

<b>Zeitschrift:</b>	Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
<b>Herausgeber:</b>	Société d'Etudes Economiques et Sociales
<b>Band:</b>	61 (2003)
<b>Heft:</b>	4: Regards sur le management : des savoirs à l'action ; Administration et gestion publique. I
<b>Artikel:</b>	L'internationalisation dans l'industrie hôtelière : une analyse de la perception des opérateurs hôteliers internationaux de leurs avantages compétitifs en Europe centrale et de l'est
<b>Autor:</b>	Mungall, Andrew / Johnson, Colin
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-141401">https://doi.org/10.5169/seals-141401</a>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 17.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# L'INTERNATIONALISATION DANS L'INDUSTRIE HÔTELIÈRE : UNE ANALYSE DE LA PERCEPTION DES OPÉRATEURS HÔTELIERS INTERNATIONAUX DE LEURS AVANTAGES COMPÉTITIFS EN EUROPE CENTRALE ET DE L'EST

Andrew MUNGALL

*Ecole hôtelière de Lausanne  
The Lausanne Institute for Hospitality Research  
andrew.mungall@ehl.ch*

Colin JOHNSON

*Department of Hospitality Management  
San José State University (Californie)*

## 1. Introduction

L'étude analyse les stratégies d'expansion des chaînes hôtelières internationales en Europe centrale et de l'est. Après la chute des régimes communistes dans les pays de cette région, les gouvernements mis en place sont devenus assez vite conscients de la valeur ajoutée du secteur du tourisme, à travers sa création de revenu, d'emploi et de possibilités d'investissements. Ainsi, durant la période de transition vers l'économie de marché, ces pays sont devenus intéressants aux yeux des compagnies hôtelières internationales, stimulées par l'idée d'entrer dans un large marché, potentiellement très lucratif, qui a été à l'ombre du rideau de fer pendant plus d'un demi siècle.

Or, la dernière analyse académique sur le processus d'internationalisation dans le cadre de l'industrie hôtelière a été entreprise au début des années 90 (Kundu, 1994). Dû aux importants changements qu'a connu cette industrie suite aux progrès technologiques et de la globalisation durant la dernière décennie du siècle, il est très utile de déterminer les principaux facteurs actuels du processus d'internationalisation, en même temps que les avantages compétitifs perçus par les principales compagnies hôtelières internationales.

Le deuxième manqueur identifié dans la littérature concerne les stratégies d'internationalisation des établissements hôteliers en Europe centrale et de l'est.

L'étude a trois objectifs. Premièrement, elle cherche à identifier les principaux avantages compétitifs perçus par les compagnies hôtelières internationales quand elles pénètrent cette région. Deuxièmement, elle vise à identifier les principaux facteurs de localisation de ces pays mis en avant par ces chaînes hôtelières internationales. Troisièmement, elle tente de déterminer les formes prises par cette internationalisation dans la région, c'est-à-dire investissements directs étrangers, contrat de gestion ou franchise.

## **2. Méthodologie**

La base conceptuelle de l'étude est le « *eclectic paradigm* » développé par John Dunning (1993). En comparaison avec d'autres théories sur le processus d'internationalisation, il a été estimé comme le plus adéquat pour un projet touchant le secteur du tourisme. Cette théorie a servi à expliquer le type d'activités que les firmes multinationales entreprennent en-dehors des frontières nationales, ainsi que l'importance et la croissance de ces activités. Sur cette base, l'importance de ces activités dépend de la valeur engendrée par l'interaction entre les trois principales variables ou avantages des établissements concernés, nommément ceux associés à la propriété d'établissement hôtelier, la localisation et l'internalisation ou coordination (Dunning, 1993). Plusieurs études sectorielles dans l'industrie manufacturière et les services (Cantwell et Narula, 2001 ; Agarwal et Ramaswani, 1992) se sont inspirées d'elle ; notamment, le secteur hôtelier (Kundu, 1994). Toutefois, à notre connaissance, elle n'a jamais été utilisée dans le cadre des services en Europe centrale et de l'est.

Quand ce paradigme est appliqué à l'industrie hôtelière, les avantages liés à la propriété des compagnies hôtelières internationales proviennent de leurs expériences spécifiques qui leur permettent de prévoir le type de services et produits demandés par les clients, où et comment ils doivent leur être fournis, et de la façon la plus efficace en termes de coût.

Ces avantages incluent la taille de la compagnie, l'étendue de l'expérience internationale, la marque (« *brand name* »), l'avancement technologique, l'expertise en termes de gestion, la connaissance de besoins des clients et la possession de systèmes de réservation.

Les avantages liés à la localisation sont ces facteurs qui rendent le lieu concerné attrayant aux yeux des établissements hôteliers internationaux. Ils couvrent la taille et la croissance de l'économie, la politique gouvernementale par rapport aux investissements directs étrangers, la perception de la région comme une destination d'affaires ou de loisirs, l'infrastructure du pays, la taille et la nature du lieu dans lequel est localisé l'hôtel.

Les avantages d'internalisation des opérateurs hôteliers internationaux proviennent des modalités de participation choisies par la compagnie quand elle pénètre un marché étranger. Récemment, à ce niveau, une intensification des activités de fusion et d'acquisition et une utilisation accrue des formes souples de participation (franchises, contrat de gestion) ont été les deux tendances observées. Ces avantages incluent les économies d'échelle, le bénéfice de l'expertise de la maison mère, et une minimisation du cadre réglementaire et un contrôle quotidien.

Une enquête basée sur un questionnaire a été conduite en 2002 parmi les responsables de marketing des principales chaînes hôtelières internationales. Elle s'est construite autour des trois types d'avantages mentionnés par le « *eclectic paradigm* ». La population de l'enquête est composée de 86 des plus grands opérateurs hôteliers internationaux identifiés du répertoire d'adresses du « *American Hotel and Lodging Association* », du classement annuel établi par « *International Hotel and Restaurant Association* », et de « *Hotel Report of Travel and Tourism Intelligence* (2001) ». Le nombre total de chambres couvertes par ces compagnies est d'environ 4 millions, représentant un quart du nombre total de chambres à travers le monde. Toutes les principales chaînes hôtelières internationales ont été incluses dans cette population. Au bout du compte, 42 compagnies dont les 10 principaux groupes hôteliers internationaux ont répondu, totalisant environ 3.5 million de chambres. La majorité d'entre eux proviennent des Etats-Unis, environ 20% de la Grande-Bretagne.

En termes de niveau d'internationalisation mesuré par le nombre de chambres possédées par l'opérateur hôtelier au niveau international par rapport au nombre total de chambres qu'il couvre, plusieurs groupes d'établissements ont été identifiés : des grandes compagnies hautement internationalisées telles que les chaînes européennes Accor et Bass, des petites compagnies avec un niveau d'internationalisation peu élevé telles que les opérateurs hôteliers d'Asie Sunroute Hotel Systems et Fujita Kanko, et un nombre de grandes compagnies en grande partie américaines avec un niveau d'internationalisation peu élevé incluant Hilton Hotel Corporation et Marriott.

### **3. Résultats**

Concernant le développement dans la région, uniquement un tiers des chaînes déclarent avoir une forme de représentation en Europe centrale et de l'est. Parmi celles-ci, deux principaux groupes apparaissent. Premièrement, le groupe majoritaire regroupe les opérateurs ayant un petit nombre de propriétés hôtelières dans la région. Ceux-ci sont situés dans les principales villes telles que Prague, Budapest et Varsovie. Deuxièmement, le groupe minoritaire consiste en deux compagnies, Accor et Bass, qui ensemble contrôlent environ 80% des propriétés dans la région. Elles représentent de grands établissements hôteliers, et surtout les plus internationalisés, et ont été toutes les deux présentes dans la région depuis longtemps.

Par ailleurs, 80% des propriétés ont été développées dans deux pays : la Hongrie et la Pologne. De plus, comme cela a été montré dans des études précédentes sur l'industrie hôtelière internationale (Dunning et McQueen, 1982), il y a une préférence claire pour des méthodes souples de participation. 62% des propriétés concernées sont franchisées.

En dépit du cadre politique relativement stable actuellement dans la région, l'instabilité politique, la corruption et le manque de demande internationale ont été perçus comme les principales barrières au développement dans la région. Les droits de propriété foncière et un manque de capitaux locaux ont aussi été mis en avant.

De façon générale, le « *eclectic paradigm* » a été un outil utile pour déterminer les avantages de propriété et de localisation, mais dans ce cas moins fructueux pour établir les facteurs d'internationalisation. Ceci est dû au petit nombre de compagnies dans l'échantillon qui ont établi des propriétés en Europe centrale et de l'est (14 établissements, 34% de l'échantillon). De ces compagnies, seulement la moitié ont trois hôtels et plus dans la région.

En résumé, les principaux avantages liés à la propriété d'hôtels du point de vue des chaînes hôtelières internationales par rapport à leurs concurrents internationaux ont été la connaissance des besoins des clients, la planification stratégique et les systèmes de réservation. Concernant ces avantages par rapport aux opérateurs hôteliers locaux, les répondants ont perçu un avantage comparatif sur tous les aspects, à l'exception de la présence à long terme dans la région. Ceux qui ont été le plus mentionnés sont l'expertise en marketing, les systèmes de réservation et l'avancement technologique.

Cependant, la perception des avantages de propriété par les répondants diffère selon leur taille, pays d'origine et niveau d'internationalisation respectifs. C'est ainsi que les plus grands groupes internationaux ont pensé avoir un avantage comparatif significatif par rapport à leurs concurrents internationaux de plus petite taille. De cette façon, leurs perception de leurs avantages compétitifs a été systématiquement plus forte. Par ailleurs, les différences de perception entre les opérateurs hôteliers internationaux ont été plus petites sur la base de leur niveau d'internationalisation que sur celle de leur pays d'origine. Dans ce dernier cas, les chaînes hôtelières américaines ont systématiquement évalué leurs forces compétitives plus fortement que les établissements européens, et encore plus fortement en comparaison avec les chaînes asiatiques.

Concernant les avantages de localisation, les facteurs les plus significatifs ont été vus être la taille et la nature de la ville de localisation de l'hôtel, l'infrastructure dans la région et la perception de cette dernière comme une destination touristique d'affaires attractive.

#### 4. Limites et conclusions

Cette étude connaît les principales limites suivantes. Tout d'abord, les facteurs d'internalisation n'ont pas pu être identifiés, dû au nombre peu élevé de compagnies ayant effectivement établi des propriétés dans la région. Deuxièmement, comme l'étude est de nature qualitative, il n'a pas été possible d'avoir un échantillon aléatoire, et des statistiques inférentielles n'ont pas pu être utilisées.

Toutefois, le paradigme a pu déterminer les principaux avantages compétitifs perçus par les chaînes hôtelières internationales. De plus, ce qui est à relever est l'impact que la taille des compagnies et leur région d'origine ont eu sur les résultats obtenus. Ainsi, les plus grands établissements hôteliers internationaux ont systématiquement évalué plus fortement leurs avantages compétitifs respectifs. Cela reflète des résultats obtenus dans des recherches précédentes dans des secteurs manufacturiers et de services (UN, 1993). Similairement, les chaînes hôtelières américaines ont systématiquement évalué leurs forces compétitives de façon plus forte que les établissements européens, et de manière encore plus fortement en comparaison avec les chaînes asiatiques.

Dans le cas du facteur taille, même si il n'est pas nécessaire d'être de grande taille pour être un acteur sur le marché hôtelier international, il est clair que, afin de pouvoir réellement être compétitif dans cette industrie, une masse critique est cruciale, notamment pour atteindre des économies d'échelle. C'est ainsi que la décennie passée a connu une concentration accrue dans le secteur hôtelier international.

Un résultat étonnant de l'étude est en rapport avec le facteur de la présence à long terme dans la région. Même les compagnies telles que Bass et Accor, qui possèdent depuis plusieurs années des propriétés dans la région, n'ont pas cru qu'elles avaient un quelconque avantage par rapport aux autres opérateurs hôteliers internationaux. Ceci est encore plus marqué par rapport aux opérateurs locaux. Cette observation reflète le fait que, même si des spécificités de la région existent par rapport aux besoins des clients, il n'y a pas de base pour supposer que les clients de la région sont différents de ceux des autres pays européens.

Par ailleurs, le paradigme a été extrêmement efficace pour identifier les principaux avantages de localisation, ainsi que les facteurs principaux qui ont été considérés comme un désavantage compétitif à ce niveau pour la région.

Au bout du compte, même si le paradigme n'a pas apporté les réponses à toutes les questions, il peut être considéré comme un porte-manteau intellectuel, sur lequel les principaux facteurs pour le développement de l'hôtellerie internationale en Europe centrale et de l'est peuvent être suspendus, de telle manière à pouvoir faire un examen de la nature de ce développement.

## BIBLIOGRAPHIE

- Agarwal, S. & Ramaswami, S.N. (1992). Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization factors. *Journal of International Business Studies*, 23(1).
- Cantwell, J. & Narula, R. (2001). The Eclectic Paradigm in the Global Economy. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 155-172.
- Dunning, J.H. & McQueen, M. (1982). Multinational Corporations in the International Hotel Industry. *Annals of Tourism Research*, Vol 4, March-April, 69-90.
- Dunning, J.H. (1989). Multinational Enterprises and the Growth of Services: some Conceptual and Theoretical Issues. *Services Industries Journal*, 9(1), 5-39.
- Dunning, J.H. (1993). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Addison-Wesley, Wokingham, UK.
- Dunning, J.H. (2001). The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present & Future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 173-190.
- Dunning, J.H. & Kundu, S.K. (1995). The Internationalization of the Hotel Industry—Some New Findings from a Field Study. *Management International Review*, 35(2), 101-133.
- Kundu, S. (1994). *Explaining the Globalisation of Service Industries: The Case of Multinational Hotels*. PhD thesis, Rutgers, The State University of New Jersey, USA.
- Travel & Tourism Intelligence (2000). *Tourism in Central and Eastern Europe*. Travel and Tourism Intelligence, London, UK.
- Travel & Tourism Intelligence (2001). *The International Hotel Industry, Special industry sector report*. Travel and Tourism Intelligence, London, UK.
- United Nations (1993). Transnational Corporations and Management Division, Department of Economic and Social Development. *The Transnationalization of Service Industries*, United Nations, New York.