trivago.com/fr/plus-grandes-tendances-hotellerie-luxe/> (consulté le 15 septembre 2020)

Tshiamanga, Chrislain (2020). « Micro, méso et macro : explications de ces trois niveaux d'analyse ». En ligne : [https://www.lynxbroker.fr/portail-bourse/articles/micro-meso-macro/#niveaux\\_micro-m%C3%A9so-macro](https://www.lynxbroker.fr/portail-bourse/articles/micro-meso-macro/#niveaux_micro-m%C3%A9so-macro) (consultée le 14 mai 2020)

Turpaud, Sophie (2018). « Innovation Disruptive et stratégie Océan bleu ? Définition ». En ligne : <https://sophieturpaud.com/2018/07/17/innovation-disruptive-et-strategie-ocean-bleu/> (consulté le 16 novembre 2020)

Usunier, J. C. and J. A. Lee (2005). « Marketing Across Cultures », Pearson Prentice Hall.

Vernon, R. (1966). « International investment and international trade in the product cycle », *The Quarterly Journal of Economics*, 190-207.

Vernon, R. (1979). « The product cycle hypothesis in a new international environment»

Vrontis, Demetris & Thrassou, Alkis & Lamprianou, Iasonas. (2009). « International marketing adaptation versus standardization of multinational companies », *International Marketing Review*. 26. 477textbackslash n500. 10.1108/02651330910971995.

Walters, P.G.P. and Toyne, B. (1989). « Product modification and standardization in international markets: strategic options and facilitating policies », *Colombia Journal of World Business*, Winter, pp. 37-44

Williamson Oliver (1981). « The Economics of Organization, the Transaction Cost Approach», *The American Journal of Sociology*, vol 87 n° 3

Williamson Oliver. (1985). « The Economic Institutions of Capitalism ». New York: The Free Press-Macmillan.

Williamson Oliver. (1995). « Hierarchies, market and power in the economy; an economic perspective », *Industrial and Corporate Change*, 4 (1), pp.21-49.

Yavas, U., Verhage, B. J., & Green, R. T. (1992, July). « Global consumer segmentation versus local market orientation: empirical findings », *Management International Review*, 32(3), 265+.

Yin, Robert K. (2008). « Case Study Research, Design and Methods », Sage, London.

Zaheer, S. (1995). « Overcoming the Liability of Foreignness », *The Academy of Management Journal*, 38(2), 341-363. Retrieved November 17, 2020, from <http://www.jstor.org/stable/256683>

Zhang, Boqi. (2019). « Stratégies d'internationalisation des multinationales chinoises », *Gestion et management*. Université de Pau et des Pays de l'Adour. Français. En ligne : <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-02879835/document> (consultée le 1er septembre 2020)

## Annexes

### Annexe A - Guide d'entretien : Hôtel de luxe montréalais du groupe Accor

Date:

Lieu:

Durée de l'entrevue:

Nom de la personne-ressource :

Coordonnées :

Notes : les questions sont construites à partir des informations désirées (non-exhaustives et encore en construction) ainsi que du cadre conceptuel.

<b>Catégorie de questions</b>	<b>Informations désirées</b>
Stratégie d'internationalisation	<ul style="list-style-type: none"><li>- Choix des marchés</li><li>- Modes d'entrée</li></ul>
Processus d'internationalisation	<ul style="list-style-type: none"><li>- Adaptation, standardisation ou Adap stand</li><li>- Volume d'affaires à l'international vs domestique</li></ul>
Impact de l'industrie	<ul style="list-style-type: none"><li>- Les avantages liés à l'internationalisation</li><li>- Les évolutions et défis majeurs</li></ul>
Facteur contextuel	<ul style="list-style-type: none"><li>- L'impact de l'environnement local (ville)</li></ul>
Facteur opérationnel (facteurs sur la façon dont la firme multinationale opère)	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pouvoir de décision et dépendance des activités</li><li>- Les clés du succès du Groupe à l'international ?</li></ul>

Facteur organisationnel (participation de la firme aux réseaux et au type d'activité que mène l'entreprise qui s'internationalise)	- Recrutement plus local ou des expatriés ?
--	---

### Questions opérationnelles

1. Comment caractérisez-vous le luxe de l'hôtel au sein duquel vous opérez ? L'art de vivre français est-il toujours attractif ? Quelle est sa singularité ?
2. Quels types de prestations la nouvelle clientèle étrangère vient-elle chercher dans les hôtels de luxe français ? (*Satisfaction de la clientèle*)
3. Comment l'hôtel fait face à la crise sanitaire actuelle (Covid-19) ? Et comment préparez-vous l'après crise ? (*Productivité, gestion financière*)
4. De quelle façon vous avez géré l'engagement des clients en ce temps de crise ?
5. Quelles innovations en termes d'expérience client le Sofitel peut-il imaginer pour attirer les nouvelles générations ? quel rapport à la technologie dans vos locaux ?
6. Question sur la dynamique de la ville : comment affecte-elle vos opérations ?
7. Le recrutement est-il plus local ou faites-vous appel aux expatriés : En fait au niveau organisationnel quel type d'activité mène l'entreprise pour s'internationaliser ou bien s'implanter dans le pays ?
8. Dans vos activités, comment pensez-vous concilier le luxe et le développement durable ? (*Politiques et procédures en vigueur*)
9. Quels sont les enjeux spécifiques que vous avez pu identifier concernant le marché de l'hôtellerie de luxe ?
10. Quels sont les clés du succès du Groupe Accor (et du Sofitel en particulier) à l'international ?

*Bonus : Souhaitez-vous faire un commentaire ou partager une idée sur l'industrie de l'hôtellerie de luxe et les enjeux que reflète la mondialisation au niveau local ?*

Annexe B - Guide d'entretien : Firme multinationale Accor

Date:

Lieu:

Durée de l'entrevue:

Nom de la personne-ressource :

Coordonnées :

Notes : les questions sont construites à partir des informations désirées (non-exhaustives et encore en construction) ainsi que du cadre conceptuel.

<b>Catégorie de questions</b>	<b>Informations désirées</b>
Stratégie d'internationalisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Choix des marchés</li> <li>- Modes d'entrée</li> </ul>
Processus d'internationalisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptation, standardisation ou Adap stand</li> <li>- Volume d'affaires à l'international vs domestique</li> </ul>
Impact de l'industrie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les avantages liés à l'internationalisation</li> <li>- Les évolutions et défis majeurs</li> </ul>
Facteur contextuel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'impact de l'environnement local (ville)</li> </ul>
Facteur opérationnel (facteurs sur la façon dont la firme multinationale opère)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouvoir de décision et dépendance des activités</li> <li>- Les clés du succès du Groupe à l'international ?</li> </ul>

Facteur organisationnel (participation de la firme aux réseaux et au type d'activité que mène l'entreprise qui s'internationalise)	- Recrutement plus local ou des expatriés ?
--	---

### Questions stratégiques

1. Parlez-moi de l'internationalisation de la firme, son expansion en dehors de la France
2. Vers quels marchés la firme s'est-elle tournée premièrement. Et quels sont les critères qui ont guidé le choix des marchés ?
3. Quels sont les modes d'entrée privilégiés ?
4. Quel sont les atouts stratégiques du groupe Accor dans son internationalisation vis-à-vis du segment luxe ?
5. Comment décririez-vous le pouvoir de décision et la dépendance des activités au sein du Groupe ?
6. Quel constat faites-vous face à l'évolution du marché face à la concurrence ?
7. En regardant les plus grosses concentrations de cinq étoiles on constate que le poids des grandes villes importants, dans quelle mesure les villes émergentes peuvent-elles rivaliser demain avec des villes tels que Paris, Milan ?
8. Comment voyez-vous la ville (Montreal ou Rio) dans dix ans, d'un point de vue économique et social ?
9. Quelle influence pensez-vous avoir en termes d'image, d'impact économique et commercial sur la ville où vous opérez ?
10. Quels sont les objectifs de croissance de la firme ?

*Bonus : Souhaitez-vous faire un commentaire ou partager une idée sur l'industrie de l'hôtellerie de luxe et les enjeux que reflète la mondialisation au niveau local ?*

#### Annexe C - Retranscription de l'entretien à l'hôtel de luxe Sofitel

*Comment est-ce que vous caractérisez le luxe dans lequel de l'hôtel dans lequel vous opérez est-ce que l'art de vivre à la française est toujours attractif et quel était sa singularité?*

Notre ADN bien entendu c'est l'art de vivre à la française chez Sofitel. Ça fait toujours rêver dans l'esprit des gens chaque personne un petit peu dans sa tête quand on parle des voyageurs étrangers qu'est-ce que c'est, c'est vivre l'instant, le classique de la baguette on ne va pas se cacher et après il y en a beaucoup surtout dans le milieu du luxe qui vont associer à la mode, à savoir bien manger à l'art la culture en général. Donc nous chez Sofitel effectivement c'est l'art de vivre à la française c'est lié à tous ces piliers : la gastronomie que ce soit là que ce soit le savoir vivre et cetera. Donc tout tous les piliers là font partie de ce qu'on remet en place au niveau du Sofitel, dans la façon d'accueillir les gens. Donc toujours une petite chose française, vous avez toujours le Bonjour le Bonsoir qui est présent pour accueillir nos clients, la façon de se vêtir la façon d'interagir avec les clients et on essaie d'être prêt sans être trop envahissant avec le client mais une certaine joie de vivre c'est comme ça. La façon dont on accueille les gens après c'est bien entendu à mettre des actions tangibles. Par exemple pour trouver le bouquet qui a des classiques français qu'on a en place, vous retrouvez une journée ou une semaine associer des grands crus ou les mains français avec un parallèle avec peut-être des producteurs locaux. Qu'est-ce qui se passe pour leur dire qu'est-ce qu'on fait au niveau des mains de la dégustation et cetera à partenariats avec des grands vins du champagne à défendu champagne, j'ai toute la gamme de chez moi il permet de nous identifier de ce côté-là après des partenaires du département et culturels bien entendu on met en avant avec nos clients donc on a des offres sur internet notamment on peut boucler une chambre est avec cette jambe il y a tout un parcours culturel qui est lié avec des tickets pour les musées et cetera et cetera donc à chaque fois c'est ce point-là qui font que on se différencie des autres marques parce que on intègre tous les différenciateurs tous ces points dans notre dans la journée de notre client quand tu viens chez nous que ce soit au moment de la réservation on manque d'identification du

produit à travers les différents sites internet et au moment de leur journée à travers l'hôtel a aussi on a changé toute notre campagne publicitaire à maintenant a donc quand vous avez le voir j'imagine à travers différentes choses alors je sais pas si je ne suis pas sûr les amis vous avez vu sur YouTube un peu toutes nos différentes publicités oui l'actuelle crise sanitaire non mais livré vidéo voilà on essaye d'être de de très chic chez solitaire ça c'est un peu le mot dans une dernière publicité qu'on a fait on dit que effectivement il y a toujours toutes les toutes les mesures hygiéniques et d'hygiène à mettre en place sanitaire à mettre en place mais on peut le faire avec style donc c'est un peu sur le message pour moi donc toujours d'accord avec ce message-là garder ce côté un peu décalé un peu style french un très lié à la mode et musique Regardez cet esprit-là ce petit clin d'œil toujours avec grand sérieux sur l'actualité mais un petit peu décalé a écrit qui font que on est vraiment différent des autres au niveau des produits qu'on propose au niveau du service parce que notre service est très personnalisé on essaye vraiment de tout connaître nos clients à chez nous se rappelle les cousu main c'est petites attentions qui viennent du cœur c'est pas un standard Retrouvez chaque fois pour chaque client et ce je ne sais pas je j'ai quelqu'un qui vient à l'hôtel j'apprends que ce sont des je ne sais pas mais fin d'une certaine marque de whisky je vais leur monter un symbole de ce whisky dans leur chambre ou je vais je vais faire quelque chose qui sort de l'ordinaire tu prends un standard donc c'est ces petites choses qui sont faits comme tous nos ambassadeurs pour les managers c'est le service qui vient du cœur voilà c'est ça c'est exactement ça et ça fait la différence je pense que quand on regarde finalement rien à aujourd'hui je vous dis sans fausse modestie je veux dire je l'ai dit fréquemment sur plusieurs forums je pense que aujourd'hui on a certainement le meilleur service à Montréal bon produit mais en terme de service on a le meilleur service parce que on a des gens qui aiment faire plaisir aux clients qui ont envie de faire plaisir aux clients et quand tu viens à l'hôtel c'est pas une corvée c'est pas un job c'est vraiment à une volonté de de faire une différence dans la journée.

*Quels types de prestations la nouvelle clientèle étrangère vient-elle chercher dans les hôtels de luxe français ? (Satisfaction de la clientèle)*

Quand on parle de la clientèle étrangère si vous faites référence asiatiques ils sont très friands des marques françaises de luxe donc on le voit avec ma mère sur moi avec lui on voit avec les différents alcools et cetera et cetera il y a une volonté à pour eux le luxe est identifié à la France OK du français donc quand tu viennes chez Sofitel ce qu'il voit c'est ça aussi ils ont une connaissance des produits Sofitel de luxe a du courrier Sofitel en Asie qui est certainement un

niveau au-dessus de ce qu'on offre en Amérique du Nord parce que on a des prestations différents on a une main d'œuvre qui est moins cher aussi on est capable d'avoir plus de personnel pour certains types de services mais ils ont recherché sur cette qualité de service ils vont rechercher ce décor qui a inspiré quelque part de la France même si pour certains à français on va sortir les voir ça fait peut-être un peu vieillot mais c'est l'image que les gens n'ont arrêté de déconner la française qui va être grandiose qui pète ça dépend comment les gens le voient chacun comme je disais précédemment chacun sa vision de la France Haïti et du luxe mais je pense que nous pour la clientèle et à l'étranger il vient me chercher un simple un service il vient chercher un confort et il vient de retrouver dans notre dans notre offre de restauration à quelque part à côté de la France parce que nous on travaille vraiment avec les produits locaux mais avec les recette de savoir-faire français donc on essaye de mélanger les 2 donc résultats qui sont assez sympathiques CO 2 donc je pense que l'élection viens chez nous parce qu'ils connaissent la marque déjà il existe ils ont expérimenté que ce soit ailleurs en France ou dans leur pays d'origine et après il vient de retrouver une qualité constance on a mangé chez nous il faut pas oublier aussi que quand ils vont venir chez Sofitel par exemple aussi ils vont profiter des offres vol un qui la carte de fidélité donc ils ont pu voir utiliser avant dans le passé donc ça aussi ça crée une loyauté a quelques jours d'accord par rapport à la crise sanitaire actuelle

*De quelle façon vous avez gérer l'engagement des clients en ce temps de crise ? Et comment vous préparer l'après crise ?*

C'est une super question c'est la question à 10000\$ en fait parce que aujourd'hui à la prêtrise déjà on ne sait pas quand est-ce qu'on va entrer dedans on sait qu'on est dans la continuité de d'évènements qui ont commencé en mars hein c'est vrai que nous on a on a passé un message très fort à toute notre clientèle avec le programme all safe si vous avez pas vu les détails envie d'aller là les consulter sur internet hein on a envoyé à tous nos clients à qu'est-ce que c'était logiciel quels étaient les points on allait mettre en place dans nos hôtels pour essayer de pas assurer la sécurité non seulement de nos clients mais aussi de nos employés à ça on a des partenariats qui ont été faits donc avec Bureau Veritas est axa comment ça fonctionne elle se croit on le sait en termes de de points du sanitaire est prévu de nettoyage des hôtels. Par exemple après le départ d'un client je te laisse ma chambre 48 heures sans personne dedans avant de la nettoyer et quand j'ai nettoyé il y aura tout le client qui va rentrer dans des choses comme ça tous ces points sont assez par l'hôtel avec un backup qui est mis en place à une fois qu'on a fait un autre la saison avec le back up on en voit de recherche à Toronto qui valide ou pas qui ont

à l'application Auxerre donc on a une première certification Voltaire qui est autour valider après on a une SE certification qui va être validé avec un Bureau Veritas et axa qui vont venir faire notre physique de l'hôtel en disant c'est ça est-ce que c'est vraiment peur tu sais en place sur notre application qui n'est pas encore son après la certification et aussi on n'a pas application ne peut pas communiquer avec nos clients au niveau de ce niveau-là avec une mesure qu'on a mis en place donc c'est important parce qu'aujourd'hui à nos clients veulent être rassurés ils veulent savoir que quand ils vont venir chez nous tous les protocoles sont en place pour assurer leur sécurité la sécurité de leur projet était une fois qu'ils vont partir de l'hôtel il n'y aura pas de surprise donc c'est un une première étape c'est tout l'aspect sanitaire qui est important pour votre 2e point c'est garder un contrôle constant avec nos clients un contre un contact avec nos clients c'est-à-dire que nos équipes sont donc moi-même on appelle de façon régulière nos clients pour direction de la danse à vous qu'est-ce qu'on peut faire pour vous aider Comment allez-vous le chien le chat les enfants le poisson rouge et cetera prendre des nouvelles et même plus à un degré personnels parce que je pense que c'est important il faut qu'on sorte du côté professionnel où on était ou est-ce que je peux faire une réunion pour vous est-ce que non là on a besoin d'être connecté il faut dans cette connexion et là c'est vraiment s'enquérir de leur de leur bien-être de comment ils vont faire pour les aider dun.de vue personnel parce que des fois ça s'accroche c'est pas plus que ça si on peut les aider dans un futur business et cetera donc ça c'est le 2e point le 3e point pour se préparer aussi on peut pas faire fonctionner l'établissement s'est employé donc c'est avec nos employés faut savoir qu'aujourd'hui on a seulement 20 pour 100 ou 30 pourcents même pas de notre workforce qui a été rappelé au travail à l'hôtel le reste des gens sont encore chez eux parce que j'ai pas suffisamment d'occupation pour les faire travailler donc c'est en contact constant avec ces gens-là pour que quand le moment sera venu on sera capable non seulement de les avoir tenu informé de qu'est-ce qu'on a fait au cours du temps mais il est rappelé et qui sont motivés pour venir travailler vers nous parce qu'on sera d'employeur de choix même si entre-temps ne pas être capable de l'ouvrir de du travail donc je pensais les 3 grands axes c'est le côté sanitaire le côté client le côté employé de l'hôtel c'est important de garder ces choses-là en place pour que on sera prêt à ressortir de la crise éventuellement servir nos clients à l'hôtel refaire venir de nos employés à l'hôtel et tout ça dans des mesures sécuritaires après en termes de gestion financière de l'hôtel c'est un autre maillon c'est vrai qu'aujourd'hui il y a plusieurs études qui sont faites avec prudence la même chose à savoir on a calculé combien me coûte un hôtel fermé combien me coûte un hôtel de rouler à 5 10 15 20 30 50 ans d'occupation et par rapport à ces schémas cette projection décision de ne pas entrer en moins de rouvrir le texte à est-ce que c'est la bonne

décision oui non peut être le travail de le dire mais constante avec notre propriétaire justement pour mitiger les pertes financières s'il y en a un pour les rassurer sur les gains qu'il va y avoir dans le dans le futur et donc ça veut dire travailler aussi différemment c'est-à-dire que les services offerts par finalement rien avant de l'épisode provide sur différents maintenant c'est clair qu'on n'est pas capable de rappeler sans concentré type avec un sorcier avaler un chasseur aujourd'hui on a importé qui va les chasseurs donc ça serait bien parce que on financièrement c'est pas viable on peut pas avoir la même structure opérationnelle quand on a 80 pourcent d'occupation quand on est à 8 10 pour 100 donc c'est un peu ça aussi c'est bien donc c'est bien sûr que j'ai connu gamme qui est de ma mère il faut se remettre en question dans la façon de regarder comment on opère pour justement assurer la pérennité financière de l'établissement est assurée la vérité humaine aussi des connaissances parce que l'hôtel sans surprise va chercher c'est sûr terminer avec l'expérience client.

*Je voulais savoir si vous avez un rapport particulier à la technologie dans vos locaux?*

Aujourd'hui on a on a des agents qui sont c'est comme ça je vais céder pareil pour nous on a des agents à l'entrée de l'hôtel qui prennent la température individuellement des clients pourquoi nous on a des agents parce que parce que je veux je vous l'ai dit tu sais que tu peux le gagner pour moi je crois l'interaction avec les gens je pense que il faut interagir oui on prend la température mais il faut aussi leur parler la machine doit pas être capable de leur dire vous avez pas de masse à la machine va pas être capable de leur poser des questions comme nous on pose si est-ce qu'ils ont été en contact avec j'ai des gens à la colline et cetera et cetera là la personne que nous on a l'entrée à l'hôtel est là pour interagir avec les gens à les diriger sur les différents services de l'hôtel aussi donc on essaie de garder un comportement humain aussi je pense que c'est important de ne pas déshumaniser le processus il faut garder ça c'est l'interaction après c'est vrai que on a plusieurs un système en place qui permettent à nos clients d'éviter le contact avec les gens maintenant tu vas faire leur Dieu qui n'en ai pas sur l'ordi quand on arrive donc je l'ai sera déjà prêt donc juste passer la réception de l'apprendre il monte dans leur chambre il voit plus personne tous ces choses a expliqué le communiqué j'ai un texte avec nous aussi il y a quelque chose qu'on fait déjà qui existe utilise la technologie mais je pense qu'à un moment nous notre France choisit sa service et même si il faut qu'on change il faut qu'on évolue parce que dans l'hôtellerie notre cœur de métier c'est le contact chien et maintenant notre contact liens il y a de même en fait il faut qu'on est complètement l'opposé de ce qu'on a appris initialement d'accord d'ailleurs on nous a appris à être production être à l'écoute du client

à la rassurer un peu cajoline à être un peu le papa maman pour le client quand tu viens à l'hôtel à et là il faut qu'on se mette au moins il faut qu'on le touche je parle le moins possible il faut qu'on porte un masque on trouve son expression donc on va les opposer à l'antithèse de ce qu'on est donc il faut quand même garder essayer de garder de mon point de vue un contact à une certaine humanité dans ce qu'on fait en respectant les mesures sanitaires nécessaires dans un bain par région et par pays c'est important mais je pense que j'ai les jambes besoin d'entendre la voix de quelqu'un qui les rassure que tu validé et cetera et après toutes les aides on a que ce soit qui me saoule ce soit par téléphone par internet et cetera c'est un plus qui nous aident banque de clients ça nous aide aussi aller plus rapidement et le plus efficace mais je pense que l'un et l'autre sont complémentaires et il faut travailler avec avant les 3 derniers

*Au niveau organisationnel il y avait toujours cette french touch ou est-ce qu'il y avait comme j'sais pas une implantation également de de travailleurs locaux ?*

Aller chercher d'aider une expertise externe à signaler il se trouve qu'il travaille au Québec au Canada qui sont français Ben ça peut être un plus ça fait un bénéfice mais avant tout on recrute pas pour l'attitude parce que je suis positive la moitié de la bataille de gagnée je peux vous apprendre vous servir d'un clavier d'ordinateur mais je veux pas vous apprendre à être positif dans la vie quoi si vous l'avez-vous n'avez pas quoi vous avez cette passion vous l'avez c'est génial mais je pourrais jamais vous mettre un coup de peinture bien je te donne une dose de passion moi aussi je peux pas il y a des choses que je peux je peux aider à développer comme j'avais dit après la série d'excellents logiciels et cetera lui l'attitude positive c'est ça qu'on va chercher donc en fait nous ici du moment qu'il parle français anglais puisque c'est le rythme anormal base qu'on a besoin de l'hôtel passera par la clientèle d'affaires oui ouais c'est en plus ils ont fait des études hôtelières c'est un plus ils ont travaillé dans un établissement de luxe c'est un plus à s'y connaissent la marque et cetera mais c'est pas un critère déterminant d'accord c'est-à-dire si j'ai quelqu'un qui vient je vais prendre un exemple tout bête hein parce que on a jamais qui vient de la coiffure mais qui a dit une phénoménale et que ça peut être un super a une super addition pour mon équipe de réception de restaurant je peux toujours lui apprendre à porter les assiettes cette personne toujours cette personne je pense que c'est ça le fondamentale on n'a pas besoin d'être un français belge chiffres voilà Prix d'Amérique bleu rouge vert violet on s'en fout pas ce qu'on veut c'est quelqu'un qui va être capable livrer un service personnalisé avec ton vie avec passion à notre clientèle et ça vient s'excuser au départ je pense qu'on a été assez bon dans notre recrutement et c'est pour ça que je pense qu'on a réellement un des meilleurs services de

la ville parce que justement des gens passionnés qui ont envie qu'ils veulent servir qui va lui faire plaisir tu vois que le client qui s'en est pris ta première chose qu'il pensait donc qu'est-ce que je vois beaucoup Sofitel Montréal il faut que je regarde vite et c'est je pense c'est ça la différence je pense que c'est compliqué dans le monde entier oui maintenant non parce que ces actions à je veux dire c'est pas parce qu'on est français qu'on sait mieux faire quoi parce qu'on est français forcément bien faire l'anglais mais c'est je pense qu'il faut être patient c'est-à-dire que je pense que c'est fondamental dans notre métier aujourd'hui.

*Comment est-ce que vous conseillez luxe et développement durable ?*

Le développement durable c'est primordial c'est celle que c'est quelque part va dire cette peinture de votre activité mais presque un avec accord et je voudrais en gros quand même site internet un homme qui savait pas vingt-et-un c'est tout un problème un prof de sustainability dur s et donc on est très impliqué dans tout ce qui est recyclable and local utiliser les produits locaux réduire l'empreinte à notre appel sur l'accueil savoir que le réseau il y a plusieurs niveaux OK pour commencer avec le bronze et vous avez jusqu'au papillon qui vole plus élevé à ce niveau vous pouvez seulement les avoir l'accréditation aussi vous êtes capable de remplir certaines conditions et si vous n'êtes pas capable de remplir une condition notamment au niveau du bronze qui vous arriver si vous faites toutes les informations sur le film du monde vous pouvez pas sortir du bronze le bord il y a des conditions gâterie qui sont liées niveau essence c'est de base ticket vous ne pouvez pas évolué dans la chaîne pour prendre plus de plus de de plan donc nous l'hôtel finalement rien on est fatigué on est plus haut de ce qui existe on est certifiée Platinum donc c'est-à-dire que chaque action qui est mis en place dans l'hôtel et vérifié il y a un qui a été audité on n'a pas triché c'est une vrai papillon c'est très compliqué d'arriver à ce niveau-là ça nous a pris 3 ans pour arriver à moi je suis très je suis très en colère ce qui se passe maintenant avec les mains soulignant et cetera parce qu'on gaspille en a un c'est une catastrophe c'est normal c'est normal mais on n'a pas commencé dans ce que je fais en connectant très longtemps très fort à l'hôtel pour justement à mettre en place à tout ce qui était possible imaginable en recyclage à en achat de produits recyclés en achat de produits qui ne sont pas à usage unique et cetera et cetera a travaillé très fort aussi et on travaille beaucoup que ce soit la situation pour les petits enfants on est pour Noël ou les adolescents aussi quand il a du temps pour les élèves créent leur trousseau pour qu'il puisse partir chez eux et cetera donc on fait beaucoup de choses aussi en termes de bénévolat toute l'année c'est vraiment on devrait mais je pense que c'est notre devoir on prend beaucoup à la communauté donc c'est un autre

pouvoir j'en ai beaucoup d'entreprises concurrentes le publicisé énormément ou on le sait pas forcément mais on vit très bien avec ça parce que je pense que c'est pas ça ne fait pas dans un but de de montrer qu'on est les plus beaux les plus forts ont fait parce que ça nous fait plaisir c'est pas les cadres qui gère les tout ça c'est toutes les équipes c'est un c'est un effort commun c'est tout le monde participe il y a des il y a des actions qui sont lancées par des cadres des employés et tout le monde participe donc on va maintenant parce qu'on a envie de le faire ça nous fait plaisir alors oui c'est un aspect primordial pour accord pour vingt-et-un ça ne tient vraiment qu'on a sponsorisé d'ailleurs un film l'année dernière justement pour apprendre la migration des oies qui s'appelait très bon film d'ailleurs donc c'est dans le film de personnes c'est une catastrophe mais c'est un très beau film est donc la planète XXI accord on est très impliqué dans tout ce qui est dans tout ce qui est perçu pour exprimer comme ça arrive finalement rien en fait partie je pense que c'est quelque chose sur lequel on communiquera peut-être plus mais non je suis avec nos entreprises coopératives on va dire qu'on fait vraiment des efforts même aujourd'hui vous voyez nous on a acheté des masques lavable comme ça mais on s'est fait dire par SMS est écrit l'organisation qui gère toute la toute la sécurité au travail en fait c'est ma cela n'était pas bon qu'il fallait mettre des baskets bleues donc en papier là vous avez les mains sur les gros donc on va être obligé de jeter et cetera commence à bien connaître c'était un argument avec merci machine de mettre une amende parce que je voulais pas utiliser en masque bleu parce que c'était trop polluant donc mais c'est la loi du travail c'est une pièce qui voulait mais pour dire que on va la maintenir en même temps ce que c'est juste que je pensais que c'était juste donc on va attendre que travail Québec pour aller voir ce qu'on s'appelle association pour l'introduire avec nos ambassadeurs pour justement limiter l'usage de ces masques à usage unique parce que c'est une catastrophe direction du resto de me connecter en plastique en fait c'est une horreur tout en plastique on avait presque plus facile d'entretien mais on est revenu application partout avec moi ça me rend dingue c'est hier on faisait un gâteau qui élève les de les poubelles mais pas tous les jours mais non mais on est rendu à une levée par semaine les cartons ont fait rêver tous les 3 mois on a une machine restauration puis c'est un estomac géant sur les sur les enzymes naturelles et tous les déchets biologiques donc organique comme aller dans cette machine les enzymes naturels les digère ça devient ridicule pourquoi utiliser qui est un engrais pour arroser vos plantes par exemple et donc ça veut dire qu'il me reste rien qu'avec ça on a réduit notre consommation de sacs poubelle plastique 2 25000\$ à l'année un sac plastique ça coûte 0,10€ donc vous voyez le nombre de plastique de cette pratique on a arrêté d'utiliser rien que pour notre hôtel quoi et là c'est Noël c'est une horreur moi ça me rend chèvre il serait quand même pas c'est eux je pense que oui du coup il

aura eu certains effets positifs sur beaucoup de choses mais le gros effet négatif c'est clair qu'au niveau écologique c'est la maladie mentale

*Quels sont les enjeux spécifiques que vous avez pu identifier concernant le marché de l'hôtellerie de luxe et quelles étaient vraiment les clés de succès du groupe Accor ou du Sofitel en particulier à l'international ?*

L'enjeu numéro un c'est un d'être très pour autour de nos clients quand je suis prêt c'est-à-dire que il faut que les différents pays redonnent l'autorisation aux gens de voyager parce qu'aujourd'hui c'est un problème majeur les gens peuvent pas voyager donc qu'est-ce qu'on peut faire aujourd'hui c'est de communiquer sur le fait que oui vous pouvez revenir chez nous oui c'est un environnement sécuritaire oui on va s'occuper de douche puis toutes les démarches nécessaires ont été faites pour assurer votre sécurité de la sécurité des employés oui on essaie d'être écologique le plus possible en ce moment malgré circonstances c'est un des enjeux primordial communiquer bien entendu avec nos clients je vais me coucher à côté avec le client individuel pour attirer faudra bien écouter pour la santé voilà ce qui se passe en France à gauche penser à nous ou pas encore avoué puis on va essayer de céder mutuellement c'est je pense c'est laisser les clés la clé c'est que au niveau international tous au tel rose de façon homogène tous certifiés avec le problème on le sait je pense que c'est vrai aussi un gage de de constance au niveau sanitaire pour nos clients à travers le monde tout en sachant qu'il voudra regarder lampe en Japon en Afrique en Asie en Europe en Amérique du Nord et cetera ils vont retrouver le même standard de sanitaires dans tous nos hôtels peu importe le degré de crise suivant les pays parce que c'est clair c'est important de parler de communiquer à avec nos employés pour les sensibiliser à la précarité en général maintenant général pour on peut travailler ensemble justement pour trouver les moyens d'être innovateur de trouver des idées nouvelles qui sont entrain de séjour unique en proposant des services différents pour justement assez dur d'opinion les inviter à revenir et je pense que ça va être ça va être ça va être simple petit peu de de ce qui se passe quoi et être vrai dans nos promesses je pense que c'est important si on s'engage à il faut qu'on aille jusqu'au bout de notre engagement et ça c'est pour le truc c'est pour l'hôtel en général on peut pas se permettre aujourd'hui tu es un compétiteur face une église je pense qu'on est tous dépendants les uns des autres donc c'est important d'aller de l'avant et d'être conscient que les actions de tout un chacun à vous contribuez à l'évolution au développement à rendre confiance au client pour qu'il continue voyager qu'il revienne dans les hôtels je pense que c'est vraiment un travail d'équipe ça travaille pas ensemble je pense qu'aujourd'hui oui on est

compétiteur entretien qu'il soit Mario et cetera mais en même temps on doit être collaborateur on va travailler ensemble parce qu'on doit envoyer un message fort de confiance de sécurité le consommateur le client pour le futur c'est important je pense que les gens vont revenir naturellement parce que le naturel va revenir et que les gens en confiance pour voyager dès qu'il aura la possibilité de voyager il va revenir dans les hôtels après il faut mettre tout en place. *Avez-vous un commentaire à partager ou une idée sur l'industrie de l'hôtellerie de luxe et les enjeux que reflète la mondialisation au niveau local ?*

Aujourd'hui l'hôtellerie on est on est extrêmement touché pour vous donner un petit peu un ordre d'idée de ce qui se passe sur Montréal au début de la pandémie on se disait il y a peu près 50 pour 100 des restaurateurs qui vont pas ouvrir un après la pandémie d'aujourd'hui on en est à 60 pour 100 des restaurateurs ne vont pas ouvrir si les mesures restent tel jusqu'en décembre ça veut dire que le paysage gastronomique montréalais va changer du tout au tout on arrive à changer de méthode aujourd'hui quand on regarde les hôtels la majorité d'entre eux ne sont pas ouverts certains sont ouverts mais ne prennent pas de clients certains sont ouverts comme moi mais on fait 8 à 10 pourcent d'occupation savoir que aujourd'hui financièrement c'est bon C'est pas viable c'est pas viable sur le long terme on est tous a demandé au vent au propriétaire de l'argent pour continuer de fonctionner et on parle pas de 5005 1000\$ on parle de millions de dollars donc après cet argent il va falloir rembourser les intérêts de ses empreintes énorme a donc ça c'est vraiment un ou 2 350 de salaire que la France accroisse les grosse console il va falloir il faut être conscient qu'aujourd'hui n'ont rien qu'on a connu il y a 6 ans en arrière ne doit jamais pu être comme ça dans les prochaines secondes aujourd'hui on voit a et encore c'est avec les informations on a maintenant on pense pas à un retour en début de retour avant avril ou mai de l'année prochaine on pense pas que les frontières avec des amis devons ouvrir en mars et fin décembre elles sont fermées ça c'est sûr et certain ça a va pas être possible de changer donc on est très dépendante cette économie américaine a au niveau du tourisme et pas seulement au niveau du tourisme au niveau économique globale de la ville si vous Regardez un petit peu maintenant vous voyez que toutes les entreprises comme lâche LaSenza, Victoria's Secret ont fermé ouvert fermé progressivement tout leur bureau sur Montréal vous avez des entreprises comme Hydro-Québec qui possédé plusieurs étages des tours dans le centre-ville vient de finir son bain et à tous ces employés on aurait pu du bureau au travail à la maison donc c'est mal de personnes qui venaient au centre-ville qui a alimenté les commerces qui alimentait les restaurants préférés consommer qui ne sont plus là ça veut dire que c'est du revenu en moins propre c'est combien ça veut dire que c'est combien ils ont plus lieu d'être ou peut on peut vivre

parce qu'on peut envoyer que c'est qu'un 16000\$ par mois pour le loyer de certains boutique sur Sainte-Catherine comment ils vont faire ces gens qui même avec les aides d'état c'est terminé donc globalement le paysage montréalais va changer du tout au tout et pour l'hôtellerie l'hôtel est vraiment affecté parce que aujourd'hui sur Montréal une année normale c'est environ 11 millions de touristes au Québec à Montréal cette année on va faire à peine un million donc c'est 10 fois moins c'est énorme ça veut dire que il y a des hôtels qui ont pas envoyé il y a des restaurants il y a des commerces en général qui ne vont pas ouvrir et ça et ça va être ça va être compliqué parce que ça va prendre maintenant on se dit que 2000 vingt-et-un va être une année de transition 2022 avec une année complexe on va commencer à revoir à un petit peu à un début de prémices de de business il n'y a pas d'autre pandémie est quelque chose comme ça on pense qu'avant avant 2023 7 2023 on devrait arriver à des niveaux à peu près similaire en 2019 donc c'est 4 ans 4 ans pour le pour revenir sinon donc c'est énorme c'est un aujourd'hui il y a beaucoup de gens qui ne qui qui qui ne se rendent pas compte de l'impact réel sur le business et ça va ça va ça va ça va ça va toucher beaucoup de gens aujourd'hui on a de la chance d'être pris pour une grosse entreprise comme un corps qui qui qui a des moyens pour aider toutes les entreprises il faut pas oublier qu'un accord aussi c'est tout internet propriétaire individuel ou plusieurs hôtels qui eux doivent générer le cash pour se soutenir leurs hôtels avec les banques ou individuellement donc ça veut dire que ça va être compliqué aussi pour eux donc c'est pas c'est pas facile même si on a une grosse multinationale s'arrête c'est certain mais c'est complexe c'est complexe donc parce que l'industrie hôtelière de luxe aujourd'hui est celle qui était le plus touché normalement c'est la plus résiliente dans toutes les crises mais bon ça va je sais que tu es-là ont été les plus touchées au niveau du luxe et c'est nous qui allons mettre le plus de temps nous enlever donc l'hôtellerie économique et midscale elle s'en sortir le plus rapidement et on le voit déjà maintenant donc ça va être compliqué ça va être compliqué et les habitudes de nos clients vont changer comment elles vont changer? Ça aujourd'hui on n'est pas capables de le prédire parce que et je suis à dire si vous préférez voyager et aller dans le chalet, dans la maison.

#### Annexe D - Retranscription de l'entretien à l'hôtel de luxe Fairmont le reine Elizabeth

*Je vais commencer par les hypothèses de départ : qu'est-ce que vous pensez du fait que l'industrie a des effets sur le comportement de la multinationale dans son internationalisation et sa stratégie d'expansion ?*

Localement dans le pays, le client reconnaît la marque et que lui on veut que la réputation. De base pour faire de l'expansion autour du monde ou localement c'est de créer une réputation pour ma marque qui est important car il y a 2 choses qu'on veut : le client. Le 2<sup>e</sup> aspect ce sont les propriétaires : pour avoir une compagnie ça arrive avec des propriétaires qui paient pour avoir notre bannière sur leurs édifices. Donc la réputation est super importante, il faut communiquer, être sure qu'on a une présence des médias sociaux mais aussi dans le monde hôtelier et propriétaire. Le produit commence au design, le meuble, le type de nourriture, même les uniformes de nos employés. Fairmont c'est plutôt canadien et américain, mais ce n'est pas la même vision, ça veut dire que c'est une autre forme de luxe. Une des raisons d'avoir des bannières différentes c'est la possibilité d'offrir quelque chose de différents a une autre clientèle.

Accor achète pour une raison Fairmont pour deux raisons : première ouvrir l'Amérique du nord, car la plupart sont en Amérique du nord. Accor n'avait pas cette présence avec juste 6 Sofitel. Capable d'acheter un footprint dans les Amériques avec toutes les connaissances du monde qui travaillait la et une gamme luxe qu'il n'avait pas avant. C'est un marché totalement nouveau à leur client de base. Fairmont représente 12% de toutes les chambres disponibles autour du monde pour Accor avec 80 hôtels. Les hôtels sont 5 fois 10 fois plus gros que la moyenne hôtels Accor avant. Les revenus 20% du chiffre d'affaire global d'Accor

*Comment l'hôtel fait face à la crise sanitaire actuelle (Covid-19) ? Et comment préparez-vous l'après crise ? (Productivité, gestion financière). De quelle façon vous avez gérer l'engagement des clients en ce temps de crise ?*

La gestion de la crise est estomaquant pour tous les hôtels. Fermés 4 sur 6, 2 sont restés ouvert taux d'occupation de 1% par mois au début de la crise. On a calculé un burn rate c'est-à-dire combien ça coute pour gérer un hôtel même si c'est fermé avec le taux d'occupation qu'on avait. On a fait le calcul hôtel par hôtel puis proposer au propriétaire ou de fermer ou de rouvrir après 3 mois. Sur l'engagement client, tous les resorts à cause que les québécois ne peuvent pas aller ailleurs en été, ces hôtels sont assez occupés en incluant les nouveaux protocoles de covid. On ne peut plus être pleinement occupée à cause du protocole qui dit de laisser les chambres reposées 24h après que le client a quitté. En principe c'est max 50% de disponibilités. Après il fallait changer de processus pour les clients et les collègues : comment on fait une

arrive2e, pour pas toucher les cartes de crédit. Les achats des masques, lunette visière etc. c'est difficile de garer un produit luxe quand on ne peut pas s'approcher du monde. Mais on parvient à garder tout le monde safe and secure. J'ai reçu 2 commentaires clients aujourd'hui qui me dit comment ils étaient contents du niveau de service et comment on fait pour garder tout le monde safe and secure

*Dans vos activités, comment pensez-vous concilier le luxe et le développement durable ?*

Accor a planet 21 qui a été mis e place avant l'achat de Fairmont, du coup il a fallu vite rattraper parce que c'était des processus que peut-être nous on ne suivait pas. On a des fiches techniques qui a chaque année doit être complété pour avoir plus de points qui démontrent qu'on est durable.

*Quels sont les enjeux spécifiques que vous avez pu identifier concernant le marché de l'hôtellerie de luxe ?*

La concurrence, les hôtels de luxe doivent garder les tarifs où ils sont. J'ai procédé à la réouverture de la terrasse Nacarat juste pour avoir du monde local qui viennent. Perte d'enjeu en restauration et en termes de clients. Il n'y aura pas retour à la normale avant 2022 ou à 80% de la normale, on va changer comment on travaille, comment on gère, les conventions collectives. J'ai lu un article cette semaine qui estime que 70% des restaurateurs ne vont pas rouvrir à Montréal. Avec le contexte actuel le monde évite Montréal, car les médias ont démontré que tous les cas nombreux étaient à Montréal.

On ouvre des petites salles de réunion et chambres à coucher en faisant un push de marketing. Pour tout le monde, et surtout les gens d'affaires. On garde un niveau de sanitation plus élevé que ce que demande le gouvernement

Annexe E - Retranscription de l'entretien numéro à la firme Accor pour le Canada

*Can you tell me about the firm's internationalization, its expansion outside France? In term of process.*

Many problems with this one and then exactly internationalization expansion outside friends like where did affirm the fame turn 2 first of all and the criteria that guy that just the choice of the market so you probably don't realize this but I am one of the Fairmont people and so I was purchased this part of the luxury part after it will be very helpful was actually part of the core before they bought luxury hotels also that'll help you when you're going through it but for me as I am I understand it was opposite for the company at the time but core is a global player obviously it so it had said it's the largest hotel player in every market outside of China and North America and so because of that and because it was mostly midscale Nico with exception of Sofitel they wanted to broaden their scope globally and have a footprint in luxury Accor fit larger footprint in North America in hotels. And so, purchasing the luxury chain of average I which is Fairmont raffles and Sofitel was away that they could leapfrog into that particular market and so that's why they purchased the luxury so that they could be the largest luxury hotel operator of managed properties it globally but also allows one of the largest companies in the world so when you enter a market is it more like. And so that's why they purchased the luxury so that they could be the largest luxury hotel operator of managed properties and globally but also one of the largest companies in the world

*What are the preferred modes of market entry? And is it more an adaptation, standardization ou “Adapstand” (a combination of both)?*

It's really different I think when according to course organization they don't actually implement all of the standards of the of the company they integrate it more in that keeping the DNA of the hotel company and then gradually overtime integrating it more into the standards and the policies and procedures that's what you mean how it evolves the best there actually is unusual unlike say a Marriott for instance to the moment they take over you become a Marriott this is a slower process it's more of a gradual process wanting to be the core strategic advantage in the international expansion in their luxury segment, so it just gives them the ability to grow at those brands so in the hotel business talking about the globalization side of it the number one thing you want to do is grow the number of hotels that you've never been there both brands that you have and so our grow the brands by the number of hotels that you have and so having Fairmont and having raffles and Sofitel gave him three more luxury brands that they could grow a core engine so I don't know how much you know about the hotel industry occupancy

and average rate are very important part of the hotel business but the business of hotels is about growing the number of units you have so corporately there focused on growing the number of units in at a hotel level that hotels are focused on growing the occupancy and average rate and making more revenue so it's a it's a 2 sided question and what comment can you make on the evolution of the luxury market between like 2010 and 2020 today the 2010 2010 Raptor 5th 2020 February it was a growing business with probably one of the largest longest runs because in the industry of continual improvement in terms of the gross now it is a really for our industry in terms of what happened with covid, it's continuing to be one globally because people are kind of we're working on it but it is difficult for people to travel and so most of the travel right now is mostly affect almost all of it is backyard or regional and your local marketplace and what typically drives rate is international travel so the local market is a bit more rate sensitive whereas international market is more willing to pay higher rates and so the impact of that is trying to manage the argument ticket so it's definitely we there's three segments really that make up our business in North America and its business travel is group in its nature travels people application the summer is coming along but this is traveling group or not and so it's much softer than it has been in the past

*What influence do you think an Accor's hotel will have in terms of image, economic and commercial impact on the city where it operates? On the city like Toronto or Montreal.*

It's a big question so that way again I think I have it here so I look at the same time what time she has is the question number 91 ten friends would think an accord every adding term of image economic in commercial impact on the city where it operates like Montreal or Toronto so I would say I think it depends by grant excuse me but in the case of Fairmont and sofa tells because Starbucks more or less started in North America and so they have been on the locations and they have big hotels and so Patel this would be the same case for Sofitel in France so in that geographic location so Patel runs it sets the tone for what luxury is in North America does because it has all of the local call it the best locations and so whether it's a bad thing to tell or whether it's the Fairmont Montreal or whether it's Fairmont San Francisco those are we have I think it's eight responsibility to the city into the region to participate tourism to be very active members of what's going on in the government in terms of anything that impact impacts tourism or hospitality and so it's very important particularly the sides of hotels and luxury hotels I would say that most general managers it's very much hotel driven I get very involved in the local market and have a significant impact on the image the economy of the city. I mean I don't think

they really work for Montreal is changing the economics of the city, but they definitely have a positive impact when things are.

*The next question is about the COVID-19 I know it will have some consequences on the hotel industry. With Covid-19, the consequences of the hotel industry will affect the behavior of the multinational in its internationalization and expansion strategy. What comment can you make about the impact and the response for Accor?*

I actually very proud of course because I think they're very fast out of the gate really very much our business is about giving orders or colleagues in our customers confidence in travel and so with color but of course everyone was so nervous and no one really check at the beginning understood really what it meant and so we went out we are very grateful for the game to helping people first responders anyone who was in the frontline of what was happening so our hotel is closed up shop very quickly all the guests went home and then we had large empty buildings with stress my beds in them so whether or not they hospitals or whether they were actually places where doctors and nurses who didn't want to go home as a potential to impact their family and we had special rates for them that they could stay in the hotels and we spent tremendous amount of time trying to work with the very self-governments actually coming to your earlier question to make sure that we were supportive and that we were participating in whatever else we could be at the beginning of it all and then the next piece of that puzzle but supports all of our colleagues were negatively impact in itself because our culture negatively impact inspections and he and the board all ended actually shareholders all agree that they would take a portion of the dividend and give it back to colleagues and so we have what we call they did but they all hardest fund and so they all hardest fund is also colleagues and so he didn't have enough money for groceries or unfortunately for some of your parents passed away in funding for funeral and they weren't working we would support them so they decide to ask for the money through talent culture for human resources Department and then we had a process that we went through and we have approved hundreds of thousands of \$1,000,000 millions of dollars to give back to the colleagues so that they can continue to work through this crisis without actual employment hours to work because obviously the hotels are close nothing was happening and so that was incredible in terms of the colleagues and then last but not least in fact one of our most important partners which is our owners of all the different hotels very closely in demand for this entire process to shut down the hotel now to be opened the hotels looking at everything that we possibly can do to make them safe and so another initiative that

we got out of the gate very quickly with that there is called all safe and so it's a label that every hotel can earn that make sure that they are complying with all COVID-19 and so that every hotel is in the company is actually going through that phase right now to make sure that we live up to those protocols which is really it's all above and beyond social distancing washing your hands mass globe sensor thing so that is happening and then of course we're also the forcing that we're doing that did set really taxi owners welcome fixed cost associated with all of those pieces I just mentioned but we also are looking at we calling our lean operation and figuring out with a new model for our hotels and how we can operate the leanest possible way responsibility to the fiscal responsibility to the owner but also responsibility the brand promise and sure that we still deliver on the brand promise with a customer who's at our hotels and balancing those two I think of course Getting that other.

*I have a question are you also working on the environmental like the impact you know the mask everything*

We have an impact on the environment so those are Accor strategy for it yes if you're interested this phenomenon is on our team we can't send a 21 it's a tier program that we're actually going for complete removal of single use plastics and this is no intention of moving away from the goal and I think of all the masks and all the covers on everything now and plastic is frankly exciting side get it I understand it and it's so we're looking at ways to avoid it wherever we can but still provide that sense of security for that consumer but she could give you a much better than I can let me tell you how much in more in depth overview of what we're doing as a company on that particular card get into it and we just taking a little bit of a setback in the short term.

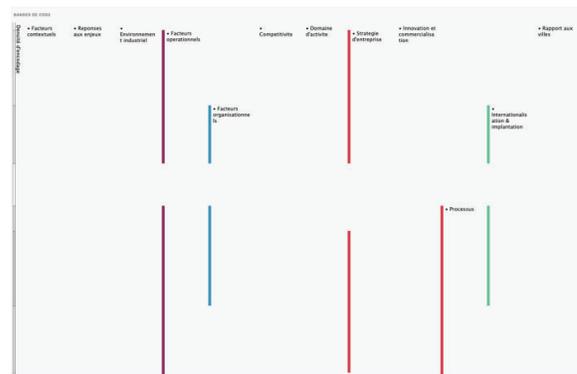
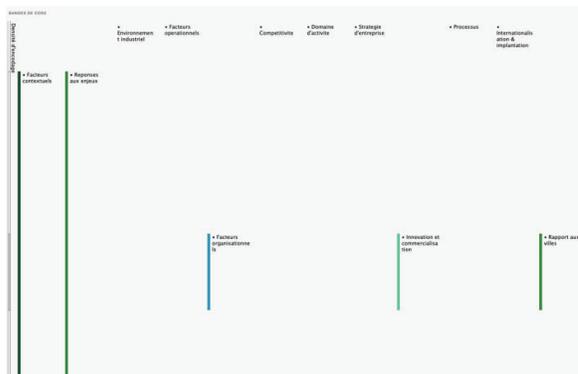
*Would you like to make a comment or share an idea about the luxury hotel industry and the issues that globalization reflect at the local level?*

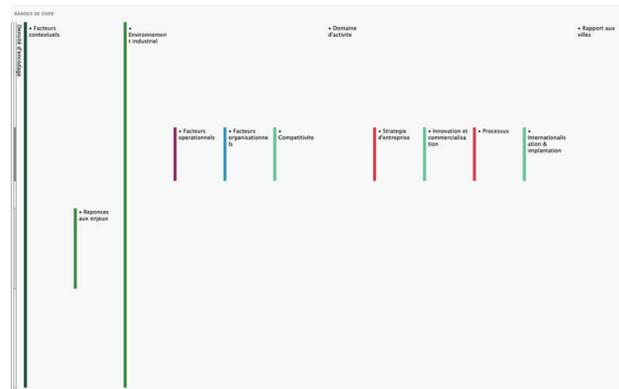
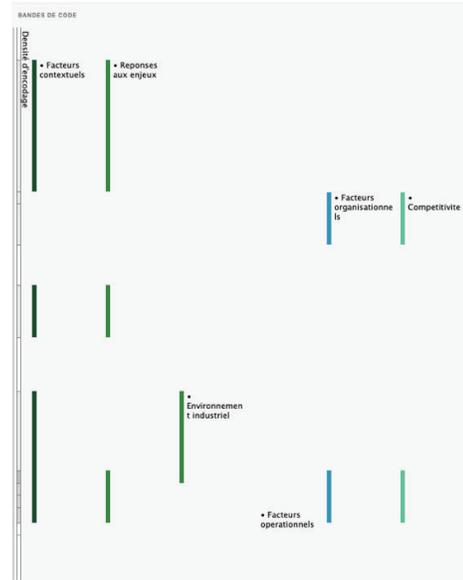
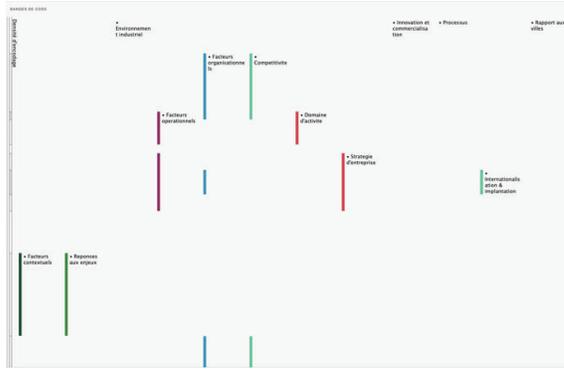
I think it is a luxury arena in particular so I would just give you this this my opinion I think what makes luxury the uniqueness that it does is the fact that it's actually where is a human being a raffle September Fairmont hotel or Sofitel anywhere in the world it's actually all about the destination that you're in and that's what makes a difference and so localization at a local level in my mind is actually the magic potion to make it a great brand because it got those standards I'll call it international people are looking for that continuity that they know too what

to expect and then you've got the local food and beverage programming and activities that really make the destination come alive for people when they are there on business or leisure I think it's a combination of the two combination so I think that's it OK yeah thank you so much again welcome you know you have my email so I'm happy to answer any questions and if you want to get ahold of Marina let me know and I will put you in touch with her as well she's the one who does everything on the environment doing this thank you also for the from consent do I need to write to done I know I'll tell Donna it's all good that you and I chatted.

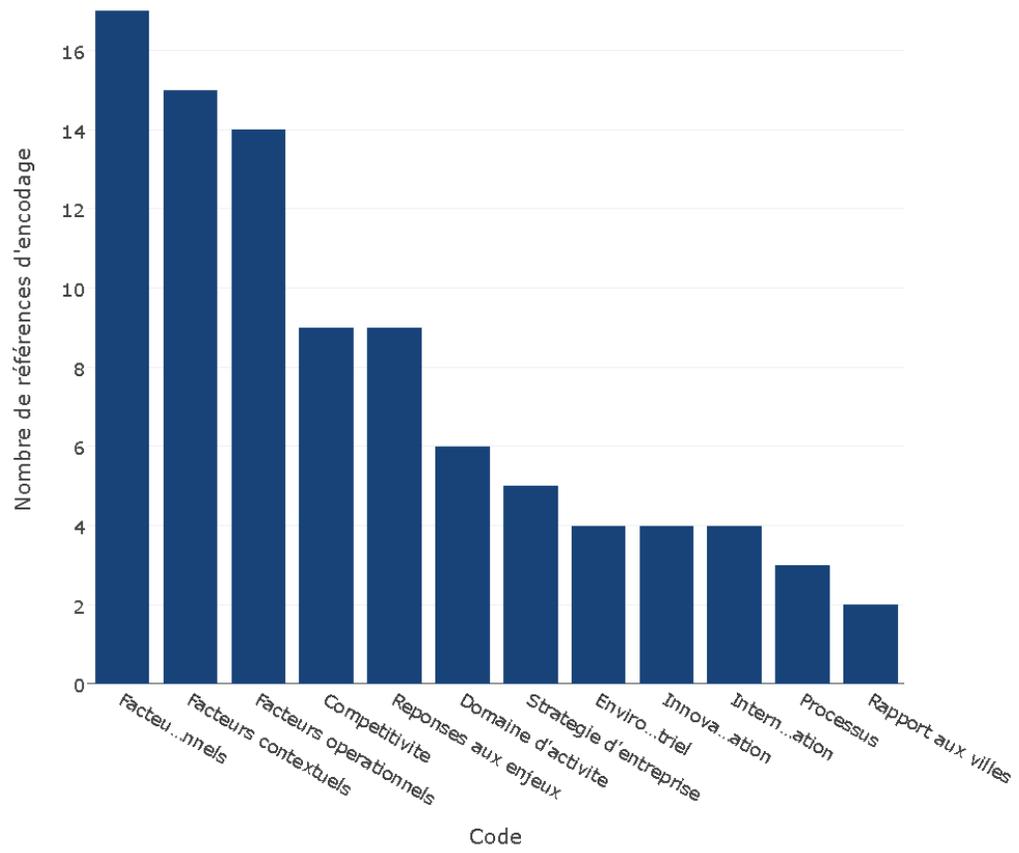
## Annexe F – Codification NVIVO

Nom	Fichiers	Référen...	Créé le	Créé par	Modifié le	Modifié par	Couleur
▼ <input type="radio"/> Facteurs contextuels	1	15	Hier, 18:09	MG	Hier, 18:11	MG	●
<input type="radio"/> Environnement industriel	1	4	Hier, 18:09	MG	Hier, 19:02	MG	●
<input type="radio"/> Rapport aux villes	1	2	Hier, 18:20	MG	Hier, 18:54	MG	●
<input type="radio"/> Reponses aux enjeux	1	9	Hier, 18:10	MG	Hier, 19:02	MG	●
▼ <input type="radio"/> Facteurs operationnels	1	14	Hier, 18:08	MG	Hier, 18:16	MG	●
<input type="radio"/> Domaine d'activite	1	6	Hier, 18:15	MG	Hier, 18:52	MG	●
<input type="radio"/> Processus	1	3	Hier, 18:15	MG	Hier, 19:01	MG	●
<input type="radio"/> Strategie d'entreprise	1	5	Hier, 18:13	MG	Hier, 19:01	MG	●
▼ <input type="radio"/> Facteurs organisationnels	1	17	Hier, 18:07	MG	Hier, 18:14	MG	●
<input type="radio"/> Competitivite	1	9	Hier, 18:10	MG	Hier, 19:03	MG	●
<input type="radio"/> Innovation et commerc...	1	4	Hier, 18:11	MG	Hier, 19:03	MG	●
<input type="radio"/> Internationalisation & i...	1	4	Hier, 18:12	MG	Hier, 19:01	MG	●





## Verbatim



**Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels**

- **Niveau de confidentialité**

- J'accepte de participer à ce projet de recherche.**

Veillez ensuite cocher une des deux options suivantes :

**Option 1 :**

- J'accepte que mon nom apparaisse lors de la diffusion des résultats de la recherche.**

Si vous cochez cette case, les chercheurs pourront reprendre certains de vos propos en citant votre nom pour l'ensemble des documents ou articles de recherche produits à la suite de cette étude. Vous ne vous attendez à aucune protection de votre anonymat.

**Option 2 :**

- Je ne veux pas que mon nom apparaisse lors de la diffusion des résultats de la recherche.**

Si vous cochez cette case, aucune information relative à votre nom ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. Vous pourrez compter sur la protection de votre anonymat.

- **Consentement à l'enregistrement audio de l'entrevue :**

- J'accepte que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue**
- Je n'accepte pas que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue.**

**Vous pouvez indiquer votre consentement par signature, par courriel ou verbalement au début de l'entrevue.**

**SIGNATURE DU PARTICIPANT À L'ENTREVUE :**

Prénom et nom :

Signature : \_\_\_\_\_ Date (jj/mm/aaaa) :

\_\_\_\_\_

**SIGNATURE DU CHERCHEUR :**

Prénom et nom : *Maeva Alysson Gueremodongou*

Signature : \_\_\_\_\_ Date (jj/mm/aaaa) : \_\_\_\_\_

- Level of confidentiality

- I agree to participate in this research project.

If you check this box, the researchers can quote you from your interview and mention your name in any documents or research articles produced following this study. Consequently, your anonymity cannot be protected.

Then please check one of the following three options:

**Option 1:**

- I give my consent for my name and title to be disclosed in the dissemination of the research results.

If you check this box, the researchers can quote you from your interview and mention your name and title in any documents or research articles produced following this study. In addition, the name of your organization will be mentioned. You should not expect your anonymity to be protected in this case.

**Option 2:**

- I give my consent for my title only to be disclosed in the dissemination of the research results.

If you check this box, no information concerning your name will be disclosed in the dissemination of the research results. However, the name of your organization will be mentioned. It is therefore possible that someone could obtain your name by cross-referencing. Consequently, you should not expect your anonymity to be protected

**Option 3:**

- I do not want either my name or my title to appear in the dissemination of the research results.

If you check this box, neither your name nor your title will be disclosed in the dissemination of the research results. However, the name of your organization will be mentioned. It is therefore possible that someone could obtain your name by cross-referencing. Consequently, complete protection of your anonymity cannot be assured.

- Consent for audio recording of the interview:

- I give my consent for the researcher to make an audio recording of this interview.  
 I do not give my consent for the researcher to make an audio recording of this interview.

You can signify your consent either with your signature, by email or verbally at the beginning of the interview.

**PARTICIPANT'S SIGNATURE:**

First and last name: \_\_\_\_\_

Signature: \_\_\_\_\_ Date (dd/mm/yyyy): \_\_\_\_\_

**RESEARCHER'S SIGNATURE:**

First and last name: Maeva Alysse Gueremodongou

Signature: \_\_\_\_\_ Date (dd/mm/yyyy): \_\_\_\_\_

## DEMANDE D'AUTORISATION D'EFFECTUER UNE RECHERCHE DANS UNE ORGANISATION

Votre organisation a été approchée pour participer au projet de recherche suivant :

« *L'internationalisation des firmes multinationales dans le secteur industriel de l'hôtellerie de luxe : le cas du groupe Accor avec ses hôtels Sofitel et Fairmont* »

Ce projet est réalisé par *Maeva Alysson Gueremodongou* qui étudie à *la maîtrise en Affaires internationales* à HEC Montréal et que vous pouvez joindre par téléphone au +1 438-926-8991, ou par courriel à l'adresse suivante : [maeva-alysson-florence.queremodongou@hec.ca](mailto:maeva-alysson-florence.queremodongou@hec.ca). Ce projet est réalisé sous la supervision du directeur *Ekaterina.Turkina* que vous pouvez joindre par téléphone au +1 514 340-7311, ou par courriel à l'adresse suivante : [ekaterina.turkina@hec.ca](mailto:ekaterina.turkina@hec.ca).

Les renseignements recueillis au cours de ce projet seront utilisés pour la préparation d'un document qui sera rendu public. L'ensemble de la collecte de données sera : *essentiellement par une analyse de données secondaires – revue de la littérature, articles dans la presse spécialisée visualisation de données etc. Mais également des recherches primaires soit, des entrevues pour répondre au questionnaire (à transmettre aux responsables hôteliers par courriel). Je réalise une étude de cas sur deux pays assez différents : le Canada et le Brésil. Dans mon mémoire est prévu intervenir 4 établissements hôteliers de luxe du groupe Accor : Fairmont Copacabana, Fairmont Montréal et Sofitel Montréal, Sofitel Rio de Janeiro Ipanema. Une personne dans chacun d'eux sera interviewée. Uniquement les directeurs généraux (General Manager) car ils sont en position d'autorité.* Les informations brutes resteront confidentielles, mais le chercheur utilisera ces informations pour son projet de publication.

Chaque participant doit nous indiquer le niveau de protection qu'il souhaite conserver lors de la publication des résultats de recherche. Toutefois, les répondants seront informés que leur anonymat pourrait ne pas être garanti.

Nous vous demandons l'autorisation d'effectuer notre collecte de données dans votre organisation. La mention du nom de l'organisation dans le projet de publication ne peut être faite sans l'autorisation de la haute direction à cet effet. Nous vous demandons l'autorisation de dévoiler le nom de votre entreprise dans la publication d'un document qui sera rendu public.

Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat du Comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal au (514) 340-6051 ou par courriel à [cer@hec.ca](mailto:cer@hec.ca). N'hésitez pas à poser au chercheur toutes les questions que vous jugez pertinentes.

**J'accepte que cette recherche soit conduite dans l'entreprise que je dirige.**

**Oui**

**Non**

**J'accepte que le nom de mon entreprise soit dévoilé lors de la diffusion des résultats de cette recherche.**

**Oui**

**Non**

Nom de l'entreprise	
Adresse du siège social	
Nom et fonction du ou des signataires autorisés	
Numéro de téléphone	
Courriel	
Signature	