



MASTER TOURISME

Parcours « Management en Hôtellerie-Restauration »

MÉMOIRE DE DEUXIÈME ANNÉE

Les formes d'entrepreneuriat en hôtellerie : rationalité des porteurs de projet

Présenté par :

Léna Vergnes

Année universitaire : **2017 – 2018**

Sous la direction de : **Cyrille LAPORTE**



MASTER TOURISME

Parcours « Management en Hôtellerie-Restauration »

MÉMOIRE DE DEUXIÈME ANNÉE

Les formes d'entrepreneuriat en hôtellerie : rationalité des porteurs de projet

Présenté par :

Léna Vergnes

Année universitaire : **2017 – 2018**

Sous la direction de : **Cyrille LAPORTE**

L'ISTHIA de l'Université de Toulouse – Jean Jaurès n'entend donner aucune approbation, ni improbation dans les projets tuteurés et mémoires de recherche. Les opinions qui y sont développées doivent être considérées comme propres à l'auteur(e).

Remerciements

Je remercie sincèrement mon maître de mémoire, Monsieur Cyrille LAPORTE, pour sa disponibilité, son écoute, son suivi et son soutien durant ces deux années de recherche. Je tiens à le remercier tout particulièrement pour le partage de ses connaissances sociologiques et pour ses conseils quant à la réalisation de ce mémoire.

Je remercie les professionnels interviewés pour m'avoir accordé de leur temps et d'avoir participé à mon enquête.

Je tiens également à remercier l'ensemble de l'équipe pédagogique de l'ISTHIA pour la formation proposée et pour leurs enseignements. Merci à tous les intervenants professionnels ayant contribué à ma formation.

Je remercie particulièrement Monsieur Yves CINOTTI pour sa contribution à la mise en page de ce mémoire grâce à la transmission de son savoir quant aux règles de typographie.

Pour terminer, je remercie mes proches mais aussi mes camarades de classes et toutes les personnes ayant participé de près ou de loin à la construction de ce mémoire.

Sommaire

<i>Remerciements</i>	5
<i>Sommaire</i>	6
Introduction générale	8
PARTIE 1 Entreprendre sur le marché hôtelier	11
Chapitre 1 : L'entrepreneuriat.....	13
Chapitre 2 : Entreprendre en hôtellerie, les différents modes d'exploitation	30
Conclusion première partie.....	45
PARTIE 2 Les théories explicatives	47
Chapitre 1 : Problématisation	50
Chapitre 2 : Cadre théorique	54
Chapitre 3 : Hypothèses de recherche.....	81
Conclusion deuxième partie.....	86
PARTIE 3 Méthodologie et terrain d'application établis en Master 1	88
Chapitre 1 : Méthodologie probatoire	90
Chapitre 2 : Terrain d'application	101
Conclusion troisième partie	114
PARTIE 4 Etude terrain réalisée	116
Chapitre 1 : Echantillon final.....	118
Chapitre 2 : Collecte des données.....	122
Chapitre 3 : Résultats descriptifs des entretiens exploratoires.....	132
Conclusion quatrième partie	155
PARTIE 5 Interprétation des résultats et préconisations pour le milieu professionnel	156
Chapitre 1 : Traduction et interprétation des résultats.....	159
Chapitre 2 : Préconisations pour le milieu professionnel	176
Chapitre 3 : Retours théoriques et méthodologiques	182
Conclusion cinquième partie	187
Conclusion Générale	189
<i>Bibliographie</i>	192
<i>Annexes</i>	196
<i>Lexique</i>	300
<i>Table des sigles</i>	300
<i>Table des figures</i>	301
<i>Liste des tableaux</i>	302
<i>Table des matières</i>	303

Introduction générale

La création d'entreprise est primordiale pour l'économie et sa croissance. En France, c'est un acte encore peu développé par rapport à d'autres pays, bien que la mise en place du régime de l'auto-entrepreneur depuis 2009 incite davantage les individus à entreprendre. Comme tous les autres secteurs d'activité, l'hôtellerie a besoin de nouvelles entreprises, de nouveaux établissements venant dynamiser le marché. L'entrepreneuriat représente un enjeu essentiel pour l'économie du secteur et de nombreux individus tentent leur chance en investissant le marché de l'hébergement touristique.

Mais quelles sont les options qui s'offrent aux porteurs de projets du marché hôtelier ? Comment un entrepreneur ou plus généralement un individu peut-il ouvrir un établissement hôtelier ? Dans une première partie nous présenterons les divers modèles et plusieurs opportunités possibles. Des modèles différents les uns des autres et répondant à des attentes bien particulières. Notre travail permettra de présenter et de comprendre le champ d'étude dans lequel nous allons évoluer.

Après avoir répondu à ces questionnements de départ, un autre point plus complexe et surtout plus scientifique viendra se poser. Au-delà des choix possibles pour un entrepreneur en hôtellerie, nous devons nous demander comment l'individu opère son choix entre ces diverses options ? Comment construit-il ses décisions, selon quelles règles et sur quels critères définit-il ses choix ? Autrement dit, nous souhaitons étudier les éléments menant les individus à faire un choix. Pour comprendre les processus décisionnels des individus, il est nécessaire de connaître les différents éléments qui les poussent à agir. Pour cela, il est essentiel de faire appel à une discipline des Sciences Sociales : la sociologie. Cette discipline se définit comme une « *science des faits sociaux humains (considérés comme un objet d'étude spécifique), des groupes sociaux en tant que réalité distincte de la*

somme des individus qui les composent »¹. C'est une science qui propose d'étudier les comportements des individus.

Dans une seconde partie, nous proposerons d'établir un cadre théorique autour de la sociologie de l'action définie comme le courant de l'individualisme méthodologique. Les divers concepts qui s'y rapportent seront essentiels pour rattacher notre étude à un cadre scientifique et ainsi donner du poids à nos réponses.

Nous pourrons alors analyser les comportements des individus et dans notre cas des entrepreneurs hôteliers. La problématique de notre sujet réside dans la compréhension des actions des porteurs de projet et plus spécifiquement la compréhension du processus les conduisant à choisir un modèle d'exploitation en particulier. De manière plus claire et plus synthétique, nous devons déterminer :

Comment décrire, comprendre et expliquer les processus de décision des entrepreneurs en hôtellerie ?

Dans le but de répondre à cette problématique, des hypothèses ont été émises :

- Le poids de la marque et la notoriété poussent les entrepreneurs vers la franchise ;
- Le contexte et l'environnement de l'établissement pèsent sur la décision finale ;
- L'environnement social et l'héritage culturel influencent l'entrepreneur ;
- Les décisions des entrepreneurs sont en partie influencées par la notion de coût et d'investissement car ils recherchent le meilleur rapport coût/bénéfice.

Afin d'étudier la véracité de nos hypothèses, notre travail de recherche s'articulera autour de plusieurs points essentiels.

Il conviendra dans une troisième partie d'élaborer notre méthodologie de travail, mais également de définir le terrain sur lequel notre enquête se déroulera. Pour

¹ CNRTL. *Définition sociologie* [en ligne]. Disponible sur <http://www.cnrtl.fr/definition/sociologie>. (Consulté le 05-09-2018)

cela, nous devons délimiter la population mère de notre étude puis en découlera une procédure d'échantillonnage. L'objectif de cette partie sera d'établir des outils nous permettant d'appréhender nos hypothèses directement sur le terrain et donc dans la réalité. Définie lors de notre mémoire de Master 1, cette partie a donc guidé la réalisation de notre étude terrain. Nous verrons finalement que la réalité du terrain est parfois plus complexe que ce que nous l'imaginions.

Dans une quatrième partie, nous présenterons donc l'étude terrain effectivement réalisée lors de notre Master 2. Nous présenterons l'échantillon réellement étudié ainsi que les outils de collecte sur lesquels nous nous appuyerons. A la recherche de réponses quant à nos hypothèses, nous présenterons également les premiers éléments correspondants à nos hypothèses. Cette étape dite descriptive sera essentielle dans le bon déroulé de la suite de l'étude : la traduction et l'interprétation des résultats.

Ainsi, une cinquième et dernière partie sera dédiée à cette étape d'interprétation des données. Sur la base de notre analyse descriptive, nous tenterons de vérifier chacune de nos hypothèses nous permettant de répondre à notre problématique. A la suite de cette étape, nous apporterons des préconisations pour le milieu professionnel. Enfin, nous terminerons cet écrit par une prise de recul nous permettant de porter un regard sur les apports et limites de notre étude.

PARTIE 1

Entreprendre sur le marché hôtelier

Le marché hôtelier et le secteur du tourisme en général sont perçus comme des sphères économiques attrayantes. Ainsi, bon nombre d'investisseurs se lancent dans la création d'entreprise et dans l'ouverture d'un établissement hôtelier.

Toutefois, depuis quelques années, l'environnement du marché hôtelier est de plus en plus complexe et en perpétuelle mutation. L'apparition de nouveaux concurrents, l'évolution de la demande et des formes de consommation avec la numérisation de l'offre, mais aussi la concentration et la globalisation des acteurs du secteur sont d'importants enjeux qu'il est nécessaire de prendre en compte lors d'un investissement dans la création d'une société hôtelière.

Aujourd'hui, qu'elles opportunités s'offrent aux entrepreneurs du marché hôtelier français ? Quels modes d'exploitations sont possibles pour ouvrir un établissement hôtelier, quelles sont les stratégies décisionnelles et les aptitudes requises d'un entrepreneur pour parvenir à son objectif ?

D'après Louis Jacques FILION, professeur et titulaire de la Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier à HEC Montréal, « *le champ de recherche de l'entrepreneuriat comporte de nombreuses spécialisations [...] : innovation et créativité ; création, démarrage et fermeture d'entreprises ; croissance d'entreprises ; [...] ; franchises ; ...* » (FILLION, 1992).

Ne pouvant aborder chacune des composantes de ce champ, nous nous concentrerons tout d'abord, dans cette première partie, sur la description et la définition de l'entrepreneuriat et de son « moteur ».

Dans un second temps, nous nous pencherons plus précisément sur l'acte de création d'entreprise sur le marché hôtelier avec un aperçu des différentes pratiques et formes d'exploitations, des différents modèles de gestion existants afin d'ouvrir son propre établissement hôtelier.

L'objectif de cette première étape est de déterminer notre champ de recherche et poser un cadre à notre travail. En découlera par la suite une problématique de recherche ainsi que les hypothèses qui y sont liées.

Chapitre 1 : L'entrepreneuriat

Aujourd'hui encore, aucune définition unique, standardisée et universelle de l'entrepreneuriat, ni même de l'entrepreneur n'ont été acceptées. De plus, l'entrepreneuriat est un champ multidimensionnel qui touche plusieurs aspects et qui peut être étudié sous différents angles en mobilisant de nombreuses disciplines et méthodologies. Cela constitue un des principaux freins à la recherche et donc à l'avancement des connaissances sur le sujet.

Au préalable, il convient de préciser les notions, les concepts qui vont être utilisés, à savoir l'entrepreneuriat et l'entrepreneur.

1. Comprendre le terme « entrepreneuriat »

1.1. Quelques généralités sur l'entrepreneuriat

Afin d'appréhender correctement le terme « entrepreneuriat », il est nécessaire de le définir et d'en comprendre sa signification. De nombreux chercheurs ont travaillé sur ce domaine. Il existe en effet une multitude d'ouvrages et diverses approches.

Dans une acception générale, le Larousse définit le terme entrepreneuriat comme l'« *Activité, la fonction de l'entrepreneur* »² et dessine d'ores et déjà le lien évident entre nos deux concepts : l'entrepreneuriat et l'entrepreneur. L'entrepreneuriat représente le fondement même du travail, de la mission, de l'action de celui qui l'exécute. Certains auteurs scientifiques reprennent ce premier postulat de base et le complètent en tentant de définir l'action même de l'entrepreneuriat.

² Définition tirée du dictionnaire Larousse, LAROUSSE [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/y8ggxnpj>.

Emile-Michel HERNANDEZ, propose de définir l'entrepreneuriat comme suit :

« c'est l'ACTION DE L'ENTREPRENEUR. Elle peut s'exercer dans des contextes différents, d'où des formes diverses d'entrepreneuriat :

- *Ce peut être la création ex nihilo d'une nouvelle organisation, c'est l'entrepreneuriat au sens canonique du terme.*
- *Ou le développement d'une activité nouvelle au sein d'une organisation existante. »*

(HERNANDEZ Emile-Michel, 2001)

En reprenant les propos de E - M HERNANDEZ, l'entrepreneuriat est se définit, comme une action, un agissement propre à l'entrepreneur, comme sa fonction si l'on se réfère à notre première acceptation du terme. Mais E - M HERNANDEZ va plus loin et relève un nouvelle aspect du terme en déterminant qu'au-delà d'être « l'action de l'entrepreneur », c'est la « création » d'une nouvelle entité, le « développement » d'un nouveau projet : la conception d'une nouvelle activité.

D'après Yvon PESQUEUX (2011), nous pouvons également caractériser et définir l'entrepreneuriat comme « *une activité impliquant la découverte, l'évaluation et l'exploitation d'opportunités, dans le but d'introduire de nouveaux biens et services, de nouvelles structures d'organisation, de nouveaux marchés, processus, et matériaux* ». Avant lui, SHANE Scott et VENKATARAMAN Sankaran (2000) proposaient une définition sensiblement apparente, toutefois ils qualifient l'entrepreneuriat comme un processus amenant l'individu à l'exploitation d'opportunités et non comme une activité comme le définit PESQUEUX. Ainsi, d'après SHANE et VENKATARAMAN, l'entrepreneuriat serait donc un « *enchaînement ordonné de faits ou de phénomènes, répondant à un certain schéma et aboutissant à quelque chose* »³, c'est-à-dire un ensemble d'actions amenant à la bonne exploitation du marché et de ses opportunités. L'entrepreneuriat impliquerait finalement la nécessité pour les individus de détenir un certain sens des affaires et une vision particulière du marché.

³ Définition du terme « processus » tirée du Dictionnaire Larousse, LAROUSSE, [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/nvewx8p>. (Consulté le 22-04-2018)

En reprenant les différents concepts de l'entrepreneuriat établis ces dernières années, nous pouvons ainsi décrire le terme comme un processus amenant l'entrepreneur – grâce à son esprit d'entreprise – à modifier, voir même à créer, une organisation afin de saisir et d'exploiter les opportunités s'offrant à lui selon son environnement, le contexte, le marché, etc. Nous pouvons finalement définir l'entrepreneuriat comme la faculté d'un individu à assumer des situations particulières présentant un degré élevé d'incertitude et impliquant la création de richesses économiques et sociales.

Dans la suite de cet ouvrage, c'est sur cette dernière vision de l'entrepreneuriat que nous nous appuierons. Nous allons encore préciser cette définition de l'entrepreneuriat grâce à trois notions reprises dans de nombreux ouvrages portant sur ce sujet : l'esprit d'entreprendre, la prise de risques – saisi des opportunités – et l'entreprise.

1.2. La logique entrepreneuriale : un état d'esprit

Comme nous venons de l'aborder, l'acte entrepreneurial se caractérise par un état d'esprit bien particulier. Si chaque entrepreneur est différent de par son éducation, son entourage, ses formations, ses expériences, ses valeurs, et bien d'autres aspects, il n'en reste pas moins qu'ils ont tous en commun un même état d'esprit : l'esprit d'entreprendre. Avoir l'esprit d'entreprendre est observé comme une véritable compétence chez un individu ou au sein d'une équipe de travail.

Cet état d'esprit se distingue au travers « *des valeurs, comme le sens du risque, de l'initiative ou de tout ce qui est lié à la réalisation d'un objectif, et des attitudes générales comme la responsabilité ou la volonté de changement* » (FAYOLLE, 2003).

Ainsi, un individu ayant l'esprit d'entreprendre identifie rapidement les différentes opportunités sur un marché ainsi que les ressources nécessaires pour les exploiter⁴. Cet esprit d'entreprendre pousse les individus à développer ce l'on nomme : l'esprit d'entreprise, c'est-à-dire « *l'aptitude d'un individu, d'un groupe social, d'une communauté à prendre des risques pour engager des capitaux dans*

⁴ Abdallah Mohamed Bourhan. *L'entrepreneuriat et ses enjeux [en ligne]*. Disponible sur <https://tinyurl.com/y9gz3jaw>. (Consulté le 4-1-2017).

une sorte « d'aventure », consistant à saisir ou à créer une opportunité [...] et à apporter ainsi quelque chose de neuf » (Pierre-André JULIEN & Michel MARCHESNAY, 2011). Aussi, l'entrepreneuriat serait donc une démarche propre à un certain type de personne tournée vers un « esprit d'entreprise » et finalement détenant une certaine capacité à saisir et investir dans les opportunités identifiées.

De nombreux auteurs ont étudié la nécessité du développement de l'esprit d'entreprise chez les individus et du lien entre la diffusion d'une telle culture et l'engagement envers un acte entrepreneurial (VERSTRAETE, 2000). Peut-on préparer les individus à se diriger dans l'entrepreneuriat, ou est-ce une aptitude que seules quelques personnes détiennent ? D'après VERZAT Caroline, les politiques éducatives s'accordent sur le fait « *qu'il s'agit de dispositions de base qui concernent l'ensemble de la population* », des dispositions qu'il faut ensuite cultiver au travers de l'éducation des personnes et du développement de leur réflexion, de leur force d'agir. Ainsi, une agence économique wallonne propose la définition suivante de l'esprit d'entreprendre :

*« l'esprit d'entreprendre consiste essentiellement en une volonté d'agir pour créer du changement, de la nouveauté et réaliser des projets [...] »*⁵

Finalement, au-delà de la nécessité d'un réel savoir quant à l'identification des opportunités et des risques d'un marché et dans la capacité à s'engager dans ces opportunités, l'entrepreneuriat consiste avant tout en une volonté d'agir.

1.3. L'aptitude à la prise de risques, l'orientation vers les opportunités : des comportements particuliers

La répercussion logique de l'esprit d'entreprendre chez un individu se traduit souvent par la nécessité, la volonté de créer une entreprise.

L'aptitude à la prise de risques, d'initiatives, la capacité de résistance face aux problèmes et de résolution, la vision des opportunités et surtout l'habilité à les identifier, les saisir et les transformer en une économie profitable, sont des

⁵ Agence de stimulation économique. *Guide de pédagogie entrepreneuriale. Les petites leçons d'enthousiasme et de créativité*, 40 p. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/ydfywfcj>. (Consulté le 15-4-2018).

comportements individuels ou collectifs indispensables dans le concept de l'entrepreneuriat.

En 1985, Kenneth R. MACCRIMMON et Donald WEHRUNG postulent que la notion de prise de risque se caractérise selon « *le degré de risque des situations et la volonté des individus à prendre des risques* ». Dans de nombreux travaux sur le champ entrepreneurial, la notion de risques se retrouve comme un paramètre important et comme un comportement déterminant de l'acte entrepreneurial. Durant de nombreuses années, l'entrepreneuriat était le fruit d'un comportement risqué qui distinguait les entrepreneurs des non-entrepreneurs (A. FAYOLLE, S.D. BARBOSA, J. KICKUL, 2008).

Finalement, un nouveau courant a émergé et le concept de risque a vu son importance diminuer au sein de l'entrepreneuriat, passant d'une fonction clé à une simple perception aléatoire en fonction des individus. Certains entrepreneurs ne voient pas du tout le risque d'échec (SHAPERO, 1985), ou ne l'envisagent pas (BARBOSA, 2008). On peut rapprocher ces concepts à l'approche cognitive du risque dont le postulat détermine que les discernements, les intuitions individuelles et les structures de connaissance sont des variables expliquant la prise de risque des entrepreneurs, mais que ces perceptions peuvent être influencées par des « *mécanismes cognitifs, tels que la confiance exagérée [...]* » (A. Fayolle, S.D. Barbosa, J. Kickul, 2008).

Les paradigmes déterminés par Thierry VERSTRAETE et Alain FAYOLLE en 2005 reposent sur d'autres concepts comme l'innovation ou l'opportunité. Néanmoins la prise de risque est inévitablement liée « *au changement, à l'apparition du nouveau et à l'émergence* » (BRUYAT, 2001), soit à l'entrepreneuriat.

1.4. L'entrepreneuriat : différents modèles d'entreprises

L'entrepreneuriat se concrétise par la création ou la reprise d'une entité, d'une entreprise. Souvent connu et répertorié sous le modèle de la création d'entreprise *ex nihilo*, l'entrepreneuriat se manifeste pourtant sous de multiples modèles : (FAYOLLE, 2003)

- La création d'entreprise *ex nihilo* : cela peut être une entreprise reproduisant ou imitant les offres déjà existantes sur le marché ou bien une innovation
- La création d'entreprise par essaimage : la notion d'essaimage désigne le soutien apporté par une entreprise à ses salariés pour la création ou la reprise d'une entreprise⁶.
- La création d'entreprise en franchise
- La reprise d'entreprise saine ou en difficulté
- La création d'activité, développement de produits nouveaux, directions de centres de profit, dans des entreprises existantes

Il est à considérer qu'un individu peut entreprendre pour son propre compte en créant ou en reprenant une activité, mais également pour le compte d'une tierce personne comme pour une entreprise ou pour le compte de la Société sous formes d'actions humanitaires ou associatives, on nomme cela « intraprendre ».

Finalement, on s'aperçoit que l'acte entrepreneurial est au cœur de nombreux projets et qu'on le retrouve dans de nombreuses actions individuelles ou collectives.

2. L'entrepreneur au cœur de l'acte entrepreneurial

2.1. Evolution du terme « entrepreneur »

Le mot entrepreneur constitue la racine du terme qui caractérise la discipline, soit l'entrepreneuriat. Il existe une multitude de définitions pour désigner et qualifier le terme entrepreneur, néanmoins il n'y aurait aucun concept de l'entrepreneur qui accorderait l'ensemble de la communauté scientifique (CASSON, 1991).

Aujourd'hui, dans notre lexique courant, on définit l'entrepreneur comme « *une personne qui se charge de l'exécution d'un travail* » (Le Petit Robert)⁷, autrement dit d'un ouvrage. Toutefois, la conception de ce vocable a fait l'objet de

⁶ Agence France Entrepreneur. *Essaimage* [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/yaqnhkhq>. (Consulté le 6-1-2017).

⁷ Définition tirée du dictionnaire Le Petit Robert, LE ROBERT, 2017.

nombreuses évolutions au fil des époques, notamment avec la complexification de l'activité économique.

Au début du 18^{ème} siècle, l'entrepreneur est défini simplement comme celui qui entreprend un ouvrage (Dictionnaire Universel du commerce, 1723) ou qui se charge d'un ouvrage (Encyclopédie d'ALEMBERT et DIDEROT, 1755). A plusieurs reprises, l'innovation qualifie le terme d'entrepreneur. Vers la fin du 18^{ème} siècle, Jean-Baptiste SAY fonde une théorie générale de l'entrepreneur où l'innovation y prend une place essentielle, ainsi l'entrepreneur devient à la fois un gestionnaire, un capitaliste et un innovateur censé raviver l'économie du pays dans lequel il s'inscrit (UZUNIDIS et TIRAN, 2015).

Dans les années 1800, David RICARDO donne à son tour une acceptation du terme entrepreneur liant à la fois les notions de risques et de direction. Pour RICARDO, l'entrepreneur détient le capital, il en est le propriétaire et c'est donc grâce à lui que l'acte entrepreneurial, l'activité est possible. De plus, en engageant son propre capital il accepte et supporte le risque, le droit de prendre les décisions lui revient donc de manière logique.

Selon TOUNES et FAYOLLE (2006), au cours de l'évolution économique et avec la montée en puissance d'une économie industrielle vers la fin du 19^{ème} siècle, l'entrepreneur prend une toute nouvelle figure. L'entrepreneur autrefois chargé d'un simple ouvrage, plus tard devenu « manufacturier » devient alors simple « directeur de fabrique » et perd son caractère de propriétaire.

Joseph SCHUMPETER, dans son ouvrage *Business Cycle* en 1939, considère l'entrepreneur comme « l'homme de l'innovation ». Comme l'avait fait Say plus tôt, SCHUMPETER définit l'entrepreneur comme le « moteur du progrès technique » et va plus loin dans son positionnement en alléguant que « seuls les individus capables d'innover méritent l'appellation d'entrepreneur » (TOUNES et FAYOLLE, 2006).

Ainsi, d'une manière générale dans la pensée économique, on retrouve dans les caractéristiques de l'entrepreneur sa capacité à innover. L'entrepreneur est un individu détenant de multiples facettes lui permettant ainsi de s'adapter à de

nombreuses situations, de déceler les différentes affaires et occasions économiques et de les mettre en œuvre.

« Un entrepreneur est une personne imaginative, caractérisée par une capacité à se fixer et à atteindre des buts. [...] à prendre des décisions modérément risquées qui visent à innover, il ou elle continue de jouer un rôle entrepreneurial. » (FILION, 1988).

Comme nous avons pu le voir plus haut (Chapitre 1.3), bien que certains concepts ont fait évoluer les pensées, dans de nombreux travaux l'entrepreneur est caractérisé par son aptitude à prendre des risques. VERIN Hélène (1982) détermine d'ailleurs dans ses travaux qu'entreprendre est constamment une action risquée et ce quelle que soit l'époque considérée.

Yvon PESQUEUX, donne la définition suivante : *« Les entrepreneurs sont considérés comme des individus capables de construire une activité au regard des changements de la société en trouvant des manières d'exploiter économiquement les opportunités »*. Nous retiendrons principalement cette définition de l'entrepreneur dans la suite de cet écrit.

2.2. L'entrepreneur : acteur central de l'entrepreneuriat

Comme nous avons pu l'aborder en amont, l'entrepreneur est intrinsèquement lié à l'entrepreneuriat, il est le cœur de l'entrepreneuriat puisqu'il en est l'acteur principal. Sans entrepreneur, il n'y a donc pas de discipline entrepreneuriale. L'entrepreneur est celui qui innove, qui détecte et saisit les opportunités, celui qui les exploite en vue de créer un commerce profitable.

Plusieurs paramètres restent à traiter dans le but d'affiner et de compléter notre précédent travail de définition. En entrepreneuriat, il n'existe pas un seul et même profil d'entrepreneur. Chaque individu est doté de traits de caractère qui leur sont propres. Ainsi, il existe dans la littérature entrepreneuriale une typologie des « figures » les plus courantes.

Dans les années 1960, une première approche du sujet propose deux types de figures :

- L'entrepreneur « artisan » : il se définit souvent par son manque de compétences notamment en gestion mais détient une grande technicité. D'après Alain FAYOLLE (2003, p.55), l'entrepreneur artisan refuse généralement l'évolution et la croissance de son entreprise de peur d'en perdre le contrôle. Il travaille donc principalement à son propre compte et préfère garder une petite entreprise.
- L'entrepreneur « opportuniste » : presque à l'inverse de l'entrepreneur artisan, il se caractérise par un niveau d'éducation élevé, par ses nombreuses expériences dans le domaine professionnel et par ses compétences de gestionnaire. Les projets des entrepreneurs opportunistes sont souvent bien réfléchis (Pierre-André JULIEN & Michel MARCHESNAY, 2011), ils cherchent avant tout la croissance et le développement de leur affaire.

Pierre-André JULIEN & Michel MARCHESNAY ont proposé en 1973, une typologie basée sur les aspirations socio-économiques des entrepreneurs. Dans un premier temps, ils ont distingué trois grandes aspirations.

« Nous avons proposé cette typologie en partant du principe qu'il existe trois grandes aspirations socio-économiques chez les entrepreneurs :

- *La pérennité [...]*
- *L'indépendance [...]*
- *La croissance [...] »*

(Pierre-André JULIEN & Michel MARCHESNAY, 2011)

A partir de cette définition, deux nouvelles typologies ont été déterminées :

- L'entrepreneur PIC (Pérennité – Indépendance - Croissance) : il cherche avant tout à pérenniser son affaire et à préserver son indépendance financière (refus de réaliser des emprunts extérieurs, de s'associer, etc.). La

croissance n'est pas prioritaire et est acceptée uniquement si elle ne met pas en cause la pérennité et l'indépendance du patrimoine. Les caractéristiques dominantes font penser à l'entrepreneur artisan.

- L'entrepreneur CAP (Croissance – Autonomie - Pérennité) : à l'opposé de l'entrepreneur PIC, il recherche la valorisation des capitaux et la croissance de son activité. Il privilégie donc les activités à fortes croissance et est ouvert à son environnement lui faisant prendre d'avantage de risques. Il recherche aussi une autonomie de décisions et n'hésite pas à augmenter son capital grâce à l'injection de capitaux extérieurs. Enfin il ne recherche pas la pérennité de son entreprise et se réoriente volontiers vers de nouvelles activités en pleines expansions.

Enfin en 1983, J.C. ETTINGER simplifie la typologie qui avait été proposée par Jacqueline LAUFER en 1970. Une typologie qui présentait quatre types de figures :

- L'entrepreneur artisan
- L'entrepreneur propriétaire
- L'entrepreneur technicien
- L'entrepreneur manager

ETTINGER regroupe ces quatre types d'entrepreneurs en deux catégories, en se basant essentiellement sur la motivation première de l'entrepreneur :

- Les entrepreneurs indépendants : cette catégorie est finalement équivalente à la typologie d'entrepreneur artisan de J. LAUFER qui montrait qu'ils ont un besoin prédominant d'autonomie dans leur activité. Ces entrepreneurs n'ont que faire de la réussite économique, ils recherchent seulement la survie de leur entreprise et en limitent très clairement la croissance à leurs propres ressources.
- Les entrepreneurs créateurs d'organisations : Ici ETTINGER choisi de réunir les trois autres figures définies auparavant par J. LAUFER, car ce sont trois types d'entrepreneurs ayant un grand besoin de pouvoir.

Bien d'autres approches typologiques ont été menées au fil du temps, certaines plus fondamentales que d'autres. Dans la plupart des travaux orientés sur ce

domaine, les typologies sont déterminées en fonctions des motivations et buts qui animent les entrepreneurs.

En analysant chacune de ces approches, il ressort finalement que les types d'entrepreneurs sont définis en fonction de leur éducation, leurs expériences professionnelles managériales, leur rapport à la société et leur capacité à travailler avec l'extérieur, leurs compétences (face aux risques, à l'environnement, etc.) mais aussi leurs besoins (besoin de pouvoir, d'autorité, de sécurité notamment chez l'entrepreneur artisan ou encore PIC, etc.).

3. L'entrepreneuriat en France

3.1. Sources motivationnelles de l'entrepreneuriat

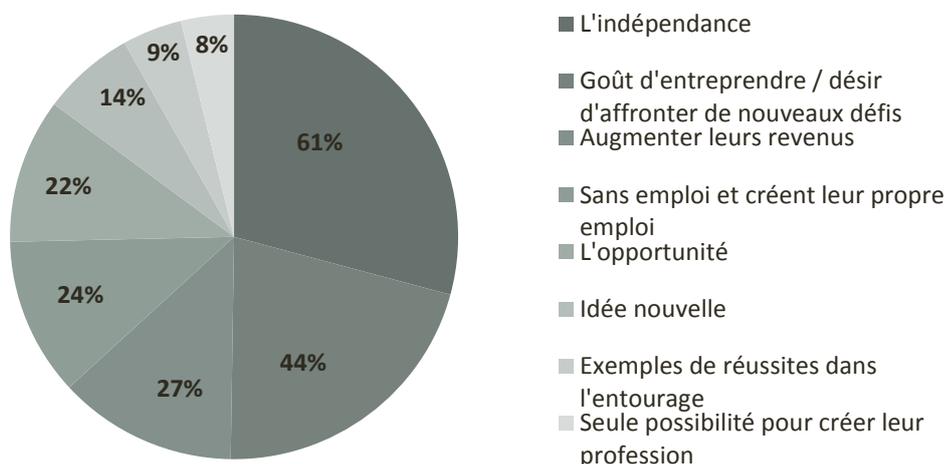
En France, l'entrepreneuriat et la création d'entreprise connaissent un essor important depuis maintenant de nombreuses années. La conjoncture économique actuelle ne fait qu'accentuer la tendance et de nombreux individus se tournent vers le choix de l'entrepreneuriat.

Divers déterminants personnels mais aussi environnementaux peuvent plus ou moins motiver les individus à entreprendre sur un marché. D'un point de vue théorique, les besoins explicites ou implicites d'un individu ainsi que le niveau d'intensité de ces besoins sont aux prémices de sa motivation et de sa volonté à les satisfaire⁸. D'après ESTAY Christophe, DURRIEU François, MADICKE DIOP Pape (2011), de nombreux théoriciens et chercheurs ont étudié la motivation entrepreneuriale. Ils ont fait émerger divers facteurs motivationnels en relation notamment avec l'identification des besoins. Ainsi, au-delà du besoin d'accomplissement comme principal facteur explicatif, d'autres facteurs émergent comme le besoin de contrôle, d'autonomie, de création ou encore la propension à la prise de risques.

⁸ PIERRE, Eddy. *Le manager de proximité : acteur clé du bien-être et de l'engagement des collaborateurs*. Mémoire de master 1 tourisme, management en hôtellerie-restauration, Toulouse : Université de Toulouse - Jean Jaurès, 2018, 133 p.

D'une manière plus usuelle, les sources motivationnelles invoquées par les individus quant à l'acte entrepreneurial sont : l'opportunité, l'indépendance, le besoin d'innover mais également le problème du chômage, etc...⁹.

Figure 1 : Les motivations de l'entrepreneuriat



Source : CCI de France, 2015

Ainsi, depuis ces dernières années, l'attrait des français pour l'entrepreneuriat est bien une réalité. Pourtant, d'après une recherche menée par la DGE (Direction Générale des Entreprises), l'acte entrepreneurial resterait bien inférieur à l'intention entrepreneuriale. L'une des principales raisons serait le problème du financement du projet, mais d'autres arguments sont avancés comme la complexité administrative ou encore la perception des risques.

3.2. Statistiques entrepreneuriales

3.2.1. Modèles méthodologiques de l'INSEE

Avec l'apparition des nouvelles technologies et notamment de l'internet accessible pour tous dans les années 1990, le monde de l'entrepreneuriat connaît une nouvelle ère. La création d'entreprise est ainsi particulièrement forte et ne cesse d'augmenter. Jusqu'en 2006, le modèle méthodologique de l'INSEE concernant les statistiques entrepreneuriales en France catégorise la création d'entreprise sous

⁹CCI de France. *Les motivations des créateurs d'entreprises* [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/ycgjv9kx>. (Consulté le 12-1-2016).

trois formes distinctes : la création *ex nihilo*, la réactivation d'entreprise ou la reprise d'entreprise.

À partir de 2007, la notion de création d'entreprise change et s'appuie sur un concept harmonisé au niveau européen. Cette harmonisation a ainsi permis d'inclure dans le champ d'observation tous les secteurs marchands (hormis l'agriculture), ce qui n'était pas le cas lorsque la démographie des entreprises s'appliquait au champ de l'ICS.

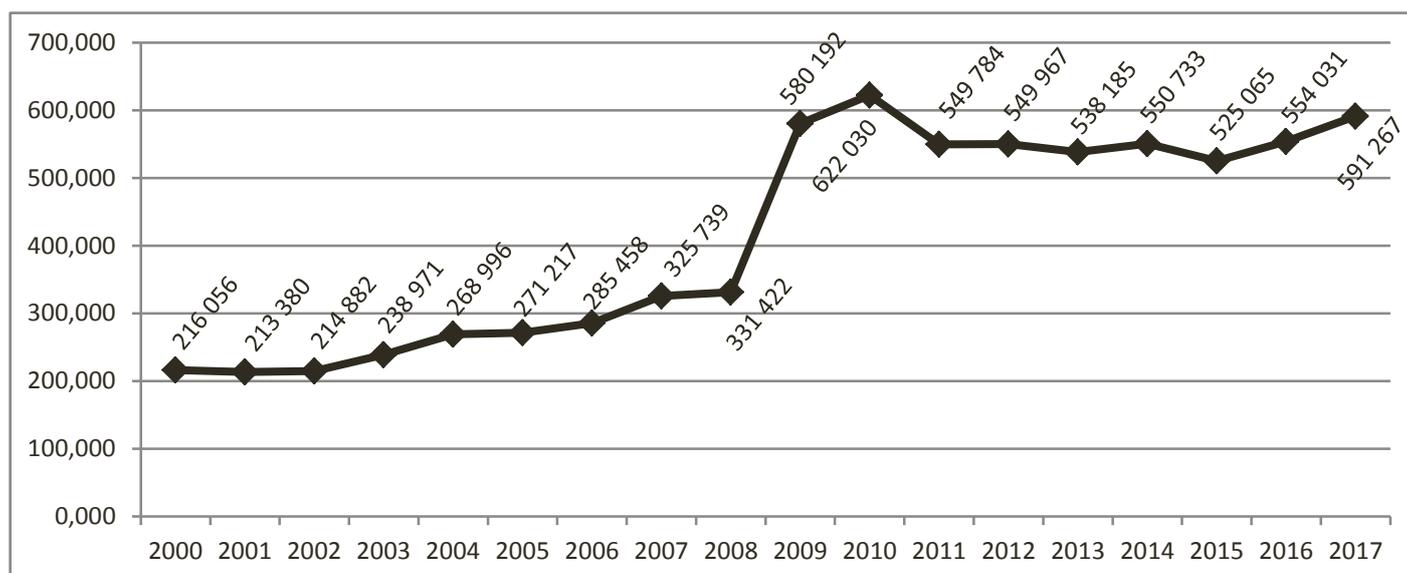
Afin de réaliser ses statistiques, l'INSEE considère aujourd'hui qu'il y a création d'entreprise uniquement dans les cas suivants :

- Lorsque un individu emploie de nouveaux moyens de production
- Lorsque les moyens de production repris sont sans continuité, c'est-à-dire, lorsque parmi les trois éléments suivants, au moins deux sont modifiés lors de la reprise : l'unité légale contrôlant l'entreprise, l'activité économique et/ou la localisation.

3.2.2. Quelques chiffres

Depuis les années 2000, le nombre de créations d'entreprises ne cesse d'augmenter. L'évolution positive de l'entrepreneuriat dans les mentalités françaises mais également les différentes mesures prises par les pouvoirs publics ont permis de préserver cette croissance. C'est en 2009, avec la mise en place du régime de l'auto-entrepreneur, que le nombre de créations d'entreprises connaît une évolution exponentielle avec près de 580 000 en 2009, contre 332 000 en 2008. Depuis 2011, année ayant marqué la première baisse enregistrée depuis cette fulgurante croissance, le nombre de créations d'entreprises reste relativement constant, voire en légère baisse. Pourtant, depuis 2 ans, la création d'entreprise en France voit une évolution à la hausse avec notamment un pic en 2017 où les créations d'entreprises atteignent leur plus haut niveau depuis 2010.

Figure 2 : Nombre de créations d'entreprises en milliers de 2000 à 2017



Sources : Insee – Base de données Sirene, Exploitation APCE, mars 2016
 Insee – Base de données Sirene, Répertoire des entreprises et des établissements, janvier 2018

En se référant au tableau ci-dessous, nous pouvons constater que d'une manière générale, la création d'entreprise en 2017 enregistre une évolution à la hausse dans tous les secteurs d'activités, hormis le secteur de la construction. Les trois principaux secteurs de créations sont les activités spécialisées avec près de 103220 entreprises créées en 2017, puis le secteur d'activités de type commerce – avec 98644 créations – et enfin le secteur de la construction, un secteur où la création est pourtant en recul sur les deux dernières années.

Le secteur de l'hébergement et de la restauration quant à lui marque occupe la 7^{ème} place en terme de nombre de créations et ne marque qu'une légère évolution de 0,9 % par rapport à 2016. En 2016, le secteur avait enregistré une hausse bien plus importante de 8,5 % redonnant une belle dynamique au secteur après sa baisse de créations en 2015 de plus de 4 % (Insee et APCE, 2016).

Tableau 1 : La création d'entreprise par secteur d'activité en 2017

Secteur d'activité	Nombre de créations en 2017	Évolution 2017/2016	Évolution 2016/2015
Industrie	25089	2,1%	1,9%
Construction	61003	-1,0%	-3,5%
Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles	98644	1,6%	-0,7%
Transports et entreposage	41897	24,7%	55,7%
Hébergement et restauration	31077	0,9%	8,5%
Information et communication	29826	8,1%	7,6%
Activités financières et d'assurance	16573	4,6%	2,5%
Activités immobilières	22285	18,1%	10,4%
Activités spécialisées, scientifiques et techniques	103219	14,0%	9,5%
Activités de services administratifs et de soutien	3661	6,3%	5,5%
Enseignement	29258	6,7%	3,8%
Santé humaine et action sociale	43169	2,8%	5,6%
Arts, spectacles et activités récréatives	20245	5,6%	3,0%
Autres services aux ménages	32372	6,3%	-2,0%
Ensemble des secteurs	591267	6,7%	5,5%

Source : Insee – Base de données Sirene, Répertoire des entreprises et des établissements, janvier 2018

3.3. Zoom sur le secteur hôtelier

Nous avons pu voir précédemment que les créations d'entreprises, sur les secteurs de l'hôtellerie et de la restauration confondus, est en hausse ces deux dernières années. Pourtant, en 2015, la création d'entreprises sur ces secteurs chute de plus de 4 % en rapport à l'année précédente.

Lorsque l'on se concentre sur le marché hôtelier, en s'appuyant sur les derniers chiffres publiés, soit en 2015, on constate également une baisse générale des créations, tous types d'établissements d'hébergement confondus, de 2,2 % entre 2014 et 2015. Mais c'est en se focalisant sur les établissements hôteliers purs que l'on enregistre la plus forte baisse (7,1 % de nouvelles entreprises en moins sur l'année 2015). Et ce déclin ne fait que confirmer la tendance à la baisse déjà constatée les années précédentes. En effet, depuis 2010 la création d'hôtels ne cesse de diminuer, un premier fléchissement de 7,3 % est constaté entre 2010 et 2011, puis entre 2011 et 2015 c'est une baisse moyenne de 6,8 % qui est enregistrée. A la suite de la hausse des créations enregistrées en 2016 puis en 2017, on peut espérer que cette tendance sur le secteur de l'hôtellerie s'est inversée.

Tableau 2 : Evolution de la création d'entreprise en France ; le secteur hôtelier

	Nombre de créations en 2015	Evolution des créations entre 2002 et 2008	Evolution des créations entre 2008 et 2010	Evolution des créations entre 2010 et 2011	Evolution des créations entre 2011 et 2015	Evolution des créations entre 2014 et 2015	Taux de renouvellement en 2015
Hébergement et restauration	28399	+ 45,5%	+ 33,5%	- 5,8%	+ 10,2%	- 4,1%	101
Hébergement	3003	+ 16,7%	+ 26,4%	- 2,9%	+ 5,8%	- 2,2%	60
Dont hôtels et hébergements similaires (55.10Z)	865	- 11,0%	+ 2,5%	- 7,3%	- 6,8%	- 7,1%	32
Dont hébergement touristiques et hébergements de courte durée : appartement et pavillons de vacances, maisons familiales de vacances, auberges de jeunesse, refuges de montagne... (55.20Z)	1945	+ 65,6%	+ 47,2%	- 0,7%	+ 18,0%	- 0,6%	114

Source : Insee, Exploitation APCE, juillet 2016

Paradoxalement en 2014, 1271 créations d'hôtels étaient dénombrées contre seulement 865 en 2015. Le tableau ci-dessous confirme bien la tendance à la baisse de la création d'entreprise sur le marché hôtelier en 2015, toutefois, il nous confirme également l'inversement de cette tendance en 2016, avec plus de 1000 nouveaux établissements hôteliers créés.

Tableau 3 : Evolution du nombre de création d'hôtels en France

		HÔTELLERIE
EVOLUTION DU NOMBRE DE CREATION	2016	1002
	2015	895
	2014	1271
	2013	930
	2012	964
	2011	926
	2010	1001

Source : Je suis entrepreneur.fr, Insee, Démographie des entreprises et des établissements - champ marchand non agricole, Créations d'entreprises

Ainsi, nous pouvons finalement en déduire que l'évolution de la création d'entreprise sur le marché de l'hôtellerie est loin d'être stable. Le marché de l'hôtellerie est un marché attractif, mais les investissements souvent colossaux pour créer sa propre activité et la rude concurrence découragent les potentiels entrepreneurs.

Comme nous venons de le voir, la notion d'entrepreneuriat se caractérise par des comportements, des logiques d'esprit qui conduisent un individu – l'entrepreneur – à la création d'une entité, à la mise en marché d'une entreprise.

Contrairement à d'autres nations, la France est un pays où la culture entrepreneuriale est peu développée et n'est pas encore ancrée dans notre société bien que les politiques éducatives cherchent à l'intégrer de plus en plus. Malgré une évolution significative du nombre de création d'entreprise depuis les années 2000, le caractère attractif de l'aventure entrepreneuriale ne suffit pas et de nombreux individus ne passent pas à l'acte.

Pourtant, l'entrepreneuriat est en plein essor dans certains secteurs d'activité contrairement au marché hôtelier où il se fait plus timide et surtout moins régulier. Ces dernières années, le nombre de création d'hôtels n'avait jamais été aussi bas depuis 2010, mais en 2016 nous voyons une progression à la hausse se dessiner.

Dans le but de continuer notre approche de l'entrepreneuriat hôtelier, il paraît intéressant de se demander quelles formes prend cette discipline sur ce marché si spécifique. Ainsi, le chapitre suivant nous allons analyser, expliquer et comprendre comment un porteur de projet peut entreprendre sur le marché de l'hôtellerie et quels pourraient être les meilleurs choix dans le contexte actuel du marché ?

Chapitre 2 : Entreprendre en hôtellerie, les différents modes d'exploitation

Lorsqu'un individu choisit le secteur hôtelier comme marché d'investissement, il doit déterminer la forme d'exploitation de son futur établissement. Ainsi, dès le montage de son projet et avant même d'ouvrir son établissement, l'entrepreneur doit se tourner vers un modèle de gestion. En hôtellerie, plusieurs modèles d'exploitations sont envisageables avec un degré de contrôle exercé par le propriétaire plus ou moins important mais aussi avec des avantages comme des inconvénients. Voici les différentes formes d'exploitations s'offrant aux entrepreneurs hôteliers :

- Etablissement indépendant
- Adhésion à une chaîne volontaire
- Adhésion à une chaîne intégrée :
 - La franchise
 - Le mandat de gestion

Pour mieux identifier et comprendre chacune de ces formes d'exploitations, nous allons décrire leurs caractéristiques ainsi que le contexte dans lequel elles évoluent.

1. Etablissement indépendant

1.1. Le mode d'exploitation

Ouvrir ou reprendre un établissement sous un modèle d'exploitation indépendant permet au propriétaire de garder une totale autonomie. Il conserve le contrôle de la gestion de son établissement, de la prise de décision opérationnelle ou financière. Un établissement indépendant est ainsi financé et géré à tous niveaux par le même individu ou groupe d'individus : l'entrepreneur(s).

L'atout majeur de ce mode d'exploitation est l'indépendance autrement-dit la liberté du propriétaire. Les procédures sont plus flexibles, permettant à l'entrepreneur de laisser libre court à sa créativité et à l'innovation. En effet,

innover est sans doute la clé du succès pour un hôtelier indépendant, c'est sa différence qui fait la force de l'établissement. La personnalisation des services à la clientèle est facilitée, lui permettant de se distinguer de la concurrence et du reste du marché. De plus, l'exploitation d'un établissement indépendant est différente de celle d'un hôtel de grande chaîne. La pression financière est forte dans le cas d'une chaîne : le gestionnaire a des obligations de rendement, alors qu'un hôtelier indépendant se fixe lui-même les objectifs qu'il souhaite atteindre, sans avoir à « rendre des comptes » à une hiérarchie. De plus, les hôtels indépendants sont moins soumis aux variations de tarifs. Ils offrent une expérience unique, s'adressent à des segments bien spécifiques, voire de niche¹⁰.

Néanmoins, de ces avantages indéniables qui séduisent bon nombre d'hôteliers, il ne faut pas omettre le fait que ce modèle d'exploitation comporte des risques et des freins. L'accès au financement pour l'ouverture d'un établissement indépendant est compliqué, les banques étant frileuses sur l'accord de prêt bancaire. En cause, divers risques, comme le fait d'être seul dans une industrie où la concurrence est très forte et où l'offre ne cesse d'augmenter¹¹ et d'évoluer avec l'apparition de nouveaux concurrents, notamment les plateformes collaboratives comme *Airbnb* leaders du marché hôtelier collaboratif. Autre élément de difficulté, le possible manque d'expertise de la part des propriétaires, qui nuit au contrôle des coûts, aux politiques de prix ainsi qu'aux pratiques commerciales et marketing¹².

1.2. Contexte actuel de l'hôtellerie indépendante

En France, l'hôtellerie indépendante est majoritaire et représente, d'après une étude¹³ menée par Coach Omnium en 2016, près de 57% du parc hôtelier (hors adhérent à une chaîne volontaire). Ces hôtels indépendants sont principalement des établissements familiaux à petite capacité. La taille moyenne de ces

¹⁰Réseau Veille Tourisme. *Un contexte favorable aux hôteliers indépendants* [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/yde5j9kr>. (Consulté le 25-1-2017).

¹¹Ibid. Réseau Veille Tourisme

¹²Réseau Veille Tourisme. *Hôtelier, quel modèle d'exploitation choisir ?* [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/yafhkxwd>. (Consulté le 25-1-2017).

¹³Coach Omnium. *Bonus : panorama hôtellerie en France* [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/qh77w4v>. (Consulté le 13-02-2017).

établissements est de 26 chambres. Une taille trop réduite sur le plan économique qui pose bien souvent un problème de rentabilité.

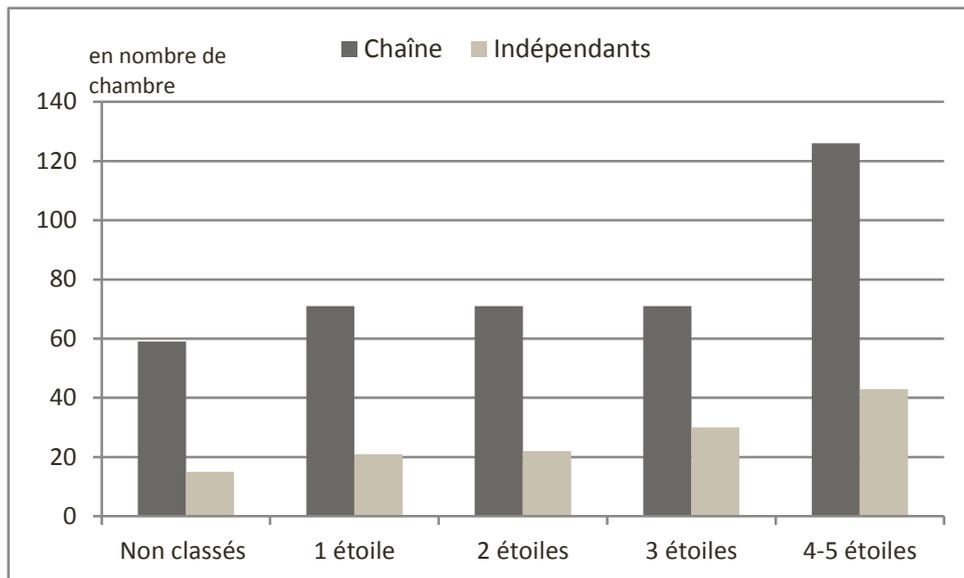
En 2013, la fédération de l'hôtellerie indépendante¹⁴ s'inquiète de la situation. Depuis près de 8 ans, en moyenne 212 établissements indépendants ont fermé leurs portes chaque année soit environ 1698 hôtels au total. Sont mis en cause les contraintes de mise en conformité aux normes incendie et/ou de mise en accessibilité aux PMR posant des problèmes de financement. Le manque de visibilité sur Internet est également pointé du doigt. Aujourd'hui le référencement en ligne est décisif pourtant les indépendants n'ont pour outil de visibilité que des OTAs (Online Travel Agency) qui amputent jusqu'à 50 % de leurs marges. Cette situation alliée au manque de rentabilité a conduit l'offre hôtelière indépendante à accuser un sérieux retard de modernité et à offrir une prestation inadaptée aux attentes des multiples clientèles.

De plus, résister face à des chaînes internationales qui ne cessent de gagner du terrain devient de plus en plus compliqué pour les indépendants. En moyenne, les hôtels de chaîne sont trois fois plus grands que les indépendants – 80 chambres contre 26 pour les indépendants¹⁵ – comme en témoigne le graphique ci-après. L'hôtellerie de chaîne rafle ainsi de bien plus grosses parts de marché que les indépendants (47 % en moyenne) et capte finalement davantage de segments de clientèles. Au-delà de leur avantage en termes de capacité, les hôtels de chaîne sont pour 80 % implantés en zone urbaine – toutes agglomérations confondues – des lieux généralement plus favorables à une fréquentation régulière.

¹⁴L'Echo Touristique. *Chute du nombre d'hôtels indépendants* [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/yaqv8uoa>. (Consulté le 12-02-2017).

¹⁵INSEE. *En 2014, une chambre d'hôtel sur deux appartient à une chaîne* [en ligne]. Disponible sur <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1283850#graphique-figure1>. (Consulté le 13-02-2017).

Figure 3 : Taille moyenne des hôtels selon le type d'hôtel et leur classement



Source : Insee, Statistiques, juillet 2015

La clientèle d'aujourd'hui se tourne essentiellement vers des hôtels de chaînes car elle sait, dès sa réservation, qu'elle trouvera une certaine qualité et un standing de services en adéquation avec le prix. A contrario, les établissements indépendants, en général, détiennent une offre dont les équipements ne sont plus aux goûts du jour et dont le rapport qualité/prix est de moins en moins au rendez-vous. Pourtant, on découvre que les voyageurs se lassent de plus en plus de la standardisation. Il devient donc primordial pour un entrepreneur indépendant de comprendre l'importance de l'innovation dans ce secteur et de détenir des concepts nouveaux répondants aux attentes de la clientèle actuelle.

Pour résumer, voici un tableau des principales difficultés de l'hôtellerie indépendante mais aussi de ses perspectives possibles¹⁶.

¹⁶TEXIER Cathie. *Economie du secteur*. Cours de Licence Pro HR, ISTHIA, Université Toulouse Jean Jaurès, 2016.

Tableau 4 : Panorama de la situation de l'hôtellerie indépendante

DIFFICULTES	PERSPECTIVES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Des difficultés structurelles : <ul style="list-style-type: none"> • Trop petite capacité • Manque de rentabilité • Manque d'investissements en raison de ce manque de moyens • Perte de clientèle.... ➤ Des difficultés conjoncturelles : <ul style="list-style-type: none"> • Crise économique • Fiscalité lourde • Mises aux normes importantes et lourde 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ On observe un rebond du nombre d'indépendants et de leur activité grâce à : <ul style="list-style-type: none"> • Lassitude actuelle de la clientèle pour la standardisation • Bien que les OTAs prennent des commissions importantes, ils offrent des possibilités de commercialisation permettant de concurrencer les chaînes intégrées et volontaires

Source : TEXIER Cathie, *Economie du secteur*, 2016

2. Adhésion à une chaîne volontaire

2.1. Le mode d'exploitation

Depuis plusieurs années, on voit émerger du côté des indépendants, un certain nombre de réseaux cherchant à mettre en valeur des caractéristiques communes. On entend par chaîne volontaire un regroupement d'hôteliers indépendants, visant à allier leurs forces afin de faciliter leur commercialisation et bénéficier d'un effet de synergie.

Il est à noter que les adhérents restent totalement maîtres de leur établissement et ont en général peu d'obligations contraignantes lorsqu'ils s'affilient à une telle enseigne.

Le principal intérêt d'adhérer à ce type de réseau relève bien sûr de la commercialisation. D'après une étude menée par le cabinet Coach Omnium¹⁷, la

¹⁷Coach Omnium. *Bonus : s'affilier à une chaîne hôtelière*[en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/y78bzuna>. (Consulté le 28-1-2017).

chaîne représente avant tout un élément distinctif, une marque, offrant à un établissement indépendant une image qui rassure la clientèle. Cette affiliation permet alors d'augmenter la visibilité de l'établissement, sa force de commercialisation, notamment grâce aux centrales de réservations, et ainsi capter une nouvelle clientèle et augmenter son volume clients.

Bien que l'hôtelier reste maître de son établissement, afin d'adhérer à une telle chaîne, il doit répondre à des critères communs et précis de confort concernant principalement les équipements et services¹⁸. L'inconvénient et frein majeur à l'affiliation à une chaîne volontaire reste les importants coûts financiers qu'elle entraîne (droits d'entrée, redevances annuelles, cotisations, etc...).

Enfin, les hôteliers sont liés par un simple contrat d'affiliation souvent d'une durée de 2 à 3 ans renouvelables.

2.2. Les chaînes volontaires en difficulté ?

En France en 2016, 23 enseignes de chaînes volontaires ont été recensées. Parmi les plus connues, on retrouve *Logis, Châteaux et Hôtels collection, Best Western* ou encore le Groupe SEH réunissant les marques *Inter-Hôtel, P'tit Dej-Hotel, Qualys-Hotel* et *Relais du Silence*.

Depuis quelques années, le parc hôtelier des chaînes volontaires ne cesse de diminuer et de perdre du terrain face aux chaînes intégrées. En 2001, 5900 hôtels affiliés à une chaîne volontaire étaient dénombrés contre 4775 en 2016 et finalement 4609 aujourd'hui. Logis, la première enseigne en termes d'adhérents mais aussi de chambres est d'ailleurs la plus touchée avec une perte de près de 1500 hôtels depuis 2001 (Coach Omnium, 2016)¹⁹. Comme nous pouvons l'observer sur le tableau ci-dessous, cette tendance de perte d'affiliés est plutôt générale et seules quelques chaînes arrivent à se stabiliser voire même à enregistrer de nouveaux membres comme *Best Western*.

¹⁸Pro Tourisme Corrèze. *Les chaînes hôtelières : définition* [en ligne]. Disponible sur <http://pro.tourismecorreze.com/Correze-Tourisme-vous-accompagne/Un-projet/Hotel/Les-chaines-hotelières-definition>. (Consulté le 28-1-2017)

¹⁹Coach Omnium. *Panorama 2016 sur les chaînes hôtelières volontaires* [en ligne]. Disponible sur <http://www.coachomnium.com/bonus/bonus-etude-sur-les-chaines-hotelières-volontaires.html>. (Consulté le 29-1-2017)

Ce tableau nous permet aussi de visualiser le panorama des chaînes volontaires et leur situation respective en France comme à l'international.

Tableau 5 : Chaînes hôtelières volontaires en France, 2016

23 enseignes	Hôtels France 2016	Evolution 2014/2016	Chambres France 2016	Evolution 2014/2016	Hôtel monde 2016 (hors France)	Capacité moyenne / hôtel
LOGIS	2094	-341	41113	-6224	150	20
CHATEAUX & HÔTELS COLLECTION	351	-166	9188	-5041	47	26
HOTUSA HOTELES	302	88	17819	4763	2336	59
BEST WESTERN	299	-5	15799	-302	3632	53
CONTACT HOTEL	270	2	7360	-5	0	27
INTER-HOTEL	269	-13	11939	-745	1	44
CITOTEL (yc Urban Style)	251	29	7596	1004	31	30
RELAIS & CHATEAUX	132	4	3420	166	331	26
RELAIS DU SILENCE	113	-23	2497	-536	60	22
HOTELS & PREFERENCE	113	-19	6948	155	19	61
BRIT'HOTEL	104	-6	4837	-81	0	47
SYMBOLES DE France	82	-39	1711	-2250	0	21
FASTHOTEL	74	1	3209	179	0	43
CHATEAUX DE MEURES HOTELS	54	-9	1328	-129	20	25
SMALL LUXURY HOTELS	48	-2	1941	-70	437	40
LES PIEDS DANS L'EAU	44	-9	1442	-329	38	33
PTIT DEJ HOTEL	43	-2	1691	-11	0	39
QUALYS-HOTEL	35	12	1734	659	1	50
THE LEADING HOTELS	26	2	2796	-104	374	108
HOTELS CIRCUIT EN France	24	-1	1309	-123	0	55
HOTELS-CHALETS DE TRADITION	23	1	586	5	3	25
WORLDHOTELS	16	2	1596	192	336	100
ROMANTIK HTLS & REST.	8	0	217	0	187	27
TOTAUX	4775	-494	148076	-8827	8003	31

Source : Coach Omnium, Recensement & Analyse par Coach Omnium, 2016

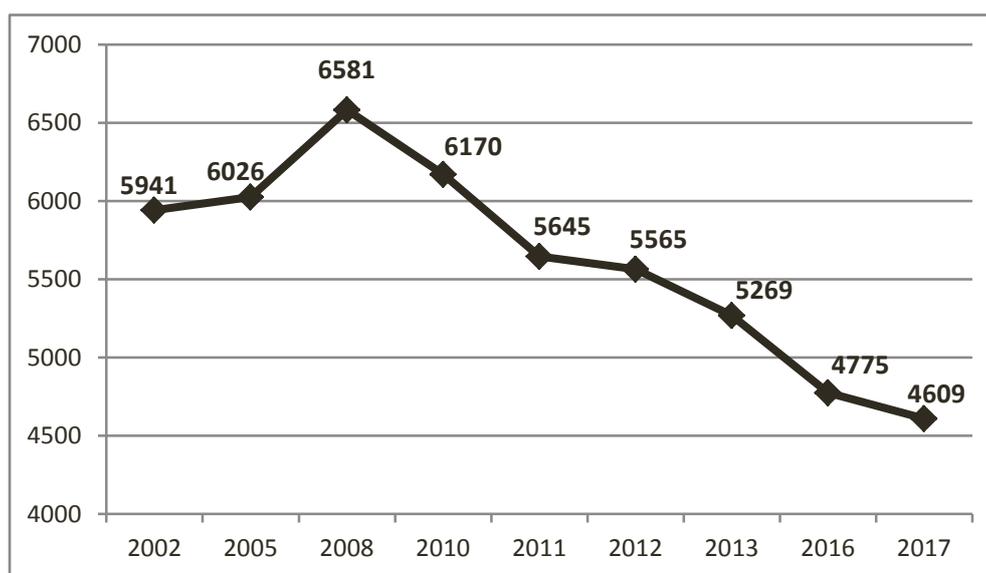
Toujours d'après l'étude Coach Omnium²⁰, ce phénomène serait principalement dû à la dernière crise économique de 2008, mettant en difficulté les hôteliers indépendants qui ne peuvent plus assumer financièrement les cotisations et redevances.

²⁰ Ibid.

De plus la montée en puissance des OTAs²¹ entraîne de nombreux hôteliers à ne plus adhérer à un tel réseau. En effet, les OTAs sont bien souvent plus performantes commercialement que les réseaux des chaînes volontaires. Elles offrent aux hôteliers une visibilité incomparable sur Internet, elles offrent aussi aux clients d'hôtels une facilité et une sécurité de paiement. De plus, bien que les commissions auprès des OTAs soient importantes, elles sont uniquement liées aux réservations reçues via la plateforme, alors que les cotisations des réseaux volontaires sont fixes et à payer en toutes circonstances.

Ainsi, ce contexte économique joue en défaveur des chaînes volontaires et cela se fait ressentir. Comme évoqué plus haut, les parts de marchés en termes d'hôtel est en baisse constante depuis 2008²².

Figure 4 : Evolution du nombre d'affiliés aux chaînes volontaires en France



Source : Coach Omnium, Statistiques INSEE, 2018

A l'heure actuelle, les chaînes volontaires perdent de leur force de frappe et de leur légitimité, toutefois elles pourraient encore tirer leur épingle du jeu. En effet, bon nombre d'hôteliers choisissent d'adhérer à ces réseaux pour leurs rôles de

²¹Online Travel Agency : Agence de voyage en ligne (ex : Booking, Hotels.com, etc.)

²² Coach Omnium. *Hôtellerie française : belle et inattendue reprise de l'activité en 2017* [en ligne]. Disponible sur <http://www.coachomnium.com/bonus/89-panorama-de-lhotellerie-en-france.html>. (Consulté le 24-04-18)

conseiller et de guide dans de multiples domaines²³ comme la commercialisation et le marketing, la décoration/rénovation, la mutualisation des moyens, etc. Les chaînes volontaires sont aussi et surtout un moyen pour les hôteliers indépendants de ne plus être seul et finalement d’avoir un regard extérieur et d’expert sur leur affaire.

Ci-dessous, un tableau résumant la situation des chaînes volontaires²⁴ :

Tableau 6 : Panorama des difficultés des chaînes volontaires

DIFFICULTES DES CHAINES VOLONTAIRES	
CAUSES	IMPACTS SUR LES CHAINES
➤ Crise économique	➤ Coûts des cotisations augmentent ➤ Fermetures d’hôtels (impact sur le nombre d’affiliés)
➤ Diminution des multi affiliations	➤ Moins d’adhérents
➤ Baisse de la légitimité des chaines	➤ Service de commercialisation concurrencé par les OTAs ➤ Autres services considérés insuffisants

Source : TEXIER Cathie, *Economie du secteur*, 2016

3. Adhésion à une chaîne intégrée

Lorsqu’un entrepreneur se lance sur le marché hôtelier, il a la possibilité d’inscrire son établissement au sein d’une chaîne intégrée : un groupe hôtelier.

La standardisation est un point clé qui caractérise les chaînes intégrées. Chaque marque propose un style d’hébergement qui lui est propre, le client est alors certain de trouver, d’une région à une autre, des prestations semblables avec les mêmes équipements, services et une variation de prix relativement semblable.

²³Coach Omnium. *Bonus : s’affilier à une chaîne hôtelière* [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/y78bzuna>. (Consulté le 28-1-2017).

²⁴TEXIER Cathie. *Economie du secteur*. Cours de Licence Pro HR, ISTHIA, Université Toulouse Jean Jaurès, 2016.

Un entrepreneur peut choisir de s'affilier à l'une de ces enseignes selon deux possibilités :

- La franchise
- Le mandat de gestion

Dans ces deux cas, l'hôtelier devra répondre à un minimum de critères, en termes de produits et de prestations (design, surface des chambres, confort, équipements, services, etc.), de catégorie, de localisation et de capacité, qu'impose la chaîne. Il devra également prévoir un coût financier variant en fonction de la marque choisie (droits d'entrée, redevance annuelle, redevance marketing, cotisation, etc.).

3.1. La franchise

D'après le Larousse, usuellement le contrat de franchise est « *un contrat par lequel un commerçant (franchiseur) met à la disposition d'un autre commerçant (franchisé) son savoir-faire, son organisation, une enseigne ou une marque de fabrique, en contrepartie d'une rémunération versée par le franchisé* »²⁵.

En hôtellerie, la franchise consiste en un contrat passé entre une chaîne intégrée et un hôtelier indépendant. Cette entente confère à l'hôtelier indépendant l'utilisation de la marque de l'enseigne choisie, et lui permet de bénéficier des avantages qu'un groupe puissant peut lui offrir : une notoriété incomparable et une image de marque à laquelle le consommateur est attaché, de nouveaux segments de clientèle comme notamment la clientèle affaire souvent adepte de ces enseignes, un réseau de distribution et de contacts qui permet à l'hôtelier de briser son isolement, etc. En contrepartie, outre un droit d'entrée, le franchisé s'engage à reverser au franchiseur des redevances annuelles fixes et/ou variables basées sur son chiffre d'affaires. La durée du contrat varie généralement entre 10 et 15 ans²⁶.

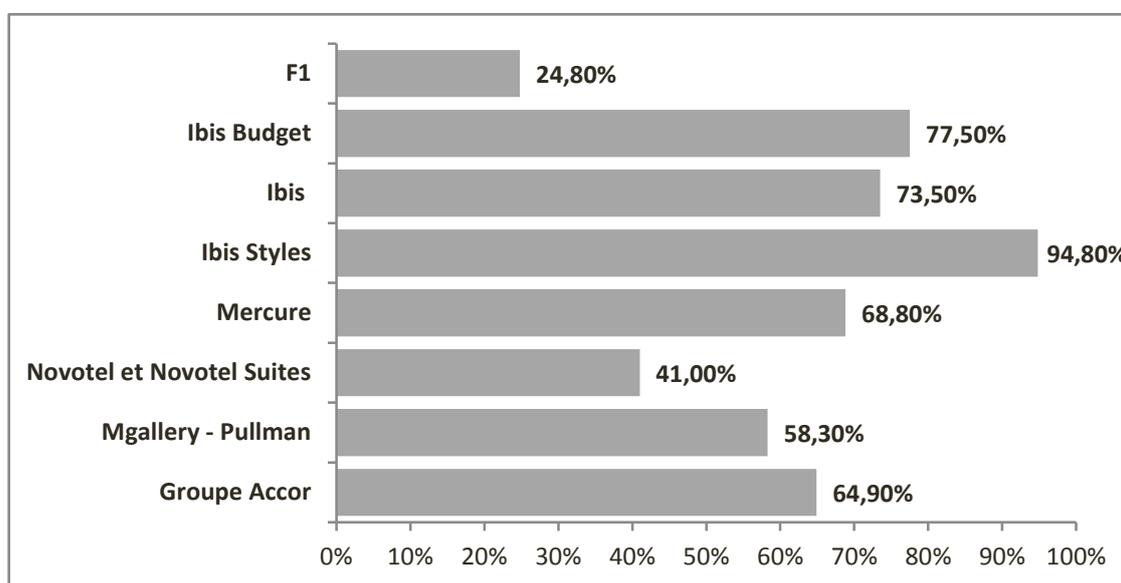
²⁵ Définition tirée du dictionnaire Larousse, LAROUSSE.

²⁶ Réseau Veille Tourisme. *Hôtelier, quel modèle d'exploitation choisir ?* [en ligne]. Disponible sur <http://veilletourisme.ca/2014/05/26/hotelier-quel-modele-dexploitation-choisir/>. (Consulté le 14-02-2017).

Bien que rattaché à une chaîne, l'hôtelier indépendant reste propriétaire et gestionnaire de son établissement. Ce modèle lui permet de garder un certain degré d'autonomie dans la gestion de son entreprise puisque l'exploitation de l'établissement et le respect des standards de la chaîne relèvent de sa responsabilité.

Aujourd'hui les plus grands groupes hôteliers sont aussi les plus grands franchiseurs. On notera qu'en fin 2015, près de 65 % du parc hôtelier du groupe *Accor France* sont des hôtels en franchise²⁷.

Figure 5 : Part de la franchise par enseigne Accor France



Source : Association des Franchisés Accor, 2015

D'après la page internet Opportunités de Franchises IHG²⁸, le groupe *Inter Continental Hotels Group* recense plus de 4000 établissements franchisés sur son total de 5000 établissements au début 2016. Les chaînes hôtelières misent de plus en plus sur ce modèle pour se développer, en effet c'est une solution moins coûteuse pour eux que d'investir dans la construction de nouveaux établissements.

²⁷ AFA Accor. *Chiffres clés franchisés AccorHotels* [en ligne]. Disponible sur <http://www.afaccor.com/chiffres-cles>. (Consulté le 14-02-2017).

²⁸ IHG InterContinental Hotels Group. *Modèles d'activités* [en ligne]. Disponible sur <http://fr-eu.development.ihg.com/europe/>. (Consulté le 14-02-2017).

Pourtant, la franchise reste encore un modèle d'exploitation peu plébiscitée par les hôteliers indépendants. D'après un article du journal *L'Hôtellerie Restauration* et une étude réalisée en 2002 par le Cabinet Coach Omnium, trois freins majeurs sont exprimés le principal étant la crainte des importants coûts de redevance (48 %). Outre ce premier obstacle, 22 % des hôteliers redoutent l'obligation d'investissements afin de se mettre au niveau de qualité attendu par le franchiseur et certains professionnels ont également peur de perdre leur indépendance (18 %) ²⁹.

3.2. Le mandat de gestion

D'après un article du réseau Veille Tourisme ³⁰, un contrat ou mandat de gestion est un modèle où le propriétaire d'un établissement octroie la responsabilité des activités opérationnelles à un exploitant. Le contrat fixe les modalités de gestion des biens concernés et la durée du mandat, mais aussi l'étendue des pouvoirs confiés au mandataire dans le cadre de cette gestion.

Dans le cas d'un contrat de gestion avec une chaîne hôtelière, le propriétaire vient confier son ou ses établissement(s) à une chaîne intégrée qui en assurera la direction et la gestion.

Les hôtels en contrat de gestion s'apparentent aux contrats de franchise, dans la mesure où le personnel est rattaché à l'hôtel à l'exception du directeur qui est salarié du groupe hôtelier. Celui-ci n'enregistre pas le chiffre d'affaires des hôtels, mais simplement les redevances versées par le propriétaire. En revanche, les hôtels sont gérés par le groupe et portent sa marque et son enseigne. Les redevances perçues intègrent les redevances de franchise ainsi qu'une redevance de gestion correspondant à un pourcentage du Résultat Brut d'Exploitation. La durée de ce type de contrat varie généralement de 17 ans à 21 ans ³¹.

²⁹ L'Hôtellerie Restauration. *Franchise hôtelière, comment bien choisir son réseau ?* [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/y82npeap>. (Consulté le 14-02-2017).

³⁰ Réseau Veille Tourisme. *Hôtelier, quel modèle d'exploitation choisir ?* [en ligne]. Disponible sur <http://veilletourisme.ca/2014/05/26/hotelier-quel-modele-dexploitation-choisir/>. (Consulté le 14-02-2017).

³¹ Ibid

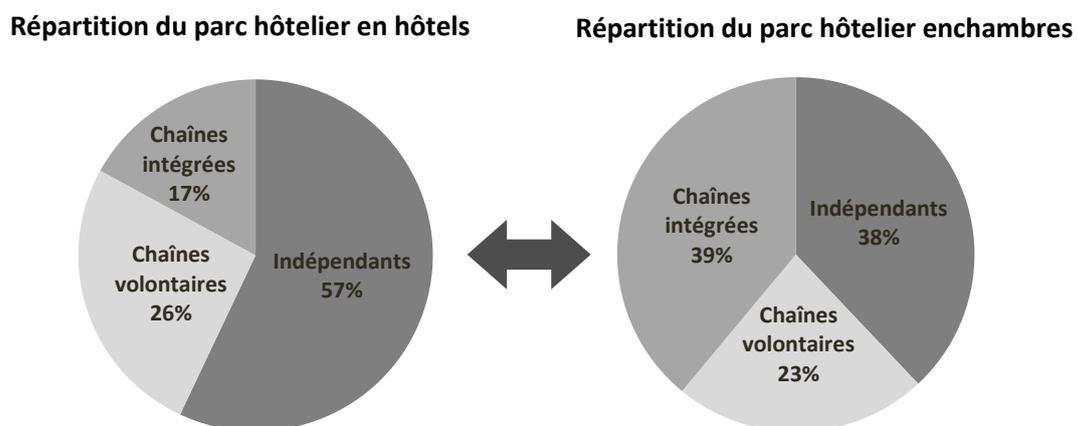
Sous cette forme d'exploitation, le propriétaire perd de la flexibilité et de son autorité dans la prise de décision et doit respecter les standards de la chaîne signifiant des investissements de mise à niveau.

Moins répandu que la franchise, le mandat de gestion est surtout prisé par les investisseurs qui achètent des établissements mais, n'ayant aucune compétence dans la gestion hôtelière, préfèrent en laisser la gestion à des professionnels. Ce partenariat garantit en général une meilleure rentabilité et réduit les risques financiers.

3.3. Place des chaînes intégrées sur le marché hôtelier

Bien que les chaînes intégrées ne représentent que 17 % des hôtels en France, elles réunissent tout de même 39 % du nombre de chambres du parc hôtelier français.

Figure 6 : Répartition du parc hôtelier français



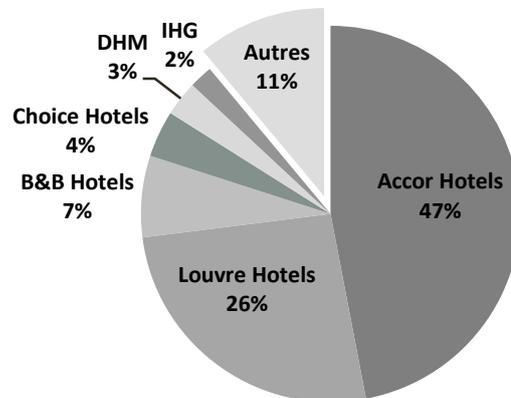
Source : Coach Omnium, 2016

Moins d'établissements mais des capacités d'accueil en moyenne plus importantes que le reste des établissements du marché, les chaînes intégrées se démarquent. Elles détiennent près de 47 % des parts de marché signifiant que près d'une nuitée hôtelière sur deux est réalisée dans un hôtel de chaîne intégrée.

En 2016, 68 enseignes de chaînes intégrées ont été recensées en France, soit un total de 256 632 chambres pour 3152 hôtels. Pourtant, seulement 6 groupes hôteliers ont la main mise sur le marché des chaînes intégrées. Le groupe français

Accor Hôtels le domine très largement avec 47 % de l'offre des chaînes intégrées du pays, suivi par le groupe *Louvre Hotels* (26 %) qui a été dernièrement racheté par le groupe hôtelier chinois *Jing Jiang Hotels*.

Figure 7 : Répartition des groupes hôteliers en France, en nombre d'hôtels

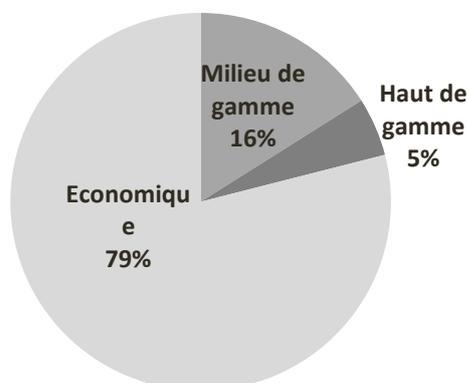


Source : Coach Omnium, 22^e édition annuelle, 2016

Finalement, nous pouvons caractériser les chaînes intégrées du marché français et leurs hôtels de la manière suivante :

- Ils disposent d'une notoriété importante
- Ils sont en moyenne 3 fois plus grands que les hôtels indépendants
- Ils sont ouverts toute l'année et leurs taux de remplissage est en moyenne 15 % supérieur à ceux des indépendants
- Un prix des chambres en moyenne 20 % plus cher qu'un hôtel indépendant
- Une offre hôtelière principalement économique puisque 79 % des hôtels de chaînes intégrées en France sont sur la gamme économique

Figure 8 : Répartition des hôtels des chaînes intégrées en France par gamme



Source : Coach Omnium, 22^e édition annuelle, 2016

Pourtant depuis la démocratisation d'Internet, de nouveaux acteurs du tourisme viennent remettre en question la force commerciale des chaînes hôtelières. D'après une étude du cabinet Coach Omnium réalisée en 2016³², les OTAs ont aujourd'hui un pouvoir et un impact commercial extrêmement fort auprès des voyageurs. Leur offre très large d'hébergements en tous genres correspond bien plus aux attentes de la clientèle d'aujourd'hui, tout comme la possibilité de comparer les prix et les établissements. Le modèle des chaînes pourrait ainsi être remis en cause par les hôteliers indépendants et notamment le modèle de la franchise qui demande de lourdes redevances aux propriétaires. Certains n'hésiteront plus à prendre le risque de garder leur indépendance et de fonctionner principalement grâce aux OTAs.



Nous venons d'étudier et d'analyser les différents modes d'exploitation d'un établissement hôtelier, nous permettant de comprendre les diverses options et possibilités qui s'offrent aux entrepreneurs pour ouvrir un hôtel. Comme nous l'avons vu, un individu souhaitant investir sur le marché de l'hôtellerie peut exploiter son établissement de manière indépendante. Il peut aussi choisir d'adhérer à un réseau volontaire, lui apportant une meilleure visibilité auprès des consommateurs et un entourage professionnel. Il peut aussi s'orienter vers les chaînes intégrées grâce à la franchise et au mandat de gestion.

Quel que soit son choix, le degré d'indépendance et d'autonomie varie. Il conviendra donc que l'entrepreneur analyse ses motivations et ses buts afin de choisir le type d'exploitation lui correspondant le mieux. De plus, l'évolution de notre économie et des acteurs du marché influencent le contexte de toute l'hôtellerie traditionnelle. Pour chaque mode d'exploitation, des difficultés sont alors en prendre en compte.

³²Coach Omnium. *Chaînes hôtelières intégrées 2016, un nouveau choc de titans* [en ligne]. Disponible sur <http://www.coachomnium.com/bonus/76-chaines-hotelierees-integrees.html>. (Consulté le 14-02-2017).

Conclusion première partie

D'une manière générale, le terme entrepreneuriat englobe de nombreuses notions. Il désigne à la fois les traits de caractère d'un individu, comme les formes que peuvent prendre la création d'entreprise sur le marché. Grâce à cette première partie, nous avons pu comprendre que l'entrepreneuriat se retrouve dans diverses situations et ne se limite pas à la création d'entreprise *ex nihilo*, comme souvent pensé. L'entrepreneuriat c'est aussi la création d'entreprise en franchise ou encore la reprise d'entreprise. Au-delà de la forme que revête l'acte entrepreneurial, nous avons également pu voir que ce dernier peut être exécuté seul – individuellement – mais aussi à plusieurs, en formant un groupe d'individus – collectivement.

Depuis quelques années, la création d'entreprise a considérablement fluctué en France. Le marché hôtelier, quant à lui, est en peine face à la création et à l'ouverture de nouveaux hôtels. Nous avons pu voir que depuis 2010, la création d'hôtels diminue et de nombreux hôtels ferment leurs portes face à la crise, mais aussi face à la mutation du marché hôtelier. De nouveaux acteurs viennent chambouler l'équilibre de ce marché lucratif, comme notamment les plateformes internet. Pourtant, depuis deux ans, le gouvernement enregistre une hausse des créations d'établissements hôteliers prouvant que des entrepreneurs restent attirés par ce marché et offrent à ce dernier un souffle de nouveauté.

Un individu ou un groupe d'individus choisissant le secteur hôtelier comme marché d'investissement, peut se tourner vers diverses formes d'entrepreneuriat. Ces dernières se définissent par les modes d'exploitations possibles : établissement indépendant, ouverture d'une franchise ou d'un établissement en mandat de gestion, voire même adhésion à une chaîne volontaire pour garder son autonomie tout en ayant une structure d'aide. Chacun de ces modèles est totalement différent l'un de l'autre et comporte des avantages et des inconvénients, tant au niveau de la forme que du contexte dans lequel ils évoluent et se positionnent.

Mais comment un entrepreneur procède-t-il pour établir son choix entre ces différentes formes d'exploitation lors de la création de son hôtel ? Dans le but d'apporter des éléments de réponse, il convient d'analyser et de comprendre ses processus de décision.

Pour cela, nous nous appuierons, dans la seconde partie de ce mémoire, sur plusieurs théories qui définiront notre cadre théorique. Ces théories scientifiques nous permettront de comprendre les comportements des individus. A nous de les appliquer par la suite à notre cas d'étude.

PARTIE 2

Les théories explicatives

L'entrepreneuriat est un acte complexe que tout individu ne peut saisir que s'il est dans l'état d'esprit idéal défini en amont. En hôtellerie, lorsque l'on ouvre son établissement, les modes d'exploitations sont multiples et variés voire même opposés.

La première partie de cet ouvrage nous a permis de comprendre le domaine dans lequel nous évoluons, le contexte de l'entrepreneuriat hôtelier et ses différents modes d'exploitations. Nous comprenons ainsi que l'individu est amené à faire des choix et à prendre des décisions. La construction de notre champ d'étude nous amène à nous poser les questions suivantes : pourquoi et comment un entrepreneur se dirige vers une forme d'exploitation hôtelière plutôt qu'une autre ? Comment prend-il ses décisions pour ouvrir un établissement ? Comment opère-t-il ses choix ?

Dans cette seconde partie, après avoir élaborée notre problématique autour de ces divers questionnements, nous répondrons à cette problématique de manière scientifique en s'appuyant sur différentes théories explicatives des comportements et des actions des individus. Pour cela, nous traiterons des théories de la décision ou autrement dit de la rationalité des individus. Il s'agira par la suite d'appliquer ces différentes approches à notre cas et ainsi comprendre les décisions d'un entrepreneur dans son projet d'ouverture d'une structure hôtelière.

De nombreuses théories ont été élaborées pour comprendre le comportement d'un sujet face à une prise de décision. Dans notre cas, nous nous appuyerons sur plusieurs disciplines et notamment sur des approches économiques et des approches par la sociologie. Ces deux disciplines ont engendré de nombreuses théories, il s'agira d'en étudier les principales et les plus importantes. Afin de proposer un cadre théorique le plus complet possible, nous nous réfèrerons à la fois à des théories sur les décisions individuelles et à des théories portant sur les décisions collectives. Nous aborderons dans un premier temps divers concepts comme la théorie économique, à savoir la théorie du choix rationnel introduite par Max WEBER, ou encore la théorie de la rationalité limitée conceptualisée par Herbert A. SIMON et acceptée puis complétée par plusieurs auteurs comme

Raymond BOUDON, James MARCH ou encore Michel CROZIER. Puis, dans une seconde partie, plusieurs théories se référant aux décisions collectives seront traitées comme notamment le concept de Christian MOREL – les décisions absurdes.

Cette deuxième partie primordiale pour comprendre les motivations des actions individuelles, s'articulera donc autour de trois chapitres. Le premier définira notre problématique afin de bien cibler ce que nous cherchons à comprendre et étudier. Le second sera dédié à notre cadre théorique et ainsi à la définition de nos diverses théories sur la rationalité des actions d'un individu. Cette étape nous permettra de bâtir nos hypothèses qui seront définies et développées dans notre troisième chapitre.

Chapitre 1 : Problématisation

La définition d'une problématique est une étape essentielle dans un travail de recherche, elle en est le fil conducteur. La problématique d'un mémoire doit dégager des questions pertinentes amenant un débat.

D'après le Larousse, dictionnaire de français, la problématique est l'« *ensemble des questions, des problèmes concernant un domaine de connaissances ou qui sont posés par une situation* »³³.

La problématisation est à considérer comme un processus permettant de passer d'un champ d'étude général, et d'une question de départ relativement classique et naïve, à une problématique précise³⁴. D'une manière générale, pour construire une problématique pertinente, il convient de suivre un processus composé de trois étapes distinctes. Dans un premier temps, il est nécessaire de définir un thème et un champ d'étude afin de donner une direction à notre travail et ainsi délimiter nos recherches. Une fois le thème et le champ d'étude définis, une question de départ en lien avec le sujet choisi doit être posée puis les enjeux liés à cette question, dans le contexte choisi, doivent être identifiés.

Ces différentes actions permettent d'identifier et d'établir une problématique pertinente et d'actualité.

Ainsi, ce chapitre nous permettra de suivre le cheminement de l'élaboration de notre problématique dans le cadre de notre recherche et de notre thème ainsi que du champ d'étude défini en première partie.

1. Le thème et la question de départ

La thématique de la création d'un établissement hôtelier est un thème qui m'anime depuis le début de ma formation. Appréciant tout particulièrement l'hôtellerie indépendante, j'ai orienté mes premières recherches et lectures sur cet

³³LAROUSSE Dictionnaire. *Problématique*[en ligne]. Disponible sur <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/probl%C3%A9matique/64044>. (Consulté le 09/03/2017).

³⁴ESEN. *Formuler une problématique* [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/gogcn9h>. (Consulté le 09/03/2017).

objet afin de déterminer un sujet plus précis, de délimiter mon champ de recherche et de trouver une question de départ concrète.

Mes recherches m'ont amenée sur de nombreux articles traitant la question de la recherche du marché le plus propice à l'entrepreneuriat. J'ai d'ailleurs pu remarquer que, malgré une baisse ces dernières années, le marché hôtelier est un marché attractif où de nombreux entrepreneurs se lancent dans l'ouverture d'un établissement hôtelier. Le sujet était donc choisi, ce mémoire de recherche portera sur la création d'entreprise dans le secteur de l'hôtellerie en France.

Le champ d'étude étant délimité et ce constat fait, une question de départ a pu être établie : Quelles options s'offrent à un entrepreneur pour ouvrir un établissement hôtelier ? Comment un individu peut-il ouvrir un hôtel en France ? Par options, nous cherchons à savoir si un entrepreneur a différents choix, et si oui quels sont-ils ? Grâce à notre travail mené en première partie de ce mémoire de recherche, nous avons pu effectivement constater que plusieurs modes d'exploitations existent, avec des degrés d'intégration dans les chaînes hôtelières plus ou moins importants.

En suivant le processus d'élaboration de notre problématique, des enjeux en lien avec ce sujet ainsi que la question de départ que nous venons de définir doivent être identifiés. Enjeux en termes d'économie, d'innovation, enjeux collectifs, etc. Face à notre question de départ, un des principaux enjeux réside dans le choix du mode d'exploitation de l'établissement. En effet, nous pouvons nous demander quels sont les enjeux pour un entrepreneur d'ouvrir son établissement hôtelier en restant par exemple indépendant, et quels sont-ils s'il opte pour l'ouverture d'une franchise ? Finalement, les enjeux seront certainement différents en fonction du mode d'exploitation choisi par l'entrepreneur, mais nous pouvons surtout en déduire que le tout premier enjeu demeure dans le comportement de l'individu face à un choix et une décision.

2. La problématique

Une des principales caractéristiques de la problématique est qu'elle doit orienter la réflexion vers des voies de recherche. La revue de littérature établie en première partie de ce travail nous a permis de comprendre quels sont les enjeux de l'entrepreneuriat, sous quelles formes il se caractérise sur le marché hôtelier, quels sont les différents modes d'exploitations. Finalement, les enjeux définis précédemment et notamment la dernière constatation, ont suscité de nombreuses interrogations essentiellement liées au comportement individuel des sujets.

En effet, dans le cadre de la création d'entreprise et de l'ouverture d'un établissement hôtelier, nous souhaitons savoir comment un porteur de projet opère-t-il ses choix ? Comment prend-t-il ses décisions ? Quel est son processus décisionnel face au choix stratégique le plus important pour l'avenir de son établissement : le mode d'exploitation ? Finalement pourquoi et comment un entrepreneur se dirige vers une forme d'exploitation hôtelière plutôt qu'une autre ?

Bien qu'une problématique ne se limite pas nécessairement à une seule question, cet ensemble de questions nous pousse cependant à formuler une problématique plus claire et concise. Aussi, l'an passé lors de la rédaction de notre mémoire de Master 1, nous avons défini la problématique suivante :

*Sur quels procédés les décisions d'un entrepreneur en hôtellerie reposent-elles ?
Comment peut-on comprendre les comportements d'un entrepreneur face à une prise de décision ?*

Dans l'optique de proposer un travail de recherche approfondi et simplifié sur ce mémoire de deuxième année, mais aussi pour une meilleure compréhension du travail réalisé, nous retiendrons la problématique suivante :

Comment décrire, comprendre et expliquer les processus de décision des entrepreneurs en hôtellerie ?

Nous allons donc formuler des hypothèses de recherches qui nous guideront dans la construction de notre recueil de données puis dans l'analyse et l'interprétation des données. En premier lieu nous définirons un cadre théorique.

Notre problématique étant essentiellement en lien avec la construction des décisions des individus, il sera nécessaire de trouver des postulats se référant à ce champ d'étude.

Chapitre 2 : Cadre théorique

1. Généralités

Comme nous venons de le voir, une fois la problématique établie, il est important de déterminer les théories et les idées préexistantes en lien avec notre sujet.

Tout problème de recherche doit d'abord s'intégrer dans une perspective théorique générale. Comme le précisent LARAMEE A. & VALLE B. (1991, p.170), la définition d'un cadre théorique sert avant tout à présenter un cadre d'analyse et à étendre des relations théoriques déjà prouvées dans d'autres contextes pour ainsi tenter de les appliquer à notre problème. Il est donc nécessaire de bien définir le cadre théorique pour que notre objet d'étude s'y inscrive parfaitement car il permet de crédibiliser notre recherche, de lui donner de la fiabilité et de la valeur.

Au vu de la problématique que nous avons défini en amont, nous pouvons constater que notre travail se dirige clairement vers une thématique sociologique puisqu'en effet, afin d'étudier et de comprendre les processus décisionnels des individus, nous devons analyser des phénomènes sociaux.

En sociologie il existe deux approches distinctes : le holisme – également nommé déterminisme – et l'individualisme méthodologique. Le holisme ou déterminisme – approche principalement soutenue par BOURDIEU et DURKHEIM – considère les individus comme de simple « agent » car ils sont « agi » par la société. L'individu et son comportement sont *dictées* par la société grâce à la socialisation. Autrement dit, le courant du déterminisme simple définit que l'éducation, la culture du pays ou encore le groupe social fréquenté déterminent les comportements de l'individu. Ce seul et simple déterminant – la socialisation – serait à l'origine des conduites individuelles³⁵. A l'opposé, l'approche de l'individualisme méthodologique, dont les principaux auteurs du courant sont BOUDON, SIMON ou encore WEBER, détermine que ce n'est pas la société qui construit les individus mais bien les individus de par leurs actions qui construisent

³⁵ LAPORTE Cyrille. *Sociologie des Organisations*. Cours Master 1 MHR, ISTHIA, Université Toulouse Jean Jaurès, 2017.

en permanence la société – émergence de normes, de valeurs, etc. D'après BOUDON, les phénomènes sociaux sont donc analysés comme les conséquences d'actions individuelles (BOUDON, 1982). L'individu est au cœur de la société et devient ainsi acteur de la société³⁶.

Dans la suite de nos travaux, nous nous appuyons essentiellement sur la seconde approche de la sociologie, soit l'individualisme méthodologique. En effet, nous allons nous intéresser à l'individu en tant qu'acteur de ses décisions et aborderons ainsi des théories en lien avec l'étude des comportements d'un individu face à une prise de décision mais également des théories en lien avec les processus de décisions collectives. En outre, notre travail traitera des théories portant sur la construction des décisions aussi bien dans une dimension individuelle que collective.

Dès lors que l'on s'intéresse aux comportements individuels, le recours aux hypothèses de rationalité individuelle est nécessaire. D'après BOUDON et BOURRICAUX (2011, p.479), dans les sciences sociales la notion de rationalité est employée en plusieurs sens, et s'applique à divers cas. Il ressort que la rationalité correspond, d'une manière générale, à l'adaptation des moyens aux fins poursuivis.

2. Les théories de la rationalité

Depuis l'apparition des sciences sociales et de ses différentes disciplines, le concept de rationalité a été traité et abordé de bien des manières. En effet, la notion de rationalité est centrale pour appréhender les comportements humains.

Dans son acceptation usuelle, la rationalité désigne le « *caractère de ce qui est rationnel, logique* »³⁷. Grace à cette définition générale, nous comprenons donc de manière simple et claire que ce qui est logique est donc rationnel. Toutefois, dans les sciences sociales, la notion de rationalité comporte plusieurs acceptations. Nous retrouvons dans un premier temps l'acceptation praxéologique du terme, la

³⁶ Vidéo en ligne YouTube. *Cours de sociologie de terminale par Evelyne Delorme*. [en ligne]. Disponible sur <https://www.youtube.com/watch?v=rOBUDxikQ-Y>. (Consulté le 30-6-2018).

³⁷ Centre National des Ressources Textuelles et lexicales. *Ortolang – Rationalité [en ligne]*. Disponible sur <http://www.cnrtl.fr/definition/rationalit%C3%A9/substantif>. (Consulté le 29.6.2018).

rationalité est ici employée dans la description des sciences et des théories de l'action des individus. Ainsi, dans son acception praxéologique, selon le cas étudié, le qualificatif *rational* peut être employé et appliqué à une action ou bien à un énoncé (BOUDON & BOURRICAUD, 2011). D'autre part, la notion de rationalité compte une seconde signification que l'on nomme rationalité cognitive. Autrement dit, la rationalité peut également s'appliquer dans l'étude des mécanismes de la connaissance et de l'acquisition de cette dernière.

Dans la suite de nos travaux, notre problématique faisant référence à l'analyse des processus décisionnels et donc directement à l'étude des actions et comportements des individus, nous nous intéresserons essentiellement aux concepts en relation avec le sens praxéologique du terme, soit la rationalité des actions. Pour cela, nous aborderons des théories en lien avec les décisions individuelles et puis les concepts établis autour des décisions collectives ou bien les décisions par consensus.

Afin d'appréhender les concepts des processus de décision individuels, notre cadre théorique s'appuiera sur deux théories essentielles :

- La théorie du choix rationnel
- La théorie de la rationalité limitée

Comme nous l'explique BOUDON (2002, p.9), la théorie du choix rationnel (TCR) se rattache au courant de l'« individualisme méthodologique » (IM) et vient parfaire ses trois postulats de base. La théorie de la rationalité limitée quant à elle, vient remettre en cause la TCR. Ces deux théories sont donc intrinsèquement liées au concept de l'IM.

Pour comprendre au mieux ces deux théories, il convient dans un premier temps de préciser la notion de l'IM comme concept d'interprétation des phénomènes sociaux. Comme nous avons déjà pu le voir, l'IM est un courant sociologique consistant à expliquer les phénomènes sociaux comme la résultante des actions des individus. Selon ce courant, la société serait-donc le résultat d'agrégation d'actions individuelles. Ce courant de pensée admet ainsi que les faits sociaux

s'expliquent et se comprennent à partir de l'analyse du comportement des individus.

Au-delà de cette explication et compréhension générale, l'IM désigne un paradigme se définissant selon trois postulats dits fondamentaux que Boudon nous expose dans un de ses articles scientifiques (Boudon, 2004). Le premier postulat défini (P1) est celui de *l'individualisme*, et pose que tout phénomène social découle de l'association d'actions, de croyances ou d'attitudes individuelles. Les comportements et processus décisionnels dépendent ainsi principalement des intentions de la personne. Le deuxième (P2) est celui de la *compréhension*, comprendre les actions de l'individu, son comportement pour essayer de reconstruire le sens que cela a pour lui. Enfin, le troisième et dernier postulat de l'IM (P3) est celui de la *rationalité*. Il détermine que le sujet s'engage dans une action et adopte un comportement car cela a du sens pour lui. Ainsi, selon Boudon, « *la cause principale des actions [...] du sujet réside dans le sens qu'il leur donne* ». Toutefois, ce postulat de la rationalité ne suppose pas que les raisons des acteurs dépendent de certains paramètres, comme notamment ses ressources cognitives ou encore le contexte dans lequel il s'inscrit. De ce fait, il n'implique pas non plus que le sujet soit pleinement clairvoyant sur le sens de ses actions.

La définition première de l'IM se base donc sur les 3 postulats fondamentaux (P1, P2 et P3) que nous venons de voir, pourtant BOUDON (*ibid.*) nous précise qu'au cours des années, certains sociologues ou même économistes se sont employés à utiliser diverses déclinaisons. C'est la fragmentation de l'interprétation des phénomènes sociaux par l'IM en plusieurs courants.

La décision et les processus décisionnels sont essentiellement vus et abordés comme un fait personnel et individuel. Cependant selon certains sociologues ou psychologues, l'étude et la compréhension des actions peuvent également prises en compte au sein d'une collectivité. On ne parle alors plus de rationalité individuelle mais bien de rationalité collective.

Dans certains cas et/ou contextes, les individus doivent faire face à une prise de décision de manière collective. Les raisonnements de chacun se trouvent alors confrontés à la rationalité des autres et des compromis doivent être réalisés afin de mener une action finale commune et acceptée de tous. La prise de décision en collectivité suppose, comme nous venons de l'évoquer, des consensus de la part de chacun. Il arrive également que des décisions soient prises de manière collective par les individus en total désaccord avec le but initialement recherché, conduisant ainsi les individus à prendre des décisions dites absurdes.

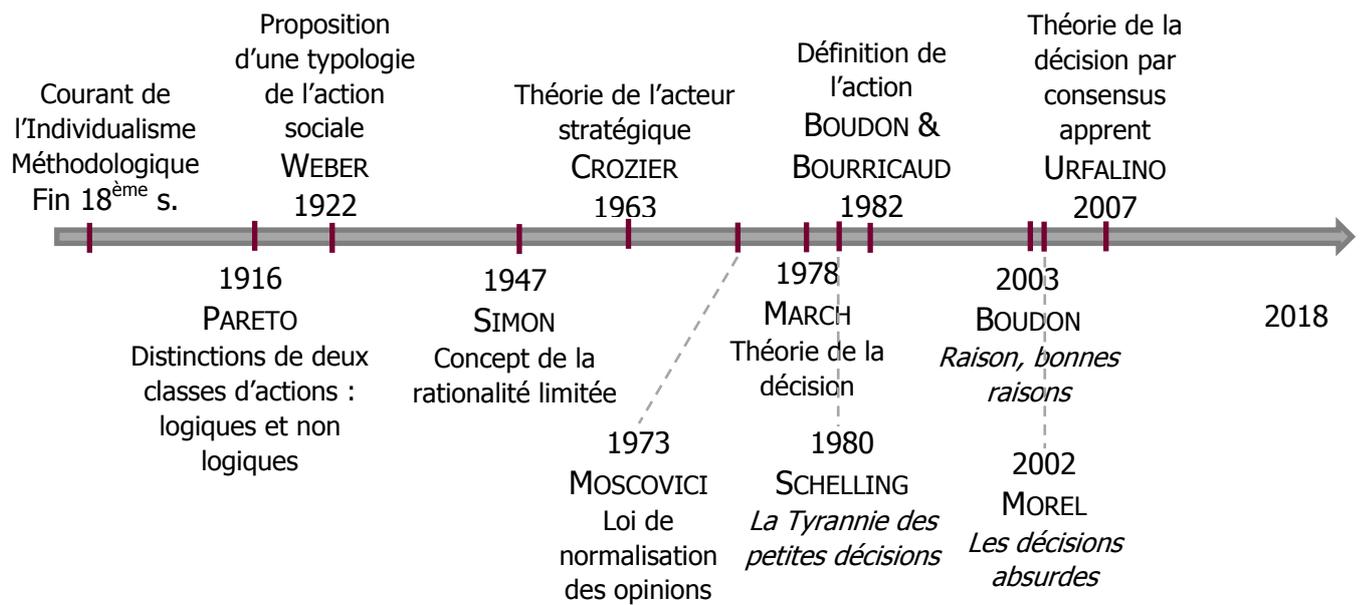
Dans la suite de notre étude, nous nous intéresserons donc également à la dimension collective des processus décisionnels et ce en se référant à trois grands concepts :

- Le concept de modération et de convergence des opinions
- Le concept des décisions par consensus
- Le concept des décisions absurdes

Ces différents concepts et théories permettront de parachever notre approche individuelle et de proposer un cadre théorique plus global.

Ainsi, pour mieux situer l'apparition des divers courants en lien avec la dimension individuelle et la dimension collective des processus décisionnels, nous tenterons d'établir un rétrospectif non exhaustif des théories se rattachant à l'IM soit « *l'interprétation des phénomènes sociaux comme le résultat d'agrégation d'actions individuelles* »³⁸ et des concepts de l'action collective.

³⁸LAPORTE Cyrille. *Sociologie des Organisations*. Cours Master 1 MHR, ISTHIA, Université Toulouse Jean Jaurès, 2017.



3. De la dimension individuelle des processus de décisions...

3.1. La théorie économique : théorie du choix rationnel

Comme nous venons de le voir, le concept de l'IM comprend divers courants. Plusieurs sociologues continuent de s'appuyer sur les postulats fondamentaux que nous avons définis plus haut, toutefois, d'autres ajoutent des restrictions aux postulats de bases de l'IM – *postulats restrictifs* – pour affiner l'explication et la compréhension des actions et du comportement des individus.

Comme le souligne BOUDON (*ibid.*), certains auteurs comme WEBER ou encore TOCQUEVILLE se satisfont des postulats de bases de l'IM et admettent que les individus adoptent un comportement car ils ont des raisons de le faire, cependant ils ajoutent que la nature de ces raisons ne sera pas la même en fonction des circonstances et déduisent donc qu'on ne peut restreindre les actions d'un sujet à un « type unique ».

Enfin, comme énoncé plus haut, d'autres auteurs ne se contentent pas d'une spécificité et ajoutent à l'IM plusieurs postulats restrictifs. On trouve alors un quatrième postulat (P4), appelé *conséquentialiste* ou instrumentaliste, déterminant que l'individu agit en fonction des conséquences de ses actions. Le postulat de

l'égoïsme (P5) vient, lui, affiner le postulat précédent en précisant que l'individu va agir uniquement selon les conséquences qui le concernent car les seules conséquences l'intéressant sont celles le touchant personnellement. Et enfin, de manière encore plus restrictive, on trouve une déclinaison de l'IM avec un sixième postulat (P6) qui est la variante la plus soutenue par les économistes en général. Ce sixième postulat détermine que l'acteur se décide toujours en fonction des actions qui lui rapportent le plus. C'est le postulat du *CCB* « calcul coût-bénéfice ».

C'est de cette dernière version qu'est apparue la théorie économique du choix rationnel (TCR). Pour de nombreux auteurs, économistes comme sociologues, cette théorie est le meilleur moyen de comprendre le comportement individuel des acteurs et certains auteurs comme BECKER (1996) viennent à définir que la TCR est la seule théorie capable d'accorder le point de vue de l'ensemble des sciences sociales. Selon les propos de COLEMAN dans son ouvrage de 1986, la TCR serait aussi populaire car elle fournirait des explications sur les processus décisionnel des individus dépourvus de questions additionnelles auxquelles nous ne pourrions répondre : « *La raison pour laquelle l'action rationnelle a une force de séduction particulière en tant que base théorique est qu'il s'agit d'une conception de l'action qui rend inutile toute question supplémentaire.* ».

Ainsi de nombreux auteurs des sciences sociales s'inscrivent dans le courant de la TCR et considèrent que dans chaque action d'un individu réside un intérêt personnel, même lorsqu'elle paraît insaisissable. En se référant à la définition du postulat du *CCB*, on peut finalement déduire que pour comprendre le comportement d'un individu, il faut arriver à établir de quelle façon il détermine que ses choix lui seront bénéfiques.

Bien que la TCR permette de comprendre et d'expliquer de nombreuses actions individuelles, elle comporte cependant des limites. Comme le souligne NIOSI (2002, p.80), BOUDON a démontré que la TCR ne permet pas d'éclaircir certaines conduites. En effet, dans un de ses nombreux articles, BOUDON (2004), sans dénigrer l'importance de la TCR, précise toutefois que cette dernière « [...] *se révèle impuissante* » dans l'explication de certains phénomènes sociaux. Il prend

notamment l'exemple du vote ou de la corruption. Ainsi, il y aurait trois principes que la TCR ne peut expliquer :

- Les comportements basés sur les croyances non triviales, c'est-à-dire des croyances qui ne relèvent pas du simple bon sens et qui ne sont pas choisies selon leur coût et leur bénéfice.
- Les comportements fondés sur des croyances normatives. Pour expliquer une croyance normative, nous prendrons l'exemple suivant, « *l'électeur vote, bien que son vote n'ait pas la moindre influence sur le résultat du scrutin* »³⁹.
- Les comportements solidaires et non intéressés. La TCR détermine que les actes des individus sont dictés selon les conséquences qui le concernent personnellement (postulat de l'égoïsme), elle vient donc se heurter devant des actions qui ne sont pas dans l'intérêt du sujet.

Comme son nom l'indique, la TCR pose que les individus agissent de manière à prendre des décisions logiques, allant dans leurs sens et leurs intérêts – « choix rationnel ». Pourtant, il arrive que les individus prennent des décisions allant à l'encontre de leurs intérêts. PARETO (1916⁴⁰) soumet alors une théorie où il distingue les « actions logiques » (AL) des « actions non-logiques » (ANL). Il précise : « *nous appellerons actions logiques les opérations qui sont logiquement unies à leur but, non seulement par rapport au sujet qui accomplit ces opérations mais encore pour ceux qui ont des connaissances plus étendues* » (PARETO, 1916⁴¹). Les actions dites « logiques » sont des moyens mis en place et appropriés au but poursuivi par l'individu, signifiant que lorsque le qualificatif « logique » est posé, on pense aussi bien logique pour l'individu lui-même que pour un observateur extérieur. Quant aux « actions non-logiques », rentrent dans cette typologie d'actions celles qui, soit de manière subjective, soit de manière

³⁹Blog Prepablecosocio. *La différence entre l'individualisme méthodologique et la théorie des choix rationnels selon Raymond BOUDON*[en ligne]. Disponible sur <https://prepablecosocio.files.wordpress.com/2009/05/boudon-im-theorie-du-choix-rationnel.pdf>. (Consulté le 11/03/2017).

⁴⁰Cité par LALLEMENT

⁴¹Cité par BOUDON, (2013)

objective, ne présentent pas de lien logique. L'auteur détermine quatre genres fondamentaux d'ANL (BOUDON et BOURRICAUD, 2011). Le premier genre d'ANL est dépourvu de lien logique aussi bien objectivement que subjectivement. L'action sera donc dénuée de logique autant pour l'observateur que pour le sujet. Nous pouvons citer par exemple les interdits résultants de la politesse ou des coutumes, les individus respectant des traditions souvent démunies de sens tant pour celui qui les applique que pour celui occupant la place d'observateur. Les ANL du deuxième genre sont les actions dépourvues de lien logique – finalité rationnelle – d'un point de vue objectif mais qui, au contraire, ont une finalité pour le sujet. Exemple typique, les sacrifices ou rituels envers un dieu dans le but d'obtenir quelque chose. Les ANL du troisième genre ont des finalités objectives, mais pourtant elles ne résultent pas de la volonté du sujet. Enfin, le quatrième genre d'ANL comporte des effets objectifs mais qui ne sont pas recherchés d'une manière intentionnelle par le sujet.

Comme nous l'avons cité plus haut, WEBER accepte les trois postulats fondamentaux de l'IM (P1, P2 et P3). C'est d'ailleurs en s'appuyant sur ce concept qu'il définit la « sociologie compréhensive ». L'objet de la « sociologie compréhensive » se trouve dans l'étude de l'action humaine et le sens qu'elle possède. WEBER stipule que l'agissement d'un sujet détermine le sens de son action (MAZUIR, 2004). Dans ce sens, cette notion se rattache donc clairement aux postulats de base de l'IM.

BOUDON (2002, p.26) souligne dans son article que cette notion de « sociologie compréhensive » est bien souvent utilisée dans des sens divergeant de celui de WEBER. C'est pourquoi d'autres expressions sont préférables comme notamment la « sociologie de l'action ». Ainsi WEBER (1922) introduit un modèle de la rationalité, déterminée par la relation entre l'adaptation des moyens aux fins. Il introduit alors quatre concepts pour définir et qualifier une action, nous permettant de comprendre ce qui pousse l'individu à agir, à prendre telle décision plutôt qu'une autre, à faire un choix.

Selon WEBER, les actions peuvent être définies de manière :

- Rationnelle en finalités (concept *Zweckrational*)
- Rationnelle en valeurs (concept *Wertrational*)
- Affective (concept *Affektuel*)
- Traditionnelle (concept *Traditionell*)

Nous allons approfondir chacun de ces concepts pour en comprendre les termes, mais aussi dans le but d'essayer d'établir des liens avec les concepts vus précédemment.

WEBER propose donc une typologie des actions sociales où la rationalité occupe une place importante. En effet, il introduit en premier lieu le concept de l'action rationnelle en finalité déterminant que l'action d'un individu est motivée par un calcul coûts/avantages. Ainsi, son choix, sa décision serait le résultat de l'adaptation des moyens pour arriver au but poursuivi, aux fins recherchées. Ce concept s'apparente clairement à celui de l'AL de PARETO ou encore au sixième postulat de l'IM. Par la suite, l'auteur détermine le concept de l'action rationnelle par rapport aux valeurs, pour qualifier une action adaptée non à des fins mais à des valeurs (BOUDON et BOURRICAUD, 2011). C'est donc une action qui ne tient pas compte des avantages ou inconvénients qu'elle peut procurer, le seul but étant le respect des valeurs de l'individu. Lors de la prise de décision, ce dernier se réfèrera aux valeurs qu'il accorde à son acte sans tenir compte des conséquences que cela peut engendrer car le sujet se réfère uniquement à son système de croyances. Dans les deux cas que nous venons de définir (rationalité en fins et rationalité par rapport aux valeurs), l'individu aurait une forte conscience du sens de son action⁴². WEBER définit ensuite une troisième typologie des actions, les actions affectives. Elles relèvent d'une réaction instinctive, de l'impulsion ou encore de la passion ou de l'émotion. Enfin nous trouvons les actions déterminées par les coutumes, la tradition. La prise de décision dans ce cas sera guidée par une tradition ou une croyance de longue date ou plus simplement par des

⁴²BAILLY Pascal. *Max Weber et le processus de la rationalisation des actions sociales*, 7 p. Disponible sur <https://www.ac-grenoble.fr/disciplines/ses/Content/telecharger/EDS/MWeber.PDF>. (Consulté le 11/03/2017).

habitudes du quotidien. Weber détermine que ces actions dites traditionnelles sont nombreuses dans le quotidien des individus. Sur ces deux dernières typologies des actions, nous pouvons déterminer que l'individu ne connaît pas vraiment le sens de son action.

Nous retiendrons que les deux premières typologies de l'action rationnelle sont les plus importantes pour expliquer et analyser le comportement d'un individu. En effet, les actions rationnelles sont réalisées par les individus alors qu'ils ont une forte conscience du sens de leurs actes. Ainsi une décision, qu'elle soit rationnelle en finalité ou en valeurs, est toujours prise pour une raison ayant du sens pour le sujet : « *le sens de nos actions se détermine par rapport à nos intentions et par rapport à nos attentes* » (BOUDON et BOURRICAUD, 2011).

Nous venons de définir la théorie du choix rationnel en s'appuyant d'une manière non exhaustive sur plusieurs concepts et différents auteurs. D'après la TCR, les comportements d'un individu sont essentiellement liés à une rationalité instrumentale, autrement dit l'individu cherche, dans n'importe quel cas, à maximiser les bénéfices et la minimisation des coûts. On retrouve ici un « idéal typique » de l'individu rationnel, déterminé comme « l'homo-œconomicus ». Les concepts sur la rationalité de WEBER permettent finalement d'admettre que l'individu peut aussi agir selon des valeurs et des croyances.

3.2. La théorie de la rationalité limitée

Rappelons-le, l'analyse néo-classique de la rationalité, à savoir la TCR, ne tient pas compte du contexte dans lequel l'acteur se trouve ou encore de ses ressources cognitives pour expliquer ses agissements et décisions. En effet, cette approche suppose que l'individu dispose d'une capacité cognitive illimitée. Autrement dit, l'acteur aurait une connaissance absolue de l'information et ainsi de tous les paramètres de chacune des options s'offrant à lui.

Vers la fin des années 1940, SIMON publie l'ouvrage *Administrative Behavior* (SIMON, 1947) dans lequel il développe un nouveau concept de la rationalité. La vision de la rationalité des actions et des comportements des individus qu'il

expose, vient remettre en cause le concept de la rationalité classique développé notamment par la TCR ou encore avant par l'IM. C'est donc le concept de la rationalité limitée⁴³ (TRL).

L'auteur a fondé sa théorie en se basant sur les critiques de la théorie économique qui, comme nous venons de le voir, ne permet pas d'expliquer la rationalité de certaines décisions. Pour mieux comprendre ce qui oppose ces deux théories de la rationalité et afin de visualiser l'approche de SIMON, nous pouvons établir le tableau de confrontation⁴⁴ suivant :

Tableau 7 : Rationalité économique contre rationalité limitée

Rationalité économique	Rationalité limitée
L'individu à un accès <i>illimité</i> à l'information	L'individu à un accès <i>limité</i> à l'information
Il dispose de capacité cognitive <i>d'optimisation</i>	Il dispose de capacité cognitive <i>de satisfaction</i>
Il a donc une vision <i>claire</i> des préférences	Il a donc une vision <i>floue</i> des préférences

Source : ROUILLOT Nicolas

La notion de rationalité limitée de SIMON considère donc dans un premier temps que les individus disposent d'une quantité d'informations limitées. En effet, par exemple un individu ne pourra connaître tous les paramètres de la situation d'un marché, et même pour en connaître un nombre maximum cela lui demandera beaucoup de temps, d'argent ainsi que de relations sociales. L'accès à l'information est dans ce sens limité. De plus, la rationalité limitée définit que l'individu dispose de « capacités cognitives de satisfaction » et non pas « d'optimisation ». On entend donc que dans une quelconque situation où une décision doit être prise, on ne connaît pas de manière exhaustive tous les choix possibles. De plus, il nous est également impossible de connaître les conséquences de chacun de ces choix. De manière logique, on va donc se tourner vers l'option qui nous semble la plus satisfaisante qui toutefois ne sera peut-être

⁴³ROUILLOT Nicolas. *La rationalité limitée* [en ligne]. Disponible sur <http://science-economique.blogspot.fr/2010/10/la-rationalite-limitee.html>. (Consulté le 12/03/2017)

⁴⁴ *Ibid.*

pas la plus optimale. Ainsi, nos connaissances limitées ne nous permettent pas de faire le choix le plus optimal comme le suppose la théorie économique. Enfin, selon SIMON, l'individu a une vision floue de ses préférences. Etant donné qu'il a des capacités cognitives limitées mais aussi un accès à l'information limité, il ne peut pas avoir une vision claire de ce qu'il souhaite puisqu'il ne connaît pas toutes les possibilités et ce qu'elles engendrent. Les préférences d'un individu peuvent également être amenées à évoluer et changer dans le temps ou peuvent même être contradictoires.

Ainsi, un individu ne maîtrise pas et ne connaît pas tous les éléments de son environnement et de ce fait il ne peut mesurer toutes les possibilités qui s'offrent à lui. Lorsqu'un sujet doit prendre une décision, il va donc adopter celle qui lui semble la plus satisfaisante par rapport aux connaissances et aux informations qu'il détient et selon les objectifs qu'il s'est fixé. Selon le concept de la rationalité limitée, la construction des décisions des individus est donc toujours rationnelle, puisqu'elles sont le fruit d'un processus visant à sélectionner le meilleur choix possible d'un point de vue subjectif. Elle est toutefois limitée par l'environnement qui ne permet pas à l'individu d'effectuer de manière systématique le choix le plus rationnel objectivement. Pour SIMON, l'environnement constitue une réelle contrainte, limite dans la construction des décisions.

Finalement grâce à sa théorie de la rationalité limitée, SIMON ne prend plus uniquement en compte le but de la décision telle que le fait la théorie économique, mais également les moyens à disposition de l'individu ayant influencé cette décision.

D'autres auteurs comme MARCH, BOUDON ou encore CROZIER s'inscrivent dans la théorie de la rationalité limitée introduite par SIMON.

Après de nombreux ouvrages sur les processus de décisions appliqués notamment dans les entreprises, selon BEITONE (2009), MARCH (1978)⁴⁵ détermine plusieurs types de rationalité vis-à-vis des comportements des acteurs devant une décision. Ainsi, il complète la théorie de la rationalité limitée, en proposant plusieurs

⁴⁵Cité par BEITONE Alain, 2016.

concepts selon les éléments mobilisés par l'individu dans sa prise de décision. On trouve tout d'abord la « *rationalité contextuelle* », qui détermine que les choix de l'individu découlent de nombreux autres sujets de préoccupations venant influencer sa décision. Elle pose également que les décisions d'un individu dépendent de la diversité des relations sociales et cognitives de l'individu. MARCH propose ensuite la « *rationalité des jeux* » qui pose que pour comprendre le résultat final du processus décisionnel, il est nécessaire de prendre en compte l'importance des interactions sociales. Il propose également la « *rationalité de processus* ». Cette forme s'appuie sur l'aspect rationnel de la prise de décision et plus largement sur le processus décisionnel. Ainsi le choix de l'individu trouve son sens dans le processus qu'il a employé pour prendre cette décision et non dans le résultat. Vient ensuite la « *rationalité adaptative* », faisant référence au mécanisme d'apprentissage. Pour finir, MARCH introduit deux dernières formes de rationalité ; la « *rationalité sélectionnée* » qui détermine qu'un individu peut faire ses choix selon des normes préétablies, des procédures habituelles de fonctionnement, et la « *rationalité a posteriori* » selon laquelle l'analyse du résultat de la décision prise par l'individu peut aboutir à la compréhension des buts initialement recherchés.

BOUDON quant à lui, a une approche dominée par les intentions de l'individu, à l'image de l'IM ou encore de la TCR. Néanmoins, il prend aussi en compte dans son approche l'importance de la socialisation de l'individu et du fait qu'elle peut parfois aider à comprendre ses comportements⁴⁶.

Il nous explique que ce sont les raisons qui poussent l'acteur à agir, variables indépendantes, qui nous permettent d'expliquer son comportement. Mais ajoute que d'autres éléments pourraient venir expliquer les comportements des individus, comme les normes prédéfinies ou encore le processus de socialisation. En effet, BOUDON⁴⁷ définit que les comportements des individus peuvent s'expliquer à la fois par le contexte dans lequel l'individu est placé et les interactions sociales qui s'y

⁴⁶LAPORTE Cyrille. *Sociologie des Organisations*. Cours de Master 1 MHR, ISTHIA, Université Toulouse Jean Jaurès, 2017.

⁴⁷*Ibid.*

opèrent. Mais aussi par ce que l'on appelle la « trajectoire de vie » de l'individu. Il détermine notamment que la socialisation des individus détermine sur les processus psychologiques et établit donc une relation entre le comportement des individus et les données relatives à leur éducation (BOUDON, 2003)⁴⁸.

De même que BOUDON, CROZIER s'inscrit dans le courant de la rationalité limitée. Aussi, avant même de se rattacher au courant de pensée introduit par Simon, CROZIER et ses travaux prennent place dans le concept de l'IM, qui rappelle le, détermine que les phénomènes sociaux découlent des actions des individus. En effet, CROZIER considère que l'on ne peut expliquer les comportements des individus, et ainsi leurs actions, uniquement par un déterminisme simple. Il introduit alors en 1963 une théorie selon laquelle l'organisation – ou peut-on dire la société – est formée d'individus ayant des stratégies différentes. En 1977, avec l'aide de FRIEDBERG, il développe cette théorie et identifie que l'analyse de ces différentes stratégies permettent de déduire et comprendre les systèmes d'action. On appellera cette théorie la théorie de l'analyse stratégique.

Tout comme BOUDON, CROZIER et FRIEDBERG (1977) déterminent que la rationalité de l'individu et sa logique d'action dépendent en partie de sa socialisation mais aussi, et surtout, de la situation dans laquelle il s'inscrit ou autrement dit, au système d'interaction dans lequel il se trouve ; l'acteur choisit la meilleure solution à un instant « t » et dans une situation « s ».

Finalement, pour comprendre les actions, soit les comportements des individus, BOUDON qui s'associe à BOURRICAUD (1982) propose le principe suivant⁴⁹. Comprendre l'action c'est, dans un premier temps, « *cerner les intentions et plus généralement les motivations de l'individu* », tel que le définit l'IM, ensuite il faut déterminer « *les moyens dont l'acteur dispose ou croit disposer ainsi que l'évaluation établie par l'acteur de ces différents moyens* » comme le détermine la rationalité limitée selon ses capacités cognitives et les informations dont il dispose.

⁴⁸ Cité par BULLE Nathalie, 2005.

⁴⁹ Opus cité note 34.

Il ajoute également qu'il faut déterminer les moyens dont dispose l'acteur et l'évaluation qu'il en fait à l'instant *t*. Mais comprendre une action c'est aussi, « *s'informer [...] sur les notions éducatives intériorisées* » c'est-à-dire plus largement sa socialisation. Enfin, il faut également « *déterminer le champ des possibles résultant de la situation d'interaction dans laquelle il est plongé* », ici on comprend qu'il faut identifier les actions, les choix possibles, vis-à-vis de la situation dans laquelle l'individu se trouve, à savoir le contexte dans lequel il est placé (BOUDON et BOURRICAUD, 2011, p.3 - 4). Pour comprendre les comportements des individus, il est donc essentiel d'après cet auteur de prendre en compte chacun de ces paramètres.

Nous venons de définir la rationalité limitée et d'en comprendre les subtilités. Nous retiendrons que cette théorie, qui reste basée sur le concept individualiste, prend toutefois en compte les ressources de l'individu quant à la quantité d'information qu'il a de la situation mais aussi quant à ses capacités cognitives. Enfin d'autres auteurs sont venus s'inscrire dans cette théorie tout en apportant leurs concepts. On retiendra notamment MARCH qui a proposé différents types de rationalité de l'action. Mais aussi BOUDON qui intègre notamment le contexte social dans lequel l'acteur se trouve ainsi que sa socialisation pour venir comprendre les comportements des acteurs. Toutefois, pour finir de qualifier la démarche de Boudon, il s'inscrit clairement dans une démarche de l'action individualiste et non dans le courant holiste qui prétend que les structures sociales et uniquement les structures sociales déterminent les actions des individus.

La théorie de la rationalité limitée permet donc de prendre en compte plusieurs paramètres non pris en compte dans la TCR. Ainsi cette théorie permet d'analyser des comportements sur lesquels la TCR a buté.

Finalement, ces deux principaux courants que nous venons d'étudier soulèvent différents points et se complètent nous permettant ainsi de comprendre les actions, les comportements, ou même les croyances individuelles.

4. ... à une dimension collective des processus de décision

Nous venons d'aborder – de manière non exhaustive – les différentes théories de la rationalité individuelle. Les deux grands courants traités, que sont la TCR et la TRL, nous ont permis d'expliquer et de comprendre d'une manière théorique les processus décisionnels individuels. Les multiples théories que nous avons pu aborder démontrent que les actions individuelles dépendent de nombreux paramètres, pourtant aucune d'entre elles ne prend en compte le collectif.

Dans les organisations ou de manière plus générale la société, la prise de décision collective est loin d'être rare. Dans certains contextes, il arrive même que les décisions des individus soient influencées par le collectif. Par exemple, certains entrepreneurs s'associent afin de créer et de développer leur business. Dès lors, la prise de décision et les processus qui s'y rattachent ne sont plus les mêmes que lorsque l'individu est seul à mener l'action. Les processus décisionnels et mécanismes de réflexion valables pour l'un seront probablement différents pour l'autre individu, pourtant un consensus devra être trouvé afin de satisfaire les deux parties dans leur action commune.

En ce sens, l'étude des processus décisionnels collectifs paraît alors intéressante et appropriée dans le développement de notre analyse.

4.1. De l'individuel au collectif

Comme nous avons pu le voir précédemment, il semble que les décisions et ainsi l'acte d'agir, de faire un choix dépendent de l'engagement personnel des individus. Les sciences sociales et notamment la sociologie ont en effet déterminé que les phénomènes sociaux étaient l'agrégation d'actions individuelles ainsi uniquement le fruit des comportements des individus – chaque individu étant étudié de manière à part entière. HEITZ (2013) souligne que la décision et ainsi l'acte qui s'y rattache est appréhendé comme un fait individuel.

Pourtant, dans de nombreuses situations, les décisions et actions à mettre en place ne relèvent plus du sujet de manière individuelle mais bien d'un groupe d'individus et ainsi d'un collectif. Le passage de l'individuel au collectif n'est alors

pas si évident, la limite entre les deux étant relativement vague comme le précise HEITZ dans son ouvrage. En effet, chaque décision individuelle peut se répercuter sur celles des autres individus. SCHELLING, dans ses travaux de 1980, détermine également que toute décision prise par les individus ou même petits groupes d'individus par rapport aux autres acteurs de la société finissent par créer une situation collective. Autrement dit, dans certaines situations, les individus prennent une décision de façon tout à fait personnelle et cette réunion d'actions dites individuelles fait naître un contexte collectif. On notera alors que l'individu influence le collectif. Sur le même postulat que SHELLING, HEITZ évoque « *la décision individuelle influence le groupe, voire pèse sur lui, la décision collective influence l'individu* » (HEITZ, 2013).

D'autre part, on remarque que la transition de l'individuel au collectif est d'autant plus difficile à cerner lorsque des auteurs comme SEN (1970) font le choix de définir la rationalité collective à partir de la rationalité individuelle et des processus décisionnels associés. Dans ses travaux, SEN détermine alors que la présence d'autrui ou le fait de se sentir comme faisant partie intégrante à une collectivité peut influencer les décisions de chacun. L'individu prend alors ses décisions en fonction du collectif et du bien-être collectif. L'auteur pose ainsi que les individus et leurs actions sont influencés par le degré de préoccupation d'autrui, le collectif joue un rôle sur l'individuel et une ambiguïté entre la rationalité individuelle et la rationalité collective prend place. Finalement, les propos de HEITZ abordés précédemment ne font qu'appuyer et soutenir la théorie et le concept établi plus tôt par SEN.

Ainsi, l'appartenance à un groupe social influencerait les décisions de chacun et ce de manière notable. Heitz précise toutefois dans son ouvrage que le sentiment et la volonté d'appartenance à un groupe social doivent être élevés afin de trouver une « *fusion des volontés individuelles en une volonté collective* ». Dès lors, la décision en elle-même importera peu aux individus car le choix d'appartenir à ce groupe primera sur le reste. Comme le souligne DAVAL (1981), « *le sujet veut son groupe, il n'en veut qu'accessoirement la décision* ». L'idée d'adhésion au collectif et de solidarité est tellement importante pour l'individu qu'il acceptera de prendre

des décisions vers lesquelles il ne se serait pas tourné s'il avait été seul et ainsi en totale contradiction avec ses choix personnels. MOSCOVICI et DOISE déterminent d'ailleurs dans leurs travaux que les interactions sociales dans un groupe poussent ce dernier à devenir plus audacieux, plus confiant et/ou plus entreprenant que ne le sont individuellement les sujets qui le composent. Selon les deux auteurs, le collectif pousse alors chaque individu à se dépasser dans l'intérêt du groupe.

Toutefois, le collectif signifie une coalition entre plusieurs individus à part entière, des individus ayant des modes de pensées et des modes raisonnements différents. Ces visions des fois divergentes peuvent conduire le collectif à prendre des décisions parfois contradictoires, du moins contradictoires en apparence et surtout contradictoires pour les opinions individuelles. CONDORCET (1785)⁵⁰ démontre que l'irrationalité des décisions et opinions collectives résiderait dans la manière d'utiliser l'opinion individuelle pour former l'opinion collective. D'après CONDORCET, l'opinion individuelle majoritaire dans un collectif pourrait alors relayer la décision la plus rationnelle au dernier plan. Entre alors en jeu le principe des décisions absurdes posé par MOREL (2002). Dans son premier ouvrage, MOREL détermine que les décisions absurdes sont bien souvent une œuvre collective. Certaines décisions sont considérées comme des erreurs – erreurs radicales et persistantes pour reprendre les termes sociologiques – qui seraient uniquement le fruit d'une action collective, l'individu ne répondant plus de sa vision personnelle.

Une fois de plus nous remarquons que la limite entre rationalité individuelle et rationalité collective est complexe. De nombreux auteurs tentent d'aborder et de caractériser la rationalité collective faisant principalement ressortir que la rationalité individuelle est aux prémices de la rationalité collective. Toutefois de nombreuses procédures sont utilisées pour former l'opinion collective à partir de l'opinion individuelle. Ainsi, la suite de notre travail consistera en l'étude des différentes procédures utilisées et finalement des différents courants de la rationalité collective.

⁵⁰ Cité par BARBUT (1963)

4.2. Plusieurs théories, différents processus

4.2.1. Les processus de modération et de convergence des opinions : la loi de normalisation des opinions

La loi de normalisation des opinions individuelles est un concept établi par MOSCOVICI et DOISE (1973) dans le but d'évoquer les processus liés à la modération et convergence des jugements, des pensées émises par les individus lorsqu'ils sont situés dans un contexte de coprésence. Afin de réaliser leur ouvrage, les deux auteurs se sont appuyés sur différentes données expérimentales qu'ils ont pu récolter auprès de nombreux travaux réalisés autour du thème traité, à savoir les phénomènes de modération du jugement, de l'action ou de convergence vers un point dit « d'équilibre » dans une situation de collectivité.

ALLPORT (1924) est l'un des premiers chercheurs en sciences sociales à s'intéresser aux processus comportementaux et décisionnels collectifs. Ses travaux permettent alors de déterminer qu'en présence d'un collectif, l'individu aurait tendance à adopter « *une attitude de soumission* ». Autrement dit, selon ALLPORT, la situation de coprésence influence l'individu dans son comportement. L'individu, par peur d'être rejeté par le collectif ou de créer un désaccord, va modérer ses convictions. L'auteur précise d'autre part que l'individu adoptera ce comportement même s'il n'est pas dans une situation d'échange, la seule présence d'autrui venant modifier et modérer les actions de chacun afin de rentrer « dans la norme ». Comme le soulignent MOSCOVICI et DOISE, ALLPORT déterminera lors de recherches plus poussées (1962) que les individus ont tendance à adopter un comportement qui soit « *acceptable pour autrui* », voir « *similaire à autrui* » dès qu'ils se trouvent dans une situation de coprésence. Ainsi, le modèle D'ALLPORT exige un système dit de « *concessions réciproques* » afin que l'interaction au sein du collectif soit une réussite. Les actions de chacun doivent alors s'ajuster et s'adapter entre elles afin de s'orienter vers un « *point d'équilibre* » et ainsi obtenir une structure collective saine.

En 1956, FRENCH déterminera, lui aussi, que le collectif exerce une influence sur les individus et dans la convergence de leurs opinions et de leurs décisions vers « *la*

valeur moyenne des positions individuelles » indiquée comme étant le très certain point d'équilibre. Ce dernier équivaut finalement à l'action la plus acceptable et acceptée pour l'ensemble des sujets composant le groupe. Contrairement à ALLPORT, French précise toutefois que ce phénomène se produit dès lors que les individus communiquent entre eux et échangent leurs points de vue, leurs positions. Un échange qui, si l'on se réfère à ALLPORT, restera cependant modéré car l'individu ne souhaite pas prendre le risque de détruire la chance de faire partie d'une communauté.

Ainsi, comme le définissent MOSCOVICI et DOISE, les théories – très complémentaires – de ALLPORT et FRENCH observent dans une situation de collectivité une convergence des valeurs, des jugements et finalement des actions vers une « *valeur centrale* ». Autrement dit, ces théories démontrent que l'individu se modère et s'adapte au jugement le plus fédérateur dans le but d'être accepté par le collectif. Pourtant d'autres auteurs cités par MOSCOVICI et DOISE déterminent que l'individu ne modère pas ses opinions pour « s'apparenter à autrui » mais se nourrit des informations échangées avec les autres individus et se crée finalement de nouvelles opinions. Un système d'échange duquel il résulte obligatoirement une forte convergence des opinions émises par les différents sujets. SCHERIF (1935) introduit ainsi cette nuance quant à l'opinion modérée. Ses expériences démontrent d'ailleurs que plus les individus vont échanger plus leurs décisions seront convergentes, les divergences d'opinions de chacun venant ainsi peu à peu s'effacer. MONTMOLLIN (1966) établit, lui aussi, que dès lors que les individus viennent à échanger entre eux en vue d'obtenir un accord mutuel, les choix et opinions de chacun convergent vers le choix le plus acceptable pour tous, vers la moyenne centrale.

Finalement, nous retiendrons qu'un des premiers processus décisionnel en situation de collectivité va être de modérer ses décisions afin de favoriser une entente et un bon fonctionnement au sein du groupe. Ainsi dès lors que des échanges inter-individus interviennent, les décisions de chacun viennent à se modifier vers des décisions moins extrêmes et ainsi acceptées de tous. Pour citer MOSCOVICI et DOISE, « *la coprésence modère les jugements, l'échange*

d'informations fait changer les réponses extrêmes dans la direction de la valeur centrale ». On peut ainsi en déduire que la loi de la normalisation de MOSCOVICI et DOISE introduit ainsi un mécanisme d'évitement du conflit.

4.2.2. Les décisions par consensus apparent

La décision par consensus – apparent ou non – aussi nommée « décision à l'unanimité » est bien souvent apparentée au système d'arrêt de la décision par le vote. Pourtant, il est en tout autre chose et les deux approches sont bien différentes comme le souligne URFALINO (2007). Contrairement au vote, la décision par consensus suppose et impose de nombreux échanges ainsi que l'écoute de chacun des sujets jusqu'à l'obtention d'un consensus, à savoir une décision qui ne sera contestée par aucune des parties. Ainsi, URFALINO dans son ouvrage précise que le « *consensus est préférable à la règle de la majorité* » obtenue par le vote car, comme nous venons de le voir, le consensus pour être légitime et de qualité doit prendre en compte tous les points de vue et ainsi la participation de chacun des individus dans sa formulation. MANDELA (1995) stipule ainsi dans un contexte de coprésence, les décisions doivent être prises ensemble et sans différence hiérarchique – tout le monde est égal et ainsi tous peuvent s'exprimer librement. Au même titre que le vote, nous devons comprendre que le consensus est un mode d'arrêt de la décision collective.

Avant que le système de vote ne se démocratise et se répande, le consensus – ou l'unanimité – était le principal processus de décision collective dans pratiquement l'ensemble des sociétés. Pour autant, rares sont les travaux traitant de la manière dont sont arrêtées les décisions en collectivité et plus précisément du détail du processus permettant d'atteindre et de dégager un consensus entre les parties. Le consensus simple – tel qu'employé dans la majorité des ouvrages – impose le simple fait que la décision doit être prise de manière collective où chacun est libre de donner son opinion. Dès lors que la totalité de l'assemblée a été entendue, s'en suit une discussion afin de prendre la décision acceptée de tous. Cet échange permet ainsi de faire converger – en partie – les opinions de chacun. Tel que nous

avons pu le voir plus en amont ce système se réfère clairement au processus de convergence des opinions soutenu par SCHERIF ou par MOSCOVICI et DOISE.

Néanmoins, URFALINO détermine dans son ouvrage que les règles de décision en collectivité et les différentes approches si référant ne sont pas suffisamment abouties et ne permettent pas une différence évidente avec les formes de votes. Ainsi, l'auteur introduit la nuance de « consensus apparent » comme système d'arrêt des décisions collectives. URFALINO précise alors que le concept de consensus apparent exige l'absence de désaccord exprimé et non pas simplement l'unanimité du collectif comme le veut le sens premier de consensus. L'auteur cite notamment FISHKIN (1991) pour illustrer le terme de consensus apparent : « [...] *la discussion continuait jusqu'à l'obtention d'un consensus, de telle manière qu'aucune décision ne pouvait être prise contre la volonté de l'un d'entre eux* ».

La théorie du consensus apparent – en tant que processus collectif – demande alors deux étapes essentielles « *l'énoncé d'une proposition et la constatation qu'elle n'est pas rejetée* » (URFALINO, *ibid*). L'absence de désaccord et surtout d'expression de ce dernier permet une prise de décision acceptée – arrêtée – par l'ensemble du groupe. Se pose finalement la question de connaître si les individus restés muets – fait de leur propre décision – lors de la prise de décision collective approuvent ou désapprouvent cette dernière. Néanmoins, en choisissant de rester silencieux, ils cautionnent cette action. Finalement, comme le précise URFALINO tout au long de son ouvrage, c'est l'absence de désaccord, « *l'absence de dissensus manifesté* » qui permet d'arrêter la décision collective. Le consensus n'apparaît donc que dans un second temps, suite au constat fait par chacun des participants qu'aucune opposition ne se déclare. Le processus décisionnel par consensus apparent peut alors s'avérer long. En effet, tant que les propositions émises seront objectées, aucune décision ne peut valoir pour le collectif et ne sera donc prise. L'auteur précise ainsi que ce processus permet une réelle continuité entre la délibération et la décision contrairement au vote qui nécessite l'arrêt de la discussion pour laisser place à la prise de décision – au vote.

Finalement, nous retiendrons que la décision par consensus apparent est un modèle très démocrate et même bien plus que les modèles de décision à la majorité. Les points essentiels pour la description et la compréhension de la théorie établie par URFALINO sont alors les suivants :

« – C'est une règle d'arrêt de la décision, au même titre que les procédures de vote; – C'est la constatation collective d'un consensus apparent qui tient lieu de règle d'arrêt; – Elle ménage une impression de continuité entre processus et arrêt de la décision; – Cette règle prévaut dans un contexte où, pour quelque raison, la recherche du consensus est indexée sur le souci de la qualité de la décision; – Le consensus apparent exige non pas l'unanimité mais, à côté de ceux qui approuvent, le consentement des réticents; – La contribution des participants à la décision est marquée par le contraste entre un droit égal à la participation et une inégalité légitime des influences. » (URFALINO, 2007).

4.2.3. Les décisions absurdes

Le concept de décision absurde a été introduit par MOREL (2002) dans le but d'étudier les erreurs dites radicales et persistantes. Le sociologue cherche alors, dans son ouvrage, à comprendre et analyser un certain type de comportement en situation de collectivité puisque, comme il l'explique, ce modèle spécifique de décision – dite décision absurde – *« ne peut s'expliquer si l'on ne fait pas intervenir les facteurs collectifs »*.

Avant toute chose, ces décisions « absurdes » sont considérées comme des cas extrêmes ayant des processus souvent peu utilisés et observés dans les décisions « normales » qui, comme le précise MOREL, peuvent être irrationnelles sans pour autant être absurdes. Ainsi, l'auteur distingue bien les décisions absurdes des décisions dites « médiocres » prises au quotidien par les individus et groupes d'individus. Par cette théorie, MOREL tente ainsi de s'inscrire dans un courant encore peu développé et où l'étude des processus de décision dans des situations extrêmes n'a encore jamais été réalisée.

Mais qu'appelle-t-on « décisions absurdes » et comment les décrire ? MOREL dans son ouvrage donne la définition suivante : « *J'appellerai décision absurde d'un individu ou d'un groupe son action radicale et persistante contre le but qu'il veut atteindre [...]* ». Une définition à prendre comme un point de départ à l'étude de ces processus décisionnels et non comme une vérité fondamentale et irrévocable – dogme – autrement dit, cette définition peut être amenée à évoluer selon l'état d'avancement des recherches de l'auteur. Malgré cela, elle sera la base de notre travail dans la compréhension de type de décision en situation de coprésence.

Au sein de cette définition donnée par MOREL, on remarque plusieurs affirmations essentielles dans la compréhension des décisions absurdes. Dans un premier temps, l'expression « *[...] une action radicale [...] contre le but* » signifie que le groupe d'individus prend des décisions formellement opposée à l'objectif recherché. Pour qu'une décision soit absurde et non simplement médiocre, il faut donc une contradiction absolue entre le but poursuivi et les dispositions mises en place pour l'atteindre, une dissonance clairement perceptible par l'observateur entre les objectifs et l'action menée. Ainsi, une action simplement médiocre n'aura pas de « *contradiction manifeste ou de décalage considérable entre l'action et le but poursuivi* » ; l'action peut ne pas être la plus adaptée possible à l'objectif désiré, elle n'est pas pour autant diamétralement opposée. Au-delà de l'aspect « *radicale contre le but* », on retrouve également l'expression « *action [...] persistante contre le but* » (MOREL, *ibid.*) qui est tout aussi importante dans la compréhension du phénomène. Ainsi, en plus d'être en total désaccord avec l'objectif, les sujets persistent dans cette direction et dans leur aberration. D'après l'auteur, ce qui définit donc la décision absurde c'est de persévérer dans une direction pourtant mauvaise – « *ce n'est pas de se tromper, mais de persévérer* ». On remarque alors que c'est bien le processus de décision « *agir de façon radicale et persistante* » et non le résultat découlant de l'action qui caractérise une décision absurde. Sans ce processus spécifique, la décision peut-être seulement identifiée comme médiocre et non logique sans pour autant être absurde.

Finalement, de ce processus général de la décision absurde, MOREL dégage deux processus de construction collective de l'erreur radicale et persistante :

- Soit les sujets du groupe confirment de par leur validation l'erreur initiale dite radicale. Cette confirmation collective plonge alors le collectif dans cette persistance de l'erreur. MOREL nomme ce modèle le « métamodèle mou ». Ainsi, on considère une action absurde comme faisant partie du métamodèle mou dès lors que l'erreur radicale provient et se perpétue suite à la validation par le collectif de cette dernière et ainsi suite au consensus du collectif.
- Soit un groupe d'acteurs de la coprésence conteste l'erreur initiale et la persistance de l'erreur découle alors du maintien catégorique de leur position de contestataire : c'est le « métamodèle dur ». Toute erreur radicale qui se maintient ou se creuse suite à l'opposition d'un ou plusieurs acteurs fait alors partie du métamodèle dur.

On distingue ainsi l'erreur consensuelle – métamodèle mou que l'on peut rattacher en partie au concept de décision par consensus de URFALINO – et l'erreur conflictuelle – métamodèle dur.

On retiendra finalement qu'une mauvaise gestion du processus par lequel les acteurs d'un groupe se mettent d'accord peut amener à prendre des décisions totalement incohérentes. Ainsi, le collectif peut pousser à décider de mener une action complètement opposée à ce que tous individuellement désirent. Soit car l'absence de contestation a valu comme consensus du groupe, soit car la contestation d'un ou plusieurs individus a maintenu le collectif dans l'erreur.



Que l'on soit dans une dimension individuelle comme dans une dimension collective, nous avons pu remarquer que les concepts de processus de décision sont multiples. Pourtant chacun d'entre eux nous permettent de comprendre comment un individu raisonne et procède avant de passer à l'action et ainsi avant de prendre une décision, qu'il soit en situation de coprésence ou non.

Les principales notions à retenir concernant la dimension individuelle sont que selon la TCR, les individus agissent principalement selon le rapport « coût-bénéfice » – rationalité en finalité – et qu'ils n'ont aucune limite cognitive. WEBER viendra compléter cette théorie en nuanciant le postulat de la TCR et en ajoutant que l'individu peut également agir selon une rationalité en valeurs ou encore affective ou traditionnelle. Toutefois l'introduction de la TRL par SIMONE pose que les individus ont une rationalité limitée. En ce sens, les individus ne peuvent faire les meilleurs choix car ils n'ont pas une connaissance illimitée des possibilités s'offrant à eux. Ainsi, comme nous avons pu le voir la TRL vient contester la TCR tout en la complétant et en l'améliorant.

Au-delà de la dimension individuelle, nous avons abordé l'aspect collectif et avons déterminé que le passage entre l'individuel et le collectif est bien souvent nébuleux. Bien souvent dans une situation de coprésence, les individus vont adapter leurs actions selon la valeur moyenne du groupe dans le but d'être accepté par le collectif et de ne pas créer de conflit. Ce processus permet ainsi aux individus en tant que tel de s'adapter à l'opinion collective en modérant sa propre opinion. Nous avons également pu voir que les décisions collectives doivent passer par des processus spécifiques comme le vote ou le consensus – modèle plus démocrate. Enfin, nous avons abordé un processus spécifique aux situations de coprésence : les décisions absurdes.

Notre cadre théorique étant établi, nous allons appliquer ces théories à notre cas. La suite de notre travail va alors consister en la définition de plusieurs hypothèses quant à notre problématique et en la mise en relation avec notre cadre théorique.

Chapitre 3 : Hypothèses de recherche

Notre cadre théorique étant défini, nous allons à présent déterminer nos hypothèses de recherche qui nous aideront à répondre à notre problématique : *Comment décrire, comprendre et expliquer les processus de décision des entrepreneurs en hôtellerie ?*

Le cadrage théorique que nous venons d'établir va ainsi nous aider dans la direction de nos recherches et va également amener une justification scientifique.

1. Hypothèse 1 : Le poids de la marque et la notoriété poussent les entrepreneurs vers la franchise

Dès lors qu'un hôtelier choisit d'adhérer à une chaîne intégrée connue et reconnue de tous – consommateurs comme hôteliers – le modèle d'exploitation de la franchise offre une notoriété incontestable sur le marché de l'hôtellerie. Ce critère, à savoir la notoriété de la marque, pourrait être un élément influenceur dans le choix de l'entrepreneur notamment en fonction de la direction de ses attentes et finalement en fonction de sa rationalité. Nous avons retenu le concept de WEBER établissant que les individus peuvent avoir une rationalité en finalité ou en valeur. Il convient donc de déterminer si le choix de l'entrepreneur se base sur le but recherché et le meilleur moyen de l'atteindre (rationalité de finalité) ou bien si l'action est le résultat de l'adhésion forte à un système de valeurs donné, c'est-à-dire qu'il agit en fonction de ses valeurs, par conviction (rationalité de valeurs).

Nous pouvons supposer que si le poids de la marque et la notoriété d'une franchise poussent les entrepreneurs à se diriger vers cette forme d'exploitation c'est parce qu'ils recherchent le meilleur calcul coûts/avantages. La franchise offrirait donc aux entrepreneurs un meilleur moyen pour minimiser les coûts et maximiser les bénéfices. Cette hypothèse se réfère à la théorie de l'action rationnelle en finalité de WEBER et ainsi à la TCR. L'entrepreneur, après avoir comparé les coûts et les avantages de son choix, va aussi prendre en compte les risques et les incertitudes de chacune des actions possibles afin de faire le choix le plus rationnel.

Ainsi il devient intéressant de se poser la question suivante : lorsqu'un entrepreneur se dirige vers la franchise, est-ce dans l'optique de minimiser les risques que peut comporter une exploitation indépendante ? Risques qu'il ne peut d'ailleurs connaître de manière exhaustive, car si l'on se réfère à une troisième théorie, celle de la rationalité limitée introduite par SIMON en 1947 dans *Administrative Behavior*⁵¹, l'individu a un accès limité à l'information. Il ne peut donc prévoir avec certitude les risques du marché. D'après cette même théorie un individu dispose de capacités cognitives ne lui permettant pas de visualiser toutes les situations possibles. Il ne peut donc pas optimiser son choix et prendra sa décision selon ses propres critères de satisfaction. Là encore, on peut se demander si l'entrepreneur choisit le modèle de la franchise car il peut être considéré comme un modèle rassurant. En effet, les chaînes intégrées peuvent apporter une certaine expertise du marché et ainsi une vision plus lisible de l'avenir. L'entrepreneur réduit ainsi sa marge d'incertitude.

Notre objectif est donc de chercher à savoir si le modèle de la franchise est bien un modèle que les entrepreneurs hôteliers élisent en priorité et si c'est le cas, qu'elles en sont les raisons.

2. Hypothèse 2 : Le contexte et l'environnement de l'établissement pèsent sur la décision finale

Il paraît intéressant de se demander si le choix de l'entrepreneur, quant au modèle d'exploitation de son établissement, a été ou est influencé par d'autres éléments. Comme par exemple, la situation géographique de l'établissement, le type d'offre proposé à la clientèle (hôtel traditionnel, château, établissement atypique) ou encore l'environnement économique avec la concurrence, etc.

Nous pouvons effectivement supposer qu'en prenant en compte tous les éléments, un individu souhaitant ouvrir un établissement peut être influé par ces données et paramètres. Nous pouvons penser qu'un entrepreneur souhaitant ouvrir un hôtel traditionnel en centre-ville, se dirigera plus facilement vers une franchise, car la notoriété de la franchise lui certifiera un retour sur l'investissement. A contrario,

⁵¹Opus cité note 31.

un entrepreneur qui souhaite ouvrir un établissement dans un contexte particulier (lieu isolé, atypique, etc...) se dirigera plutôt vers une forme indépendante.

Si l'on se réfère à une des formes de la théorie de la rationalité limitée définie par MARCH, cette hypothèse paraît tout à fait plausible. En effet, selon la « rationalité contextuelle », les choix de l'individu découlent de nombreux autres sujets de préoccupations qui viennent influencer sa décision. Il reste cependant à déterminer si, appliquée à notre cas, cette théorie peut être utilisée. Au-delà de la théorie, nous devons déterminer si cette hypothèse est correcte et si oui quels sont les éléments influenceurs : Le contexte économique ? La situation géographique ? La concurrence ? Ou bien peut-être d'autres paramètres ?

3. Hypothèse 3 : L'environnement social et l'héritage culturel influencent l'entrepreneur dans ses décisions

Enfin, nous pouvons penser que l'entourage de l'entrepreneur, son environnement social mais également son héritage culturel prennent une place importante dans la prise de décision. L'entrepreneur pourrait choisir telle forme d'exploitation plutôt que telle autre parce que ses interactions sociales ont influencées son choix. De plus, nous pouvons supposer que certaines des valeurs inculquées prendront une place importante dans la construction de sa décision.

MARCH a effectivement développé une théorie sur la « rationalité des jeux », qui met en avant l'importance des interactions sociales dans le processus décisionnel d'un individu et dans son choix final. L'environnement social d'un entrepreneur a donc forcément une influence sur ses décisions, que ce soit la famille, les amis, les collègues de travail ou même d'anciens camarades de classes ou encore les banques. Enfin nous avons aussi pu voir que BOUDON détermine que les comportements des individus et donc de ce fait, les actions et les décisions peuvent s'expliquer selon deux paramètres. Dans un premier temps, cela dépendrait des interactions sociales autrement dit de sa socialisation. Mais cela dépendrait aussi de sa trajectoire de vie et du contexte social dans lequel il est placé.

Au-delà de l'environnement social, il arrive aussi que les entrepreneurs s'associent pour ouvrir leur établissement. Dès lors, nous avons vu que les processus décisionnel des individus sont impactés et modifiés par la situation de coprésence. Ainsi, comment raisonnent deux associés dans leurs décisions et dans le choix d'exploitation de leur établissement ? Nous pouvons penser que l'un influence l'autre et prend ainsi le rôle du décideur.

Il sera donc intéressant dans un premier temps d'étudier sur le terrain si l'environnement social a bien un impact sur les entrepreneurs et dans certains cas si le fait d'avoir des associés influence la décision finale.

4. Hypothèse 4 : Les décisions des entrepreneurs sont en partie influencées par la notion de coût et d'investissement car ils recherchent le meilleur rapport coût/bénéfice.

La notion de coût et d'investissement est importante pour un entrepreneur, quel que soit sa position financière. En effet, tout individu qui s'engage dans la création d'une entreprise va adapter son investissement en fonction de sa capacité de financement. Dès lors, il paraît normal que les entrepreneurs soient en partie influencés par la notion de coût de leur investissement et par la notion de retour sur l'investissement. Il paraît peu probable qu'un entrepreneur se lance dans la création d'une société sans rechercher un minimum de rentabilité et ce quel que soit la rationalité de l'individu.

D'une manière générale, si l'on reprend les théories de la rationalité précédemment étudiées, la TCR stipule que l'individu décide de ses actes selon une rationalité en finalité et donc selon la recherche systématique du meilleur rapport coût/bénéfice. Bien que d'autres types de rationalité ont été découvertes et dévoilées au cours des années, il semble qu'une part de l'individu recherchera toujours à rentabiliser au minimum ses investissements – néanmoins cela peut venir en second plan par rapport à des valeurs ou autres. D'ailleurs, si l'on se réfère à la TRL, cette théorie définit simplement que les individus ont un accès limité à l'information, disposent de capacités cognitives de satisfaction et ont donc

une vision floue de leurs préférences. Elle ne stipule pas que les individus ne recherchent pas systématiquement le meilleur rapport coût/bénéfice mais nuance ces propos en déterminant que les individus peuvent rechercher le rapport qui les satisferont sans être pour autant le meilleur qui pouvait être envisagé.

Ce que nous supposons, c'est que même si un entrepreneur ne recherche pas toujours le meilleur rapport coût/bénéfice comme l'induit la TCR, une partie de lui raisonnera tout de même un minima selon ce rapport investissement/retour sur l'investissement. Nous pouvons donc supposer que cette notion influence en partie les entrepreneurs dans leurs décisions et notre objectif sera de vérifier cela sur notre terrain d'application et de recherche.



Nos hypothèses de travail étant dès à présent définies, il conviendra désormais d'enquêter sur notre terrain d'application afin d'en vérifier leur pertinence. Afin de mener à bien notre étude, il sera utile de procéder à la délimitation de notre terrain de recherche et à l'élaboration d'un échantillon.

Conclusion deuxième partie

A la suite de notre première partie et de la définition de notre champ de travail, nous avons pu dès le début de cette seconde partie, préciser notre problématique. Cette dernière est apparue après un travail de recherche et de questionnement sur le marché hôtelier et sur la création d'entreprise. Nous chercherons à répondre notre question :

Comment décrire, comprendre et expliquer les processus de décision des entrepreneurs en hôtellerie ?

Pour cela, un cadrage théorique a été développé nous permettant d'inscrire notre recherche dans un aspect théorique général. Ce cadre d'analyse a été construit autour de plusieurs dimensions sociologiques.

Nous avons ainsi abordé en premier lieu une dimension individuelle dans l'étude des comportements des acteurs avec deux principales théories s'intégrant dans le concept de l'individualisme méthodologique. Un concept qui tente d'expliquer les phénomènes sociaux comme le résultat de l'assemblage d'actions individuelles. Nous nous sommes alors concentrés sur la théorie du choix rationnel puis sur la théorie de la rationalité limitée. Bien que ces deux théories ne constituent pas l'ensemble des courants expliquant les comportements individuels, elles nous permettent de comprendre bon nombre d'actions ainsi que le processus décisionnel de l'individu. Nous avons effectivement pu voir que les actions individuelles sont le résultat de la minimisation des coûts pour la maximisation des avantages (TCR), mais aussi qu'il ne faut pas oublier d'autres paramètres tels que les intentions des individus. Comme l'explique la TRL, il est nécessaire de prendre en compte les informations dont dispose l'individu au moment de l'action ainsi que ses capacités cognitives. D'autres auteurs ajoutent qu'il est également nécessaire de s'informer sur la socialisation de l'individu et le contexte dans lequel il évolue.

Au-delà de cette dimension individuelle, il a paru intéressant d'aborder l'aspect collectif et ainsi l'analyse des comportements des individus en situation de coprésence. Plusieurs concepts ont alors été étudiés comme la loi de normalisation

des opinions, la théorie des décisions par consensus apparent ou encore le concept de décisions absurdes. Il est principalement ressorti qu'en situation de collectivité, les individus établissent différents processus dans l'optique de prendre leur décision comme le vote majoritaire ou encore le consensus apparent – préféré par de nombreux auteurs car plus juste pour l'ensemble des individus du groupe. En effet, le consensus apparent permet une écoute de l'ensemble des individus mais surtout l'acceptation par l'ensemble du groupe, la décision étant prise uniquement lorsque plus aucune contestation se manifeste. D'autre part, nous avons pu étudier qu'en situation de collectivité, les individus modèrent leurs propres opinions et convergent vers une opinion dite « centrale » pour l'ensemble du groupe. Enfin, en situation de collectivité, des décisions absurdes peuvent être prises car le collectif, soit par sa validation de l'action soit par son refus incessant, plonge le groupe dans une erreur persistante de ses choix.

Grâce au développement de ces diverses théories en lien avec la compréhension et l'analyse des comportements individuels et collectifs, nous avons finalement déterminé plusieurs hypothèses. Celles-ci vont nous aider à orienter nos recherches et collecter les données nécessaires pour répondre à notre problématique de travail. Nous partons donc sur quatre postulats :

- Le poids de la marque et la notoriété poussent les entrepreneurs vers la franchise.
- Le contexte et l'environnement de l'établissement pèsent sur la décision finale.
- L'environnement social et l'héritage culturel influencent l'entrepreneur.
- Les décisions des entrepreneurs sont en partie influencées par la notion de coût et d'investissement car ils recherchent le meilleur rapport coût/bénéfice.

A présent nous allons entamer la troisième partie de ce mémoire, une partie qui nous aidera à établir une méthodologie de recherche ainsi que notre terrain d'application pour la suite de notre travail.

PARTIE 3

Méthodologie et Terrain d'application établis en Master 1

La précédente partie nous a permis de proposer un cadre théorique autour de notre problématique et de nos quatre hypothèses. Ces premières recherches nous ont d'ailleurs permis d'obtenir quelques éléments de réponses. Des éléments qui, malgré tout, ne constituent qu'une approche théorique du sujet d'étude. Nos questionnements étant appliqués au secteur de l'hôtellerie, il convient donc d'étudier nos hypothèses sur le terrain. Cette troisième partie est ainsi une étape importante pour le déroulé de notre étude puisqu'elle consiste à proposer et mettre en place une méthodologie de travail dans le but de collecter des informations pour confirmer ou infirmer nos hypothèses de recherches précédemment établies.

Ces hypothèses sont-elles représentatives de la réalité ? Correspondent-elles aux pratiques sociales actuelles ? Ou, à contrario, ne sont-elles que de fausses perceptions ? Pour le vérifier nous allons définir un terrain d'application concret et représentatif de la réalité.

Il sera nécessaire dans un premier temps, de définir la population mère de notre champ de recherche et devons identifier ce qui caractérise les créateurs d'entreprises dans l'hôtellerie. A la suite de cette étape, nous pourrons déterminer notre échantillon de recherche et d'analyse désignant notre terrain d'application.

Cette partie consistera également à mettre en place des outils adaptés à l'analyse des hypothèses. Concernant la méthodologie de collecte de données, la définition de nos hypothèses réalisées en amont nous permettra de soumettre la méthode la plus cohérente possible afin de tirer les meilleurs enseignements ainsi que les données les plus fiables possibles.

Chapitre 1 : Méthodologie probatoire

Dans ce premier chapitre, nous présenterons la méthodologie de recherche qui conduira notre travail sur le terrain et qui nous permettra de récolter les données nécessaires à la vérification de nos hypothèses. Dans cette optique, nous préciserons les méthodes retenues ainsi que les outils à mettre en place pour atteindre notre objectif.

La méthodologie que nous allons dès à présent établir devra être appréhendée en association avec le terrain d'application que nous proposerons par la suite (*cf. Chapitre 2 : Terrain d'application p. 101*)

1. Méthode retenue

1.1. L'étude qualitative

Pour l'ensemble des hypothèses, l'étude qualitative sera favorisée. Elle se traduit par la réalisation de recherches exploratoires : « *c'est la recherche qui produit et analyse des données descriptives, telles que les paroles écrites ou dites et le comportement observatoire des personnes* » (TAYLOR et BOGDAN, 1984)⁵².

Ce type de méthode est notamment utilisé lorsque l'on a peu d'informations sur le problème étudié ; elle s'intéresse à connaître les facteurs conditionnant un certain aspect du comportement de l'acteur social mis au contact d'une réalité. En outre, une étude qualitative permet de chercher non pas de la représentativité mais d'analyser des comportements sociaux et de comprendre les stratégies et les choix individuels et/ou, dans certain cas, en situation de collectivité.

Dans le cadre de notre recherche, la méthode qualitative semble donc la plus appropriée puisque nous cherchons à comprendre les processus décisionnels et d'analyser la rationalité des choix d'un individu positionné comme entrepreneur. Finalement, notre étude vise à comprendre les facteurs conditionnant les choix opérés par l'entrepreneur dans le cadre de la création, de l'ouverture d'un hôtel.

⁵² *Recherches qualitatives : définition, but et méthodes* [en ligne]. Disponible sur http://www.carede.org/IMG/pdf/RECHERCHE_QUALITATIVE.pdf. (Consulté le 03-03-2017).

Au-delà de l'étude qualitative, il conviendra de définir une méthodologie en vue de collecter nos données. Plusieurs méthodes de recherche qualitative existent et notamment la recherche par les entretiens exploratoires. C'est cette méthode qui sera d'ailleurs retenue.

1.2. Les entretiens exploratoires

Il existe plusieurs formes d'entretiens exploratoires. Il s'agit d'entretiens plus ou moins directifs et où le degré de « liberté d'expression » de l'individu est plus ou moins important.

On distingue trois types d'entretiens exploratoires⁵³ :

- *Les entretiens libres* : on pose simplement le thème principal au début de l'entretien puis on laisse l'interviewé s'exprimer librement sur le sujet. Ce sont des entretiens souvent plus long mais surtout qui demandent une plus grande expérience du chercheur.
- *Les entretiens directifs* : ce sont des entretiens très cadrés, le chercheur détient un certain nombre de questions à poser dans un ordre prédéfini et se limite à lire ses questions tel un sondage.
- *Les entretiens semi-directifs* : le chercheur dispose d'un certain nombre de thèmes ou de questions guides, relativement ouvertes, sur lesquels il souhaite que l'interviewé réponde.

Dans notre cas, nous retiendrons l'entretien semi-directif. Le fait que l'entretien ne soit pas entièrement cadré et rigidifié par des questions prédéterminées nous permettra de collecter davantage d'éléments. Il n'est pas non plus entièrement ouvert, ce qui permet de recentrer plus facilement l'entretien sur les thèmes qui nous intéressent. De plus, au vu des données que nous cherchons à recueillir, certaines questions peuvent parfois être perçues comme personnelles par les enquêtés. Le fait de laisser l'interlocuteur orienter le dialogue dans la direction

⁵³ LEFEVRE Nicolas. *L'entretien comme méthode de recherche* [en ligne]. Cours de Master 1 SLEC, STAPS, Université Lille 2. Disponible sur : http://staps.univ-lille2.fr/fileadmin/user_upload/ressources_peda/Masters/SLEC/entre_meth_recher.pdf. (Consulté le 03/03/2017).

qu'il souhaite, tout en le réorientant si nécessaire, lui permettra de se sentir plus à l'aise que lors d'un entretien directif.

2. Outils

Pour mettre en place notre méthodologie de travail, plusieurs outils sont nécessaires. Nous allons en priorité définir un outil spatio-temporel – indispensable pour visualiser le travail à réaliser – comme la mise en place d'un rétro-planning. D'autres outils sont ensuite nécessaires comme la grille d'entretien par exemple.

2.1. Planification du travail : le diagramme de Gantt

Couramment utilisé dans la gestion de projet, le diagramme de Gantt est un outil permettant de présenter les différentes tâches nécessaires à la réalisation d'un projet. Il permet de construire une démarche à suivre dans la réalisation d'un travail et de visualiser chaque étape dans le temps. Relativement facile à comprendre, il représente un moyen de communication efficace entre les différents acteurs d'un projet.

2.1.1. Processus d'élaboration

Le processus de définition d'un rétro planning à l'aide d'un diagramme de Gantt se déroule en quatre grandes étapes⁵⁴ :

1. La première étape consiste à définir les tâches nécessaires à la réalisation du projet. Dans notre cas les différentes tâches s'étalent sur deux années universitaires. Au cours de l'année de Master 1, la réalisation du mémoire a consisté essentiellement en la définition de notre champ d'étude, de notre problématique puis de nos hypothèses et enfin de notre cadre théorique. Durant cette deuxième année de Master, les étapes de notre travail consistent en la réalisation d'entretiens exploratoires auprès de notre échantillon, la retranscription des entretiens, la récolte des données et leur analyse. Ceci dans le but de répondre à nos hypothèses ainsi qu'à notre problématique.

⁵⁴ BELKHODJA Alya. *Le retroplanning: définition et processus [en ligne]*. Disponible sur : <http://jamaity.org/2014/11/le-retroplanning-et-le-budget-previsionnel/>. (Consulté le 28-02-2017)

2. Après avoir procédé à la définition des actions à mener, ces dernières doivent être établies et placées dans un ordre chronologique de réalisation. Cette étape nous permet finalement de définir le bon déroulement du projet.
3. Une fois ces deux premières étapes réalisées, nous avons pu fixer les dates auxquelles les différentes actions du projet seront menées. Dans le cadre de la réalisation de ce mémoire, les dates respectives de chaque étape ont été réparties sur les deux années universitaires de master soit depuis octobre 2016 jusqu'à la soutenance de Master 2 en septembre 2018.
4. Enfin la dernière étape est l'élaboration du diagramme de Gantt. Il permet de représenter graphiquement l'avancement du projet.

2.1.2. Elaboration du diagramme et commentaires

Dans notre cas, le diagramme étant réparti sur deux années universitaires, nous avons fait le choix de le diviser en deux pour une meilleure lecture. Le premier est dédié aux étapes du Master 1 et le second à celles du Master 2. Toutefois, ces deux diagrammes forment une suite logique et indissociable.

Le premier diagramme de Gantt (*cf. Annexe A, p. 197*) présente tout le processus d'élaboration du mémoire et de la construction de notre sujet d'étude, jusqu'à la soutenance finale. Chaque principale étape est alors divisée en tâches. Chaque tâche est ensuite répartie de manière chronologique sur un espace-temps, défini selon les semaines de l'année.

Le deuxième diagramme (*cf. Annexe B, p. 199*) – réalisée en Master 1 – est spécifiquement dédié aux étapes et aux actions réalisées durant cette année en Master 2. Les actions décrites dans ce rétro-planning sont moins détaillées par rapport au précédent. Cependant, on retrouve les principales actions qui ont été menées au cours de cette deuxième année afin de réaliser un mémoire abouti.

La grille d'entretien étant réalisée dès l'année de master 1, nous avons pu débiter notre démarchage et ainsi nos entretiens dès le mois de septembre 2018. Dans

l'optique d'optimiser le temps, il avait été établi que la retranscription des entretiens se ferait dans le même laps de temps.

La coordination du temps et la conjugaison entre le stage et la réalisation du mémoire a été finalement plus complexe que nous l'avions envisagé dans notre précédent mémoire. La rédaction du mémoire n'a réellement débuté que vers la mi-mai puisque la recherche du nombre d'interviewés souhaités et les entretiens exploratoires ont demandés plus de temps que prévu.

2.2. Outils de recherche qualitative : les entretiens semi-directifs

2.2.1. La grille d'entretien

Afin de réaliser nos entretiens semi-directifs, nous avons créés un document appelé guide ou grille d'entretien. Ce document écrit résume les axes principaux autour desquels l'entretien doit se dérouler.

Ce guide favorise la fluidité du dialogue mais c'est aussi un outil qui rassure. En effet, c'est un support qui permet à l'enquêteur d'avoir un « fil conducteur », de structurer son entretien et surtout de ne passer à côté d'aucun thème. D'autre part, il apporte également plus de caution auprès de l'enquêté. Toutefois, il est nécessaire de se détacher au maximum de celui-ci afin que l'entretien ne se transforme pas en un « interrogatoire », l'enquêteur doit être attentif aux réactions de l'interviewé. Le risque étant, si l'enquêteur s'attache de trop à son guide, de transformer l'entretien semi-directif en un entretien directif.

Ainsi, cet outil présente l'ensemble de nos hypothèses devant être traité durant l'échange. Pour faciliter l'orientation du dialogue, des sous-hypothèses doivent également être établies. Dans notre cas, notre grille d'entretien présente nos quatre hypothèses de travail autour de notre problématique :

- *Hypothèse 1 : Le poids de la marque et la notoriété poussent les entrepreneurs vers la franchise.*

- *Hypothèse 2 : Le contexte et l'environnement de l'établissement pèsent sur la décision finale.*
- *Hypothèse 3 : L'environnement social et l'héritage culturel influencent l'entrepreneur.*
- *Hypothèse 4 : Les décisions des entrepreneurs sont en partie influencées par la notion de coût et d'investissement car ils recherchent le meilleur rapport coût/bénéfice.*

A partir de ces quatre hypothèses de travail, nous avons déterminé un ensemble de sous-hypothèses. Des questions et éventuelles relances ont également été rédigées pour faciliter nos entretiens exploratoires.

Afin de visualiser notre outil de travail, nous proposons de présenter ce dernier ci-après :

Tableau 8 : Grille d'entretien

QUESTIONS INTRODUCTIVES			
<p>➤ Lorsque vous avez investi sur le marché hôtelier, avez-vous créé votre affaire ou est-ce une reprise ?</p> <p>➤ Si reprise : avez-vous changé le modèle d'exploitation lorsque vous avez repris l'établissement ? Si oui, pourquoi ?</p> <p>➤ L'établissement est : indépendant ; adhérent à une chaîne volontaire ; franchisé ?</p>			
HYPOTHESES	SOUS-HYPOTHESES	QUESTIONS	RELANCES
<p>Hypothèse 1 :</p> <p>Le poids de la marque et la notoriété poussent les entrepreneurs vers la franchise.</p>	<p>La notoriété des franchises permet une meilleure visibilité et offre une force de réseau.</p> <p>La franchise est un modèle rassurant ; elle comporte moins de risques.</p> <p>La franchise permet d'arriver aux fins économiques visées plus rapidement, plus facilement.</p>	<p>➤ Questions générales :</p> <p>En tant que modèle d'exploitation, comment percevez-vous la franchise ?</p> <p>Est-ce que la notoriété des chaînes intégrées vous est apparue comme un critère de choix important quand vous avez dû choisir le modèle d'exploitation de votre établissement ?</p>	<p>Pensez-vous que c'est un modèle d'exploitation plus profitable que les autres ? Est-ce un moyen de toucher davantage de segments de clientèle ?</p> <p>Aujourd'hui vous n'êtes pas franchisé, toutefois est-ce que c'est un critère qui vous a fait hésiter dans votre choix ?</p>
		<p>➤ Questions aux franchisés :</p> <p>Pour quelles raisons avez-vous choisi d'être franchisé ?</p>	<p>Est-ce que c'est un modèle économique qui vous rassurait ? Notamment vis-à-vis de l'indépendance. La franchise vous paraissait-elle comme le moyen le plus rentable économiquement ?</p>
		<p>➤ Questions aux indépendants :</p> <p>Pourquoi avoir choisi l'indépendance ? Avez-vous adhéré (ou déjà adhéré) à une chaîne volontaire ?</p>	<p>Si oui OU si non, pour quelles raisons ?</p>
<p>Hypothèse 2 :</p> <p>Le contexte et l'environnement de l'établissement pèsent sur la décision finale.</p>	<p>La localisation (zone urbaine ou rurale) rentre en compte dans le choix du mode d'exploitation pour assurer une bonne visibilité et une rentabilité tout comme les caractéristiques de l'hôtel.</p> <p>La forte ou faible concurrence peut avoir un impact dans le choix.</p>	<p>➤ Questions générales :</p> <p>Est-ce que la localisation de votre établissement vous a incité à choisir le modèle d'exploitation que vous avez aujourd'hui ? Le type d'établissement ?</p> <p>La concurrence de votre établissement a-t-elle eu un impact dans votre décision finale quant au modèle d'exploitation choisi ?</p>	<p>Si vous étiez établi ailleurs vous auriez pu choisir un autre modèle ?</p> <p>Quel a été votre raisonnement ?</p>
		<p>➤ Questions aux adhérents chaîne volontaire :</p> <p>Pourquoi avez-vous adhéré à une telle chaîne ?</p>	<p>Est-ce pour avoir plus de visibilité ? Avoir un gage de qualité ? Avoir un réseau de professionnel ?</p>

<p>Hypothèse 3 :</p> <p>L'environnement social et l'héritage culturel influencent l'entrepreneur.</p>	<p>L'entourage social d'un individu influence ses choix, comme ses interactions sociales au quotidien. L'éducation a un rôle important dans la façon de prendre ses décisions. Il existe un rapport systématique entre valeurs, normes, éducation de l'individu et les valeurs véhiculé par le mode d'exploitation choisi.</p>	<p>Avez-vous sollicité votre entourage social, avant de faire votre choix, afin de connaître leurs points de vue sur les différents modes d'exploitation ? Pensez-vous que les points de vue de votre entourage vous ont influencés dans votre prise de décision ?</p> <p>Vous avez choisi d'être (<i>modèle exploitation</i>) mais il existe aussi (<i>autres modèles</i>). Quelles représentations vous faites-vous de chacune de ces stratégies en termes de valeurs ? Ces représentations vous ont-elles influencées ?</p> <p>Les valeurs qui vous ont été inculquées durant votre vie, ont-elles eu de l'importance, une influence, pour votre décision ?</p>	<p>Famille, collègues de travail, amis, rencontres, etc. Leur avis était-il très importants pour vous ?</p> <p>Par rapport à vos valeurs et aux valeurs véhiculées par l'entreprise.</p> <p>Valeurs morales, éthiques, idéologiques mais aussi valeurs = réussite, pouvoir, sécurité.</p>
<p>Hypothèse 4 :</p> <p>Les décisions des entrepreneurs sont en partie influencées par la notion de coût et d'investissement car ils recherchent le meilleur rapport coût/bénéfice.</p>	<p>L'investissement et le coût qu'il peut représenter est inévitablement un élément influenceur dans les décisions des entrepreneurs. Ils sont obligés de composer selon leurs moyens financiers ce qui peut induire leurs choix entrepreneurial quant au mode d'exploitation.</p>	<p>➤ Questions générales : L'investissement que vous avez dû réaliser pour l'ouverture/la reprise de votre établissement a-t-il eu un impact sur le choix d'exploitation ?</p> <p>Avez-vous choisi votre modèle d'exploitation selon un rapport à la rentabilité ?</p> <p>➤ Questions aux indépendants et/ou aux adhérents à une chaîne volontaire : Au-delà de l'investissement de l'établissement en lui-même, le coût que peut représenter les adhésions aux chaînes volontaires a-t-il freiné ou au contraire incité une possible affiliation ?</p>	<p>Vous pouvez m'en expliquer les raisons ?</p> <p><i>Recherche du meilleur rapport C/B.</i> Si oui : Les autres modèles sont donc moins rentables pour vous ?</p> <p>En cas de frein : Est-ce seulement une question de coût ? Ou est-ce aussi car c'est un modèle qui ne vous convenait pas ?</p>

2.2.2. Conduite d'un entretien

La conduite des entretiens exploratoires est une étape cruciale pour la bonne collecte des données et certaines règles doivent être connues de l'interviewer.

Un entretien exploratoire est un rapport social spécifique. En effet, l'enquêteur est un inconnu, c'est un étranger pour l'enquêté, il est donc primordial d'établir une relation de confiance et un climat social adéquat. Pour cela, il faut adapter son comportement aux situations des enquêtés mais aussi créer une situation « d'égal à égal » pour éviter des effets de hiérarchie pouvant mettre l'une des deux parties mal à l'aise⁵⁵. Le choix de la tenue vestimentaire, du vocabulaire verbal et non verbal mais aussi du lieu de l'entretien sont donc des éléments essentiels.

Avant de commencer l'entretien, il est important de se présenter et rappeler le sujet de l'entretien, d'indiquer que cet échange restera totalement confidentiel et anonyme. L'enquêteur doit également préciser que pour des raisons méthodologiques, l'interview sera enregistrée⁵⁶.

Pour amorcer un entretien, le plus simple est de poser une question ouverte, une question qui ne soit pas trop précise afin de mettre à l'aise la personne. Le but étant que l'enquêté prenne confiance et parle sans retenue⁵⁷. Enfin, au cours de l'entrevue, l'attitude à adopter par l'enquêteur est essentielle. Il doit :

- Rester neutre et objectif : il ne faut en aucun cas porter de jugement sur le point de vue de la personne et donner ses opinions personnelles ;
- Utiliser des relances pour intervenir : pour avoir plus de précisions, pour synthétiser ou reformuler ;
- Laisser à la personne enquêtée le temps de réfléchir : respecter les silences constructifs ;
- Avoir de l'empathie ;
- Être très attentif au discours.

⁵⁵ OLIVEIRA Diana. *Méthodologie d'entretien : de sa conception à son analyse*. Cours Master 1 Tourisme, ISTHIA, Université Toulouse Jean Jaurès, 2017.

⁵⁶Ibid

⁵⁷LEFEVRE Nicolas. *L'entretien comme méthode de recherche* [en ligne]. Cours de Master 1 SLEC, STAPS, Université Lille 2. Disponible sur http://staps.univ-lille2.fr/fileadmin/user_upload/ressources_peda/Masters/SLEC/entre_meth_recher.pdf. (Consulté le 03/03/2017).

2.2.3. Plan de traitement des données

Après avoir retranscrit chacun des entretiens effectués, leur analyse permettra de faire ressortir des données clés face à nos hypothèses et notre problématique. Les éléments des entrevues permettront de mieux comprendre comment se construisent les décisions d'un entrepreneur en hôtellerie, quels sont les éléments pris en compte et comment rationalise-il son choix.

Afin d'organiser l'analyse, dans un premier temps, nous allons retranscrire nos divers entretiens. Dans un second temps, nous proposons de créer une fiche synthèse pour chaque entretien. Cette fiche aura pour but de mettre en lumière les points importants tout en suivant la ligne de lecture de la grille afin d'uniformiser l'ensemble des résultats.

Tableau 9 : Fiche synthèse par entretien

ENTRETIEN N° X		
Type d'établissement : Indépendant – Adhérent C.V. – Franchise	Date :	
Entreprise :	Durée :	
Nom :		

Thèmes	Questions	Verbatim
Hypothèse 1		
Hypothèse 2		
Hypothèse 3		
Hypothèse 4		

Enfin, à la suite de cette étape, nous allons confronter les résultats de chaque entretien pour tirer des conclusions et des réponses à nos hypothèses. Nous pourrions vérifier si nos hypothèses sont exactes. Nous proposerons un tableau dédié à la confrontation des résultats pour chaque hypothèse.

Nous venons d'élaborer notre méthodologie permettant de réaliser notre travail de recherche de manière efficace et appropriée. Un diagramme de Gantt a été réalisé sur les deux années de master dans l'optique d'optimiser et de visualiser les tâches à effectuer pour finaliser notre écrit. Afin de collecter nos données, nous avons favorisé une étude qualitative avec la méthode des entretiens semi-directifs. Dans l'optique de mener correctement nos divers entretiens, une grille d'entretien a été créée. Enfin, pour faciliter l'analyse des données et leur confrontation, des outils ont également été proposés.

Dans le chapitre suivant, nous allons déterminer notre population mère et en découlera un échantillon qui délimitera la population à enquêter.

Chapitre 2 : Terrain d'application

Maintenant que nous avons élaboré notre méthodologie probatoire, nous déterminons un terrain d'application le plus logique et rationnel vis-à-vis de notre champ d'étude et des objectifs de cette étude. Pour cela, il est indispensable de construire notre population mère constituant notre échantillonnage.

1. Définition du terrain : les outils

Pour définir une population mère, plusieurs recherches doivent être menées en amont puisque, pour chaque variable qui composera notre population des données sont nécessaires. Afin d'obtenir des données les plus fiables possibles, nous nous appuyerons sur des études officielles conduites par des organismes professionnels telles que l'Insee, le Cabinet Coach Omnium ou encore les enquêtes du groupe Xerfi France.

2. La population mère

Dans le cadre d'une enquête – qu'elle soit qualitative ou quantitative – la définition de la population mère est primordiale pour déterminer un échantillonnage et ainsi assurer la qualité des futurs résultats du sondage. Elle est donc constituée de la population sur laquelle porte l'étude et au sein de laquelle est prélevé l'échantillon.

Pour constituer la population mère de notre étude, nous allons identifier les différentes variables et composantes.

Pour rappel, nous cherchons à déterminer quels sont les processus de décision d'un entrepreneur en hôtellerie et cela appliqué au choix du mode d'exploitation de son établissement. Il nous a semblé essentiel de cerner quatre dimensions ou sources de variation permettant de décrire cette population.

L'une des premières variables sera d'identifier le nombre d'hôtels en France selon chaque mode d'exploitation possible pour un investisseur. Autrement dit le nombre d'hôteliers indépendants, le nombre de franchises ainsi que celui des

hôtels en contrat de gestion avec une chaîne intégrée ou encore le nombre d'indépendants adhérant à une chaîne volontaire.

Les autres variables étudiées seront : la localisation de ces établissements : zone urbaine ou zone rurale, la répartition par catégories ainsi que la taille moyenne des établissements.

2.1. Variable 1 : Le modèle d'exploitation

La France compte à ce jour plus de 18000 hôtels au total. D'après une étude sur le Panorama de l'hôtellerie en France menée par le cabinet Coach Omnium, on recense exactement 18172 hôtels en 2017.

Tableau 10 : Le parc hôtelier français : évolution entre 2013 et 2017

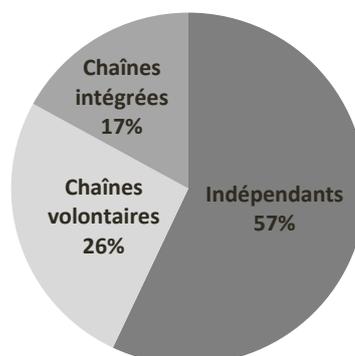
	2013	2017	Evolution
Non classés	6 098	4 321	↘ 30%
1 ★	538	672	↗ 24%
2 ★	4 017	5 124	↗ 27%
3 ★	4 822	5 973	↗ 23%
4 ★	1 280	1 761	↗ 37%
5 ★	226	321	↗ 42%
Total hôtels	16 981	18 172	↗ 7%

Source : Coach Omnium & Insee, 2016

Parmi ces 18172 établissements hôteliers, 57 % sont des établissements indépendants, ce qui représente un nombre de 10358 hôtels. Et comme nous avons pu le voir précédemment, nous savons que le modèle d'exploitation par l'adhésion à une chaîne volontaire compte 4775 hôtels (cf. *Tableau 5 : Chaînes hôtelières volontaires en France, 2016 p. 36*), soit près de 26 % du parc hôteliers français.

Figure 9 : Répartition du parc hôtelier français selon les 3 types d'hôtellerie

Répartition du parc hôtelier en hôtels



Source : Coach Omnium, 2016

Enfin, nous pouvons voir sur le graphique précédent qu'environ 17 % du parc est constitué des hôtels des chaînes intégrées. En effet, d'après une étude de Coach Omnium dédiée aux chaînes intégrées⁵⁸, 3152 hôtels de chaînes sont recensés.

Tableau 11 : Extrait de recensement des chaînes intégrées en France, 2016

Nom de la chaîne 68 enseignes	Hôtels France 2016	Evolution 2014/2016	Chambres France 2016	Evolution 2014/2016
IBIS	383	4	33 690	253
CAMPANILE	324	-5	20 164	-132
IBIS BUDGET	324	8	25 074	656
PREMIERE CLASSE	246	2	17 641	237
KYRIAD + KYRIAD PRESTIGE	242	8	14 506	418
HOTEL F1	238	-1	17 906	-62
[...]				
TOTAL	3 152	78	256 632	8 533

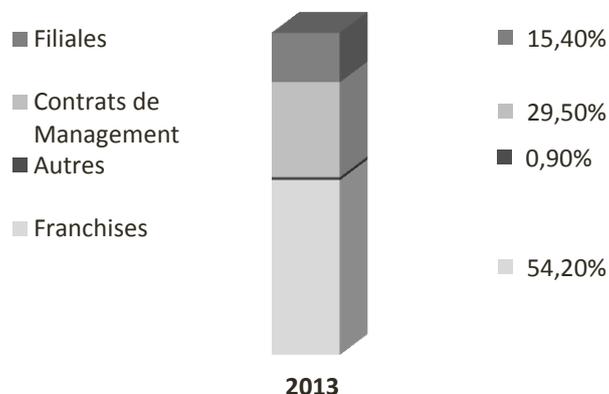
Source : Coach Omnium, 22^{ème} édition annuelle, 2016

Les hôtels des chaînes intégrées peuvent être exploités sous plusieurs formes. Il est donc nécessaire de déterminer le nombre d'hôtels sous mandat de gestion et également ceux sous contrat de franchise. En 2013, plus de 54 % des

⁵⁸Coach Omnium. *Chaînes hôtelières intégrées 2016, un nouveau choc de titans* [en ligne]. Disponible sur <http://www.coachomnium.com/bonus/76-chaines-hotelières-intégrées.html>. (Consulté le 28-02-2017).

établissements des chaînes intégrées sont gérés sous le mode de la franchise et 29,5 % sont en contrat de gestion⁵⁹.

Figure 10 : Modes de gestion de l'hôtellerie de chaîne



Source : Cours *TEXIER Cathie LP HR*

En croisant ces données recensées en 2013 avec le nombre total d'hôtels des chaînes intégrées nous pouvons déduire que :

- 1708 hôtels environ sont franchisés avec une chaîne intégrée :
 $3152 * 54,2 \% = 1719,22$
- Près de 930 hôtels sont sous mandat de gestion :
 $3152 * 29,5 \% = 929,84$

Tableau 12 : Récapitulatif données variable 1

Modèle d'exploitation pour ouvrir un hôtel	Nombre d'hôtel	% du total
Indépendants	10245	56,38 %
Chaîne volontaire	4775	26,28 %
Chaîne intégrée	3152	17,34 %
dont Franchise	1719	9,54 %
dont Mandat de gestion	930	5,19 %
TOTAL	18172	100 %

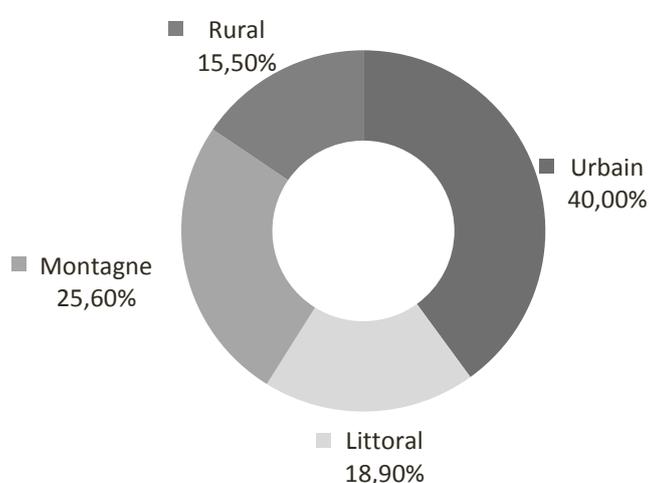
⁵⁹TEXIER Cathie. *Tendance hôtellerie n°2 : La stratégie d'Asset light*. Cours de Licence Pro HR, ISTHIA, Université Toulouse Jean Jaurès, 2016.

2.2. Variable 2 : La localisation

La seconde variable est la localisation des hôtels de tourisme.

D'après une étude sectorielle menée par le Groupe Xerfi, il apparaît que la majeure partie des établissements hôteliers français sont implantés en zone urbaine (40 %), 25,6 % en montagne, 18,9 % sur le littoral et en enfin seulement 15,5 % en zone rurale. Cette répartition a été réalisée en confondant toutes les formes d'exploitations hôtelières.

Figure 11 : Répartition des hôtels de tourisme par zone d'implantation



Source : Traitement Xerfi – DGE, données 2013

L'INSEE a également réalisé des statistiques en 2008 sur l'offre d'hébergements touristiques⁶⁰. Ici, l'étude sépare les hôtels de chaînes des hôtels indépendants, mais la répartition par zone d'implantation a également été réalisée en fonction des catégories d'hôtels (des 0 étoiles aux 4 étoiles).

⁶⁰ INSEE. *Fiches Thématiques : L'offre d'hébergement touristique* [en ligne]. Disponible sur <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1374556?sommaire=1374564>. (Consulté le 04/03/2017)

Tableau 13 : Répartition des hôtels par zone d'implantation et catégories

	0 ★	1 ★	2 ★	3 ★	4 ★	Ensemble
Hôtels de chaînes	868	198	1 208	596	205	3 075
Littoral	110	24	166	110	54	464
Montagne	5	1	15	26	5	52
Rural	85	18	94	33	7	237
Urbain	668	155	933	427	139	2 322
Hôtels indépendants	1 224	1 294	8 260	3 234	634	14646
Littoral	165	195	1 591	778	156	2 885
Montagne	293	567	1 689	422	65	3036
Rural	515	401	2 684	808	174	4 582
Urbain	251	431	2 296	1 226	239	4443

Source : Insee, 2008

Si l'on se concentre uniquement sur les zones d'implantations, nous pouvons en déduire les pourcentages suivants pour chaque mode d'exploitation (hôtellerie de chaîne et hôtellerie indépendante) :

Figure 13 : Répartition des hôtels indépendants par zone d'implantation

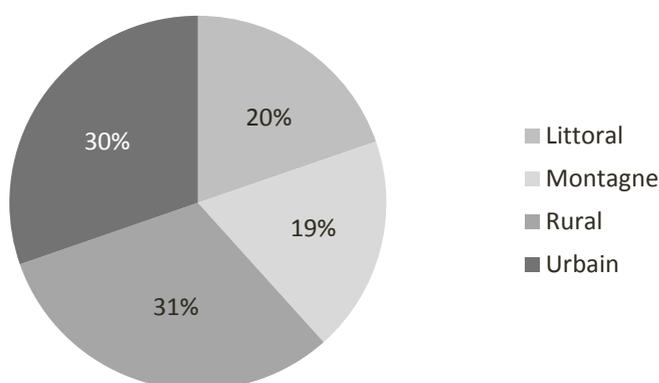
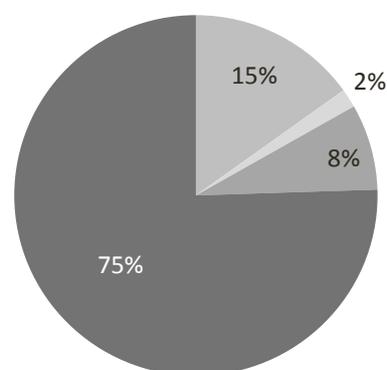


Figure 12 : Répartition des hôtels de chaînes par zone d'implantation



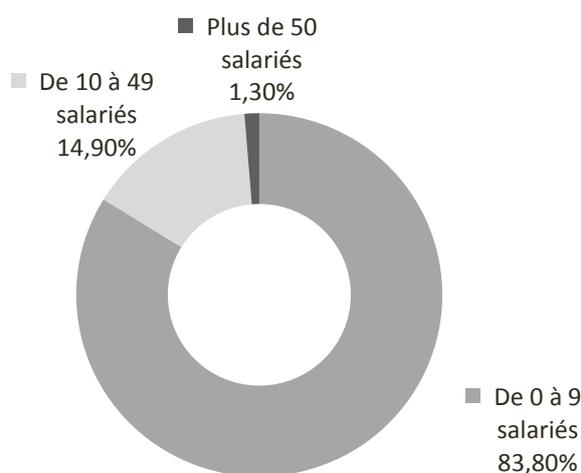
Pour les deux prochaines variables, il n'y avait aucune façon rapide d'identifier les pourcentages pour chaque mode d'exploitation défini dans notre partie 1. La seule manière aurait été d'effectuer un recensement dans toute la France pour chacune des variables. Cette méthode étant trop longue, nous avons décidé de nous baser sur les chiffres regroupant l'ensemble des hôtels de tourisme en France sur lesquels les modes d'exploitations ne sont pas différenciés.

2.3. Variable 3 : La taille de l'exploitation

L'hôtellerie française est largement dominée par des entreprises indépendantes. Ces hôtels sont dotés d'une petite capacité d'accueil, dès lors la majorité d'entre eux ne comptent que peu de salariés.

L'étude Xerfi met en évidence la constatation suivante : plus de 83 % des entreprises⁶¹ en hôtellerie emploient entre 0 et 9 salariés.

Figure 14 : Répartition des hôtels par taille en 2013



Source : Traitement Xerfi – INSEE Dénombrement des entreprises, données 2013

2.4. Variable 4 : La catégorie

Enfin, la dernière variable pour constituer notre population mère est la catégorie des établissements.

D'après l'étude Xerfi, le nouveau classement hôtelier mis en place en 2012 a contribué à l'expansion du nombre d'établissements non classés (28,7 % en 2013 contre seulement 10 % en 2010). En effet, d'après une étude de Coach Omnium⁶², de nombreux hôteliers réalisent que le classement hôtelier n'apporte pas réellement de client supplémentaire et que finalement, les étoiles ont peu

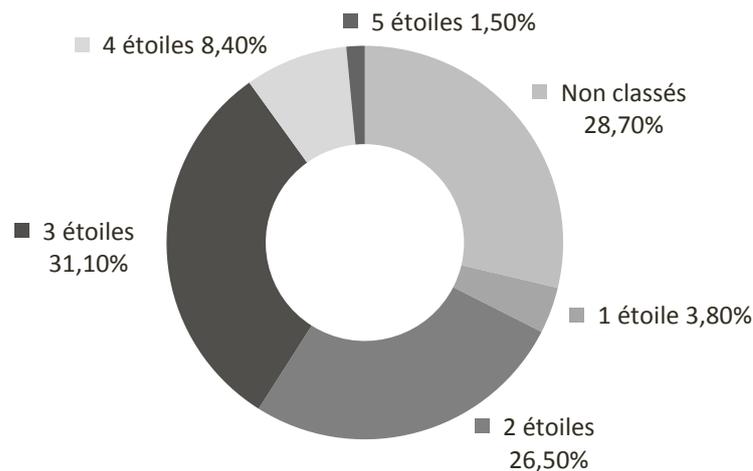
⁶¹ « Ces données sont issues du REE et du Sirene, elles comprennent les entreprises recensées sous le code NAF 5510Z intitulé « Hôtels et hébergements similaires ».Xerfi France.

⁶²Coach Omnium.Panorama hôtellerie en France [en ligne]. Disponible sur <http://www.coachomnium.com/bonus/89-panorama-de-lhotellerie-en-france.html>. (Consulté le 04-03-2017)

d'importance pour les voyageurs. Par ailleurs, ce nouveau classement n'a fait que participer à une montée en gamme « factice » des établissements classés.

On peut voir, grâce au graphique ci-dessous, que finalement le parc hôtelier français est dominé par une hôtellerie moyenne gamme. Les établissements 3 et 2 étoiles représentent plus de 57 % des établissements.

Figure 15 : Répartition des hôtels par catégorie d'étoiles en 2013



Source : Traitement Xerfi – DGE, données 2013

Nous venons de déterminer les différentes variables de notre population mère. Désormais nous allons pouvoir en déduire notre échantillon c'est-à-dire le nombre de personnes que nous devons interroger dans le cadre de notre enquête.

3. Echantillon prévisionnel

3.1. Définition de l'échantillon

Lorsqu'on réalise une enquête, il est difficile et rare de pouvoir contacter l'ensemble des membres de la population qui nous intéressent. Pour réaliser notre enquête de manière efficiente, nous devons nous limiter à une population plus réduite et ainsi procéder à un échantillonnage.

Lors de notre mémoire de master 1, d'après notre population mère nous avons pu établir un échantillon et avons procédé de la manière suivante.

Etant donné que les variables 2, 3 et 4 de notre population mère sont intimement liées à la première variable, l'échantillon de la variable 1 sera donc l'échantillon référent pour les autres variables. Cet échantillon détermine ainsi le nombre d'établissement à enquêter. Les autres variables sont finalement des caractéristiques venant affiner notre échantillon de départ.

Tableau 14 : Echantillon variable 1

Variable 1 : Le mode d'exploitation		
Critère	Poids dans la population mère	Effectif à enquêter
Indépendant	57 %	4
Adhérent à une chaîne volontaire	26 %	3
Franchise ou Mandat de gestion	17 %	2
TOTAL		9

Maintenant que nous venons de délimiter notre échantillon de base, à savoir quatre établissements indépendants, deux établissements indépendants ayant adhéré à une chaîne volontaire et enfin deux établissements en chaîne intégrée (dont 1 franchisé et 1 en mandat de gestion), nous allons pouvoir l'affiner.

Commençons avec la seconde variable, la localisation. D'après notre population mère, les établissements indépendants et indépendants adhérents à une chaîne volontaire sont autant implantés en zone urbaine, qu'en zone rurale. Notre échantillon des indépendants se découpera donc indifféremment entre les deux zones d'implantations définies (deux établissements situés en milieu rural et les deux autres seront des établissements en milieu urbain). Toutefois, l'échantillon de base des adhérents aux chaînes volontaires étant impair, il ne pourra être découpé de la sorte. Concernant les hôtels de chaînes intégrées, nous avons pu voir qu'ils sont implantés d'une manière significative dans le milieu urbain (75 % des hôtels en zone urbaine). Au vu de cette forte présence en zone urbaine, nous avons choisi d'interroger uniquement des établissements de chaînes intégrées situées dans cette localisation. Bien qu'il y ait une marge d'erreur possible,

l'échantillon sera tout de même plus représentatif de la réalité en le constituant ainsi.

Notre échantillon de base sera donc réparti comme suit :

Tableau 15 : Echantillon variable 2

Variable 2 : La localisation			
Critère		Poids dans la population mère	Effectif à enquêter
Indépendant	Urbain	30 %	2
	Rural	31 %	2
Indépendant adhérent à une chaîne volontaire	Urbain	30 %	1
	Rural	31 %	2
Chaînes intégrées : Franchise / Mandat de gestion	Urbain	75 %	2
	Rural	8 %	0
TOTAL			9

La découpe de l'échantillon par localisation étant réalisé, nous pouvons dès à présent nous concentrer sur la variable suivante, la taille de l'exploitation. Nous avons pu examiner en amont que près de 84 % des exploitations hôtelières emploient entre zéro et neuf salariés, représentant ainsi la majeure partie des hôtels en France. Nous avons également pu voir que 15 % comptent entre 10 et 49 salariés.

Nous avons choisi de définir notre échantillon comme suit :

Tableau 16 : Echantillon variable 3

Variable 3 : La taille de l'exploitation		
Critère	Poids dans la population mère	Effectif à enquêter
0 à 9 salariés	84 %	8
10 à 49 salariés	15 %	1
Plus de 50 salariés	1 %	0
TOTAL		9

Enfin, il reste à déterminer la variable 4 : la catégorie des établissements.

Grâce à l'étude Xerfi, nous avons pu voir la répartition des hôtels en France par catégorie. Il en est ressorti que plus de 28 % des hôtels sont des établissements non classés, près de 4 % sont classés 1 étoile, 26 % en 2 étoiles, 31 % des hôtels sont classés 3 étoiles et enfin on trouve 8 % des hôtels en 4 étoiles et près de 2 % en 5 étoiles.

Dans le but de simplifier notre échantillonnage tout en le gardant le plus représentatif possible, nous regrouperons les catégories « étoiles » selon les gammes suivantes : Haut de gamme, Milieu de gamme, Economique et Non classés.

Tableau 17 : Echantillon variable 4

Variable 4 : La catégorie		
Critère	Poids dans la population mère	Effectif à enquêter
Non classés	29 %	2
Economique (1 et 2 étoiles)	30 %	3
Milieu de gamme (3 et 4 étoiles)	39 %	4
Haut de gamme (5 étoiles)	2 %	0
TOTAL		9

Ainsi, notre échantillon sera constitué de neuf établissements au total :

- 4 établissements indépendants dont deux se situant en zone urbaine et deux autres implantés en zone rurale.
- 3 établissements indépendants et adhérents à une chaîne volontaire, deux de ces trois établissements seront situés en zone rurale et le troisième en milieu rural.

- 2 établissements affiliés à une chaîne intégrée (soit par la franchise, soit par le mandat de gestion). Ces deux établissements à enquêter devront se situer en milieu urbain.
- Enfin, sur ces neuf établissements confondus huit devront compter entre 0 et 9 salariés et un entre 10 et 49 salariés. De plus, 4 d'entre eux devront être en milieu de gamme, 3 en gamme économique et pour finir 2 non classés.

Afin de visualiser de manière globale notre échantillon à enquêter, voici un tableau récapitulatif :

Tableau 18 : Synthèse de l'échantillon prévisionnel

	Indépendants	Adhérents chaîne volontaire	Franchisés / Mandat de gestion
Echantillon	4	3	2
Localisation	2 en zone urbaine 2 en zone rurale	1 en zone urbaine 2 en zone rurale	2 en zone urbaine
Taille	8 hôtels avec 0 à 9 salariés 1 hôtel avec 10 à 49 salariés]	Répartie de manière indifférente entre les modes d'exploitations
Catégorie	2 hôtels non classés 3 hôtels économiques 4 hôtels milieu de gamme]	Répartie de manière indifférente entre les modes d'exploitations

3.2. Limites de notre échantillon

Lorsque l'on procède à l'échantillonnage d'une population mère, il existe des marges d'erreurs possibles et donc des limites à notre travail.

Une des premières limites à prendre en compte est la représentativité de l'échantillon. En effet, avec notre échantillon nous devons réussir à produire des résultats « extrapolables » et pour cela, l'échantillon prélevé doit représenter de manière générale la population mère. Dans notre cas, les données des variables 3 et 4 portant sur l'ensemble des hôtels en France et n'étant pas appliquées

respectivement à chacun des modes d'exploitations définis, la représentativité de notre échantillon peut être biaisée. Les résultats seront à prendre avec précaution.

Une autre limite à prendre en compte est « l'erreur statistique ». C'est-à-dire l'écart entre ce que nous mesurons et la réalité⁶³. Souvent pour limiter cet écart il suffit d'augmenter la taille de notre échantillon, en effet si nous interrogeons l'ensemble de la population intéressée, la réalité serait plus grande. Toutefois, malgré la précision de notre population mère et de notre échantillon, il existe toujours une marge d'erreur possible avec la réalité.

Rappelons cependant que nous réalisons une enquête qualitative. Nous cherchons à étudier des données descriptives plutôt que de la représentativité et à analyser des comportements sociaux plutôt que des statistiques. Dans ce sens-là les marges d'erreur sont moins significatives, il faudra toutefois faire attention avant de généraliser nos résultats.



Nous venons d'élaborer notre terrain d'application, une étape essentielle pour la suite de notre travail. Grâce à ce chapitre, nous avons pu définir notre échantillon d'enquêtés pour nos futurs entretiens exploratoires. Un échantillon qu'il conviendra de respecter dans la sélection de nos enquêtés afin de recueillir des données les plus représentatives possibles de notre population mère. Toutefois, nous avons pu voir que notre échantillon comportait d'ores et déjà quelques limites qu'il conviendra d'atténuer dans la suite de l'étude.

⁶³MOLINA Pierre pour Heralis Marketing. *Echantillonnage et précisions statistique* [en ligne]. Disponible sur <http://www.heralis.com/blog/echantillonnage-et-precision-statistique-comment-optimiser-vos-echantillons/>. (Consulté le 05/03/2017)

Conclusion troisième partie

Ce troisième volet du mémoire, rédigé lors de notre Master 1, nous a permis d'élaborer dans un premier temps, la méthodologie à suivre pour collecter les données nécessaires à la vérification de nos hypothèses. Cette méthodologie est essentielle pour analyser les processus décisionnels d'un entrepreneur et ainsi avoir les réponses que nous cherchons.

Afin de recueillir les éléments qui nous permettront de vérifier la véracité de nos hypothèses et ainsi de trouver des explications à notre problématique, nous avons choisi la méthode qualitative. Au travers de divers entretiens exploratoires et de notre grille d'entretien, nous pourrions comprendre la construction des décisions des porteurs de projets sur le marché hôtelier. Dans un second temps, nous avons déterminé notre terrain d'application. Une étape fondamentale dans laquelle nous avons pu déterminer notre population mère ainsi que l'échantillon à enquêter. Un échantillon qui se composera de 9 entretiens réalisés auprès de propriétaires d'établissements hôteliers et répartis entre les différents types d'exploitations possibles.

La construction de cette partie, à savoir le modèle d'analyse, est capitale pour appréhender correctement la suite de notre travail. En effet, cette méthodologie représente la base, le socle fondateur de notre étude et de notre analyse, la qualité de notre travail en découlera. Il sera nécessaire de suivre et de respecter notre échantillon et d'utiliser les outils définis comme notamment la grille d'entretien – grille que nous avons amélioré à la suite du mémoire de M1. Rappelons toutefois que l'échantillon que nous avons établi comporte des limites. Il sera donc indispensable de prendre nos résultats avec précaution lorsque nous serons à l'étape finale de notre travail qui sera consacrée à l'interprétation et la généralisation de nos résultats.

Dans la quatrième partie de ce mémoire, nous verrons l'étude terrain que nous avons effectivement réalisée. Bien que nous ayons appliqué la méthodologie

élaborée, nous verrons que la réalité du terrain ne permet pas toujours de respecter à l'identique les prévisions établies. De ce fait, il est important pour la suite de notre travail et pour sa bonne compréhension d'identifier notre base réelle d'étude.

PARTIE 4

Etude terrain réalisée

Nous venons de voir dans les chapitres précédents la méthodologie prévue et les caractéristiques de l'échantillon à interroger. La réalité du terrain et les différents obstacles rencontrés nous ont amené à modifier certaines prévisions.

Le premier chapitre de cette quatrième partie portera ainsi que la description de l'échantillon effectivement étudié.

De plus, nous reviendrons rapidement sur notre méthodologie afin d'apporter de donner les nouveaux éléments. En effet, grâce à nos expériences professionnelles et à des échanges informels, nous avons pu observer le terrain professionnel de l'hôtellerie. Ces informations issues du terrain vont permettre de préciser les éléments de notre étude qualitative et de nos entretiens exploratoires. Elles viendront compléter notre travail d'analyse sur les processus décisionnels des individus.

A partir de ce travail, il conviendra de réaliser l'extraction de nos données exploratoires. Une étape primordiale de notre travail d'analyse et d'interprétation des résultats. Dans un troisième chapitre, nous présenterons de manière descriptive les données recueillies auprès de nos enquêtés puis les premiers résultats que nous pourrons en déduire. Nous veillerons à ne pas transformer le sens des réponses formulées par nos enquêtés afin de ne pas biaiser nos résultats.

Chapitre 1 : Echantillon final

Au cours du mémoire de master 1 nous avons défini et déterminé le terrain d'application au sein duquel nous allons réaliser notre étude ainsi que l'échantillon prévisionnel. Désormais, il s'agira de présenter l'échantillon effectivement étudié lors de la réalisation de nos entretiens exploratoires.

Tableau 19 : Synthèse de l'échantillon étudié

	Indépendants	Adhérents chaîne volontaire	Franchisés / Mandat de gestion
Echantillon	3	5	2
Localisation	2 en zone urbaine 1 en zone rurale	3 en zone urbaine 2 en zone rurale	2 en zone urbaine
Taille	<i>Variable non prise en compte</i>		
Catégorie	<i>Variable non prise en compte</i>		

Réalité du terrain oblige, certains des objectifs établis lors de la réalisation de notre échantillonnage n'ont pu aboutir. En effet, nous avons réalisé un total de 10 entretiens contre 9 initialement projetés. Cette évolution constitue un point positif puisqu'elle devient une source supplémentaire de données. De plus, en confrontant notre échantillon prévisionnel et notre échantillon réalisé (*cf. Tableau 20 : Confrontation des échantillons, p. 119*), nous constatons un décalage entre le nombre d'hôteliers indépendants interviewés et d'hôteliers adhérant à une chaîne volontaire. Une fois de plus la réalité du terrain et certaines contraintes – comme la réalisation de l'étude dans un espace géographique limité – ne nous ont pas permis de respecter notre échantillon de base malgré de nombreux démarchages.

Il s'est avéré que la prise de contact et la mise en relation avec les propriétaires d'établissement indépendant fut plus complexe que nous l'avions imaginé. Une des premières barrières réside dans l'obtention des coordonnées des propriétaires – peu présents au sein des hôtels d'après nos propres constatations. Ayant rarement

obtenu un contact direct avec ces derniers, l'obtention de réponses à mes demandes – malgré plusieurs relances – a été vaine. C'est ainsi que nous avons décidé d'accepter de réaliser davantage d'entretiens auprès d'hôteliers adhérant à une chaîne volontaire. En effet, étant en partie indépendant, nous pouvons supposer qu'à une période donnée ces entrepreneurs ont construit leur décision selon un processus décisionnel semblable aux hôteliers totalement indépendants.

Tableau 20 : Confrontation des échantillons

	Echantillon prévisionnel	Echantillon réalisé
Indépendants	4	3
Adhérents chaîne volontaire	3	5
Franchisés / Mandat de gestion	2	2

Suite à ce décalage au sein même de la variable de base de notre échantillon – et malgré nos suppositions quant aux processus décisionnels des entrepreneurs adhérant à une chaîne volontaire – nous pouvons définir que les résultats devront être analysés avec précaution et avec un certain recul. Effectivement, notre échantillon ne correspondant plus exactement à notre population mère définie en amont, c'est un constat que nous ne pouvons omettre de préciser.

Il convient également d'aborder la question de la localisation des entretiens réalisés. En effet nous avons projeté de diviser nos échantillons de base – types d'exploitations – selon une seconde variable : la localisation. Nous devons ainsi avoir un total de cinq entretiens réalisés auprès d'établissements situés en zone urbaine et quatre en zone rural pour obtenir notre échantillon de neuf interviews. Globalement, cet aspect a été relativement bien respecté. Nous avons établi une répartition quasi indifférente sur cette variable (30 % en zone urbaine et 31 % en zone rurale) concernant les hôtels indépendants et ceux adhérant à une chaîne volontaire. Ayant des échantillons impairs – trois indépendants et cinq chaînes volontaires – la répartition peut être considérée comme juste. Enfin, concernant

les franchisés/mandats de gestion, nos deux entretiens ont été accomplis auprès d'établissements implantés en zone urbaine comme nous l'avions échantillonné.

Enfin, nous aborderons de manière synthétique les deux dernières variables. Nous avons en effet soumis la prise en compte de la catégorie des établissements ainsi que leur taille en termes d'embauches salariales. Le démarchage des hôteliers et donc l'obtention de nos dix entretiens ne fut pas sans mal. Aussi, dans un souci de qualité des données et de l'obtention de matière à étudier, il a été choisi de privilégier le nombre d'entretien réalisé en se référant sur les deux premières variables.

Finalement, nous pouvons retenir les éléments suivants ; malgré l'adaptation de notre échantillon établi durant notre travail de première année, notre échantillon final ainsi que notre base de recherche restent cohérents. L'échantillon d'établissements franchisés est conforme à nos attentes tout comme la distribution de la localisation des établissements quel que soit le type d'exploitation projeté. Outre ces points positifs, nous pouvons également considérer que notre échantillon est correct si l'on se réfère aux deux grands types d'exploitations, à savoir les indépendants et les chaînes intégrées. En effet, nous avons considéré dès le début de notre ouvrage que les hôtels adhérent à une chaîne volontaire étaient un troisième type d'exploitation. Pour autant, ils n'en sont pas moins indépendants et c'est bien ce statut d'indépendant qui les caractérise. Ainsi, la répartition en hôteliers indépendants et chaînes intégrées (franchisés, mandats de gestion) a bien été respectée.

Il n'en reste pas moins que le contingent réalisé ne correspond pas complètement à notre échantillon de base et donc à notre population mère. Les résultats extraits de cette étude devront donc être nuancés.

Ce chapitre nous a permis de définir notre échantillon réel de travail. Il a été déterminé que ce dernier pouvait être évolutif selon les difficultés rencontrées sur le terrain. Il est en effet ressorti qu'il est parfois nécessaire d'adapter et de modifier nos prévisions.

A présent que nous venons de présenter notre échantillon de travail effectivement réalisé, nous allons nous intéresser à la collecte de nos données et à leur traitement.

Chapitre 2 : Collecte des données

Comme nous l'avions projeté, la collecte de nos données se fait essentiellement via une étude qualitative et ainsi des entretiens exploratoires semi-directifs afin de comprendre les processus décisionnel sur un cas précis : l'entrepreneuriat en hôtellerie. Pour autant, ce thème est inévitablement un exemple, une situation donnée dont le réel intérêt final de l'étude réside dans la description, la compréhension et l'explication des processus de décision.

Ainsi, dans l'optique de compléter et de diversifier nos données, d'autres éléments vont venir construire notre analyse et nous aideront à porter un regard critique sur nos recherches.

A présent, il convient donc d'identifier chacun des outils sur lesquelles nous allons nous appuyer dans la suite de notre travail. Une association de plusieurs volets qui nous permettront d'obtenir une approche davantage universelle.

1. La revue de littérature

Suite à la définition d'une problématique, il convient d'établir une revue de littérature cohérente avec notre thématique. Celle-ci permet de résumer de manière synthétique l'état actuel de l'existant – état de l'art – en lien avec notre problématique pour ainsi connaître les différents travaux réalisés et résultats éventuellement trouvés.

Notre problématique porte sur l'analyse, la compréhension et l'explication des comportements des individus et plus précisément des processus de décision. Notre revue de littérature est donc construite autour de théories, de concepts, d'ouvrages traitant cette thématique. Pour réaliser cet « état de l'art », nous avons ainsi dû nous documenter et procéder à de nombreuses lectures. Ayant un sujet opérant une direction relevant clairement des sciences sociales, il a été primordial pour nous de lire des ouvrages de vulgarisation afin de nous familiariser à cette discipline – nouvelle pour nous. Au-delà de ces ouvrages de vulgarisation, il a été nécessaire de consulter des ouvrages plus scientifiques. Nous reverrons

par la suite – de manière sommaire – les principaux ouvrages sur lesquels nous nous sommes appuyés pour réaliser notre revue de littérature et avec lesquels nous allons consolider nos données et nos analyses. De plus, notre sujet étant scientifique, nous n'avons pas jugé bon et/ou utile de nous appuyer sur des revues généralistes ou professionnelles.

Ainsi, pour développer une revue de littérature la plus complète possible en lien avec l'étude des actions des individus mais aussi pour avoir une « culture scientifique » la plus large possible, nous avons dû procéder en deux étapes :

- La première a été réalisée au cours de notre mémoire de master 1 où nous nous sommes essentiellement concentrés sur la dimension individuelle des processus de décisions.
- La seconde étape se concrétise dans ce second mémoire de master. Nous apporterons de nouvelles informations, de nouvelles données afin d'élargir nos recherches à la dimension collective des processus de décision.

Désormais, nous allons rappeler sommairement les principales théories et les principaux auteurs sur lesquels notre étude se réfère pour collecter des données purement scientifiques. En premier lieu, nous avons pu étudier deux théories essentielles à la compréhension des comportements individuels. Deux théories s'inscrivant dans le courant de l'IM et établies par deux figures de la sociologie, WEBER – introduit la TRC en 1922 – et SIMON – qui introduira plus tard la TRL, 1947. Ces deux concepts nous permettent de comprendre bon nombre d'actions chez les individus et de déterminer le sens qu'elles peuvent avoir pour ces derniers.

Au-delà de ces deux principaux concepts, nous avons également pu nous renseigner auprès d'ouvrages de vulgarisation qui complètent nos informations. Nous avons choisi des écrits connus et reconnus dans le monde scientifique comme les ouvrages de PARETO, de CROZIER ou encore ceux de MARCH ou de BOUDON. Enfin, lors de notre seconde étape, nous avons pu définir que les systèmes de décisions étudiés à l'échelle individuel sont tout autre à une échelle

collective. Des auteurs populaires comme SCHELLING, URFALINO ou encore MOSCOVICI nous ont permis de nous rendre compte de la diversité des ouvrages sur ce thème – pourtant encore peu abordé.

Cette revue de littérature – ou état de l’art – constitue donc le socle de nos recherches, la base de notre collecte de données. C’est à partir de ces données scientifiques et de nos hypothèses que nous avons pu mener nos entretiens exploratoires, outils majeur pour le bon déroulement de notre étude.

2. Les entretiens exploratoires

La méthodologie probatoire de notre mémoire de master 1 préconisait la réalisation d’entretiens exploratoires visant une étude qualitative des principales données collectées. Afin de mener à bien ces entretiens et cette étude qualitative, nous avons choisi de réaliser des entretiens semi-directifs. Pour cela, un guide d’entretien reprenant l’ensemble de nos hypothèses et des thèmes à aborder a été établi. Un guide que nous avons d’ailleurs fait évoluer suite à l’ajout d’une quatrième hypothèse et à l’élargissement de notre revue de littérature (*cf. Tableau 8 : Grille d’entretien, p. 96*).

La réalisation de ces entretiens est étroitement lié et indissociable de notre échantillon. Ainsi, nous avons effectué dix entretiens. Des entretiens réalisés auprès d’individus différents et grâce à des méthodes différentes.

Nous allons voir à présent les paramètres composant cette étude qualitative – comme l’identification des répondants, la durée des différents entretiens ainsi que la méthodologie employé – et la collecte de nos données qui s’y réfère.

2.1. Identification des répondants

Notre travail portant sur l’exploration et la compréhension des actions des porteurs de projets en hôtellerie, notre population enquêtée devrait être composée uniquement de propriétaire d’établissement hôtelier. En effet, d’une manière générale qui d’autre qu’eux peuvent répondre et échanger sur des sujets

se rapportant à leurs propres décisions ? Nous avons donc projeté de n'interviewer que des propriétaires.

Nous avons démarché plus d'une trentaine d'établissement dans l'optique d'obtenir nos entretiens. Cependant, l'obtention de notre minimum de 9 entretiens auprès de propriétaires s'est révélée difficile. Obtenant peu de retour, nous avons choisi de réaliser des entretiens avec des directeurs d'établissements hôteliers. Nous avons veillé à ce que ces gérants soient en étroite relation avec les propriétaires des hôtels et qu'ils aient un pouvoir de décision important.

Ainsi, nos données seront issues de récits de vie de plusieurs propriétaires et également de directeurs/gérants.

Sur notre base de dix entretiens, nous avons réalisé nos interviews de la manière suivante :

- 8 propriétaires interviewés soit 80 % de nos entretiens
- 2 directeurs / gérants soit 20 % de notre échantillon

Le tableau en annexe C (*cf. : Entretiens exploratoires ; caractéristiques des enquêtés, p. 201*) présente nos répondants ainsi que les caractéristiques se rattachant à chacun d'entre eux.

2.2. Réalisation des entretiens

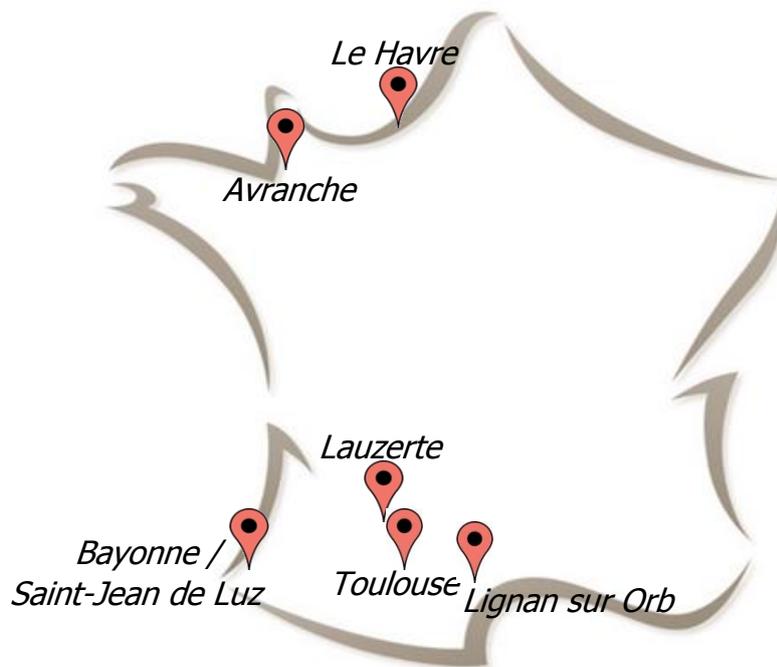
2.2.1. La localisation

Comme nous pouvons le voir sur le tableau en annexe C (*cf. : Entretiens exploratoires ; caractéristiques des enquêtés, p. 201*), nous avons réalisé nos entretiens vers des localisations très différentes. Le but étant d'avoir un panel le plus large possible pour ne pas se focaliser sur une seule région comme Toulouse et sa périphérie.

En effet, rappelons qu'en se référant à notre deuxième hypothèse (*cf. p. 82*), nous supposons que le contexte et l'environnement de l'établissement pèsent sur la décision finale. Par contexte et environnement, nous entendons divers paramètres dont la situation géographique de l'établissement. Afin de collecter les

données les plus variées et les plus fiables concernant cette notion nous avons élargi nos interviews à une zone la plus large possible. Notre réseau et nos différents contacts nous ont permis d'obtenir des entretiens dans toute la région « grand ouest ».

Figure 16 : Localisation des interviews



2.2.2. L'enregistrement

Après avoir obtenu nos différents rendez-vous, nous avons réalisé les entretiens le plus souvent possible en face à face comme le préconise notre méthodologie. Toutefois, certains enquêtés étant relativement éloignés – notamment Le Havre et Avranches – nous avons dû procéder à une interview et un enregistrement via téléphone portable. Outre le fait de la localisation, certains propriétaires étant peu disponibles il était impossible d'obtenir un rendez-vous de visu. De ce fait, nous avons dû trouver une alternative et avons opté pour des enregistrements par téléphone via une application dédiée à l'enregistrement d'appels. Ainsi, sur nos dix entretiens, six ont été réalisés en face à face, les quatre autres ont été interviewés via téléphone. Il est vrai que les échanges téléphoniques ne permettent pas toujours de capter l'ensemble des réactions de l'enquêté. Il se

peut que des informations ou des réactions soient manqués par l'enquêteur. Cela demande à ce dernier d'être toujours plus attentif mais aussi « attractif » pour maintenir en éveil l'intérêt de l'enquêté. Pour autant, si les entretiens sont bien menés cela reste une bonne alternative nous permettant d'avoir une bonne base de travail.

La durée de nos entretiens est relativement variable en fonction de l'enquêté et de sa réceptivité au sujet traité. En effet, malgré de nombreuses relances en vue d'approfondir et de recentrer les échanges, il est arrivé que certains enquêtés soient difficilement « orientables » dans le discours. C'est en partie pour cette raison que nous avons réalisé un dixième entretien.

Ainsi, la durée moyenne des entretiens est de 27 minutes avec :

- 1 entretien de 15 minutes
- 7 entretiens entre 20 et 30 minutes
- 1 entretien de 40 minutes
- 1 entretien de plus d'1 heure

2.2.3. La particularité de l'entretien de Monsieur Z

Dans le but d'offrir un panorama de notre étude le plus proche de la réalité, il convient d'apporter quelques précisions sur le déroulement de l'entretien de Monsieur Z.

Il a été réalisé via un échange téléphonique et enregistré grâce à une application mobile.

L'obtention d'un rendez-vous avec Monsieur Z. fût compliquée de par son emploi du temps très chargé mais avons finalement pu convenir d'un moment au début du mois de mai. Toutefois, le jour de l'entretien, nous avons dû faire face à un problème technique – en effet, l'application mobile pourtant testée à plusieurs reprises n'a pas fonctionné. L'entretien ne pouvant être reporté, nous avons donc réalisé l'interview sans système d'enregistrement et avec une simple prise de notes.

De ce fait, l'analyse de cette interview (*cf. : Tableau synthétique entretien N°10, p. 298*) a été réalisée depuis cette prise de note et il n'existe donc pas un verbatim complet de cet entretien. Il convient donc de préciser que cette entretien manque très certainement de données complémentaires et des justifications mot-à-mot de l'enquêté.

2.3. Objectifs de l'étude qualitative et difficultés rencontrées

2.3.1. Les objectifs de l'étude qualitative

L'objectif principal de cette enquête qualitative est de recueillir des informations concrètes et objectives sur notre terrain et sur notre étude des comportements chez les individus dans une situation d'entrepreneuriat en hôtellerie.

Le choix de faire des études qualitatives est évident dans le sens où nous tentons de comprendre et d'expliquer les actions, les choix des individus c'est-à-dire des données subjectives qui ne peuvent être mesurées et donc collectées via un type d'enquête quantitative. L'une de nos premières tâches a donc été de la collecte de données de terrain. Désormais, il convient d'analyser ces dernières afin d'en tirer des résultats descriptifs. Une analyse plus profonde de nos résultats nous permettra de les interpréter d'un point de vue professionnel, dans une prochaine étape.

Cette étude qualitative va donc déterminer la majeure partie de notre recherche puisqu'elle est la source principale de nos données.

2.3.2. Les difficultés rencontrées

Comme déjà abordé plus haut, nous avons rencontré quelques difficultés dans l'aboutissement de nos entretiens. Des difficultés qui nous ont freinées dans notre étude et qui peuvent quelque peu altérer nos résultats finaux.

Tout d'abord, nous avons pu voir que la première difficulté à laquelle nous nous sommes heurtés a été le respect de notre échantillon et donc l'obtention d'entretiens en accord avec notre panel. Nos nombreux démarchages et relances n'ont pas eu l'effet escompté. Cela nous a permis dans un premier temps de nous

rendre compte de la difficulté à obtenir la coopération des individus dans les recherches scientifiques.

Une fois les rendez-vous obtenus, la seconde difficulté à laquelle nous avons dû nous confronter a résidé dans la conduite des entretiens. Ayant peu d'expérience – voir aucune – dans ce domaine le déroulé de certains entretiens fût plus compliqué que d'autres. La complexité la plus ressentie se trouve dans « l'orientation » des sujets dans leurs discours, c'est-à-dire d'arriver à les recentrer dans leurs énoncés. Il arrive en effet que les multiples relances ne suffisent pas à canaliser l'enquêté sur le thème abordé.

Malgré ces quelques difficultés qu'il ne faudra pas omettre de prendre en compte dans nos analyses, nous pouvons considérer notre enquête comme une bonne base de travail.

3. Observation de terrain

Comme nous l'avons abordé au début de ce chapitre, nous allons compléter notre analyse grâce à des données observatoires collectées lors de nos stages mais aussi lors de discussions informelles. Ce sont des observations autant passives qu'actives puisqu'il est arrivé bien souvent de prendre part dans la décision.

Ces données sont à considérer comme une source secondaire et non principale d'étude pour notre travail.

3.1. Le stage et la structure d'accueil

Pour ce dernier stage venant clôturer nos études supérieures, j'ai choisi d'intégrer le service commercial d'un grand groupe de renommée internationale : le Mercure Toulouse Aéroport Golf de Seilh, un établissement 4 étoiles disposant d'un beau produit pour la clientèle MICE.

Le service commercial est central dans une organisation telle que le Mercure Toulouse Golf de Seilh. En effet, comme beaucoup d'établissements toulousains du groupe Accor, la principale clientèle de l'hôtel est la clientèle MICE. Le service commercial devient alors un service de référence quotidien. Il gère la bonne

coordination de tous les autres services, notamment lors des manifestations et évènements. Dans ce cadre j'ai pu contribuer au fonctionnement de chacun des départements et observer les actions de nombreux collaborateurs de l'établissement.

3.2. La collecte de donnée auprès de la structure

Réalisé au service commercial d'un établissement hôtelier, ce stage nous a offert une observation de différentes situations où la prise de décision est quotidienne avec des degrés de responsabilité plus ou moins élevés et ainsi un terrain supplémentaire et complémentaire dans notre étude.

L'intérêt de l'observation d'un tel terrain est de pouvoir examiner les agissements et les actions des agents de l'établissement à divers niveaux de l'organisation ou d'un service. Nous allons alors pouvoir analyser les processus qui poussent les collaborateurs à prendre leurs décisions et ainsi mieux comprendre ce qui les motive. Cette notion nous paraît essentielle pour un manager car elle peut lui permettre de diriger au mieux son service ou son établissement. La compréhension et l'analyse des comportements peuvent en effet permettre de mieux cerner les agissements de chacun des acteurs d'une organisation et ainsi le manager pourrait anticiper certains actes et démarches. Au-delà du manager, elle est très utile pour tout acteur de l'entreprise puisqu'elle peut permettre une meilleure entente et une meilleure cohésion et une meilleure communication.

Lors de cette immersion professionnelle, j'ai pu collecter de nombreuses données grâce à diverses observations. Comme évoqué précédemment, il est arrivé que je prenne part à la prise de décision et au processus permettant d'agir, ce qui rend cette observation terrain d'autant plus intéressante. D'autre part, travaillant en équipe, il a été rare que les décisions soient prises par un seul individu et sans consultation. Ainsi j'ai pu observer tant les processus décisionnels individuels que collectifs.

Dans la suite de notre étude, nous ne manquerons donc pas de faire référence à ces diverses observations.

3.3. Les discussions informelles

Au-delà des observations réalisées lors de mon immersion professionnelle mais aussi lors de nos entretiens exploratoires, il m'est arrivé de rencontrer des professionnels hôteliers et des directeurs d'établissements. Ces rencontres informelles m'ont offert une nouvelle source de données collectées plus librement et de manière imprévue.

Au cours de nos analyses, nous ferons donc références à quelques-unes de ces observations informelles.



Ce second chapitre vient de nous permettre de présenter les différentes sources auprès desquelles nous avons collectés nos données la principale étant notre étude qualitative.

A présent, nous allons présenter de manière descriptive les résultats des données recueillies lors de nos entretiens exploratoires. Cette présentation nous permettra de faire d'ores et déjà ressortir des éléments de réponses quand à nos hypothèses. Elle consiste également en une étape primordiale avant de réaliser une analyse approfondie et une interprétation des résultats.

Chapitre 3 : Résultats descriptifs des entretiens exploratoires

Comme déjà évoqué, nos outils de collecte de donnée tel que notre guide d'entretien ainsi que notre échantillonnage nous ont permis de définir notre cadre de recherche. Par la suite, nous nous sommes rendus sur le terrain afin de réaliser nos entretiens en tenant compte de cette base de travail évolutive.

Une fois nos entretiens exploratoires accomplis, il convient d'extraire les données collectées dans le but de pouvoir les analyser et ainsi poursuivre notre travail de recherche. Ce travail de recueil et d'analyse des résultats se compose de différentes étapes. Dans ce chapitre, nous nous contenterons de faire ressortir les résultats et d'en faire une présentation descriptive. Dans le but de pouvoir procéder à cette nouvelle phase de notre travail de recherche et une fois nos entretiens réalisés ainsi qu'enregistrés nous avons dû les retranscrire un par un (*cf. Annexes D à L, p. 202 à 262*). Par la suite, nous allons effectuer un travail de prétraitement des données en réalisant une synthèse de chacun de nos entretiens puis nous enclencherons notre présentation descriptive des résultats que nous aurons fait ressortir selon un cadre précis.

La phase d'analyse et d'interprétation des résultats interviendra plus tard et se basera sur ce travail descriptif. Cette étape est donc primordiale pour la bonne continuité de notre étude.

1. Grille d'analyse des entretiens

Afin de réaliser mais aussi de faciliter le travail de prétraitement des données de nos retranscriptions, nous avons tout d'abord effectué des tableaux synthétiques pour chacun de nos entretiens (*cf. Annexes M à V, p. 274 à 298*). L'objectif de ce travail préalable est de classer et ranger les différentes informations recueillies selon les questions posées afin d'apporter des premiers éléments de réponses à nos hypothèses sans pour autant formuler de conclusions. Ce sont en effet des éléments bruts qu'il conviendra d'analyser de manière plus approfondie.

Comme nous pouvons le voir en se référant aux annexes correspondantes (*cf. Annexes M à V, p. 274 à 298*), nos tableaux synthétisant nos retranscriptions reprennent les grandes lignes de notre guide d'entretien. Pour chaque entretien, nous avons sélectionné les principaux éléments apportant des réponses ou du moins des indications sur la véracité de nos hypothèses. Il est important de préciser que ces synthèses reprennent uniquement des extraits de l'entretien traité. Nous avons veillé à ce que ces extraits ne soient pas modifiés afin de bien conserver le sens initial des propos formulés par l'enquêté.

A présent que nous venons de présenter ce travail de prétraitement des données, il convient d'établir notre grille de confrontation des résultats descriptifs. Cette grille est essentielle pour la présentation descriptive de nos données car elle nous permet de reformuler les extraits recueillis dans nos tableaux de synthèse et ainsi d'avoir des éléments de réponses plus claires et plus simples à traiter et à analyser par la suite.

Tout comme nos tableaux de synthèse des entretiens, notre grille de confrontation est construite autour de nos quatre hypothèses et selon les questions définies dans notre guide d'entretiens.

Tableau 21 : Grille d'analyse des entretiens exploratoires

Questions	Entretien N°1	Entretien N°2
<i>Profil de l'enquêté</i>		
<ul style="list-style-type: none"> Lorsque vous avez investi sur le marché hôtelier, avez-vous créé votre affaire ou est-ce une reprise ? 	<p>Pas d'expérience dans le domaine hôtelier et a choisi de diversifier son activité en développant un parc hôtelier. Aujourd'hui propriétaire de 2 hôtels franchisés. Une 3^{ème} franchise en rachat et un boutique hôtel dont le modèle d'exploitation n'est pas encore défini (franchise ou indépendant).</p>	<p>Reprise de l'établissement en association avec un ami. Un hôtel indépendant avec une affiliation à une chaîne volontaire. Aujourd'hui simple indépendant.</p>
<i>Hypothèse 1 : Le poids de la marque et la notoriété poussent les entrepreneurs vers la franchise</i>		
<ul style="list-style-type: none"> Comment percevez-vous la franchise ? Est-ce que la notoriété des chaînes intégrées vous est apparue comme un critère de choix important ? Pour quelles raisons avez-vous choisi votre modèle d'exploitation actuel ? 	<p>Après avoir assisté à des conventions du groupe Accor sur les recommandations d'un tiers, l'enquêté a perçu l'intérêt d'une franchise. Aujourd'hui, le groupe est une référence pour lui. C'est un modèle simple et adapté qui apporte plus de visibilité, des accompagnements économiques, de nombreux outils (marketing, centrale de réservation, e-commerce, etc.). C'est un modèle plus simple et plus rassurant selon l'enquête comme ce n'est pas son « cœur de métier » et qu'il ne peut être présent en permanence. Cela permet également d'être rentable plus facilement, d'être plus profitable, notamment sur les gros établissements (70 à 150 chambres) et ainsi de se développer plus rapidement.</p>	<p>La franchise correspond à des schémas particuliers et notamment des constructions neuves. Trop de contraintes en rapport avec le développement du groupe et de la concurrence : « j'ai pas envie de me mettre dans un groupe et devoir ouvrir toutes les marques pour pas avoir de concurrence ». Toutefois, il reconnaît que la franchise apporte une certaine visibilité, une force de réseau et que c'est un modèle certainement plus profitable.</p> <p>L'hôtel est indépendant car ça « convient » à l'enquêté. A choisi de quitter la chaîne volontaire pour une question de rapport coûts/avantages : ça coûte cher et ça n'apporte rien. Grâce à internet il a assez de visibilité et c'est moins onéreux.</p>
<i>Hypothèse 2 : Le contexte et l'environnement de l'établissement pèsent sur la décision finale</i>		
<ul style="list-style-type: none"> La localisation de votre établissement vous a-t-elle incité à choisir le vôtre modèle d'exploitation actuel ? Le type d'établissement ? La concurrence a-t-elle eu un impact dans votre décision finale ? 	<p>La localisation des établissements n'a pas influencé ses choix. A contrario, la concurrence aurait un impact sur ses décisions notamment sur le prochain établissement en rachat. La concurrence joue DONC un rôle dans les choix de développement de l'entrepreneur.</p>	<p>L'emplacement lui permet de rester indépendant mais ça n'a pas joué dans sa décision d'arrêter l'affiliation tout comme la concurrence qu'il précise ne pas avoir. Prise en compte du type d'établissement dans le raisonnement car l'enquêté souligne que les franchises n'acceptent pas tous les types d'hôtels.</p>

Hypothèse 3 : L'environnement social et l'héritage culturel influencent l'entrepreneur

<ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous sollicité votre entourage social ? Pensez-vous que les points de vue de votre entourage vous ont influencés dans votre prise de décision ? • Les valeurs qui vous ont été inculquées durant votre vie, ont eu de l'importance, une influence, pour votre décision ? 	<p>L'entourage familial/privé n'a pas été sollicité ce qui n'a pas influencé ses décisions selon ses propos. Il précise avoir sollicité un consultant ayant de l'expérience dans le domaine de l'hôtellerie et du groupe Accor, lui montrant les bienfaits « de cette chaîne ». Lors des conventions Accor, l'enquête à « côtoyé d'autres franchisés » lui permettant « d'échanger et d'apprendre les bienfaits de la marque et du groupe ».</p> <p>Les valeurs de l'enquête n'ont pas eu d'importance sur les deux premiers établissements franchisés car « le choix s'est porté sur une question d'investissement ». A l'inverse, les deux établissements en cours de rachat, la culture basque qui est leur identité revient et influence légèrement les décisions sans pour autant être un élément essentiel.</p>	<p>Le fait d'avoir rencontré d'autres affiliés ayant la même opinion, a conforté sa décision de quitter la chaîne volontaire. Il n'a pas sollicité son entourage privé.</p> <p>Ses valeurs n'ont pas influencé sa décision car c'était une simple opportunité. D'autre part, l'affiliation au réseau volontaire a été arrêtée sur un rapport coût/bénéfice et non selon des valeurs.</p>
--	---	--

Hypothèse 4 : Les décisions des entrepreneurs sont en partie influencées par la notion de coût et d'investissement car ils recherchent le meilleur rapport coût/bénéfice

<ul style="list-style-type: none"> • L'investissement que vous avez dû réaliser pour l'ouverture/la reprise de votre établissement a-t-il eu un impact sur le choix d'exploitation ? • Avez-vous choisi votre modèle d'exploitation selon un rapport à la rentabilité ? 	<p>Concernant le futur boutique hôtel qui demande un lourd investissement de rénovation, l'enquête pense rester indépendant car il y a un trop gros investissement à amortir et un chiffre d'affaires prévisionnel plus bas par rapport à ses autres établissements dû au petit nombre de chambres. Donc un produit difficile à rentabiliser et un coût trop élevé pour y mettre une franchise.</p> <p>La franchise représente un coût important mais sur des hôtels de 70 à 150 chambres c'est plus profitable car ça permet de faire du remplissage.</p>	<p>L'investissement est lourd et compliqué et les redevances de l'affiliation étaient très chères. L'adhésion à une autre chaîne volontaire demanderait un trop gros investissement et des charges trop élevées, l'enquête préfère donc rester indépendant car il ne souhaite pas investir et arrive à équilibrer la balance avec le modèle actuel.</p>
---	--	---

Questions	Entretien N°3	Entretien N°4
<i>Profil de l'enquêté</i>		
<ul style="list-style-type: none"> Lorsque vous avez investi sur le marché hôtelier, avez-vous créé votre affaire ou est-ce une reprise ? 	Reprise d'un hôtel fermé, à l'abandon avec un emplacement commercialement difficile. Dispose de 22 chambres et est affilié à une chaîne volontaire.	Reprise du fonds de commerce de l'établissement qui a toujours été indépendant déjà affilié à une chaîne lors de la reprise. N'étant pas du métier, s'est associé à un professionnel de l'hôtellerie.
<i>Hypothèse 1 : Le poids de la marque et la notoriété poussent les entrepreneurs vers la franchise</i>		
<ul style="list-style-type: none"> Comment percevez-vous la franchise ? Est-ce que la notoriété des chaînes intégrées vous est apparue comme un critère de choix important ? Pour quelles raisons avez-vous choisi votre modèle d'exploitation actuel ? 	<p>La franchise tout comme les chaînes volontaires permet de ne pas être seul mais c'est un modèle très cher avec beaucoup de contraintes et de normes. C'est un modèle rassurant notamment pour ceux qui ne sont pas issus de l'hôtellerie ou pour les personnes souhaitant un produit purement financier étant rarement sur place dans la gestion de leur produit, c'est un modèle très efficace. Toutefois ça ne l'a pas influencé dans son choix car ça ne lui correspond pas, ni à ses valeurs ni à cet établissement. Il souhaite pratiquer son métier.</p> <p>L'affiliation à une chaîne volontaire a été faite principalement pour ne pas être seul, avoir un contact avec d'autres hôteliers mais également pour aider à développer l'hôtel, sa visibilité, les retombées économiques notamment car l'hôtel est isolé. C'est aussi une image de marque.</p>	<p>La franchise n'est pas un modèle qui correspondait à ses valeurs, ce n'est pas ce que recherchait l'enquêté qui préfère être seul et faire ce qu'il veut.</p> <p>L'enquêté a donc choisi tout d'abord le modèle indépendant pour faire ce qu'il veut, la thématique qu'il veut. Il a conservé l'affiliation essentiellement pour l'apport de visibilité mais aussi car son associé est le président de la chaîne volontaire à laquelle l'établissement adhère.</p>
<i>Hypothèse 2 : Le contexte et l'environnement de l'établissement pèsent sur la décision finale</i>		
<ul style="list-style-type: none"> La localisation de votre établissement vous a-t-elle incité à choisir le votre modèle d'exploitation actuel ? Le type d'établissement ? La concurrence a-t-elle eu un impact dans votre décision finale ? 	<p>L'emplacement lui permet de rester indépendant et ne lui permet pas d'adhérer à une franchise. Toutefois, ça n'a pas joué dans sa décision bien qu'il précise avoir affilié en partie à cause de l'emplacement commercialement difficile – apport de visibilité. Les caractéristiques de l'établissement ont également jouées dans le choix de l'entrepreneur et notamment celui du réseau volontaire.</p> <p>Ayant peu de concurrents ce n'est pas un aspect influenceur.</p>	<p>La localisation est très importante pour l'enquêté et a joué un rôle dans son choix. Le fait d'être situé en plein centre toulousain l'a conforté dans son choix d'être indépendant. L'affiliation a permis une visibilité supplémentaire même si ça n'a pas été un élément décisif. La thématique de l'établissement a joué un rôle dans la décision.</p> <p>La concurrence n'est pas rentrée en ligne de compte, l'établissement étant connu depuis de nombreuses années.</p>

Hypothèse 3 : L'environnement social et l'héritage culturel influencent l'entrepreneur		
<ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous sollicité votre entourage social ? Pensez-vous que le point de vue de votre entourage vous ont influencés dans votre prise de décision ? • Les valeurs qui vous ont été inculquées durant votre vie, ont eu de l'importance, une influence, pour votre décision ? 	<p>L'enquêté étant du métier et voulant exercer sa profession, ses choix étaient plus ou moins tracés. Il n'a donc sollicité personne.</p> <p>Ses valeurs ont influencé sa décision d'être indépendant mais également dans le choix de la chaîne volontaire. Le fait qu'il avait un attachement particulier pour Logis mais aussi sa connaissance des professionnels du secteur l'ont poussé à adhérer à cette chaîne.</p>	<p>L'enquêté s'est associé à un professionnel de l'hôtellerie qui l'a aidé dans ses choix, « son avis pour moi était très important ». L'avis de cet associé a donc influencé en partie les décisions de l'enquêté.</p> <p>La famille de l'enquêté été dans l'hôtellerie au paravent ce qui selon ses propos l'a sûrement influencé tout comme sa culture.</p>
Hypothèse 4 : Les décisions des entrepreneurs sont en partie influencées par la notion de coût et d'investissement car ils recherchent le meilleur rapport coût/bénéfice		
<ul style="list-style-type: none"> • L'investissement que vous avez dû réaliser pour l'ouverture/la reprise de votre établissement a-t-il eu un impact sur le choix d'exploitation ? • Avez-vous choisi votre modèle d'exploitation selon un rapport à la rentabilité ? 	<p>Au-delà de ne pas lui convenir en termes de valeurs, la franchise représentait un investissement trop conséquent (mise aux normes, frais d'entrée, redevances...).</p> <p>Le rapport à la rentabilité a aussi influencé ses choix : c'est plus rassurant d'avoir une marque tel que Logis et aussi plus rentable, cela permet de commercialiser l'établissement et d'apporter plus de chiffre. Si le coût était plus important, le choix aurait été moins évident car ça aurait pu toucher la rentabilité de l'établissement.</p>	

Questions	Entretien N°5	Entretien N°6
Profil de l'enquêté		
<ul style="list-style-type: none"> • Lorsque vous avez investi sur le marché hôtelier, avez-vous créé votre affaire ou est-ce une reprise ? 	Affilié à une chaîne volontaire.	Rachat d'un établissement déjà adhérent à une chaîne volontaire. L'enquêté à conserver le même modèle d'exploitation et la même marque.

Hypothèse 1 : Le poids de la marque et la notoriété poussent les entrepreneurs vers la franchise		
<ul style="list-style-type: none"> • Comment percevez-vous la franchise ? Est-ce que la notoriété des chaînes intégrées vous est apparue comme un critère de choix important ? • Pour quelles raisons avez-vous choisi votre modèle d'exploitation actuel ? 	<p>Les franchises ont une force commerciale supérieure à tout autre modèle et une notoriété très forte : « en France tout le monde connaît le groupe Accor ». Mais des coûts très élevés, beaucoup de normes à respecter, de contraintes. Ça ne correspond pas à l'hôtel.</p> <p>Donc le choix s'est tourné vers une chaîne volontaire, pour l'image de marque, l'apport de visibilité et de clientèle internationale. Les coûts sont plus bas et il y a plus de liberté par rapport aux standards, la décoration, etc.</p>	<p>C'est un bon moyen de développer un produit et un bon modèle pour notamment les créations d'hôtels. Cela apporte une visibilité sur d'autres segments de clientèle et permet donc de remplir l'établissement. Mais des coûts relativement élevés et un modèle qui ne correspond pas à un établissement familial de 24 chambres.</p> <p>L'adhésion à une chaîne volontaire n'a pas été volontaire (établissement déjà adhérent lors de la reprise). Mais finalement, cela apporte une certaine notoriété, une force de réseau et d'autres avantages de fonctionnement tout en permettant de faire ce qu'on veut. C'est compliqué d'être seul et sans enseigne.</p>
Hypothèse 2 : Le contexte et l'environnement de l'établissement pèsent sur la décision finale		
<ul style="list-style-type: none"> • La localisation de votre établissement vous a-t-elle incité à choisir le vôtre modèle d'exploitation actuel ? Le type d'établissement ? • La concurrence a-t-elle eu un impact dans votre décision finale ? 	<p>Ni la localisation, ni la concurrence n'ont influencé la prise de décision puisque dès le départ le choix était de s'affilier à une chaîne volontaire. Toutefois, la décision de prendre une chaîne volontaire a été faite notamment pour un apport de visibilité et notamment auprès de la clientèle internationale. La typologie de l'hôtel et ses caractéristiques ont aussi joué un rôle dans la prise de décision notamment dans le choix de la chaîne, tout comme le profil de la destination.</p>	<p>La localisation mais aussi la « typologie » de l'établissement ont influencé ses choix. Si l'hôtel avait été plus grand et situé dans un emplacement plus compliqué à commercialiser, l'enquêté aurait pu opter pour une franchise. La localisation est un critère essentiel dans le choix du modèle d'exploitation.</p> <p>La concurrence a aussi son importance, l'ajout d'une chaîne et donc d'une visibilité lui permet de capter un autre segment et de remplir en semaine.</p>
Hypothèse 3 : L'environnement social et l'héritage culturel influencent l'entrepreneur		
<ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous sollicité votre entourage social ? Pensez-vous que les points de vue de votre entourage vous ont influencés dans votre prise de décision ? • Les valeurs qui vous ont été inculquées durant votre vie, ont eu de l'importance, une influence, pour votre décision ? 	<p>Le propriétaire à l'époque a sollicité le directeur de l'établissement pour prendre la décision ensemble.</p> <p>Les valeurs ici ont surtout eu de l'importance dans le choix de la chaîne. Ils ont souhaité une chaîne qui retranscrit les valeurs de l'établissement : le charme, l'accueil, l'expérience.</p>	<p>L'environnement privé n'a pas influencé directement dans le choix du modèle d'exploitation contrairement à l'environnement professionnel. Les anciens propriétaires ont présenté l'équipe de la chaîne volontaire à l'enquêté qui a de suite accroché avec la mentalité du réseau, les valeurs, la dynamique d'une équipe jeune. L'enquêté s'est complètement identifié à la chaîne et en même temps devenu le président.</p>

Hypothèse 4 : Les décisions des entrepreneurs sont en partie influencées par la notion de coût et d'investissement car ils recherchent le meilleur rapport coût/bénéfice		
<ul style="list-style-type: none"> L'investissement que vous avez dû réaliser pour l'ouverture/la reprise de votre établissement a-t-il eu un impact sur le choix d'exploitation ? Avez-vous choisi votre modèle d'exploitation selon un rapport à la rentabilité ? 	<p>Les chaînes intégrées ont un coût beaucoup plus élevé. C'est plus cher même si ça rapporte plus. Les chaînes volontaires sont moins coûteuses.</p>	<p>La chaîne volontaire étant peu coûteuse, l'investissement n'a pas vraiment eu d'impact sur le choix de conserver ou non l'affiliation. Si les redevances avaient été plus élevées, l'enquêté aurait certainement quitté la chaîne. Dans ce cas, le coût de la chaîne a donc incité l'affiliation mais il aurait aussi pu le freiner.</p>

Questions	Entretien N°7	Entretien N°8
Profil de l'enquêté		
<ul style="list-style-type: none"> Lorsque vous avez investi sur le marché hôtelier, avez-vous créé votre affaire ou est-ce une reprise ? 	<p>Etablissement familiale et indépendant. Une rénovation en 2010 avec de lourds investissements.</p>	<p>Reprise de l'établissement suit à un héritage familiale. Hôtel indépendant depuis son ouverture. Dispose de 47 chambres, 2 gérants.</p>
Hypothèse 1 : Le poids de la marque et la notoriété poussent les entrepreneurs vers la franchise		
<ul style="list-style-type: none"> Comment percevez-vous la franchise ? Est-ce que la notoriété des chaînes intégrées vous est apparue comme un critère de choix important ? Pour quelles raisons avez-vous choisi votre modèle d'exploitation actuel ? 	<p>L'intérêt d'une franchise c'est un apport de visibilité et sa commercialisation. Des niveaux de performances élevés avec un certain volume de réservation, une image de marque. Mais c'est aussi des coûts élevés avant même d'exploiter l'établissement, des contraintes de normes et de chartes. C'est une sorte de moule et de conformisme. Etre indépendant c'est une philosophie, le gage d'être différent et de faire ce qu'on veut, d'être autonome. On paie moins de commissions puisque au-delà des OTAs, on ne paie pas d'adhésion à une chaîne quelle qu'elle soit.</p>	<p>La franchise est un modèle rentable avec une force de marque qui apporte de la visibilité grâce au poids des actions de communication et de commercialisation. Ça permet d'avoir un soutien et de vous garantir une rentabilité. Ne sont pas contre ce modèle mais pas sur cet établissement. La seule chose pouvant influencer une adhésion serait si un déséquilibre dans le CA est constaté, une activité plus assez rentable. Ont choisi de rester indépendant pour se différencier du reste du marché et parce que c'est ce qui fait leur force mais aussi parce que c'est un établissement familiale. Ne veulent pas changer le modèle. D'autres part, c'est principalement car il y a un bon équilibre financier et sur l'activité grâce à un bon captage de la clientèle en direct et des OTAs.</p>

		Affiliation à un réseau = même raisonnement que la franchise, uniquement si un déséquilibre dans l'activité afin de bénéficier de la visibilité et du réseau de la chaîne pour développer le CA.
Hypothèse 2 : Le contexte et l'environnement de l'établissement pèsent sur la décision finale		
<ul style="list-style-type: none"> • La localisation de votre établissement vous a-t-elle incité à choisir le vôtre modèle d'exploitation actuel ? Le type d'établissement ? • La concurrence a-t-elle eu un impact dans votre décision finale ? 	<p>Oui l'emplacement est l'élément qui décide, c'est le cœur de la décision. Au vu de l'emplacement de l'établissement et des rénovations, l'adhésion à une chaîne ou à un groupe n'est pas utile. En revanche sur un emplacement en périphérie ou campagne, le discours n'est pas le même. Dans ce cas, les chaînes seraient un axe supplémentaire de développement pour avoir un volume de réservation lié.</p> <p>La concurrence aussi entre en compte, avec tous les groupes et les chaînes qui nous entourent c'est presque une valorisation d'être indépendant.</p>	<p>La localisation influence les décisions. Le fait d'être en plein cœur toulousain c'est ce qui permet de rester indépendant. La décision et le raisonnement ne serait pas le même pour un autre emplacement. En dehors du centre-ville, besoin de plus de visibilité et donc d'un groupe ou d'une chaîne. Le fait que l'établissement est toujours été indépendant les influence à le rester.</p> <p>La concurrence peut aussi jouer, selon son évolution et celle du marché. Revient à l'idée d'équilibre de l'activité, si un déséquilibre intervient à cause d'une concurrence le raisonnement ne serait plus le même.</p>
Hypothèse 3 : L'environnement social et l'héritage culturel influencent l'entrepreneur		
<ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous sollicité votre entourage social ? Pensez-vous que les points de vue de votre entourage vous ont influencés dans votre prise de décision ? • Les valeurs qui vous ont été inculquées durant votre vie, ont eu de l'importance, une influence, pour votre décision ? 	<p>Le propriétaire a embauché un professionnel pour gérer l'établissement et pour prendre ses conseils quant à l'affiliation ou non à une chaîne. Le directeur a clairement influencé son choix puisqu'il a validé sa pensée initiale en disant de rester indépendant. Donc appel à un tiers professionnel.</p>	<p>Si un changement de modèle devait intervenir l'accompagnement de professionnel et l'avis de l'entourage professionnel serait important. Le fait d'être deux à prendre les décisions demande de l'échange et parfois de trancher.</p> <p>Être indépendant c'est l'identité de l'établissement, une histoire, une âme. Une enseigne ferait bizarre. Valorisation de cette indépendance car c'est l'histoire d'une famille, un côté sentimentale. Mais ce qui est important c'est de faire le choix en fonction des clients, malgré vos valeurs c'est le client qui vous fait vivre.</p>
Hypothèse 4 : Les décisions des entrepreneurs sont en partie influencées par la notion de coût et d'investissement car ils recherchent le meilleur rapport coût/bénéfice		
<ul style="list-style-type: none"> • L'investissement que vous avez dû réaliser pour l'ouverture/la reprise de votre établissement a-t-il eu un 	<p>L'investissement de la rénovation totale de l'établissement étant déjà lourds, l'objectif était de ne pas dépenser plus d'argent. Le raisonnement a donc été d'investir sur un</p>	<p>Tout est question d'équilibre. Le choix du modèle dépend de la notion d'activité, de l'équilibre du chiffre d'affaires et la rentabilité.</p>

<p>impact sur le choix d'exploitation ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous choisi votre modèle d'exploitation selon un rapport à la rentabilité ? 	<p>individu capable de gérer en tant qu'indépendant et non sur un groupe ou une chaîne qui demande beaucoup plus d'argent. On était capable de rentabiliser sans avoir à dépenser une enveloppe supplémentaire par rapport aux OTAs.</p>	
--	--	--

Questions	Entretien N°9	Entretien N°10
<i>Profil de l'enquêté</i>		
<ul style="list-style-type: none"> • Lorsque vous avez investi sur le marché hôtelier, avez-vous créé votre affaire ou est-ce une reprise ? 	<p>Reconversion de l'enquêté dans l'hôtellerie. Etablissement avec affiliation à une chaîne volontaire – 22 chambres.</p>	<p>L'enquêté a réalisé sa carrière professionnelle au sein de groupe Accor. Puis a créé son parc hôtelier avec des hôtels franchisés.</p>
<i>Hypothèse 1 : Le poids de la marque et la notoriété poussent les entrepreneurs vers la franchise</i>		
<ul style="list-style-type: none"> • Comment percevez-vous la franchise ? Est-ce que la notoriété des chaînes intégrées vous est apparue comme un critère de choix important ? • Pour quelles raisons avez-vous choisi votre modèle d'exploitation actuel ? 	<p>La franchise est un modèle plus profitable mais il y a aussi des redevances à payer. C'est un modèle pour faire du volume. Les groupes n'acceptent pas les petits établissements. Il y a trop de contraintes, de standards à respecter et un manque d'âme, de charme et de relation avec le client. Ne correspond pas à l'enquêté, à son tempérament, ses valeurs, ni à son établissement. L'indépendance, c'est la liberté, c'est pouvoir faire ce qu'on veut, raconter une histoire. Affiliation à un réseau volontaire pour ne pas être seul, pour apporter une visibilité supplémentaire, une image de marque, un gage de qualité et donc une certaine notoriété. Ça permet de s'inscrire dans l'image du réseau (charme, authenticité, relation client, etc.) et de capter la bonne clientèle. C'est avoir le soutien d'un réseau professionnel et une publicité supplémentaire qui permet de rentrer plus d'argent. Ça permet aussi de faire des rencontres avec d'autres professionnels, d'échanger, c'est une aide pour continuer à s'améliorer.</p>	<p>La franchise est un vrai apport. C'est un modèle facile, simple avec énormément d'avantages. C'est un moyen de se développer rapidement grâce au poids de la marque, de l'enseigne et ainsi et une garantie de rentabilité. C'est un modèle plus rassurant autant pour l'entrepreneur que pour les banques qui sont influencées positivement pour l'investissement mais aussi car il ne peut être présent en permanence sur tous les établissements. Car le groupe c'est un vrai gage de qualité. L'enquêté prône ce modèle selon ses mots, il ne se voyait pas avoir un hôtel sans marque.</p>

Hypothèse 2 : Le contexte et l'environnement de l'établissement pèsent sur la décision finale

<ul style="list-style-type: none"> • La localisation de votre établissement vous a-t-elle incité à choisir le vôtre modèle d'exploitation actuel ? Le type d'établissement ? • La concurrence a-t-elle eu un impact dans votre décision finale ? 	<p>La localisation est très importante et au vu de l'emplacement isolé, il était indispensable d'adhérer à un réseau qui permet d'avoir plus de visibilité. Cependant quel que soit le lieu, l'affiliation à un réseau volontaire était une évidence.</p>	<p>Le modèle choisi dépend de la localisation bien que la franchise était, quoi qu'il arrive, le modèle choisi. Les emplacements ont été sélectionnés selon le modèle souhaité. C'est le choix du modèle qui influencé la localisation.</p> <p>La concurrence ne joue pas sur le modèle mais sur le choix de la marque franchisée et sur le rachat ou l'ouverture éventuel de d'autres établissements franchisés afin d'éviter de perdre la clientèle (éviter qu'un concurrent ouvre une autre franchise et capte la clientèle).</p>
--	---	--

Hypothèse 3 : L'environnement social et l'héritage culturel influencent l'entrepreneur

<ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous sollicité votre entourage social ? Pensez-vous que les points de vue de votre entourage vous ont influencés dans votre prise de décision ? • Les valeurs qui vous ont été inculquées durant votre vie, ont eu de l'importance, une influence, pour votre décision ? 	<p>L'entourage familial n'a pas influencé car il n'a pas été consulté. L'entourage professionnel a lui été sollicité : l'avis des professeurs et co-étudiants de formation a été « important et déterminant ». Rencontre auprès des groupes (Accor/Groupe Barrière) qui ont influencé dans la décision = « rejet » par le groupe Accor qui a joué sur l'opinion des franchises et de chaînes intégrées.</p> <p>Le réseau a été sélectionné selon les valeurs de l'enquête car souhaite être en adéquation avec ses valeurs. Ne veux pas faire de business mais pratiquer sa passion selon ses valeurs : « je me base toujours sur des valeurs, c'est jamais sur des chiffres ». La franchise apporterait plus de profitabilité mais pas de satisfaction personnelle.</p>	<p>L'enquête ayant fait sa carrière chez Accor, la franchise est un modèle qu'il connaît mieux et qu'il prône, son passé professionnel a donc influencé ses choix selon ses propos. L'avis de ses enfants a été important notamment dans le développement de son projet. Les banques ont aussi influencé ses choix puisqu'elles sont « moins frileuses » lorsqu'il y a une enseigne. Des échanges avec des étudiants ont fait évoluer son point de vue sur les franchises.</p> <p>Le fait d'avoir « grandi et évolué » dans un groupe, l'enquête a fini par acquérir certaines valeurs du groupe l'ayant influencé dans ses choix. La franchise lui permet de retranscrire ses valeurs acquises au cours de sa carrière.</p>
--	--	--

Hypothèse 4 : Les décisions des entrepreneurs sont en partie influencées par la notion de coût et d'investissement car ils recherchent le meilleur rapport coût/bénéfice

<ul style="list-style-type: none"> • L'investissement que vous avez dû réaliser pour l'ouverture/la reprise de votre établissement a-t-il eu un impact sur le choix d'exploitation ? • Avez-vous choisi votre modèle d'exploitation selon un rapport à la rentabilité ? 	<p>Adhésion à un réseau afin d'avoir une visibilité supplémentaire, être plus profitable afin de financer une partie des rénovations. Difficile d'être profitable, quel que soit le modèle, quand l'établissement à moins de 25 chambres. Le coût onéreux des chaînes a été et reste un frein mais cela rapporte aussi, il faut donc relativiser. Avec l'arrivée des OTAs l'enquête a pensé à rester indépendante mais la plus-value n'est pas suffisante pour ne compter que sur eux.</p>	<p>L'investissement tient forcément un rôle et notamment dans le choix de marque franchisé afin d'avoir un produit/prix en accord avec cet investissement et ainsi obtenir le meilleur retour sur investissement. La franchise est un vrai moyen de développement et de rentabilité.</p>
---	--	---

Ces premiers éléments de réponse nous permettent de faire ressortir de manière claire et concise une partie des résultats. Des résultats qui ne peuvent être laissés en l'état et qui nécessitent une présentation plus descriptive, plus fine avec une lecture davantage détaillée et plus simple.

2. Présentation descriptive des résultats

La lecture de notre précédent tableau nous permet de surligner bon nombre d'éléments de réponses quand à nos questionnements. Ce travail de synthèse étant réalisé, il convient à présent de présenter et de confronter les propos collectés et les résultats obtenus. Cette phase descriptive nous permet dans un premier temps de mettre en avant les tendances recueillies pour chacune de nos hypothèses. Puis, dans un second temps, nous nous appuierons sur cette étape descriptive pour répondre à nos hypothèses.

2.1. Perception du modèle de la franchise et explication du choix d'exploitation

Notre première hypothèse soumet que les entrepreneurs se dirigent essentiellement vers la franchise car la marque détient une certaine notoriété, un certain poids sur le marché et permet un rapport coûts / bénéfices plus avantageux. Ainsi, lors de nos entretiens, notre interrogation principale était de comprendre comment le modèle de la franchise est réellement perçu par les entrepreneurs. Pour compléter cette première question, nous avons également cherché à comprendre pourquoi les entrepreneurs avaient opté pour leur modèle d'exploitation actuel. Ces questionnements ont pour objectif de révéler si le modèle de la franchise est bien un modèle plébiscité ou non et pourquoi.

2.1.1. Les entrepreneurs franchisés : *entretiens 1 et 10*

Selon les franchisés interrogés, il ressort que le modèle de la franchise est un modèle facile et simple du point de vue de la gestion mais aussi plus rassurant. En effet, les enseignes intégrées représentent un gage de qualité auprès des consommateurs comme pour les entrepreneurs. Les deux répondants s'accordent à dire que c'est un modèle rassurant du fait qu'ils ne peuvent être sur place pour gérer les établissements. Elles apportent donc plus de visibilité selon l'enquête n°1, tandis que les deux enquêtés soulignent que c'est un bon moyen pour se développer rapidement. Enfin, ce qui ressort c'est que la franchise est davantage profitable et rentable comme modèle d'exploitation, notamment pour des établissements ayant une capacité importante.

2.1.2. Les entrepreneurs indépendants : *entretiens 2, 7 et 8*

Chacun des enquêtés indépendants s'accordent à dire que la franchise est un modèle profitable avec des niveaux de performances élevées. Autrement dit, c'est un modèle qui garantit une certaine rentabilité grâce à sa force de réseau. Selon les répondants, c'est clairement un apport de visibilité grâce à l'image de marque ainsi qu'une force de communication et de commercialisation.

Pour autant, les enquêtés n°2 et n°7 précisent que c'est un modèle détenant beaucoup de contraintes tant au niveau des normes – trop de standards – que du développement du groupe. L'enquêté n°2 spécifie également que c'est un modèle qui ne peut convenir à toutes les structures – correspond à des structures neuves et non des constructions historiques et atypiques – car les groupes n'acceptent pas tout type de bâtiment.

Concernant le choix du modèle d'exploitation, les enquêtés n° 7 et n°8 tendent à dire qu'ils ont choisi le modèle de l'indépendance pour se différencier du reste du marché. L'indépendance est une force sur le marché actuel car, selon les répondants, les hôteliers peuvent faire ce qu'ils désirent, ils sont autonomes contrairement aux franchises. De plus, nos trois enquêtés indépendants précisent avoir éligé ce modèle pour une question de coûts. C'est un modèle moins onéreux et grâce aux nouveaux acteurs de la toile – les OTAs – cela leur permet d'obtenir un bon équilibre financier.

Précisons tout de même que contrairement à ses paires, l'enquêté n°8 n'est pas contre un changement de modèle pour la franchise uniquement s'il venait à rencontrer un déséquilibre financier dans son exploitation actuelle.

2.1.3. Les affiliés à un réseau volontaire : *entretiens 3, 4, 5, 6 et 9*

D'une manière générale, les réponses des enquêtés adhérant à une chaîne volontaire tendent à affirmer que la franchise est un modèle détenant une réelle force commerciale : visibilité, notoriété sont des adjectifs caractérisant le modèle. Ce dernier est finalement efficace pour se développer, faire du volume et l'enquêté n°3 précise que c'est un modèle rassurant lorsque l'on souhaite un produit

purement financier et pour les investisseurs étant rarement sur place à gérer leur établissement.

Toutefois, au-delà de ces avantages, trois des cinq répondants précisent tout de même que c'est un modèle contraignant de part ses nombreux standards à respecter. Tous s'accordent finalement à dire que c'est un modèle qui ne correspond pas à leur établissement dû à un manque de charme et d'âme mais aussi dû à la typologie de l'établissement comme la capacité qui est un critère majeur pour les groupes. Ils précisent également qu'il comporte des coûts élevés ce qui reste un frein malgré la rentabilité certaine.

Enfin, les résultats montrent que les enquêtés ont choisi de s'affilier à une chaîne volontaire notamment pour leur apporter une certaine visibilité et une image de marque auprès des consommateurs. La majorité précise également que c'est pour ne pas être seul, pour pouvoir s'appuyer sur un réseau professionnel et sur une force commerciale supplémentaire afin d'obtenir des retombées économiques en adéquations.

2.1.4. Résultats du panel interrogé

En observant l'ensemble des réponses de notre échantillon, il ressort que pour les entrepreneurs en hôtellerie, le modèle de la franchise est un modèle économiquement profitable apportant incontestablement une visibilité grâce à sa force de réseau. Comme nous l'avons vu, certains enquêtés précisent que c'est un modèle rassurant et simple notamment lorsque l'on souhaite se développer mais aussi lorsque l'entrepreneur ne peut superviser au quotidien la gestion de l'établissement.

Pour autant, les répondants non franchisés s'accordent sur le fait que c'est un modèle d'exploitation onéreux et contraignant avec de nombreuses normes et de nombreux standards, qui ne peut correspondre et répondre à tous les types d'établissements. De ce fait, certains choisissent l'indépendance considérant ce modèle comme une force de différenciation mais beaucoup se tournent vers une affiliation aux chaînes volontaires. Ces dernières leurs apportant tous les

avantages d'une franchise, tout en étant plus libre dans leur exploitation et en étant un modèle moins onéreux. Les résultats tendent à préciser également qu'un tel choix d'adhésion est aussi fait en partie pour éviter d'être seul et ainsi s'assurer un réseau de professionnels.

2.2. Le contexte et l'environnement de l'établissement

La seconde hypothèse de notre travail propose comme élément influenceur de la décision de l'entrepreneur le contexte de l'établissement – localisation, type d'établissement – ainsi que l'environnement auquel il est confronté – le marché, la concurrence. Afin d'obtenir des éléments de réponses, nous avons établi diverses questions en lien avec ces deux principaux thèmes que sont le contexte et l'environnement.

2.2.1. Les entrepreneurs franchisés : *entretiens 1 et 10*

Les réponses concernant le contexte de l'établissement tendent à spécifier que la localisation n'a pas influencé les enquêtés dans leur choix de modèle d'exploitation. L'enquêté n°10 précise d'ailleurs que c'est le choix initiale du modèle d'exploitation qui a influencé le choix des établissements avec leur typologie mais aussi inévitablement leur emplacement.

Au niveau de la concurrence, les répondants s'accordent sur le fait que la concurrence joue un rôle et notamment dans le choix des marques et du développement de leur parc hôtelier. Selon les franchises déjà ouvertes sur la zone et leur marque mais aussi selon si l'entrepreneur y détient déjà des établissements sous franchises, il est amené à ouvrir d'autres hôtels franchisés afin de conserver la clientèle et le chiffre d'affaires qu'elle génère dans sa « société ».

2.2.2. Les entrepreneurs indépendants : *entretiens 2, 7 et 8*

Ici, deux des trois enquêtés indépendants précisent que la localisation est au cœur de la décision. Leurs réponses évoquent sans doute possible que l'emplacement est un élément influenceur dans leur décision. Ils précisent d'ailleurs que leur

raisonnement et leur décision quant au choix du modèle d'exploitation ne serait pas le même si l'emplacement de leur établissement avait été différent. Pour autant, l'enquête n°2 affirme que cela n'a pas influencé sa décision.

D'autre part, les répondants n°2 et n°8 ayant des hôtels avec certaines particularités – un ancien château avec parc et un hôtel familial repris suite à un héritage – leurs réponses semblent affirmer que la typologie et les caractéristiques de l'établissement pèsent dans la décision finale.

La concurrence semble également jouer un rôle dans les décisions des entrepreneurs. L'enquête n°2 évoque qu'il n'a pas vraiment de concurrence, l'enquête n°7 dit avoir choisi l'indépendance pour se différencier du marché, quant au répondant n°8, il précise que si le marché venait à évoluer faisant intervenir un déséquilibre dans son activité, il serait capable de modifier son modèle d'exploitation afin de retrouver cet équilibre financier.

2.2.3. Les affiliés à un réseau volontaire : *entretiens 3, 4, 5, 6 et 9*

Les résultats de ces répondants sont moins homogènes, les résultats descriptifs sont donc moins évidents.

Les enquêtés n°4, n°6 et n°9 affirment que la localisation est un élément ayant un rôle certain dans leur prise de décision tandis que les répondants n°3 et n°5 tendent à dire aux premiers abords que cela n'a pas influencé leur choix. Pour autant, l'enquête n°3 précise avoir adhéré à une chaîne volontaire afin d'obtenir une visibilité plus importante dans le but de pallier notamment à son emplacement relativement isolé et « *commercialement difficile* » (Enquête N°3, Monsieur O, 2017 – cf. *Annexe O : Tableau synthétique entretien N°3, p. 278*).

La typologie de l'établissement semble bien avoir influencé les décisions de chacun des enquêtés.

La concurrence quant à elle n'aurait pas eu de rôle particulier dans le processus décisionnel de trois des répondants mais en aurait eu pour l'enquête n°6.

2.2.4. Résultats du panel interrogé

En se référant à l'ensemble des répondants, d'une manière générale il semble que le contexte de l'établissement, à savoir sa localisation et ses caractéristiques propres, est un élément influenceur dans certains cas uniquement et pour certain modèle d'exploitation. En effet, le choix de la franchise ne semble pas être conduit selon cette composante alors que pour le modèle indépendant comme pour l'affiliation à une chaîne volontaire, il occupe une place déjà plus importante voire centrale pour certains dans leur processus décisionnel. Nous relèverons qu'il arrive que les enquêtés n'ont pas vraiment conscience que ce facteur les influence quelque peu.

L'environnement quant à lui tend à être un élément ayant plus de poids dans les décisions des entrepreneurs bien que ce résultat ne peut être généralisé.

2.3. L'entourage et la socialisation de l'individu

L'objectif de cette partie de nos entretiens était de comprendre si l'entourage de l'individu qu'il soit privé – famille, amis – ou professionnel – collègues de travail, rencontre ou consultation de professionnel – voire même d'ordre scolaire – professeurs, co-étudiants – ait pu avoir un impact sur le processus décisionnel des entrepreneurs. D'autre part, nous avons souhaité étudier si la socialisation de l'individu a pu définir des valeurs chez ce dernier et si ces valeurs ont finalement eu de l'importance dans ses choix, suffisamment pour l'influencer. On aura compris que nos questionnements ont gravité autour de deux thèmes principaux : l'entourage de l'individu et ses valeurs.

2.3.1. Les entrepreneurs franchisés : *entretiens 1 et 10*

Il semble que la socialisation des enquêtés et directement leur entourage ait influencé, à un moment donné, leur choix quant à leur modèle d'exploitation.

Selon les réponses des deux enquêtés franchisés, il apparaît que l'entourage professionnel a tout particulièrement joué un rôle dans la décision d'être franchisé, l'un ayant réalisé toute sa carrière professionnelle au sein du groupe Accor, l'autre ayant sollicité un professionnel pour le conseiller et échanger avec d'autres

franchisés. A l'inverse, pour l'entourage privé, les résultats sont moins « catégoriques » dans nos deux cas puisque seul l'enquêté n°10 dit avoir sollicité ses enfants et avoir été influencé par leur avis.

Enfin, en ce qui concerne les valeurs personnelles des enquêtés, le schéma est moins évident. L'enquêté n°10 confirme que ses valeurs acquises au cours de son parcours professionnel ont inévitablement pesé dans son choix de franchiser ses établissements. L'enquêté n°1, quant à lui, indique qu'elles n'ont pas joué de rôle pour ses deux premiers établissements – ouverts pour des raisons d'investissement – mais elles rentreraient davantage en ligne de compte pour les prochains établissements en cours de rénovation ou de rachat.

2.3.2. Les entrepreneurs indépendants : *entretiens 2, 7 et 8*

Ici aussi la question de l'entourage privé reste sans résultat tranché. Certains sollicitent aucunement leurs proches, alors que d'autres gèrent leur établissement en famille ce qui influence forcément la décision.

Toutefois, tous s'accordent sur le fait d'avoir sollicité un entourage professionnel pour les conforter dans leur décision – rencontre avec d'autres affiliés, embauche d'un directeur/gérant, consultation – signifiant une influence certaine de la part de cet entourage.

Au niveau des valeurs des interrogés, les résultats restent peu probants pour ces trois enquêtés. Le répondant n°2 dit ne pas avoir été influencé par ses valeurs dans son choix car ce dernier était purement économique. L'enquêté n°8 semble avoir été influencé par l'histoire de l'établissement – histoire familiale – et par l'attachement sentimental à cet établissement indépendant depuis son ouverture. Toutefois, il précise faire ses choix davantage selon les valeurs des consommateurs que selon les siennes. Enfin, nous n'avons pas de données recueillies pour l'enquêté n°7.

2.3.3. Les affiliés à un réseau volontaire : *entretiens 3, 4, 5, 6 et 9*

Une fois de plus, les réponses semblent révéler que l'entourage professionnel est un élément influenceur dans le choix des entrepreneurs quant à leur modèle

d'exploitation. En effet, quatre des cinq enquêtés disent avoir sollicité cet entourage et avoir pris en compte les divers avis. L'enquêté n°3 n'aurait sollicité personne, que ce soit d'ordre professionnel comme d'ordre privé. D'autre part, selon les autres répondants, l'entourage privé n'est pas un facteur ayant du poids puisqu'il n'est jamais interpellé.

Enfin, les enquêtés révèlent de manière unanime que leurs valeurs et les valeurs véhiculées par l'établissement ont eu un rôle important dans l'élection du modèle d'exploitation indépendant dans un premier temps puis dans le choix de la chaîne volontaire en second lieu, et notamment dans le choix du réseau en lui-même. Tous précisent avoir choisi le réseau auquel ils ont adhéré selon leurs valeurs personnelles et la retranscription de ses dernières par la chaîne volontaire.

2.3.4. Résultats du panel interrogé

Le détail des réponses réalisé en amont nous permet de dire que d'après notre échantillon, près de 90 % des répondants semblent s'accorder à dire que l'entourage professionnel est un élément influenceur et décisif. Neuf des dix enquêtés ont en effet sollicité leur environnement professionnel, que ce soit des collègues, des co-étudiants ou professeurs, des consultants, etc., ayant un impact certain dans leur choix. Un entourage sollicité pour simple approbation, pour être rassuré ou pour une réelle orientation.

Sauf dans de rares cas, les avis de l'entourage privé – famille, amis – n'est pas requis ce qui ne peut constituer un élément notoirement influenceur.

Enfin, bien souvent les valeurs des enquêtés ont guidé leur choix. On retrouve différentes formes de valeurs ; des éléments bien pris en compte dans le processus décisionnel de la majorité des entrepreneurs de notre panel.

2.4. L'investissement et sa rentabilité

Notre dernière hypothèse et nos derniers questionnements supposent que l'investissement et la recherche de rentabilité conduisent les choix des entrepreneurs dans la sélection de leur modèle d'exploitation. L'objectif premier était de savoir si l'investissement immobilier, fait en amont de ce choix, pouvait

avoir un rôle décisif mais également si l'investissement et le coût que peut représenter certain modèle d'exploitation entrait en ligne de compte. D'autre part, nous avons cherché à comprendre si l'entrepreneur est continuellement guidé par la recherche de rentabilité et du meilleur rapport coûts / bénéfices.

2.4.1. Les entrepreneurs franchisés : *entretiens 1 et 10*

Selon ces deux répondants franchisés, l'investissement initial tient forcément un rôle dans la décision finale. L'enquêté n°10 souligne que l'investissement, au-delà d'influencer le modèle d'exploitation en lui-même, contribue également sur le choix de la marque franchisée afin d'envisager la meilleure profitabilité. Du point de vue du coût que peut comporter le modèle d'exploitation, l'enquêté n°1 précise que c'est aussi un élément détenant un rôle dans sa décision. Il évoque que les questions d'investissement, de coût et de rentabilité sont liées et souligne que ses choix ne sont pas les mêmes pour tous ses établissements. Ses trois hôtels franchisés sont de gros établissements et la franchise malgré son coût permet un meilleur rendement tandis que son boutique hôtel a demandé un investissement important et le retour sur cet investissement sera plus compliqué du fait du petit nombre de chambre. Il préfère donc rester en nom propre afin d'éviter des coûts supplémentaires.

Les éléments tendent donc à révéler dans ces deux cas que l'investissement détient un rôle important dans la décision entrepreneuriale, tout comme la notion de rentabilité.

2.4.2. Les entrepreneurs indépendants : *entretiens 2, 7 et 8*

D'après les réponses des enquêtés indépendants, l'investissement relatif à l'établissement mais aussi celui induit par l'adhésion à une chaîne quelle qu'elle soit – volontaire ou intégrée – constitue un élément de réflexion et décisif. L'enquêté n°2 souligne d'ailleurs avoir quitté son affiliation à une chaîne volontaire en partie à cause des coûts trop élevés mais aussi car le rendement apporté par la chaîne n'était pas celui espéré.

Au-delà de l'investissement, la notion de rentabilité et de profitabilité ressort donc. Les réponses tendent alors à dire que les entrepreneurs ont choisi de conserver le modèle indépendant car ils ont un équilibre financier leur convenant. Certains ont bien précisé que si cet équilibre venait à disparaître, ils ne seraient pas contre une adhésion si celle-ci leur ramène cette profitabilité et cet équilibre.

2.4.3. Les affiliés à un réseau volontaire : *entretiens 3, 4, 5, 6 et 9*

Les réponses des affiliés sont uniquement concentrées sur le coût de l'adhésion et non sur l'investissement qu'a pu représenter le rachat ou la construction de leur établissement en lui-même. Pour autant, les répondants s'accordent sur le fait que la franchise demande trop d'investissement et a coûté trop important par rapport à une chaîne volontaire. Certains précisent que malgré le coût que peut représenter l'adhésion à une chaîne volontaire, ils ont été séduits et influencés par le rapport coûts / bénéfices qu'elle représente et donc par la notion de rentabilité.

La rentabilité est donc au cœur des décisions des entrepreneurs.

2.4.4. Résultats du panel interrogé

Au vue des différentes réponses, il semble que l'investissement mais aussi le coût que peut représenter certains modèles d'exploitation sont des éléments source d'influence dans les décisions des entrepreneurs.

De plus, la notion de rentabilité reste clairement un point décisif orientant sans nul doute possible les exploitants d'établissements hôteliers.



Le travail que nous venons de réaliser est à considérer comme un premier élément servant de description et de présentation de nos résultats et non comme une réponse directe à nos hypothèses de travail.

Cette étape nous a ainsi permis de mettre en avant les principaux éléments d'expertise et nous donne une première approche des résultats de notre étude. Des résultats qu'il conviendra d'analyser de manière plus approfondie et d'interpréter afin d'offrir une perspective professionnelle du sujet.

Conclusion quatrième partie

Cette quatrième partie nous a permis d'aborder de manière panoramique l'étude terrain menée dans le but de répondre à nos hypothèses.

Dans un premier chapitre, nous avons abordé un point essentiel dans la réalisation de cette étude : la réalité du terrain. Une réalité qui ne permet pas toujours de respecter les prévisions établies. Nous avons présenté notre nouvel échantillon sur lequel la suite du travail est basée, il est le socle de notre étude. D'autre part, dans notre second chapitre, nous avons pu aborder et exprimer les différents éléments sur lesquels le travail s'appuiera dans la construction des analyses et des interprétations des résultats. A savoir, notre revue de littérature et nos entretiens exploratoires – dont nous avons pu renseigner les détails et particularités de chacun – mais aussi des observations – passives et/ou actives – que nous avons pu réaliser au cours de notre stage de fin d'étude ou lors de discussions informelles. Le stage, réalisé dans un service où la prise de décision est quotidienne, nous offre un terrain complémentaire dans notre étude nous permettant ainsi d'analyser les processus décisionnels des individus dans un contexte différent de celui initialement étudié.

Cette partie nous a donc permis de définir et d'avancer la base méthodologique sur laquelle nous nous appuyons pour mener à bien notre projet. Outre la présentation de notre méthodologie d'enquête et une fois nos entretiens exploratoires effectués, dans notre troisième chapitre, nous avons réalisé un premier travail de traitement des données recueillies avec une présentation descriptive des résultats.

Rappelons que l'objectif de notre enquête est l'étude des composantes pouvant pousser les entrepreneurs en hôtellerie à choisir un modèle d'exploitation plutôt qu'un autre. Des déterminants centraux dans notre mémoire. A présent, il convient donc d'effectuer une analyse approfondie des résultats que nous lierons avec notre cadre théorique pour ainsi vérifier nos hypothèses.

PARTIE 5

Interprétation des résultats et Préconisations pour le milieu professionnel

Notre cinquième et dernière partie sera dédiée à l'analyse, l'interprétation et la traduction de nos éléments de réponses collectés auprès de nos enquêtés.

WEBER définit la sociologie comme « *une science qui se propose de comprendre par interprétation l'action sociale et par là d'expliquer causalement son déroulement et ses effets* » (1995, p.26). Dans notre cas, nous tenterons d'interpréter les actions des entrepreneurs en hôtellerie dans le cadre de l'exploitation de leur(s) établissement(s) et ce dans le but de comprendre et d'expliquer pourquoi les entrepreneurs se dirigent-ils (= action sociale) vers un modèle d'exploitation plutôt qu'un autre. De ce fait, nous allons expliquer leur raisonnement et ainsi leur processus de décision.

Afin de mener à bien cette étape, nous nous appuyons sur les différents travaux réalisés en amont. Une base de travail qui, accompagnée de nos éléments théoriques, nous permettra de réaliser au mieux notre travail d'interprétation des résultats. L'objectif final de cette analyse sera d'évaluer le degré de véracité de nos hypothèses afin de pouvoir les valider ou bien les infirmer. Le déroulé de ce travail de traitement de données est retranscrit sous la figure suivante :

Figure 17 : Processus de traitement des données



Après avoir répondu à nos hypothèses de recherche, nous serons en mesure de proposer des préconisations pour le milieu professionnel et ainsi accompagner au mieux les futurs entrepreneurs dans leur processus décisionnel.

Enfin, nous terminerons cette partie et cet ouvrage par un retour sur l'ensemble du travail réalisé. Cette prise de recul globale nous permettra d'aborder les apports de notre étude mais aussi ses limites d'un point de vue théorique comme méthodologique.

Chapitre 1 : Traduction et interprétation des résultats

La traduction et l'interprétation des résultats est l'étape centrale dans notre travail de recherche et dans notre mémoire de master 2. Au-delà de l'étude des résultats descriptifs, elle correspond à la phase qui répond à nos hypothèses. En effet, selon Kaufmann⁶⁴, les enquêtés ne donnent qu'une explication partielle de leurs actes. Ils ne cherchent pas à analyser leurs décisions, ni même d'en comprendre les tenants et les aboutissants. Il nous revient donc d'approfondir ces explications, de les interpréter afin de faire ressortir tous les fondements de la décision.

Afin d'être acceptées par tous, ces interprétations devront reposer sur des argumentations solides. C'est dans ce cadre-là que des références à notre cadre théorique seront nécessaires.

Nous présenterons nos résultats de recherche, les interpréterons et les argumenterons afin de répondre à nos hypothèses. Pour ce faire, nous aborderons nos quatre hypothèses de manière indépendante et selon leur thématique.

1. Le poids de la marque et la notoriété des franchises, deux déterminants clés

Bénéficiaire d'une enseigne, d'une marque, d'un concept et d'un savoir-faire et finalement de la notoriété d'un réseau, là est le principe de la franchise. Un modèle d'exploitation qui semble détenir tous les éléments pour être un modèle rassurant et pour lequel nous pourrions dire qu'il est un modèle plébiscité des entrepreneurs en hôtellerie. En effet, nous pouvons penser que c'est un modèle rentable où le rapport coûts / bénéfices est plus qu'attrayant grâce à la notoriété apportée par l'enseigne et l'image de marque qu'elle véhicule auprès des consommateurs.

⁶⁴ Cité par Tristan DIEUTEGARD. *Les formes de rationalité conduisant à autogérer ou externaliser la fonction restauration collective*. Mémoire de Master 2, 2017, p. 100 [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/ya8o4npd>.

Partant de ce postulat, nous avons défini notre hypothèse 1 lors de notre travail de première année de master :

Le poids de la marque et la notoriété poussent les entrepreneurs vers la franchise.

L'hypothèse traite donc l'enjeu économique comme un facteur déterminant dans le processus décisionnel et cela sous un angle bien précis. De part cet enjeu économique, nous supposons que les entrepreneurs sont attirés par la franchise car ce serait un modèle apparaissant comme plus profitable.

Présenté lors de l'élaboration de notre population mère (*cf. La population mère p.101*) les chaînes intégrées ne représentent que 17 % du parc hôtelier français avec une nette évolution à la hausse ces dernières années.

Selon nos entretiens et nos résultats descriptifs, il ressort de manière unanime que le modèle de la franchise est un modèle détenant de nombreux avantages – visibilité, force de réseau, notoriété, etc. De ce fait, il est de loin le modèle le plus profitable économiquement. Pour autant, si seulement 17 % des 18 172 hôtels français sont franchisés – soit 2 enquêtés sur notre panel de 10 entrepreneurs – quelles raisons évoquent les entrepreneurs pour ne pas s'être tourné vers la franchise ? A l'inverse, qu'elles sont celles de nos deux enquêtés franchisés ?

1.1. Analyse du processus décisionnel des franchisés

Commençons par nous pencher sur les raisonnements de nos répondants franchisés. Nous avons déjà deux profils quelque peu différents puisque notre premier franchisé n'est pas un professionnel de l'hôtellerie tandis que le second a réalisé sa carrière dans le milieu avec 40 ans d'expérience professionnelle hôtelière. Tous deux ont décidé de développer leur propre parc hôtelier et ils ont fait confiance à la franchise.

Quand on évoque le modèle de la franchise, nos enquêtés s'accordent sur le fait que la simplicité du modèle et les nombreux avantages les ont rassurés pour investir et pour se développer rapidement. Lorsque les enquêtés mentionnent le développement de leur affaire, cela induit un certain retour sur investissement et

donc une rentabilité. On voit dans ce raisonnement que l'investissement et la rentabilité ont été des éléments influenceurs chez ces individus. Autrement dit, nous pouvons comprendre que le rapport coûts/bénéfices guide le comportement des entrepreneurs et leurs décisions. Un rapport développé par la TCR et enrichi par Weber qui définit ce processus comme étant rationnel en finalité. A première vue, nous pouvons donc définir que la rationalité en finalité des entrepreneurs les mène à élire la franchise comme modèle d'exploitation.

De plus, il ressort que la capacité des établissements conditionne le jugement des entrepreneurs pour une question de rentabilité et de performance. D'après notre enquête n°1, les boutiques hôtels d'une trentaine de chambres ayant une performance moins élevée qu'un établissement d'une centaine de chambres, il ne peut pas envisager une franchise en raison du coût qu'elle engendre : « *un boutique hôtel on gère, un hôtel de 70 à 150 chambres on franchise parce qu'il faut faire du remplissage* »⁶⁵. Une fois de plus, le modèle de la franchise relève donc d'un schéma particulier où l'entrepreneur souhaite créer de la valeur pécuniaire et où sa rationalité en finalité guide ses choix.

Enfin, nous avons pu observer qu'une contrainte « physique » pousse également les entrepreneurs à franchiser leurs établissements. La franchise est un modèle plus simple d'exploitation et de gestion dans le sens où les propriétaires-gérants peuvent déléguer leur présence pour superviser la gestion quotidienne de l'établissement notamment lorsque qu'ils détiennent plusieurs établissements ou qu'ils gèrent une société en parallèle.

Ces diverses observations, nous permettent d'affirmer que les attentes et les intentions des entrepreneurs ont déterminé leur action entrepreneuriale. Des attentes de rentabilité, de profitabilité et des intentions de développement qui ont incité nos enquêtés vers le modèle de la franchise. On notera que le poids de ce modèle sur le marché hôtelier est effectivement un élément influenceur lorsque les entrepreneurs souhaitent minimiser leurs coûts et maximiser leurs bénéfices. Cependant ces interprétations ne peuvent être généralisées pour le moment sans

⁶⁵ Annexe D - Retranscription de Monsieur O

avoir au préalable analysé les processus décisionnels des entrepreneurs non-franchisés.

1.2. Analyse du processus décisionnel des non-franchisés

Lors de la présentation descriptive de nos résultats, nous avons déjà pu établir que, comme pour les entrepreneurs franchisés, les chaînes intégrées et ainsi la franchise est un modèle d'exploitation incontestablement profitable aux yeux des non-franchisés. Grâce à sa notoriété, le groupe apporte une visibilité et une image de marque. Des éléments qui n'ont pourtant pas séduit ni induit le choix de plus de 80 % des entrepreneurs en hôtellerie. Il convient de comprendre ce qui a motivé ces entrepreneurs dans le choix de leur modèle d'exploitation.

Le premier point récurrent chez chacun de nos enquêtés est que la franchise est un modèle dont les coûts d'exploitations sont élevés – droits d'entrée, redevances annuelles, etc. Il semble donc qu'une rationalité en finalité intervient pour écarter les chaînes intégrées. Autrement dit, le rapport coûts/avantages ne paraît pas assez satisfaisant pour que la franchise apparaisse comme le modèle idéal au regard des entrepreneurs indépendants ou affiliés à une chaîne volontaire. En outre, pour beaucoup, la franchise est perçue comme un modèle contraignant car il comporte un grand nombre de normes à respecter, de standards. Pourquoi ces standards sont-ils des contraintes ? Pour une majorité des entrepreneurs, la notion de valeur ressort. Le fait d'être « enchaîné » à des pratiques ne leur permet pas de faire ce qu'ils désirent de leur établissement : la décoration, la gestion et le management.

Mais nous pouvons aussi déduire qu'une notion d'investissement financier se cache derrière ce raisonnement. Le respect des standards nécessite souvent de nombreux travaux générant des coûts supplémentaires. On comprend que la notion économique est un élément important dans une décision entrepreneuriale.

Au-delà de la notion économique un point essentiel est soulevé, celui du rapport aux valeurs des individus, à celles qu'ils souhaitent donner à leur établissement. La franchise ne permettant pas cela, les entrepreneurs ayant une rationalité

principalement en valeur vont s'orienter vers d'autres modèles d'exploitation. Chez certains entrepreneurs la rationalité en valeur est donc plus déterminante que leur rationalité en finalité.

Enfin, il ne faut pas omettre de rappeler que les chaînes intégrées – soit les franchises – n'acceptent pas tous les types d'établissements. Bien souvent, les hôtels de moins de 50 chambres sont inéligibles, au même titre que certaines structures atypiques et/ou vieillissantes. Dans ce cas, on constate que la rationalité des entrepreneurs est alors guidée par des normes prédéfinies par la société. Ainsi la rationalité du processus est alors « sélectionnée ».

1.3. Synthèse

Au vu des analyses précédentes, il ressort que les entrepreneurs ont bien une rationalité en finalité et que cette dernière joue un rôle dans leur processus décisionnel. Un rôle plus ou moins déterminant selon les individus. En effet, certains entrepreneurs privilégient la notion d'investissement et de retour sur investissement. On constate que ces individus sont alors sensiblement attirés par le modèle d'exploitation de la franchise. Pourtant, pour certains d'entre eux cette notion est relayée à un plan plus ou moins secondaire et leurs choix sont prioritairement guidés par des notions de valeurs, de recherche d'authenticité. Ces individus souhaitent mettre en avant leur personnalité, leurs valeurs et leurs envies dans les modalités de gestion et d'exploitation de leur établissement. Le modèle de la franchise ne permettant pas cela, ils se dirigent alors vers d'autres formes d'exploitation. Bien que l'étude du rapport coût / bénéfice constitue un déterminant phare dans leur processus décisionnel, on peut alors dire que ces individus ont une rationalité avant tout en valeur.

Les éléments présentés ci-dessus ne nous permettent finalement pas de valider notre hypothèse mais ne viennent pas non plus l'infirmer. Cela nous incite à dire qu'il n'y a pas, dans ce cas, de vérité absolue. Ainsi, nous pouvons en déduire que l'on trouve deux « idéals types » de l'entrepreneur en hôtellerie :

- l'entrepreneur que nous appellerons « investisseur » : son but premier est la rentabilité de son affaire, il a une rationalité essentiellement en finalité. Ce type d'individu va se tourner vers la franchise, un modèle qui saura répondre à son but premier : la rentabilité ; ses valeurs personnelles viendront en second plan.
- l'entrepreneur motivé par l'affect et les valeurs qui le caractérisent : il souhaite que son entreprise soit rentable comme tout entrepreneur mais il est avant tout guidé par ses valeurs, par l'authenticité de son établissement. L'« entrepreneur de valeur » souhaite avant tout un établissement à son image. Il se tournera vers une gestion non franchisée.

On comprend qu'au-delà de l'enjeu économique que représente la franchise, d'autres déterminants entrent en compte dans le processus décisionnel des entrepreneurs.

2. L'environnement et le contexte comme élément déterminant

Selon MARCH, les individus peuvent mobiliser divers éléments dans leur prise de décisions, ce qui confère à cette dernière plusieurs formes de rationalité. March, qui s'inscrit dans le courant de la TRL, détermine entre autres que les individus peuvent avoir une rationalité contextuelle. Autrement dit, au-delà d'avoir un processus décisionnel induit par une rationalité en finalité ou en valeur, il peut aussi être influencé par d'autres sujets de préoccupations.

Partant de ce postulat, nous avons considéré lors de la définition de nos hypothèses que l'entrepreneur en hôtellerie pouvait lui aussi être animé par d'autres éléments lors de la prise de décision, comme notamment l'environnement de l'établissement et son contexte. On entend par environnement, le marché sur lequel il est positionné, la concurrence et par contexte la localisation de l'établissement mais aussi ses caractéristiques.

Ainsi, nous avons posé l'hypothèse suivante :

Le contexte et l'environnement de l'établissement pèsent sur la décision finale.

Cette seconde hypothèse définit donc l'environnement de l'hôtel et ses caractéristiques comme des composants déterminants dans le processus décisionnel des entrepreneurs. L'environnement tout comme le positionnement d'un établissement hôtelier est souvent décrit comme un aspect à prendre en compte dans la gestion et dans l'élaboration d'une stratégie d'exploitation⁶⁶. Pour autant, sont-ils des éléments vraiment pris en compte par les entrepreneurs dans leur processus décisionnel du choix d'exploitation ?

Désormais, nous allons tenter de répondre à nos questionnements en s'appuyant sur nos éléments de recherche, nos retranscriptions et notre étude descriptive. L'objectif étant d'interpréter les réponses de nos enquêtés afin d'affirmer ou d'infirmer notre hypothèse. Pour ce faire, nous ne différencierons pas les différents entrepreneurs et modes d'exploitation dans notre analyse, l'enjeu étant commun pour chacun d'entre eux. Nous procéderons donc selon les deux étapes suivantes :

1. Le contexte
2. L'environnement

2.1. Le contexte de l'établissement comme objet d'influence

Lors de la présentation de nos résultats descriptifs nous avons déjà pu relever que le contexte de l'hôtel et notamment sa localisation ne seraient pas source d'influence pour tous les entrepreneurs.

Dans certains cas, il arrive en effet que dans la volonté d'exploiter l'établissement selon un certain modèle soit plus forte que la localisation. C'est notamment le cas de certains « entrepreneurs investisseurs » qui sélectionnent l'établissement qui conviendra le mieux au modèle souhaité – de par sa localisation et ses

⁶⁶ GARCIA Isabelle. *Marketing - Le Produit*. Cours BTS première année, Lycée des Métiers de l'Hôtellerie et du Tourisme, 2014.

caractéristiques – plutôt que l'inverse. On dira alors que l'individu est tout de même influencé par le contexte de l'établissement mais ce dernier ne dirige pas le choix d'exploitation. L'individu préétablit des normes selon le modèle d'exploitation souhaité afin de trouver l'établissement en adéquation. En se référant à nos théories, nous pouvons définir ce processus décisionnel comme une « rationalité sélectionnée » (MARCH, 1978). L'individu sélectionne en effet des établissements ayant une implantation et une typologie répondant à ses normes, c'est-à-dire les normes induites par le modèle d'exploitation choisi.

Ce cas est toutefois peu courant puisque d'une manière générale les entrepreneurs construisent ou reprennent en premier lieu un établissement hôtelier et choisissent ensuite leur modèle. Ainsi, la localisation devient un élément plus que déterminant dans le processus décisionnel, tout comme les caractéristiques de l'hôtel. Selon si l'hôtel est situé en centre-ville ou en campagne, les raisonnements sont différents et nos enquêtés ne font que souligner cela :

« Évidemment le discours ne serait pas le même si j'étais en campagne »⁶⁷

« Un établissement à Luchon, un établissement à Carcassonne et un établissement à Toulouse c'est trois décisions différentes »⁶⁸

Toutefois ce raisonnement est surtout vrai pour les indépendants. En effet, bien que notre panel s'accorde sur le fait que l'emplacement est un élément essentiel et déterminant, les adhérents à une chaîne volontaire eux, précisent que quel que soit le lieu ils auraient adhéré à une chaîne volontaire. C'est un apport de visibilité en toute circonstance. On constate pour ces entrepreneurs que le facteur de la situation géographique ne rentre pas en compte dans leur processus, l'adhésion à une chaîne volontaire étant surtout établie selon une rationalité en finalité. Les affiliés stipulent en effet le gain de visibilité, l'apport d'un réseau et cela même qu'ils soient situés en zone rurale ou urbaine.

⁶⁷ Annexe S - Tableau synthétique entretien N°7

⁶⁸ Annexe T Tableau synthétique entretien N°8

Enfin, la typologie de l'établissement influe clairement les entrepreneurs. Certains possédant des établissements atypiques et/ou avec peu de chambres ne peuvent prétendre à la franchise. D'autres, souhaitant justement valoriser leur différence grâce à un modèle indépendant. De ce point de vue, nous pouvons effectivement déclarer que le contexte et notamment la typologie de l'hôtel sont des éléments déterminants laissant supposer que les entrepreneurs ont une rationalité également contextuelle.

2.2. L'environnement comme déterminant

Aux premiers abords, l'environnement ne semble pas être un élément déterminant dans tous les cas de figures, signifiant qu'il l'est dans d'autres cas. D'une manière générale, notre panel semble affirmer qu'il a une influence dans leur choix mais certains cas particuliers persistent. Il arrive que les entrepreneurs n'aient pas de concurrence directe. Celle-ci ne paraît donc pas être une variable décisive dans certains cas. Pourtant, c'est bien grâce à l'absence de cette concurrence que les entrepreneurs peuvent opter pour le modèle qu'ils souhaitent, le marché étant favorable pour eux. Dans ce cas, c'est finalement le rapport coûts/avantages qui prime sur le reste tout en gardant notre notion de rationalité en valeurs.

Comme nous l'avons précisé, ce sont des cas particuliers. Ainsi, près de 80 % de nos répondants affirment que la concurrence est un élément influenceur.

En effet, cette dernière pousse les entrepreneurs franchisés à vouloir détenir l'ensemble des marques de leur réseau de franchise. Elle influence les entrepreneurs indépendants car l'indépendance devient un élément différenciateur dans un panorama de chaîne intégrée et volontaire. Enfin, elle pousse certains des indépendants à adhérer à une chaîne volontaire toujours dans le but d'être plus visible. On constate donc que l'environnement est un déterminant dans le processus décisionnel des individus étudiés.

2.3. Synthèse

La réponse à notre hypothèse paraît contrastée. D'une manière générale et proportionnelle nous pouvons dire que dans la majorité des cas, le contexte et la

localisation sont des éléments déterminants pour les entrepreneurs laissant présager une rationalité contextuelle. Nos cas particuliers déterminent que les individus ont aussi une rationalité sélectionnée. Le contexte n'entre pas directement en jeu dans leur choix de modèle d'exploitation, pour autant il est bien déterminant dans leur acte entrepreneurial. La typologie des établissements ne fait que venir renforcer nos affirmations précédentes.

De plus, l'environnement s'avère être un élément influenceur et déterminant. En effet, nous avons vu que les entrepreneurs ne disposant pas de concurrence directe tendent à choisir le modèle qu'ils préfèrent. Toutefois si l'environnement venait à être modifié, il est fort probable que leur raisonnement le soit aussi. L'équilibre de leur marché constitue un élément essentiel dans leur processus décisionnel. Il est rare qu'un gérant décide de conserver un modèle d'exploitation si ce dernier n'est plus adapté au marché et n'est donc plus rentable. La rationalité contextuelle entre donc en jeu mais également une fois de plus la rationalité en finalité.

Les éléments ci-dessus confirment que l'environnement, comme le contexte de l'établissement sont des éléments décisifs. Les rationalités des entrepreneurs sont différentes car leurs enjeux le sont aussi mais l'environnement et le contexte sont deux variables indissociables de la prise de décision quant aux choix d'un modèle d'exploitation.

3. La socialisation comme levier décisionnel

En sociologie on définit la socialisation comme étant « *le processus par lequel un être biologique est transformé en un être social propre à une société déterminée* » (Bernard LAHIRE, *Encyclopédie Universalys*). Autrement dit, la socialisation d'un individu serait le processus par lequel la société façonne son comportement par une transmission de codes, de valeurs et de normes. Comme nous avons pu le voir, Boudon et March déterminent diverses théories quant à l'influence de la socialisation des individus dans leurs comportements et leurs processus décisionnels.

Partant de ce postulat il nous a paru évident que la socialisation de l'entrepreneur soit considérée comme un levier déterminant dans le processus le menant à choisir son modèle d'exploitation. Nous avons ainsi supposé lors de la définition de nos hypothèses en Master 1, que l'entourage de l'entrepreneur, qu'il soit privé ou professionnel, l'héritage culturel et les valeurs transmises au cours de sa vie avaient un impact dans la construction de ses décisions. Nous avons retranscrit cela au travers d'une troisième hypothèse :

L'environnement social et l'héritage culturel influencent l'entrepreneur dans ses décisions.

Cette hypothèse définit donc l'enjeu social comme un critère important dans le comportement de l'individu et dans son processus décisionnel.

Nous allons à présent tenter de répondre à notre hypothèse en vérifiant sa véracité auprès de deux thématiques :

- l'entourage social
- les valeurs inculquées

3.1. Les interactions sociales : un premier levier

Comme nous avons pu le signifier, nous distinguerons les interactions sociales dites privées – familles, amis, proches – des interactions sociales dites professionnelles – collègues de travail, professionnels du milieu, professeurs, etc. Cette distinction est essentielle puisqu'en effet, nous avons pu voir que les entrepreneurs font rarement appel à leur entourage privé lorsqu'ils choisissent leur modèle d'exploitation. Après étude, il ressort que l'entourage privé étant rarement du secteur hôtelier, leur manque de connaissance incite les entrepreneurs à ne pas les solliciter. Les seuls cas où nous avons pu observer une sollicitation de cet entourage est lorsque l'acte entrepreneurial est réalisé en famille. On observe alors une interaction de groupe et les décisions deviennent alors collectives. Dans ce cas, les décisions sont souvent prises par consensus comme la théorie de URFALINO le propose.

Cependant, on constate que les interactions avec l'entourage professionnel sont bien plus fréquentes et ce dans de nombreux cas. Cet entourage et les interactions qui s'y rattachent ont un impact important sur les entrepreneurs et leur processus décisionnel. Ces échanges influencent, dirigent et contribuent au choix du porteur de projet. Ainsi, les diverses rencontres de la vie d'un individu impactent directement et des fois de manière puissante son comportement. Des impacts qui influencent les avis et les perceptions des entrepreneurs envers certains modèles d'exploitations ou au-delà du modèle, envers certaines marques de chaînes et de réseaux. On remarque alors que la rationalité des jeux introduite par March prend ici tout son sens. Le processus décisionnel des entrepreneurs est donc également induit par une rationalité des jeux, c'est-à-dire par les interactions sociales et ici notamment les interactions professionnelles. Les entrepreneurs échangent essentiellement avec des consultants ou bien avec d'autres entrepreneurs déjà établis.

Au-delà de notre cas d'étude, nous avons pu remarquer lors du stage professionnel que les interactions sociales au sein d'une organisation sont de vrais leviers à la prise de décision. Dans le service commercial, les décisions quant à l'exploitation du site sont souvent prises par consensus, à la suite de plusieurs échanges. On remarque donc une fois de plus que l'environnement social pèse dans bon nombre de processus décisionnels et dans bon nombre de cas.

3.2. Les valeurs personnelles : un second levier

Comme nous avons déjà pu l'aborder en traitant notre hypothèse 1, pour beaucoup de nos entrepreneurs les valeurs ont été un levier décisionnaire. Rappelons que la plupart de nos enquêtés ont choisi leur modèle selon les valeurs qu'ils souhaitent apporter dans leur établissement. Nous avons alors remarqué que les valeurs personnelles des entrepreneurs sont un double levier :

- Elles ont un impact dans le processus décisionnel du modèle d'exploitation.
- Elles influencent aussi le choix de la marque dans certains cas, notamment chez les affiliés aux chaînes volontaires.

Cet aspect vient d'autant plus renforcer notre hypothèse. L'éducation des entrepreneurs mais aussi leur trajectoire de vie influencent tout particulièrement leur processus décisionnel. Ici, les valeurs de l'individu sont un enjeu dominant mais il convient de préciser que les valeurs sont différentes selon les individus. Certains ont une éthique sociale qu'ils souhaitent conserver en toute circonstance, d'autres ont des valeurs portées sur le financier tandis que d'autres encore souhaitent exprimer leur créativité source d'une valeur de différenciation. Toutes ces valeurs sont donc des leviers dans le processus décisionnel des entrepreneurs.

Une fois de plus, il est intéressant de se référer à notre expérience professionnelle de fin d'année. Au sein d'une organisation, chaque salarié agit selon ses propres valeurs rendant le management des Hommes parfois complexe. J'ai d'ailleurs pu remarquer que certains individus ne dérogent jamais à leurs valeurs et de ce fait, leur rationalité est alors avant tout définie en valeurs. D'autres au contraire mettent leurs valeurs de côté car ils ont des obligations de rendement à respecter. Les processus décisionnels prennent alors une toute autre tournure au profit de l'aspect financier.

3.3. Synthèse

L'enjeu social semble être un réel levier décisionnel chez les porteurs de projet en hôtellerie. Que le levier provienne des interactions sociales ou des valeurs de l'entrepreneur, la socialisation reste un élément capital dans le processus décisionnel menant au choix du modèle d'exploitation. Ces deux leviers s'avèrent d'ailleurs rarement dissociables. On en déduit donc que les comportements des individus et leur rationalité sont entraînés par leur socialisation, leur trajectoire de vie, leurs interactions.

Durant mon stage professionnel, j'ai pu également observer que chaque individu détient des valeurs différentes et qu'il n'est pas toujours possible d'agir selon ses propres valeurs dans une organisation. L'impact de la socialisation s'efface alors peu à peu pour laisser place à un enjeu de performance. Enfin, j'ai pu remarquer qu'en situation de co-présence, les processus décisionnels de certains individus diffèrent et s'effacent pour prendre en considération les arguments et les points

de vue des autres sujets. Dans certaines équipes moins opérationnelles, le consensus est alors souvent appliqué permettant d'éviter toute source de conflit.

Au regard de notre étude exploratoire et de l'interprétation des résultats réalisée ci-dessus, nous pouvons finalement valider notre hypothèse : *L'environnement social et l'héritage culturel influencent l'entrepreneur dans ses décisions.*

4. L'investissement et la rentabilité, des éléments indissociables à la prise de décision

Comme notre hypothèse 1, cette quatrième et dernière hypothèse se réfère à l'aspect économique que peut comporter le choix d'un modèle d'exploitation et le processus décisionnel qui en découle. Toutefois, cet aspect est attaqué sous un angle différent. L'hypothèse 1 suppose en effet que les entrepreneurs sont attirés par la franchise car grâce à sa notoriété, il apparaissait comme un modèle plus rentable. Ici, nous cherchons à savoir si l'investissement économique réalisé par l'entrepreneur mais également le coût que peuvent entraîner certains modèles peuvent influencer son choix de modèle d'exploitation. A l'issue de cela, nous souhaitons comprendre si les processus décisionnels des entrepreneurs sont avant tout guidés selon le rapport coût/avantage et ainsi selon la rentabilité de leur affaire. Il paraît en effet normal qu'un entrepreneur cherche à rentabiliser son entreprise et choisisse donc son modèle d'exploitation selon cette logique. Une logique dite rationnelle en finalité.

Cette hypothèse définie en fin de Master 1 et après de nombreuses réflexions sur le sujet, se traduit de la manière suivante :

Les décisions des entrepreneurs sont en partie influencées par la notion de coût et d'investissement car ils recherchent le meilleur rapport coût/bénéfice.

Nous allons à présent tenter de répondre à cette hypothèse. Toutefois, il convient de rappeler que nos résultats sont ici moins probants suite à l'obtention de peu de données exploitables de la part de certains répondants. Nos affirmations devront donc être entendues selon cette précision.

D'après nos entretiens, l'investissement initial est un élément important dans la prise de décision tout comme le coût que peuvent comporter certains modèles d'exploitations, ou au-delà du modèle, certains réseaux. Quel que soit le modèle choisi par nos enquêtés, une notion ressort à l'unanimité : celle de l'importance de la rentabilité de l'affaire. Les franchisés ont tendance à choisir ce modèle malgré les lourds investissements qu'il demande afin d'assurer une profitabilité. Les affiliés aux chaînes volontaires, sans omettre qu'ils se sont affiliés pour des questions de valeurs, ont aussi adhéré dans le but d'avoir une visibilité supplémentaire et ainsi des segments de clientèles additionnels. Cela implique donc que l'affiliation est en partie réalisée selon une notion de profitabilité et de retour sur l'investissement. De plus, comme nous avons pu le voir, la notion de coût du modèle d'exploitation est aussi entrée en jeu lorsqu'un choix de réseau a dû être fait. Il arrive ainsi que certains entrepreneurs se dirigent vers un réseau en particulier par contrainte budgétaire, le coût du réseau souhaité étant trop important. La notion économique est donc bien réelle. Elle l'est d'autant plus pour les entrepreneurs indépendants qui estiment bien souvent que les chaînes ont des coûts trop élevés par rapport à ce qu'elles rapportent. Un écart trop important les incitant à choisir le modèle indépendant. Cet écart est parfois tellement considérable que certains quittent leur affiliation pour devenir indépendant et retrouver un rapport coûts/bénéfices plus acceptable.

Au vu de ces éléments, nous pouvons donc affirmer que les notions d'investissement d'un côté et de rentabilité de l'autre sont deux éléments que nous ne pouvons dissocier de la prise de décision. L'achat d'une structure hôtelière représente déjà un investissement conséquent pour les entrepreneurs et l'affiliation à une chaîne quelle qu'elle soit demande un investissement supplémentaire avant même de débiter l'exploitation. Les entrepreneurs doivent composer selon leurs moyens et leurs fonds disponibles. Cela représente un frein, mais la recherche de sécurité et de rentabilité de l'affaire priment dans le processus décisionnel d'un grand nombre d'entrepreneurs.

Dans tous les cas, nous observons que les entrepreneurs s'inscrivent dans une logique économique. Logique qui leur est propre mais qui révèle bien l'aspect

indissociable de l'enjeu économique et de la prise de décision du porteur de projet.

Au-delà de notre cas de recherche, j'ai d'ailleurs pu observer en entreprise que la notion économique et le rapport coûts/bénéfices est souvent au cœur des décisions. Au service commercial, la politique MICE est bien définie et notifie par exemple de refuser les demandes si elles ne permettent pas de rentabiliser les espaces de manière optimale sur une période donnée. La politique choisit ainsi de décliner certaines demandes au profit d'évènements futurs plus profitables sans certitude de capter ces futures manifestations. Ces diverses situations m'ont permis d'observer que l'enjeu économique est un élément déterminant dans le processus décisionnel des individus. L'établissement cherche clairement à produire une rentabilité la plus profitable possible et la rationalité en finalité guide l'organisation.

Dans cette analyse, nous constatons également que les individus ont une rationalité limitée en raison :

- D'un accès limité à l'information : les commerciaux refusent un séminaire mais ne savent pas si d'autres demandes plus avantageuses leur parviendront.
- D'une capacité cognitive de satisfaction : le choix fait ne sera peut-être pas le plus optimal mais l'individu ne peut le savoir.

Nous comprenons que la volonté des individus à obtenir le meilleur rapport coûts/bénéfices et donc leur rationalité en finalité est induit par une rationalité limitée.

A partir de ces divers éléments, nous pouvons finalement affirmer et valider notre quatrième hypothèse : *Les décisions des entrepreneurs sont en partie influencées par la notion de coût et d'investissement car ils recherchent le meilleur rapport coût/bénéfice.*

Ce chapitre vient de nous permettre de répondre à nos hypothèses grâce à des interprétations des résultats descriptifs mais aussi grâce à notre cadre théorique. Des éléments recueillis lors de mon stage de fin d'étude nous ont aussi permis d'universaliser quelque peu certains questionnements et affirmations.

Nous avons ainsi pu vérifier et valider ou infirmer nos quatre hypothèses :

- L'hypothèse 1 s'avère être contrastée et aucune vérité absolue ne peut être définie.
- Les hypothèses 2, 3 et 4 sont bien validées de manière plus nette.

Outre le fait d'avoir répondu à nos hypothèses, ces éléments nous ont permis d'observer que les processus décisionnels des individus ne peuvent être définis selon une seule rationalité. En effet, une décision dépend de nombreuses variables et chaque variable peut soulever une rationalité différente chez un individu. Il ressort toutefois qu'une rationalité en particulier occupe toujours une certaine place dans les processus décisionnels : la rationalité en finalité. Bien que l'individu dispose d'une rationalité limitée, il recherche de manière quasi systématique le meilleur rapport coûts/bénéfices à ses yeux et selon ses autres éléments décisifs.

Chapitre 2 : Préconisations pour le milieu professionnel

Le chapitre précédent nous a permis de traduire et d'interpréter nos résultats et ainsi de répondre à nos différentes hypothèses. Les réponses apportées à ces dernières nous ont confirmé que plusieurs facteurs entrent en jeu dans la prise de décision des entrepreneurs quant à leur choix d'exploitation. Ainsi, nous avons pu observer qu'il n'existe pas un seul processus décisionnel et que de nombreuses formes de rationalités pouvaient intervenir dans ces processus.

Désormais nous allons essayer d'apporter des préconisations au secteur quant à notre sujet de recherche. Toutefois, il convient d'ores et déjà de préciser que nous ne pourrons donner que de simples recommandations auprès des entrepreneurs en hôtellerie afin de les aider dans leur processus décisionnel. Des recommandations à propos de chacun des modèles d'exploitations abordés au cours de notre étude, autrement dit :

- le modèle indépendant
- le modèle d'affiliation à une chaîne volontaire
- le modèle de la franchise

Le choix du modèle d'exploitation est l'une des décisions les plus importantes pour un entrepreneur et pour la bonne marche de son entreprise. Elle déterminera en partie – sous-couvert d'un management adéquat – la rentabilité et la profitabilité de l'établissement.

Chaque modèle est plus ou moins adapté à un type d'établissement, à une localisation mais aussi aux volontés des entrepreneurs. Un modèle qui peut-être évolutif mais qui demande souvent des investissements importants lorsqu'on souhaite en changer. Ainsi, il est préférable d'opter pour le modèle le plus adapté dès l'ouverture de son établissement voire même avant car chaque modèle demande des investissements différents mais induit aussi des contraintes différentes.

Nous allons donc à présent donner un diagnostic de chaque modèle et qui saura indiquer à quel type d'entrepreneur chacun de ces modèles s'adressent. Puis nous donnerons également quelques recommandations générales.

1. L'indépendance

Le modèle de l'indépendance peut paraître comme peu contraignant aux yeux des entrepreneurs, avec une grande liberté décisionnaire. Mais il est aussi souvent perçu comme un modèle moins rentable.

En se tournant vers ce modèle, les entrepreneurs ont la garantie de faire ce qu'ils souhaitent, d'avoir une large autonomie dans tous les domaines de l'exploitation : aménagement de l'hôtel, proposition des services, management des équipes, gestion de l'établissement (gestion comptable, gestion du marketing et du développement). L'autonomie permet également une prise de décision plus réactive car il n'y a pas de contraintes « hiérarchiques », pas de standards à respecter.

Toutefois, ce modèle comporte difficultés, l'une des principales est de ne pas avoir de soutien de la part d'un réseau. L'autonomie qui constitue une force du modèle devient donc aussi un frein. Cette autonomie demande ainsi un investissement personnel important mais aussi un investissement financier parfois conséquent. L'absence de réseau ne permet pas de bénéficier d'une économie d'échelle produite par la mutualisation des besoins, par exemple.

Pour conclure, comme nous avons pu le voir dans notre chapitre 1, c'est un modèle qui tend à ne pas correspondre à certaines attentes d'investisseurs et qui n'est pas des plus adapté aux entrepreneurs à la recherche d'un développement rapide et d'une profitabilité optimale. Le modèle de l'indépendance s'adresse aux entrepreneurs recherchant à répondre à une volonté de liberté, à une nécessité d'être en adéquation avec des valeurs bien définies. Selon la localisation de l'établissement, c'est aussi un modèle qui demande une grande connaissance du milieu hôtelier et qui s'adresserait à des entrepreneurs professionnels expérimentés du secteur afin d'optimiser les retours sur l'investissement. Il ne faut

pas omettre que le modèle de l'indépendance offre une grande liberté, mais l'entrepreneur est seul.

2. L'affiliation à un chaîne volontaire

L'adhésion à un réseau volontaire est un modèle pour lequel de nombreux entrepreneurs optent et qui paraît adapté à un grand nombre de cas.

Il comporte tous les avantages du modèle indépendant puisque les entrepreneurs restent en partie autonomes. Ainsi, les paramètres de liberté et d'autonomie sont conservés tout comme les notions se référant aux valeurs des entrepreneurs. Au-delà de garantir cette liberté de gestion et d'exploitation, l'affiliation à ce type de réseau permet de disposer d'un soutien, d'une assistance. Le réseau volontaire permet de ne pas être seul, d'avoir des échanges quotidiens avec d'autres hôteliers et ainsi de rester vigilant quant aux évolutions du marché. Enfin ce type de réseau favorise les économies d'échelle sur certains produits et apporte un avantage financier.

Toutefois ce modèle comporte des inconvénients qui interviennent dans le processus décisionnel de l'entrepreneur, tels que les coûts que peuvent représenter certaines chaînes. En effet, selon le standing de l'établissement, mais aussi selon les valeurs que l'entrepreneur souhaite retranscrire, les coûts d'affiliation sont variables. D'une manière générale, plus le standing visé est haut plus les coûts sont élevés. Il convient de préciser que malgré ces coûts parfois élevés, les réseaux volontaires sont un réel apport de visibilité et un atout pour la commercialisation des établissements. Il favorise souvent un développement plus rapide.

Finalement, ce modèle paraît être un bon « intermédiaire » entre les différents modèles d'exploitations. Un modèle qui permet d'assurer un certain rapport coûts/bénéfices tout en conservant les valeurs des entrepreneurs. Il permet de se développer auprès de nouveaux segments de clientèle, assure un certain standard et qualité auprès des consommateurs tout en conservant la personnalité de l'établissement, de l'entrepreneur. Ce modèle tend donc à correspondre à une

majorité d'entrepreneurs dont les processus décisionnels sont définis selon une rationalité en valeurs mais aussi selon une rationalité en finalité. Un modèle que nous préconiserons davantage aux établissements ayant une localisation dont la commercialisation est compliquée ou encore aux entrepreneurs possédant une professionnalisation hôtelière faible.

3. La franchise

L'adhésion à une chaîne intégrée et le modèle de la franchise est perçu comme un modèle rentable et profitable économiquement parlant comme nous avons pu l'observer au cours des précédents chapitres. Pourtant, ce n'est pas un modèle qui peut s'adresser à tous les entrepreneurs.

Tout d'abord, la franchise demande le respect d'un grand nombre de standards et de normes, tant dans le produit en lui-même (diversification des services, taille des chambres, nombre de catégories de chambres, décoration, etc.) que dans sa gestion. Un modèle où la liberté et l'autonomie sont très réduits. Ainsi, c'est un modèle qui s'adresse difficilement à tous les entrepreneurs notamment si ces derniers ne portent pas les mêmes valeurs que ce modèle.

Toutefois, si les entrepreneurs décident de leurs actes essentiellement selon une rationalité en finalité, c'est un modèle des plus adaptés grâce à son excellent rapport coûts/bénéfices. Un produit avant tout financier qui répond aux attentes des investisseurs. Il ne faut tout de même pas omettre que c'est un modèle ayant des coûts relativement élevés et bien souvent supérieurs aux autres modèles d'exploitations.

Au-delà de la rationalité des porteurs de projet, c'est un modèle qui ne répond pas à toutes les typologies d'établissements ou à tous les emplacements (peu de franchise en zone rurale).

Ainsi, nos réponses tendent à préconiser ce modèle pour des types d'entrepreneurs bien particulier. Des entrepreneurs peut-être non professionnels du secteur souhaitant peu d'investissement personnel pour avoir un produit rentable. Des entrepreneurs souhaitant un produit purement financier. Un modèle

qui pourrait aussi être préconisé aux professionnels souhaitant se développer de manière exponentielle. De par ses coûts d'exploitation élevés, c'est un modèle qui ne peut pas être recommandé à tous les porteurs de projet.

4. Préconisations générales

Nous venons d'aborder chacun des modèles étudiés et d'en donner les recommandations génériques. Nous avons ainsi pu démontrer à quels types d'entrepreneurs chaque modèle pouvait s'adresser et correspondre. D'autres préconisations plus générales peuvent être apportées aux entrepreneurs en hôtellerie.

Le choix du modèle d'exploitation se réalise selon le contexte de l'établissement. Ainsi, il est recommandé de bien étudier la localisation comme la typologie de l'établissement. Ces éléments délimitent bien souvent le champ des possibles de l'entrepreneur. Une zone urbaine avec un marché développé ne demande pas un soutien particulier et tout modèle peut-être envisagé. A l'inverse une zone difficilement commerciale comme une zone rurale demandera bien souvent une aide supplémentaire à la commercialisation comme le support d'un réseau volontaire. Cela vaut également pour la typologie des établissements. En fonction des caractéristiques, certains modèles seront plus adaptés que d'autres tout comme certaines marques dans le cadre d'une affiliation.

De plus, il est important de prendre en compte l'enjeu économique – financier – et donc le capital de l'entrepreneur. Avant de procéder à leur choix, les entrepreneurs doivent étudier leur capitale et les solutions s'offrent à eux selon ce capital et selon le retour sur investissement qu'il doit engendrer.

Enfin, l'individu ne doit pas omettre de prendre en compte sa professionnalisation et les critères personnels qu'il souhaite transmettre à son affaire pour choisir son modèle d'exploitation. Selon si l'entrepreneur a une grande connaissance du secteur ou non, certains modèles seront plus adaptés que d'autres. Tout comme s'il souhaite un produit original ou personnalisé.

Lorsque les porteurs de projets étudient les possibilités s'offrant à eux, l'ensemble de ces éléments sont à prendre en compte d'une manière plus ou moins importante. Des éléments que nous retrouverons nécessairement dans leur processus décisionnel.



Ces préconisations doivent être prises et considérées comme un outil d'aide à la décision. Il vise à donner une vision plus globale de chacun des modèles et tente d'identifier les profils entrepreneuriaux qui sont en « phase » avec chacun d'entre eux. Toutefois, cet outil ne vise pas à recenser tous les profils possibles d'entrepreneurs. Il est donc à considérer comme un support offrant des conseils aux entrepreneurs et reste perfectible.

A présent que nous venons de réaliser notre travail de recherche au complet, nous allons, dans le prochain chapitre, revenir sur notre cadre théorique ainsi que sur notre méthodologie pour en dégager les apports mais également les limites qu'ils comportent. Un chapitre essentiel à la conclusion de notre travail.

Chapitre 3 : Retours théoriques et méthodologiques

Ce chapitre sera dédié à une prise de recul sur l'ensemble du travail que nous venons de réaliser. En effet, après avoir mené à bien nos travaux de recherche et de traitement des hypothèses, il convient de revenir sur la démarche effectuée, de porter un regard critique sur le travail apporté afin d'en donner les intérêts et les limites.

Dans un premier temps, nous reviendrons de manière sommaire sur notre champ d'étude ainsi que sur notre cadre théorique. Puis, dans un second temps, nous porterons une attention particulière au traitement de notre méthodologie de travail et du terrain étudié.

1. Retours sur le champ d'étude et le cadre théorique

Ces deux parties ont été indispensables dans l'élaboration de notre problématique et dans la construction de nos hypothèses. En effet, la définition et l'exploration du champ d'étude nous a permis de délimiter notre recherche et d'en faire ressortir une problématique, puis notre cadre théorique. Finalement, la définition de ces deux éléments nous a conduit à proposer diverses hypothèses.

A présent, il convient de nous intéresser à la légitimité de notre champ d'étude ainsi qu'à celle du cadre théorique qui nous ont aidé à construire ce mémoire.

1.1. Un panorama de l'hôtellerie réduit aux principaux modèles d'exploitations

Notre première partie du champ d'étude a porté sur les principaux modèles d'exploitation sur le marché français. Mais d'autres modèles existent comme le mandat de gestion ou encore les filiales. Pour autant ce sont des cas plus rares et plus particuliers, nous avons donc choisi de réduire notre champ d'étude aux modèles les plus répandus et les plus connus, à savoir la franchise, l'indépendance et l'affiliation à une chaîne volontaire. Cette approche nous a permis d'étudier l'entrepreneuriat selon une vision globale des opportunités pour un entrepreneur en hôtellerie – une vision macro – et non une vision détaillée ou micro. Une

démarche qui nous a tout de même permis de dégager les principaux déterminants du processus décisionnel des entrepreneurs pour leur modèle d'exploitation : enjeux économique, socialisation, contexte et environnement, etc. Cette approche nous a indiqué que bien que ces divers enjeux soient présents dans le processus décisionnel de tous les porteurs de projets, leur poids et leur impact dans la prise de décision est inégale selon les cas et les individus.

Au regard des résultats que nous avons pu extraire de notre étude, notre choix de traiter l'entrepreneuriat en hôtellerie selon la vision proposée semble justifié. Nous avons dégagé des résultats génériques permettant d'analyser, de comprendre et d'expliquer les principaux comportements des entrepreneurs et les rationalités qui s'y rattachent.

1.2. L'Individualisme Méthodologique : outil de référence

Dans le but de conceptualiser nos résultats et au préalable de déterminer nos hypothèses, nous avons élaboré un cadre théorique autour de concepts de sociologie. La sociologie des « actions » également connue sous le courant de l'IM nous est apparue comme le meilleur outil. En effet, cette discipline a pour objectif de décrire, comprendre et expliquer les logiques d'actions des individus ou autrement dit, les rationalités des processus décisionnels. Au vue de notre problématique – *Comment décrire, comprendre et expliquer les processus de décision des entrepreneurs en hôtellerie ?* – les nombreux concepts découlant du courant de l'IM sont les plus appropriés. Et en effet, nous avons pu voir que les différentes théories étudiées nous ont permis d'intellectualiser nos réponses et nos résultats.

Le cadre théorique développé était approprié à notre étude bien que non exploité dans son intégralité. Peu de référence ont été portées à la partie développée au cours de cette seconde année de recherche (*cf. Point 4... à une dimension collective des processus de décision, p. 70*). Toutefois, bien que peu traitée dans notre analyse, l'étude de ces théories nous a permis, en situation de terrain, de comprendre plus facilement certaines démarches et comportements.

Finalement, nous pouvons conclure qu'au vu des réponses extraites, notre cadrage théorique a toute sa légitimité dans notre travail de recherche.

2. Retours sur la méthodologie de travail et le terrain enquêté

Ces deux éléments constituent le point de départ de notre enquête terrain. Leur bonne construction et le choix des bons outils sont donc essentiels pour le déroulé d'une enquête terrain réussie. La qualité des données recueillies et de ce fait la qualité de notre recherche en dépendent.

Du point de vue de la méthodologie, nous avons choisi de réaliser une enquête qualitative en effectuant divers entretiens exploratoires. Nous avons d'ailleurs choisi de réaliser des entretiens semi-directifs à l'aide d'un guide d'entretien. Concernant le terrain enquêté, nous avons vu que notre échantillon a dû être réadapté à la réalité du terrain et aux difficultés rencontrées.

Revenons à présent sur les limites de nos outils.

2.1. L'entretien semi-directif : un dispositif adapté ?

Comme nous venons de le préciser, l'enquête qualitative et plus précisément l'entretien exploratoire semi-directif a été choisi comme outil d'étude. Un outil approprié puisque l'étude qualitative permet d'analyser des comportements sociaux et de comprendre les stratégies et les choix des individus sans chercher à définir des tendances. Elle permet de comprendre les représentations des individus et les cadres de références dans lesquels s'inscrivent les logiques d'action. Toutefois, cet outil de recherche s'est avéré difficile à l'emploi. En effet, un manque d'expérience se laisse ressentir sur les différents entretiens. Ce manque d'expérience mais aussi le manque de compréhension de la recherche par certains enquêtés nous a incité à être parfois trop directifs ce qui peut biaiser certaines données.

Le recours à une enquête qualitative bien que justifiée, celui de l'entretien semi-directif semble plus contrasté. De plus, notre étude s'est limitée à 10 entretiens exploratoires nous permettant de comprendre et d'expliquer uniquement les

déterminants de la prise de décision. Une étude quantitative à la suite de ce travail serait donc appréciée afin de gagner en représentativité et de mesurer l'impact de chacun de nos éléments décisifs.

2.2. Fiabilité du terrain enquêté

Nous avons pu voir dans notre *PARTIE 4 Etude terrain réalisée (p. 116)* que l'échantillon préconisé lors de nos travaux de Master 1 avait dû être réajusté. La réalité du terrain et les difficultés rencontrées lors de la réalisation de nos entretiens ne nous ont effectivement pas permis de respecter notre premier échantillon.

Malgré que nous ayons tenté d'être au plus proche de notre échantillon de base, il convient de préciser que l'existence d'un écart entre le terrain étudié et la population mère est probable. Cet écart rend ainsi la généralisation des résultats moins évidente. Nos réponses précédemment annoncées sont donc à prendre avec précaution. Pour autant, rappelons que nous menons une étude qualitative et non quantitative. Les écarts avec la population mère sont donc moins importants bien qu'il ne faille pas les omettre.

Afin de rectifier notre étude et de la rendre la plus proche possible du terrain, il serait utile de réaliser d'autres entretiens exploratoires, notamment auprès d'hôteliers indépendants, et de rééquilibrer notre échantillon.

3. Limites de la recherche

Malgré une première partie qui semble être justifiée et en adéquation avec notre recherche, l'étude reste perfectible. Nous venons d'aborder les premières limites de notre travail, résidant notamment dans notre méthodologie et notre échantillon étudié. N'ayant pu traiter un échantillon en adéquation avec notre population mère, il est possible que certaines variables apparaissent comme moins déterminantes dans notre étude.

Au-delà de cette limite déjà abordée, la difficulté de collecter les données auprès des enquêtés représente une réelle barrière à notre recherche. Les enquêtés ont

souvent été peu réceptifs à nos questionnements, ces derniers se référant essentiellement à la rentabilité et au management qu'ils pratiquent. De ce fait, la collecte des données a parfois été compliquée malgré des relances et une explication approfondie du sujet d'étude. Le manque d'expérience dans le recentrage des discussions ressort alors comme une limite. Cette étude nécessiterait finalement un plus grand nombre d'entretiens afin d'avoir un panel de réponses plus large et plus précis.

Pour conclure, bien que ce cas pratique parait simple au départ, il s'est avéré complexe sur le terrain et même parfois limité. De ce fait, nous soulèverons le questionnement suivant : est-ce que le cas pratique proposé est le plus adapté à l'étude des processus décisionnels ?



Nous venons d'apporter un regard critique sur notre travail de recherche et sur les différents éléments qui le composent. Plusieurs limites ressortent telles qu'une possibilité d'écart entre le terrain enquêté et la population mère influençant la généralisation de nos résultats.

Nous avons aussi pu déterminer que pour continuer et mener à bien notre recherche, il conviendrait de compléter notre étude en réalisant une enquête quantitative sur la base de nos hypothèses. Cette dernière nous permettrait de mesurer l'impact et le poids de chacun de nos déterminants dans le processus décisionnel des entrepreneurs les conduisant à choisir le modèle d'exploitation de leur établissement.

Conclusion cinquième partie

La précédente partie de notre écrit nous a permis de faire ressortir des premiers éléments descriptifs quant au traitement de nos hypothèses. Toutefois, nous avons pu voir que cette étape n'était que les prémices d'un travail d'interprétation.

Notre cinquième et dernière partie a donc été dédiée à un exercice d'interprétation de l'action sociale dans le but d'expliquer causalement ses effets sur la société. Autrement dit, en s'appuyant sur nos données descriptives, nous venons d'interpréter les réponses de notre panel d'enquêtés afin de valider ou d'infirmer nos hypothèses. Cela nous permettant finalement d'apporter des résultats à notre questionnement principal, notre problématique :

Comment décrire, comprendre et expliquer les processus de décision des entrepreneurs en hôtellerie ?

Les enjeux menant les entrepreneurs à s'orienter vers un modèle d'exploitation en particulier sont nombreux et d'une nature différente. Nous avons pu observer qu'au-delà d'un enjeu souvent économique, les valeurs de l'individu, sa socialisation ou encore l'environnement et le contexte de l'établissement sont des composantes du processus décisionnel toutes aussi déterminantes. Ceci nous permettant d'expliquer que les individus ne sont pas faits d'une seule rationalité et qu'un processus décisionnel peut être induit par de nombreuses logiques. Certaines rationalités ont bien entendu plus de poids que d'autres dans les décisions des entrepreneurs, offrant des cas d'études divers et variés. Nous avons d'ailleurs pu voir que pour certaines de nos hypothèses, il n'existe pas de vérité absolue, chaque cas étant différent. Malgré tout, l'interprétation des résultats nous a permis de faire ressortir un point commun à tous les types d'entrepreneurs : la rationalité en finalité prend part dans tous les processus décisionnels des entrepreneurs, faisant de l'enjeu économique un élément indissociable à la prise de décision. D'une manière générale, il guide – selon un degré plus ou moins important – les décisions des porteurs de projet.

D'autre part, après avoir décrit, compris et expliqué les processus décisionnels des entrepreneurs en hôtellerie, nous avons donné quelques préconisations pour chacun des modèles d'exploitations. Lors de la définition d'un modèle d'exploitation, nous avons vu que plusieurs opportunités s'offrent aux porteurs de projet. Il convient alors d'évaluer chacune d'entre elles selon les enjeux décisionnaires de l'individu. Nous avons donc formulé divers conseils visant à aider les entrepreneurs à faire le meilleur choix possible quant à leur mode d'exploitation tout en rappelant les éléments à prendre en compte dans leur processus de réflexion.

Enfin, ce mémoire comporte des limites dans sa construction. Des limites que nous devons prendre en compte, nous imposant d'atténuer certains de nos propos. Notre travail reste donc perfectible en divers aspects. Pour aller plus loin, il serait finalement appréciable de réaliser une enquête quantitative et d'étudier l'impact et le poids de chacun des déterminants que nous avons définis dans le processus décisionnel des entrepreneurs.

Conclusion Générale

Notre étude a porté sur la notion de l'entrepreneuriat, une notion complexe qui prend en compte de nombreux paramètres. D'une manière générale, on peut définir que l'entrepreneuriat désigne la création d'une entité sur un marché. Toutefois, il faut aussi prendre en compte que cette discipline s'adresse à des individus ayant une vision et un esprit « particulier », un « esprit d'entreprendre ». Un entrepreneur est une personne capable d'identifier les opportunités d'un marché et de les saisir.

Sur le secteur de l'hôtellerie, on retrouve de nombreux entrepreneurs, bien que le taux d'ouverture d'établissements hôteliers soit en baisse depuis quelques années. Lorsque l'on souhaite ouvrir un établissement, nous avons pu définir que plusieurs options sont possibles. Il est en effet possible de s'affilier à une marque de grands groupes hôteliers (chaînes intégrées) grâce à la franchise ou encore au mandat de gestion. Le propriétaire de l'établissement peut aussi décider de rester totalement indépendant ou encore d'adhérer à une chaîne volontaire. Ce qui lui permettrait de garder son indépendance tout en ayant une image de qualité reconnue par les consommateurs. La diversité des formes d'exploitations permet de répondre aux différentes motivations poussant les entrepreneurs à investir sur le marché hôtelier et ouvrir des établissements. Mais comment sont guidées ces motivations ?

A la suite de cette observation, nous avons alors défini la problématique suivante :

Comment décrire, comprendre et expliquer les processus de décision des entrepreneurs en hôtellerie ?

Notre cadre théorique nous a permis d'observer que dans les sciences humaines, la question de la compréhension des comportements individuels et de leur rationalité est un champ de recherche important. Plusieurs concepts ont été définis depuis le 19^{ème} siècle et de nombreux courants ont vu le jour. Ce cadrage

théorique sur les formes de rationalité, nous a aidé à identifier les éléments à prendre en compte pour tenter de comprendre les actions des individus. La rationalité des actions ne se définit pas simplement par le fait d'adapter les moyens aux fins et ainsi de minimiser les coûts tout en maximisant les bénéfices. C'est un processus bien plus complexe où les croyances, les valeurs rentrent en compte mais aussi le contexte social dans lequel se trouve l'acteur, sa socialisation ainsi que les informations dont il dispose au moment de l'action.

Ce cadrage théorique adossé à la définition de notre méthodologie de recherche et du terrain à étudier visait à nous aider à répondre à nos différentes hypothèses et finalement à notre problématique.

Après un travail d'interprétation des données, nous avons pu constater que de nombreux critères entrent en ligne de compte dans le processus décisionnel des entrepreneurs. Les réponses à notre première hypothèse nous ont tout d'abord permis de comprendre qu'un enjeu économique détermine la rationalité des porteurs de projet, mais pas seulement. En effet, les valeurs que les entrepreneurs souhaitent retranscrire au travers de leur établissement sont parfois plus importantes. Ainsi, nous avons pu observer que le modèle de la franchise n'est pas toujours le modèle le plus plébiscité du fait qu'il soit plus intéressant économiquement parlant. Cette hypothèse nous a surtout permis de révéler que certains entrepreneurs ont une rationalité en finalité. Cependant pour beaucoup les valeurs priment sur l'optimisation du rendement définissant leur rationalité en valeurs. La vérification de nos autres hypothèses nous a permis d'apprécier les différents déterminants du processus décisionnel quant à notre cas d'étude. Nous pouvons ainsi affirmer que le contexte, l'environnement de l'établissement jouent un rôle tout comme la socialisation des individus. Enfin, la quatrième et dernière hypothèse révèle que quelle que soit la décision opérée, elle est guidée par une rationalité en finalité. Cette dernière peut être différente selon les individus, ces derniers ayant bien une capacité cognitive de satisfaction comme le définit SIMONE (1947). Pour finir, l'étude de nos quatre hypothèses nous a surtout permis de comprendre et d'expliquer qu'un processus décisionnel ne peut être compris selon un seul type de rationalité. Lorsque les individus sont amenés à prendre une

décision, ils sont influencés par un grand nombre de déterminants et chacun joue un rôle dans la décision finale.

Présenter de manière synthétique, ces résultats nous ont tout de même permis d'apporter quelques recommandations et conseils aux futurs entrepreneurs. Nous avons donc formulé divers conseils visant à aider les entrepreneurs à faire le meilleur choix possible quant à leur mode d'exploitation par rapport à leurs enjeux.

Finalement, pour conclure ce mémoire, il convient de préciser que ce dernier reste perfectible et comporte ainsi des limites. Un écart avec la population mère demande de prendre les affirmations faites en amont avec un certain recul. Il est d'ailleurs nécessaire de garder en tête que chaque individu est différent, chaque entrepreneur a ainsi un profil différent et ses enjeux entrepreneuriaux le seront aussi par rapport à d'autres porteurs de projets.

Une étude quantitative basée sur les réponses apportées serait finalement la bienvenue afin de compléter ce travail de recherche. Elle permettrait de mesurer le poids de chacun des déterminants du processus décisionnel poussant les entrepreneurs dans leur choix de modèle d'exploitation pour leur établissement.

Bibliographie

- ALLPORT Floyd Henry. *Social Psychology*. New York : Houghton Mifflin Company, 1924.
- BECKER Gary. *Accounting for Tastes*. *Harvard University Press*, 1996, 5.2980 [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/y9udjvx5> (Consulté le 20-04-2018).
- BEITONE Alain. *Economie, Sociologie et Histoire du monde contemporain*. 2^{ème} édition. Paris : Armand Colin, (Collection U), 2016, 720 p.
- BOUDON Raymond. *La rationalité*. 1^{er} édition. Paris : Presses Universitaires de France – PUF, (Quadrige grands textes), 2012, 120 p.
- BOUDON Raymond. La théorie du choix rationnel *contre* les sciences sociales ? *Sociologie et société*, 2002, n°1, Vol.34, p.9–34 [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/yd97wko2>. (Consulté le 10-03-2017).
- BOUDON Raymond. Les actions « logiques » et « non-logiques » selon Pareto. *Revue européenne des sciences sociales*, 2013, mis en ligne en 2017 [en ligne]. Disponible sur <https://ress.revues.org/2503#tocto1n2>. (Consulté le 11-03-2017).
- BOUDON Raymond. « Théorie du choix rationnel ou individualisme méthodologique ? ». *Revue du MAUSS*, 2004, n° 24, p. 281-309 [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/y82jt8av> (Consulté le 15-04-2018)
- BOUDON Raymond et BOURRICAUD François. *Dictionnaire critique de la sociologie*. 4^{ème} édition. Paris : PUF, (Quadrige dicos poche), 2011, 768 p.
- CASSON Mark. *L'entrepreneur*. Paris : Editions Economica, (Gestion), 1991.
- COLEMAN James. Individual Interests and Collective Action : Selected Essays. *Cambridge University Press*, 1986.
- CROZIER Michel & FRIEDBERG Erhard. *L'acteur et le système*. Paris : Editions du Seuil, 1977, 512 p.
- DAVAL Robert. *Logique de l'action individuelle*. Paris : Presses Universitaires de France, Sociologies, 1981, 200 p.
- Direction Générale des Entreprises. *L'entrepreneuriat : Faits et Chiffres*, 2017, 20 p. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/yct522wp>. (Consulté le 22-04-2018).
- DUBARD BARBOSA Saulo. *La perception du risque dans la décision de création d'entreprise*. Thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion. Grenoble : Université Pierre Mendès France, 2008, 274 p.
- ESTAY Christophe, DURRIEU François, MADICKE DIOP Pape. Motivation entrepreneuriale et logique d'action du créateur. *Revue internationale P.M.E.*, n°1, (vol. 24), 2011, p. 135–165 [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/y7ctsm5d>. (Consulté le 22-04-2018).

FAYOLLE Alain. *Le métier de créateur d'entreprise*. Paris : Editions d'Organisation, 2003, 235 p.

FAYOLLE A., BARBOSA S.D., KICKUL J. Une nouvelle approche du risque en création d'entreprise. *Revue Française de Gestion*, 2008, n°185, p. 141-159.

FERRIERE Mathieu, MARTIN Gilles. Rationalité, anticipations, croyances. *Idées économiques et sociales*, 2011, n° 165, p. 4-6 [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/ybbr5zkg> (Consulté le 21-2-2017).

FILION Louis Jacques. *Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances*. Québec : Presse de l'Université du Québec, Volume 10, numéro 2, 1992, 172 p.

FRAISSE Stéphanie. *Max WEBER et la rationalisation des activités sociales*. Cours de Sciences économique et sociales en Enseignement de Spécialité, Cité scolaire internationale de Lyon. Disponible sur : <https://tinyurl.com/ya87v99y>. (Consulté le 10-04-2018)

FRENCH Jonh R. P. A formal theory of social power. *Psychology Review*, 1956, n° 63, p. 181-194.

HEBERD A. Simon. *Les limites de la rationalité : contraintes et défis*. Paris : Editions EMS, 2009, 25 p.

Heitz Jean-Michel. La décision : ses fondements et ses manifestations. *RIMHE*, 2013, n° 13, p.106-117 [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/ybdubb5q>. (Consulté le 4-07-2018).

HERNANDEZ Emile-Michel. *L'entrepreneuriat, approche théorique*. Paris : L'Harmattan (Collection Alternatives rurales), 2001, 271 p.

HUAULT Isabelle. James March : Ambiguïté et déraison dans les organisations. *HAL archives ouvertes*, 2009, 12 p [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/y8rk9qyg>. (Consulté le 13-03-2017).

INSEE et APCE. *La création d'entreprise en 2015*, 2016, 23 p. [en ligne]. Disponible sur : <https://tinyurl.com/yahtpnh> (Consulté le 13-1-2017).

INSEE. *En 2014, une chambre d'hôtel sur deux appartient à une chaîne*. Paris : INSEE Première, n°1553, 2015 [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/ycmfq2jb>. (Consulté le 13-02-2017).

INSEE. *Fiches Thématiques : L'offre d'hébergement touristique* [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/y9d3coyd>. (Consulté le 04-03-2017).

INSEE. *Les créations d'entreprises en 2017. Au plus haut niveau depuis 2010*. Paris : INSEE Première, n°1685, 2018 [en ligne]. Disponible sur <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3314444>. (Consulté le 22-04-2018).

- JULIEN Pierre-André et MARCHESNAY Michel. *L'Entrepreneuriat*. Nouvelle édition. Paris : Edition Economica, 2011, 112 p.
- LAHIRE Bernard. Socialisation, sociologie. *Encyclopædia Universalis* [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/ybxqvm4d>. (Consulté le 30-08-2018).
- LALLEMNT Michel. Action Rationnelle. *Universalis éducation, Encyclopædia Universalis* [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/ycp7se6f> (Consulté le 10-03-2017).
- LARAMEE Alain, VALLE Bernard. *La recherche en communication : élément de méthodologie*. Québec : Presse de l'université du Québec, (Communication organisationnelle), 1991, 378 p.
- MACCRIMMON K. R., WEHRUNG D.A. « A portfolio of risk measures ». *Theory and Decision*, n°19, 1985, p. 1-29.
- MANDELA Neslon. *Un long chemin vers la liberté*. Paris : Fayard, 1995, 666 p.
- MAZIUR Françoise. *Le processus de rationalisation chez Max Weber*. Paris : De Boeck Supérieur, 2004, 86 p.
- MONTMOLLIN G. Influence des réponses d'autrui sur les jugements perceptifs. *L'Année Psychologique*, 1965, n° 65, p. 376-395.
- MORALDO Delphine. La rationalité. *Idées économiques et sociales*, 2011, n°165 [en ligne]. Disponible sur : <https://lectures.revues.org/6540>
- MOREL Christian. *Les décisions absurdes Tome 1* [2002]. Paris : Gallimard, Folio Essais, 2014, 384 p.
- MOSCOVICI Serge et DOISE Willem. *Les décisions collectives*, in MOSCOVICI Serge, Introduction à la psychologie sociale, tome II, Paris : Librairie Larousse, 1973, p. 114-134 [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/yaatvvp3>. (Consulté le 3-07-2018)
- NIOSI Jorge. La théorie du choix rationnel contre les sciences sociales ? *Sociologie et société*, 2002, n°1, Vol.34, p.79-86 [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/ycma8njd>. (Consulté le 11-03-2017).
- PASQUEUX Yvon. Entrepreneur, entrepreneuriat (et entreprise) : de quoi s'agit-il ? *HAL archives ouvertes*, 2011, 12 p. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/y72sh5mq>. (Consulté le 04-01-2017).
- SHELLING Thomas C. *La Tyrannie des petites décisions*. Paris : Presses Universitaires de France, Sociologies, 1980, 247 p.
- SEN Amartya. *Collective choice and social welfare*. San Francisco : Holden-Day, 1970.
- SHAPERO Robert. Why Entrepreneurship? A Worldwide Perspective. *Journal of Small Business Management*, 1985, Vol. 23 [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/y9yedzpr>. (Consulté le 04-01-2017).

- SHANE Scott, VENKATARAMAN Sankara. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 2000, n°1, vol. 25, p. 217-226.
- SHERIF Muzaffer. A study of some social factors in perception. *Archives Psychology*, 1935, p. 27.
- TOUNES Azzédine et FAYOLLE Alain. L'odyssée d'un concept et les multiples figures de l'entrepreneur. *La Revue des Sciences de Gestion*, 2006, n°220-221, p. 17-30.
- URFALINO Philippe. La décision par consensus apparent. Nature et propriétés. *Revue européenne des sciences sociales*, 2007, [en ligne]. Disponible sur <http://journals.openedition.org/ress/86>. (Consulté le 11-07-2018)
- UZUNIDIS Dimitri et TIRAN André. *Et Jean-Baptiste SAY... créa l'entrepreneur*. Bern, Suisse : Peter Lang, 2015, 295 p.
- VERIN Hélène. *Entrepreneurs, entreprises : Histoire d'une idée*. Paris : PUF, 1982, 271 p.
- VERSTRAETE Thierry. *Histoire d'entreprendre : les réalités de l'entrepreneuriat*. Paris : Broché, (Gestion en liberté), 2000, 298 p.
- VERSTRAETE Thierry, FAYOLLE Alain. Paradigmes et entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2005, n°1 (Vol.4), p. 33-52.
- VERZAT Caroline. « Esprit d'entreprendre, es-tu là ? » Mais de quoi parle-t-on ? *Entreprendre & Innover*, 2015, n°27, p. 81-92.
- WEBER Max. *Économie et société : Tome 1*. Paris : Pocket, (Agora), 1995, 416 p.
- XERFI France. *L'hôtellerie en France*, 2015, 298 p.

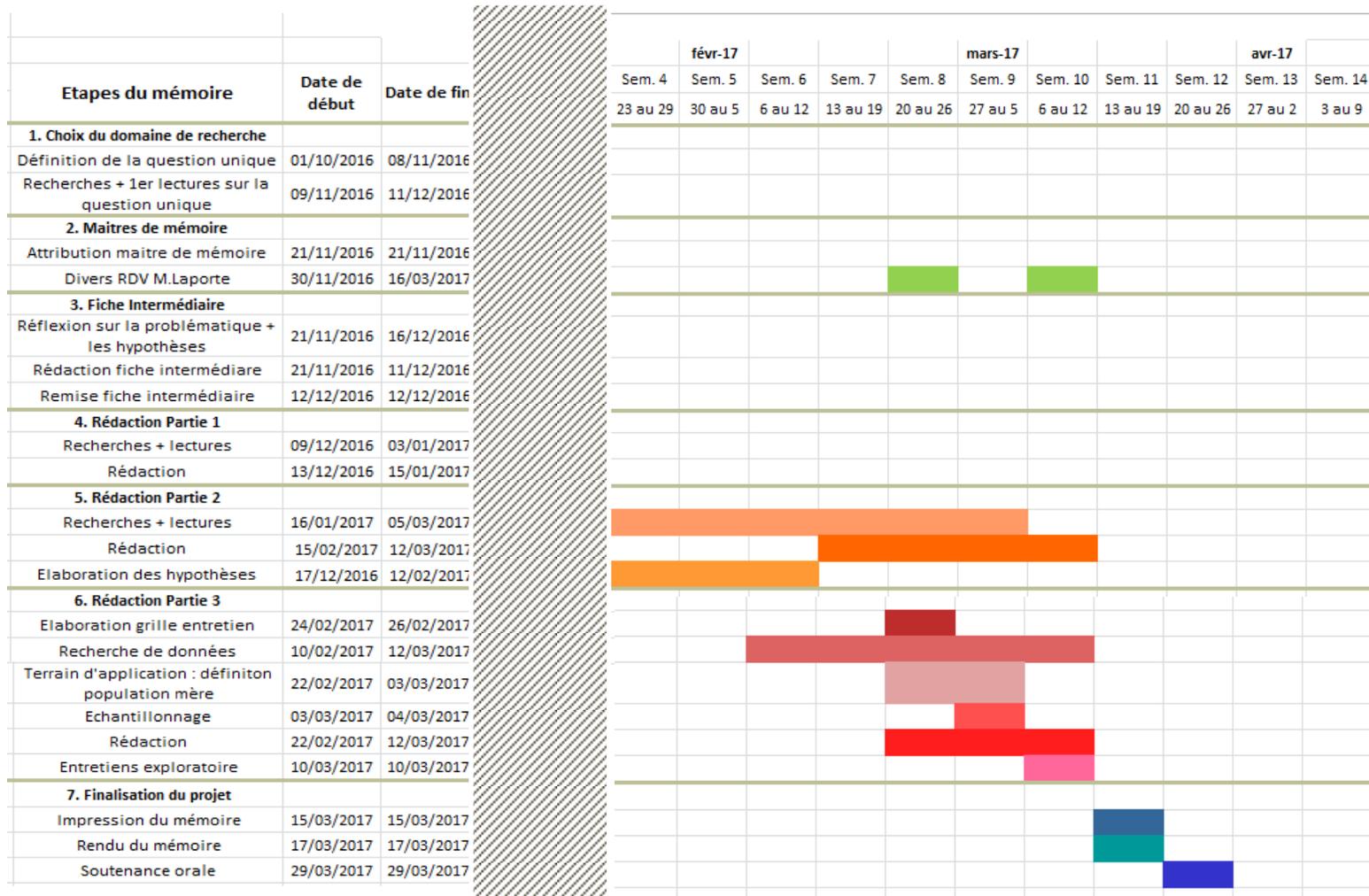
Annexes

Annexe A : Diagramme de Gantt Master 1	197
Annexe B : Diagramme de Gantt Master 2	199
Annexe C : Entretiens exploratoires ; caractéristiques des enquêtés	201
Annexe D : Retranscription entretien exploratoire N°1 – Monsieur O	202
Annexe E : Retranscription entretien exploratoire N°2 - Monsieur F	210
Annexe F : Retranscription entretien exploratoire N°3 - Monsieur B.....	218
Annexe G : Retranscription entretien exploratoire N°4 - Madame C.....	228
Annexe H : Retranscription entretien exploratoire N°5 - Madame L	233
Annexe I : Retranscription entretien exploratoire N°6 – Monsieur R	239
Annexe J : Retranscription entretien exploratoire N°7 – Monsieur G	245
Annexe K : Retranscription entretien exploratoire N°8 – Messieurs H.....	254
Annexe L : Retranscription entretien exploratoire N°9 – Madame E	262
Annexe M : Tableau synthétique entretien N°1	274
Annexe N : Tableau synthétique entretien N°2	276
Annexe O : Tableau synthétique entretien N°3	278
Annexe P : Tableau synthétique entretien N°4	281
Annexe Q : Tableau synthétique entretien N°5	283
Annexe R : Tableau synthétique entretien N°6	285
Annexe S : Tableau synthétique entretien N°7	287
Annexe T : Tableau synthétique entretien N°8	290
Annexe U : Tableau synthétique entretien N°9	294
Annexe V : Tableau synthétique entretien N°10	298

Annexe A : Diagramme de Gantt Master 1

			MASTER 1																			
Étapes du mémoire	Date de début	Date de fin	oct-16				nov-16				déc-16				janv-17				févr-17			
			Sem. 40	Sem. 41	Sem. 42	Sem. 43	Sem. 44	Sem. 45	Sem. 46	Sem. 47	Sem. 48	Sem. 49	Sem. 50	Sem. 51	Sem. 52	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	Sem. 5		
			3 au 9	10 au 16	17 au 23	24 au 30	31 au 6	7 au 13	14 au 20	21 au 27	28 au 4	5 au 11	12 au 18	19 au 25	26 au 1	2 au 8	9 au 15	16 au 22	23 au 29	30 au 5		
1. Choix du domaine de recherche																						
Définition de la question unique	01/10/2016	08/11/2016																				
Recherches + 1er lectures sur la question unique	09/11/2016	11/12/2016																				
2. Maîtres de mémoire																						
Attribution maître de mémoire	21/11/2016	21/11/2016																				
Divers RDV M.Laporte	30/11/2016	16/03/2017																				
3. Fiche Intermédiaire																						
Réflexion sur la problématique + les hypothèses	21/11/2016	16/12/2016																				
Rédaction fiche intermédiaire	21/11/2016	11/12/2016																				
Remise fiche intermédiaire	12/12/2016	12/12/2016																				
4. Rédaction Partie 1																						
Recherches + lectures	09/12/2016	03/01/2017																				
Rédaction	13/12/2016	15/01/2017																				
5. Rédaction Partie 2																						
Recherches + lectures	16/01/2017	05/03/2017																				
Rédaction	15/02/2017	12/03/2017																				
Elaboration des hypothèses	17/12/2016	12/02/2017																				
6. Rédaction Partie 3																						
Elaboration grille entretien	24/02/2017	26/02/2017																				
Recherche de données	10/02/2017	12/03/2017																				
Terrain d'application : définiton population mère	22/02/2017	03/03/2017																				
Echantillonnage	03/03/2017	04/03/2017																				
Rédaction	22/02/2017	12/03/2017																				
Entretiens exploratoire	10/03/2017	10/03/2017																				
7. Finalisation du projet																						
Impression du mémoire	15/03/2017	15/03/2017																				
Rendu du mémoire	17/03/2017	17/03/2017																				
Soutenance orale	29/03/2017	29/03/2017																				

Suite Annexe A : Diagramme de Gantt Master 1 : à lire dans le prolongement des dates.



Annexe B : Diagramme de Gantt Master 2



Suite Annexe B : *Diagramme de Gantt Master 1 : à lire dans le prolongement des dates*



Annexe C : Entretiens exploratoires ; caractéristiques des enquêtés

	Nom anonymé	Etablissement	Localisation	Type d'exploitation
8 Propriétaires	Monsieur O	Ibis budget et Ibis de Ciboure / Le madison	Ciboure (64) Saint-Jean de Luz (64)	2 en Franchises / 1 en attente
	Monsieur F	Château de Lignan	Lignan-Sur-Orb (34)	Indépendant
	Monsieur B	Hôtel Le Belvédère	Lauzerte (82)	Adhérent chaîne volontaire
	Madame C	Hôtel des Beaux-Arts	Toulouse (31)	Adhérent chaîne volontaire
	Madame E	Hôtel La Ramade	Avranches (50)	Adhérent chaîne volontaire
	Messieurs H	Hôtel Albert 1 ^{er}	Toulouse (31)	Indépendant
	Monsieur R	Hôtel Le Petit Vatel	Le Havre (76)	Adhérent chaîne volontaire
	Monsieur Z	Groupe Hotels Invest Sport	Sud-Ouest de la France	Franchises
2 Directeurs	Monsieur G	Citiz Hôtel	Toulouse (31)	Indépendant
	Madame L	Grand Hôtel de L'Opéra	Toulouse (31)	Adhérent chaîne volontaire
TOTAL			10 entretiens	

Annexe D : Retranscription entretien exploratoire N°1 – Monsieur O

Contexte :

- **Le 25 Novembre 2017**
- **Interview de Monsieur O réalisée par téléphone**
- **Propriétaire de deux établissements franchisés dans le 63**
- **Interview de 23 minutes**

Enquêteur : L'enquêteur contact par téléphone l'enquêté. Sonnerie.

Enquêté : Allo ?

Enquêteur : Oui bonjour Monsieur O, Léna VERGNES à l'appareil... Vous allez bien ?

Enquêté : Oui bonjour. Oui vous aussi ?

Enquêteur : Oui merci. Je ne vous dérange pas ?

Enquêté : Non je roule, je suis en main libre... vous pouvez me posez les questions. Il n'y a pas de problèmes.

Enquêteur : D'accord c'est gentil. Donc avant de commencer l'entretien je voulais vous remercier pour la participation à mon projet. Pour vous exposer mon travail comme je l'expliquai à votre fille, donc je suis en master 2 management en hôtellerie et restauration et j'ai donc à réaliser un mémoire de fin d'étude. Donc en fait, j'essaie de comprendre les décisions des entrepreneurs quand ils ouvrent un établissement hôtelier. Donc euh... voilà essayer de comprendre pour quelles raisons ils se dirigeraient vers une franchise ou pourquoi choisir de rester indépendant ou d'adhérer à une chaîne volontaire.

Enquêté : Très bien.

Enquêteur : Donc euh... pour me permettre de retranscrire notre échange, cet entretien sera enregistré et il sera effacé par la suite. L'entretien sera également anonyme donc sentez-vous libre de dire ce que vous désirez. L'entretien devra durer environ 30 minutes. Avez-vous besoin de plus de précision sur le déroulement de l'entretien ?

Enquêté : Non non... je crois que c'est bon je vous écoute.

Enquêteur : Super alors allons-y ! Je crois savoir que vous détenez plusieurs établissements hôteliers aujourd'hui... euh... il me semble que vous avez des établissements franchisés et... un indépendant bientôt ?

Enquêté : C'est ça, tout à fait et alors nous à l'origine... comme vous le savez on est dans le monde du... du prestataire de services en transports et logistique.

Enquêteur : Tout à fait.

Enquêté : Spécialisé plutôt dans les denrées périssables... En quelques années on a atteint une taille significative aujourd'hui au niveau du marché européen donc on fait partie des acteurs européens (*pause*) et à ce titre-là, si vous voulez, on... on a commencé la diversification de notre activité en développant un parc hôtelier.

Enquêteur : D'accord. Donc finalement vous m'expliquez que vous n'êtes pas spécialisé dans l'hôtellerie et la restauration ?

Enquêté : C'est ça, quand on a commencé à se diversifier euh... on avait pas d'expérience dans ce domaine. Et aujourd'hui on a donc euh... deux établissements en franchises qu'on a racheté et donc euh... un pour le moment en construction qu'on a repris mais pour le moment... on sait pas encore ce qu'on va faire avec...

Enquêteur : D'accord.

Enquêté : Donc au départ on a fait une association avec un professionnel de l'immobilier, en la personne de monsieur X, qui a déjà de l'expérience dans ce domaine et qui gère... aussi bien des Thalasso Thérapies dans la région que des lits médicalisés, de retraite sur l'Espagne. Hein donc il a quand même 8500 lits. Donc à partir de cette expérience, on a commencé déjà par voir l'intérêt des marques. Donc on a assisté à la première convention Accor, euh... on a eu de la chance c'était à Rio de Janeiro, on a passé 3 jours.

Enquêteur : Ah oui, c'est sympa ! (rire)

Enquêté : Et là Accor nous a fait le show, on va dire... de... de chaque marque, hein donc on a vu la famille Ibis.

Enquêteur : Oui.

Enquêté : On a regardé ensuite les Sofitel, les Mercure, les MGallery pour faire un peu l'étalage de... de tout ce que fait Accor.

Enquêteur : Oui, tout à fait.

Enquêté : Donc euh... Accor c'est aujourd'hui pour nous une référence. Bon on n'en connaît pas d'autre de nom, mais bon... pour l'instant c'est une... référence et... à travers eux, on a regardé tout le bien fait, on va dire, du... marketing, de la communication, le e-commerce,... de tous leurs plans réservations, leurs plans de communication puisque, quand on est franchisé on fait partis de... de leurs plans de communication.

Enquêteur : D'accord.

Enquêté : Voilà, donc on est avec un... support intéressant... d'un grand groupe... international.

Enquêteur : Oui

Enquêté : Et on a un avantage par rapport à ces conventions de côtoyer d'autres franchisés... donc d'échanger et d'apprendre sur les biens faits de la... la marque et du groupe quoi.

Enquêteur : D'accord.

Enquêté : Après quand on a dit ça c'est pas gratuit.

Enquêteur : Oui bien sûr.

Enquêté : Hein. Puisque... y a coût quand même assez important (*petite pause*) qui est de l'ordre de... alors je crois que c'est 10/80 % du chiffre d'affaires apporté par Accor... enfin non, c'est du chiffre d'affaires réalisé par l'établissement.

Enquêteur : Oui.

Enquêté : Donc nous on a deux... hôtels. On a un Ibis... Budget, hein c'est les anciens Etape Hôtels, euh... les bleus qu'on appelle

Enquêteur : Tout à fait, oui.

Enquêté : Et on a un Ibis rouge, c'est la famille euh... on va dire la plus performante du groupe Accor... et on gère 126 chambres... et on réalise entre les deux établissements un chiffre d'affaires d'un million sept.

Enquêteur : D'accord.

Enquêté : Faut préciser que c'est profitable...

Enquêteur : Oui

Enquêté : Et aujourd'hui... on a un taux de remplissage qui doit tourner à... 60 - 62%, tenant compte qu'on est dans une zone touristique hein... et tenant compte que... beh... on fait du yoyo en fonction des mois quoi hein.

Enquêteur : Exactement oui, aussi... c'est le problème des localisations à saisonnalité...

Enquêté : Voilà, donc... avec ces choix de marques, on est tenu quand même euh... à un modèle. Hein donc y a le modèle économique, mais bon ça c'est un... un support de gestion qui est agréable. On a des tableaux, des suivis permanents, des... relations aussi soutenues avec eux donc... ça c'est le côté intéressant. Euh... ce qui pour moi est un peu moins intéressant, que Accor est en train de revoir d'ailleurs,... c'est le même modèle d'hôtel (*quelques mots incompréhensibles*). Pour utiliser des hôtels,... on aime bien, quand même, trouver des fois des décorations différentes, et pas forcément du standardisé euh... qui est pas forcément non plus adapté, par rapport à... notre métier... ou tout simplement on va pas trouver les prises au bon endroit,... on va pas trouver les prises nécessaires, on va pas trouver euh... ce qui peut... ce qui peut nous convenir quoi.

Enquêteur : D'accord, (*je tente de relancer et recentrer l'enquêté, mais c'est infructueux*).

Enquêté : Donc, donc c'est la chaîne de référence. Donc après... nous on travaille à l'achat d'un autre hôtel...

Enquêteur : Oui.

Enquêté : Pour le transformer en Ibis Style, hein c'est l'hôtel Le Madison à Saint-Jean de Luz.

Enquêteur : D'accord, donc ce serait également pour en faire une franchise ?

Enquêté : Voilà, et là on serait aussi sur une franchise, euh... du coup un Ibis Style donc un hôtel plus... on va dire plus... comment je vais dire ça... plus, plus à thème hein. Si on choisit, par exemple à Saint-Jean une activité, le thème de la pelote comme l'a fait l'hôtel Donibane, on a des pièces qui ne se ressemblent plus, et là, on a... euh... on tourne autour du thème de la pelote et de la culture du Pays Basque... tout ça, ça nous va bien. Et là on touche une autre clientèle, un peu plus haut de gamme. On a des pièces qui sont plus importantes, donc on a changé de catégorie, mais bon... on est quand même euh... repéré par le côté « vert », et par le côté euh... « écolo », donc ça nous va bien aussi quoi.

Enquêteur : D'accord. Donc (*l'enquêté me coupe la parole*).

Enquêté : Donc là, c'est le même principe, franchise euh... contrôle de leur part..., suivi, euh... mise aux normes, il y a beaucoup de mise aux normes... parce que le... le marché évolue et il y a beaucoup de participations, par exemple Accor sponsorise le Tour de France, donc il y a quand même un accompagnement économique important quand euh... il y a des manifestations de ce type la quoi.

Enquêteur : D'accord. Très bien. Donc euh... (*l'enquêté me coupe la parole*).

Enquêté : Donc là... ça c'est pour la marque.

Enquêteur : Ok, oui par rapport vraiment à ce que... ce que vous me dites depuis tout à l'heure, euh... finalement je comprends que vous avez euh... vraiment choisi le modèle de la franchise parce que ça... ça apparaît à vos yeux comme un modèle peut-être plus profitable que d'avoir...

que peut-être d'ouvrir un indépendant où vous auriez été seul, euh... et sans accompagnement... pas de notoriété de base aussi, des choses comme ça ?

Enquêté : Voilà, disons que c'est pas notre métier premier.

Enquêteur : D'accord

Enquêté : Donc à partir de là on a des... on le gère, hein on a une équipe, mais on n'est pas investi comme quand on est euh... dans notre cœur de métier quoi. Donc voilà hein c'est plus simple pour nous et plus rassurant quoi... on a moins à s'en soucier parce que bon on a un suivi derrière et euh... sans avoir à y être en permanence et puis ça nous permet de nous développer plutôt rapidement puisque comme je vous l'ai dit euh... on a commencé avec le rachat d'un établissement qu'on a franchisé et aujourd'hui on va bientôt en avoir un troisième.

Enquêteur : Très bien.

Enquêté : Donc euh... à l'inverse, là on est en train de... d'aménager, enfin de restaurer un hôtel euh... type boutique, hein comme on en trouve à Paris. Hôtel de charme de 32 chambres, 4 étoiles luxe.

Enquêteur : (acquiescement)

Enquêté : Donc on est dans une autre catégorie hein, c'est pour ça que là, avec ça on aura la gamme complète sur Saint-Jean de Luz... qui est notre... notre choix aujourd'hui et... (*l'enquêté reçoit un appel*).

Enquêté : (*reprise de l'entretien*). Excusez-moi. Oui, je disais que par rapport à cet hôtel luxe là de... 34 chambres... là on n'a pas fait encore le choix, au moment où on parle. Euh... parce que déjà en chiffre d'affaires on aura un peu plus de mal...

Enquêteur : Oui.

Enquêté : On sera toujours dans la saisonnalité, donc on sera plein l'été puis un peu moins l'hiver. 34 chambres aussi c'est... même si on aura des prix supérieurs, ce sera un peu difficile... donc on... hésite parce que c'est... ce type d'outil est un hôtel de proximité qui était déjà connu à Saint-Jean de Luz...

Enquêteur : D'accord.

Enquêté : Qui est un hôtel qui nous, nous servira aussi d'accueil de nos clients, de nos fournisseurs, de nos partenaires... donc on le gèrera celui-là en proximité, et... ou on y mettra un... MGallery qui est le haut de gamme chez Accor...

Enquêteur : Tout à fait.

Enquêté : Bénéficiant un peu de... de tout déjà notre euh... partenariat avec Accor. Ou on le gèrera nous-même (*pause*). Hein et... à ce moment-là, on développera un e-commerce, euh... on est en train de regarder, d'embaucher un web développeur.

Enquêteur : D'accord.

Enquêté : Voir... on va dire euh... beh... tourner autour de notre site internet..., de notre centre de... central de réservations. Voilà là on y travaille, on prendra la décision en début d'année.

Enquêteur : D'accord. Et est-ce que éventuellement, par rapport à cet euh... à cet hôtel-là, la question de l'investissement par rapport à la franchise euh... ça vous influencerait dans votre décision ? (*acquiescement de l'enquêté*) Euh... le fait de devoir reverser euh... des dividendes et cotisations chaque année au groupe par rapport au CA et tout ça ?

Enquêté : Oui oui, c'est vrai qu'on réfléchit vraiment à voir si on franchise ou pas... parce qu'on va faire un petit chiffre, on va tourner à un million...

Enquêteur : D'accord.

Enquêté : On aura... déjà... euh... une dizaine de personne (*pause*). Donc on aura déjà un coût euh... masse salarial important. On aura un coût de... remboursement de l'outil élevé, puisque euh... c'est un outil entre l'achat et la rénovation qui va quand même nous coûter 5 millions d'euros.

Enquêteur : Oui, donc c'est un gros investissement.

Enquêté : Voilà donc on a un gros investissement à... à amortir, donc on fait d'abord le calcul économique et ensuite... on l'intégrera dans notre propre communication.

Enquêteur : D'accord. Donc pour le coup dans ce cas, euh... le modèle de la franchise va vous paraître plus onéreux ?

Enquêté : Oui enfin euh au début par rapport à notre investissement et euh... ça va être plus difficile de le rentabiliser comme je disais hein... donc pour le moment même si on réfléchit hein ça nous paraît un peu élevé comme coût par rapport à notre rentabilité quoi. Hein, du coup il y a deux chances sur trois qu'on le gère en nom propre quoi. Hein l'hôtel s'appelle Le Madison, il est connu déjà euh... il fait partie du panorama Luzien, donc on n'a pas la promotion de l'hôtel à faire quoi.

Enquêteur : Oui, du coup le fait de garder le même modèle d'exploitation et voir le même nom, ça peut euh... vous pouvez bénéficier quand même euh... de... de l'ancienne clientèle.

Enquêté : Voilà c'est ça.

Enquêteur : D'accord. Euh... alors après j'aurais également souhaitez avoir votre opinion sur le point suivant. Au-delà de la marque, euh... est-ce que d'une manière générale euh... à la base la localisation de vos établissements vous a incité à choisir un modèle d'exploitation... la franchise manifestement ?

Enquêté : Euh non pas forcément. Parce que... ces hôtels là... nous de par le business, on voudrait qu'ils aient une vocation VIP et... qu'ils s'adressent à une certaine clientèle, on va dire euh... qui tourne autour du... du travail et du business, et... d'un autre côté, on a le côté loisirs, puisqu'on est à Saint-Jean de Luz... côté touristique... donc on est en train de trouver... on sait que le business a rempli les hôtels du lundi au jeudi, et que le loisirs c'est plutôt le weekend voilà, donc... on est en train de travailler sur cet aspect-là (*pause*), et... ma foi on... y parvient. Hein parce que maintenant, on a un petit peu d'expérience, donc on adapte en fonction de la région, en fonction de la clientèle.

Enquêteur : D'accord. Euh... et si jamais vous aviez été établis ailleurs vous auriez pu choisir euh... un autre modèle... comme... l'indépendance comme vous allez peut-être le choisir pour votre... votre boutique hôtel, ou c'est vraiment voilà, le fait que vous n'étiez pas du métier, la franchise c'était la... l'unique modèle d'exploitation que... dans lequel vous auriez investi ?

Enquêté : Disons que c'est le... le modèle le plus simple et le plus adapté, à partir du moment où on y est pas. On a regardé un hôtel sur Paris...

Enquêteur : Oui.

Enquêté : ...Hôtel boutique, euh... on aurait tendance à le gérer et... et à le faire savoir, parce qu'on a une forte clientèle, on a... on a des organisations professionnelles aussi qui sont demandeurs donc euh... hôtel boutique on gère, hôtel de 70 à 150 chambres on franchise parce que là il faut faire du remplissage.

Enquêteur : D'accord, très bien, je comprends. Donc finalement pour de gros établissements, euh... comment dire... disons que vous faites confiances aux marques d'un groupes international comme Accor pour assurer leur euh... pérennité ?

Enquêté : Voilà, c'est ça hein un peu le choix aujourd'hui hein. Disons que... Accor apporte une... euh... plus de visibilité,... c'est une référence.

Enquêteur : Je vois merci. Donc même au niveau de la concurrence... est-ce que... est-ce que la concurrence autour de votre... de vos établissements ça a eu un impact aussi dans votre décision finale ?

Enquêté : Euh... oui, oui, oui, alors ça a un impact parce que, euh... par exemple l'Ibis Style, si on le fait pas, Accor implantera un Ibis Style tôt ou tard.

Enquêteur : D'accord.

Enquêté : Voilà et... on avait justement un concurrent qui... qui aurait bien voulu faire un Ibis Style et qui a opté pour un... Campanile, et ça nous va bien parce que s'il avait eu euh... l'Ibis Style, comme il est plus haut de gamme que l'Ibis rouge et bleu, automatiquement euh... il y a un choix porté par la clientèle sur l'Ibis Style. Voilà. Donc finalement nous... ça vient compléter notre parc hôtelier existant.

Enquêteur : Oui je comprends votre point de vu dans ce cas.

Enquêté : Et c'est pour ça que nous on regarde pour l'hôtel Donibane qu'on est en train d'ouvrir parce que... si on le fait pas euh... quelqu'un le fera et... le faire avec cette marque ça a du sens quoi.

Enquêteur : D'accord ouais. Merci. Et... du coup euh... je repasse au second hôtel que vous allez ouvrir, l'hôtel Le Madison, euh... est-ce que éventuellement vous... vous pourriez euh... adhérer aussi à une chaîne volontaire, qu'on n'a pas du tout euh... abordé ? Comme par exemple... euh je sais pas si vous les connaissez... Relais & Châteaux, Relais du Silence, quelque chose comme ça ?

Enquêté : Oui. Alors moi j'ai pas beaucoup d'expérience dans ce domaine... on a déjà un Relais & Châteaux, quartier du lac avec un hôtel... mais bon j'ai compris que l'on pouvait en avoir 2 ou 3 dans une même ville...

Enquêteur : Oui effectivement.

Enquêté : ...que c'était pas gênant, euh... marque volontaire c'est un peu le même principe que les franchises ou pas ?

Enquêteur : Oui c'est un petit peu le même principe, la seule chose c'est que... bon vous allez avoir quand même toute une aide derrière euh... de marketing, communication, euh... une contribution aussi à l'achat au niveau des fournisseurs, mais c'est vrai que vous êtes plus libre, moins standardisé. Que par rapport aux franchises finalement.

Enquêté : D'accord, beh nous on a plus cette vocation la par rapport au nouvel hôtel, on n'a pas encore travaillé sur euh... on va dire sur cette recherche quoi.

Enquêteur : D'accord. Après c'est vrai que... comme une franchise, ça coûte de l'argent derrière puisqu'il faut payer l'adhésion à la marque et... et verser quelques redevances aussi.

Enquêté : D'accord, là c'est plutôt une adhésion et... et des pourcentages sur le résultat peut-être ?

Enquêteur : Oui c'est plus dans ce sens-là. Après c'est vrai que chaque chaîne volontaire à sa manière de... de fonctionner hein, mais d'une manière générale c'est plus ça.

Enquêté : D'accord. Et bien... c'est quelque chose que l'on doit regarder, parce qu'on a parlé déjà de Relais & Châteaux effectivement, on a parlé de... on n'a pas encore travaillé là-dessus.

Enquêteur : Très bien, super, merci beaucoup. Bon j'ai encore quelques petites questions à voir avec vous, euh... un petit plus sur euh... comment dire... votre entourage on va dire, est-ce que euh... est-ce que vous avez sollicité votre entourage quand vous avez ouvert vos différents établissements ? Est-ce que euh... peut-être vous avez échangé avec votre entourage, quand je dis entourage c'est aussi bien la famille, euh... vos amis, vos collègues ou encore des connaissances, et est-ce que le fait d'avoir discuté avec eux, ça vous a influencé dans le choix du modèle d'exploitation ?

Enquêté : Non, parce qu'on n'avait pas beaucoup d'expérience, on est assez... « récent » dans ce domaine, on connaît bien le métier du service donc on... on n'a pas eu de mal à... on va dire en parallèle à gérer les hôtels... on est dans les mêmes buts d'entreprises, mais l'entourage euh... n'a pas influencé en dehors de l'associé monsieur X, qui lui avait déjà l'expérience de Accor...

Enquêteur : D'accord.

Enquêté : ...c'est lui qui nous a quand même montré les... les biens faits de cette chaîne quoi.

Enquêteur : D'accord, oui. Et... du coup au niveau du modèle de la franchise et surtout au niveau de Accor, euh... est-ce que... vous avez choisi les Ibis Styles ou autre bleu et rouge parce que ça vous... ça vous correspondez en termes de valeurs par rapport aux valeurs que vous souhaitez véhiculer par vos hôtels et à vos valeurs personnelles que vous recherchez euh... à faire passer, euh je sais pas à vos employés, à vos clients... ?

Enquêté : Alors sur l'Ibis Style, oui. Parce qu'on a... on est dans la créativité, on est dans la... culture, on est dans le thème, donc là on est sous le thème de la pelote du Pays Basque, donc ça ça nous... ça nous ressemble. Par contre sur les autres... les autres marques non. Là on a perdu l'identité, on est en... plus dans l'organisation de Accor, hein euh... standardisé, donc ça ça nous plait moins...

Enquêteur : D'accord, oui donc...

Enquêté : Voilà, par contre... par contre on bénéficie du réseau Accor quoi hein. Le choix s'est plus porté sur une question d'investissement quoi.

Enquêteur : Tout à fait. Donc finalement on revient sur le fait que ce soit plus euh... la notoriété au niveau des marques qui vous a vraiment... euh... influencé dans vos choix euh... notamment au niveau de vos premiers investissements hôteliers.

Enquêté : Voilà. Sur les premiers oui, sur les futurs non. Puisqu'on veut y mettre notre identité qui est forte.

Enquêteur : D'accord donc sur le dernier par exemple euh... est-ce que les valeurs que on vous à inculqués, je sais pas... durant votre enfance ou durant... durant votre professionnalisation ça... ça a une importance dans votre décision ?

Enquêté : Oui, oui sur le Madison aussi, c'est... la culture d'entreprise. Ça a été reporté sur la culture d'entreprise... et nous on le reporte sur tout ce qu'on entreprend, donc l'hôtellerie quoi.

Enquêteur : D'accord. Merci pour vos réponses. Euh... je crois que j'ai fait plus ou moins le tour, je sais pas si vous, vous pensez avoir des choses... à ajouter ?

Enquêté : Non, non on a bien échangé, pour moi ça... ça me va, si vous ça vous va c'est très bien. (*Échanges non en lien avec l'entretien*).

Enquêteur : Je vous remercie du temps que vous m'avez accordé.

Enquêté : Avec plaisir.

Annexe E : Retranscription entretien exploratoire N°2 - Monsieur F

Contexte :

- **Le 5 Décembre 2017**
- **Interview de Monsieur F**
- **A Lignan-sur-Orb (34)**
- **Propriétaire d'un établissement indépendant dans le 34**
- **Interview de 20 minutes**

Enquêteur : Bonjour Monsieur F, on a le plaisir de déjà se connaître donc je ne me représente pas (rires).

Enquêté : (rires). Non c'est bon Léna !

Enquêteur : Donc avant de commencer l'entretien, je voulais tout d'abord vous remercier pour la participation à mon projet. Pour vous exposer mon travail comme j'ai pu vous l'expliquer lors de notre prise de contact, je suis en master 2 management en hôtellerie et restauration et j'ai donc à réaliser un mémoire de fin d'étude. Donc en fait, j'essaie de comprendre les décisions des entrepreneurs quand ils ouvrent un établissement hôtelier. Donc euh... voilà essayer de comprendre pour quelles raisons ils se dirigeraient vers une franchise ou pourquoi choisir de rester indépendant ou d'adhérer à une chaîne volontaire. Voilà... Alors aussi, pour me permettre de retranscrire notre échange, cet entretien sera enregistré et il sera effacé par la suite. L'entretien sera également anonyme donc sentez-vous libre de dire ce que vous désirez. L'entretien devra durer environ 30 minutes. Avez-vous besoin de plus de précision sur le déroulement de l'entretien ?

Enquêté : Non non c'est tout bon pour moi merci.

Enquêteur : Parfait alors nous pouvons commencer ! Donc quand vous avez acheté votre établissement, c'était un établissement qui était... vous avez fait une reprise, c'était déjà un établissement hôtelier ou euh... vous l'avez ouvert vous-même ?

Enquêté : Non, non c'était un établissement hôtelier depuis... (l'enquêté marque un temps de réflexion), je crois que c'est depuis 95, où ça s'est transformé en hôtel, avant c'était... c'était à l'abandon, et avant c'était le... le château des évêques du Languedoc, voilà. Donc ça été racheté par des familles qui avaient de grosses propriétés viticoles, suite à des héritages... successifs. Ça avait fermé, puis ça a été racheté par une société financière de... de Lyon, qui a transformé en hôtel.

Enquêteur : D'accord.

Enquêté : Mais euh... l'investissement était tellement euh... important, qu'ils ont durée 2 ou 3 ans et ils ont déposé le bilan. Ensuite ça a été repris par euh... quelqu'un qui avait un hôtel à Nice, qui a lui aussi eu des problèmes financiers et ça a refermé et ça a été acheté par euh... deux frères, qui étaient pas du tout dans l'hôtellerie, qui étaient à l'époque concessionnaires motos... enfin de marque japonaise là. Ils avaient touché beaucoup d'argent et du coup ils ont... ils ont racheté et... ils l'ont gardé 8 ans. Un des frères est un petit peu artiste, enfin ils se disent artistes et ils ont perdus euh... presque 2 millions d'euros en 8 ans quoi, hein.

Enquêteur : Oui... D'accord.

Enquêté : Donc ça... comme ils étaient âgés tous les deux, 84, 85 ans, ça a déposé le bilan, l'URSSAF les a fait déposer et, alors qu'ils avaient largement les moyens de continuer hein. Mais

bon... ils se sont énervés, ils ont pas voulu beh... dépôt de bilan, et quand ils ont présentés un plan pour continuer, avec l'âge qu'ils avaient, 84, 85 ans, le tribunal a refusé. Donc ils ont lancé euh... un appel à reprise, on était 5 ou 6 à vouloir euh... reprendre le fonds de commerce et ont a été choisi, voilà...

Enquêteur : D'accord.

Enquêté : ...Mais bon, on était biterrois euh... moi dans ma famille... on avait un hôtel-restaurant quand j'étais tout petit, j'avais 5, 6 ans et ça m'avait toujours... j'avais ce souvenir d'hôtel-restaurant et puis euh... ça m'avait marqué, voilà.

Enquêteur : D'accord...

Enquêté : Après ça s'était arrêté, mes parents avaient divorcés donc ça s'était arrêté et... c'était l'opportunité de reprendre, voilà. Avec un ami à moi qui était euh... directeur commercial chez *Heineken*, et qui était en pré-retraite. Donc c'était l'occasion de dire beh à tous les deux on s'en est occupé, et... c'est ce qui s'est fait en février 2011. Voilà, donc là a va faire 7 ans qu'on... qu'on l'a repris...

Enquêteur : Ah d'accord.

Enquêté : Donc y'a un problème au niveau des murs, puisque ça appartient à une société, pour ne payer de... d'ISF les deux frères avaient passé ça sur une société en Uruguay, qui cette société en Uruguay c'est une boîte aux lettres hein. Sauf que depuis, eux sont morts et on n'arrive pas à... récupérer un petit peu... voilà. C'est pour ça qu'on a des soucis pour tout ce qui est euh... infrastructure, dès qu'il faut toucher on n'a pas l'autorisation parce que... y'a personne en face.

Enquêteur : D'accord.

Enquêté : Et pour euh... nous le loyer on le paie aux impôts, c'est parce que de... depuis 14 ans ils avaient pas payés les impôts...

Enquêteur : Oui donc euh... du coup...

Enquêté : Donc nous on le paie aux impôts, au fur et à mesure, mais... malheureusement on a des travaux d'embellissement c'est nous, mais tout ce qui est travaux d'infrastructure euh... clos et couverts qui est dû par le propriétaire beh... c'est à nous à l'assumé quoi voilà... C'est un peu... c'est un peu compliqué. Mais depuis 7 ans, on a eu... on a eu des années euh... où on a gagné un petit peu d'argent, des années où on a perdu un peu, parce qu'en fait on... on provisionne le loyer et on fait les travaux qui incombent au propriétaire donc on a doubles charges, mais bon en mallant, depuis 7 ans, on arrive à équilibrer...

Enquêteur : A équilibrer la balance.

Enquêté : Voilà, on a d'autres entreprises euh... qui rapportent de l'argent et du coup euh...

Enquêteur : Oui ça vient équilibrer un petit peu...

Enquêté : Ca... Ça peut équilibrer. Mais c'est un établissement qui est magnifique hein euh...

Enquêteur : Ça c'est sûr ! (rires)

Enquêté : ...on a un bon emplacement, c'est magnifique euh... on a changé de chef c'est la troisième fois... mais bon c'est de la cuisine euh... on veut pas d'étoile euh...

Enquêteur : Oui traditionnelle...

Enquêté : Entre guillemets traditionnelle euh... pour nous c'est l'hôtel et puis les mariages quoi, les mariages et les séminaires. Voilà la raison pour laquelle on a repris et euh... au bout de deux ans donc mon ami là, lui, beh ça lui plaisait plus, donc il s'est retiré ça fait que... en fait donc là

c'était Julie qui gérait ici, là maintenant Terry, Fabrice euh... enfin chacun est responsable un petit peu de, de son activité, la salle, la cuisine euh... la réception avec l'hôtel. Et du coup ça nous permet de... on n'a pas de directeur, et je passe une ou deux fois par semaine, on a quelqu'un en comptabilité qui vient régulièrement pour tout ce qui est compta... comptabilité, caisse ou autre, c'est géré à distance mais ça fonctionne bien, voilà.

Enquêteur : Ça fonctionne, bon tant mieux ! et euh... quand vous avez repris l'établissement, c'était un indépendant ?

Enquêté : Alors c'était un indépendant et il y'avait une affiliation à châteaux hôtels et collection.

Enquêteur : D'accord, vous avez gardé cette affiliation ?

Enquêté : On l'a gardé au départ et puis on s'est vite aperçu que ça coûtait cher hein... environ 30.000 € par an de cotisations... et que ça ramenait rien. Aujourd'hui entre Booking etc., tous ces réseaux euh... de chaînes, à part Relais & Châteaux qui... qui touche l'international, tout le restant on y croit pas quoi fin c'est... c'est... on pait pour pas grand-chose hein.

Enquêteur : D'accord, donc euh... Oui c'est pour ça que vous avez...

Enquêté : (*enquêté reprend la parole et coupe l'enquêteur*) On est indépendant, on a la quatrième étoile ça euh... qui faut renouvelée en 2018...

Enquêteur : Oui

Enquêté : Mais euh.... Après non. On est indépendant, on est sur tous les sites internet, c'est la dessus que les gens réservent aujourd'hui. Ça passe euh... les ¾ des réservations passent par là. Et ensuite on est sur une activité de... de séminaire, où la aussi on est sur des sites spécialisés pour les séminaires et puis on a nos client habituels. Et puis également un site qui est spécialisé pour les mariages mais on travail généralement en local. Hein c'est du bouche à oreille, c'est... c'est le local.

Enquêteur : Du coup c'est vrai que l'affiliation à une chaîne volontaire comme Château & Collection ça, ça n'amène plus de...

Enquêté : (*enquêté reprend la parole et coupe l'enquêteur*) Ca nous amenait rien d'être affiliés mais tous les autres ça, ça amène rien... A part, à part Relais & Châteaux où là il y a quand même eux....

Enquêteur : C'est un autre standing aussi...

Enquêté : C'est 5 étoiles, c'est un autre standing mais... euh... les ¾ c'est des étrangers dans Relais & Châteaux

Enquêteur : Oui c'est vrai...

Enquêté : On pourrait le faire mais il faudrait investir quoi.

Enquêteur : Oui d'accord. Et pourquoi ne pas investir justement ?

Enquêté : Ah... et bien (*réflexion*) parce que comme je vous l'ai dit aujourd'hui on est sur internet et euh... ça nous va bien. Et puis ce serait de trop gros investissement à prévoir pour mettre l'établissement à hauteur de la chaîne et bon... derrière il y a aussi des coûts très élevés hein euh... pour pouvoir être membre. Donc bon euh... aujourd'hui on ne souhaite pas investir autant d'argent et indépendant ça nous va bien.

Enquêteur : D'accord, je comprends. C'est une question de retour sur l'investissement aussi qui vous fait peur et qui vous freine ?

Enquêté : Euh... au vue des travaux à réaliser oui aussi je crois. Voilà, j'ai ma société de transport, avant on était deux dans l'affaire de l'hôtel maintenant et bien euh... je suis tout seul donc euh... j'ai pas envie voilà ça me convient comme c'est actuellement.

Enquêteur : Très bien je comprends. Et du coup euh... au-delà euh du modèle d'exploitation indépendant et euh de la chaîne volontaire, pourquoi ne pas avoir choisi la franchise ? Est-ce que euh... enfin pour vous euh...

Enquêté : En fait j'ai, j'ai des amis transporteurs justement euh... pour pas les citer c'est *Monsieur O*, qui ont, qui ont des gros euh... qui ont des hôtels. Eux sont franchisés avec le groupe Accor et là quand c'est une franchise euh... généralement c'est une construction neuve.

Enquêteur : D'accord.

Enquêté : A part des gens comme Accor, qui amène quand même une certaine clientèle avec Ibis, Mercure, Novotel, etc... euh... après les autres franchises euh... il y a beaucoup de franchise qui ont disparues Primevert etc... y'a bon des Campaniles qui fonctionnent bien, mais souvent c'est sur des euh... des schémas particuliers et des constructions neuves.

Enquêteur : D'accord.

Enquêté : Là ici euh... je vois pas, ça nous correspond pas, demain on va pas être Campanile euh ni Ibis, ni Novotel quoi hein, voilà.

Enquêteur : Non non c'est sûr et ce serait dommage dans un sens !

Enquêté : Voilà hein...

Enquêteur : Donc du coup pour vous la...

Enquêté : (*enquêté reprend la parole et coupe l'enquêteur*) La franchise c'est vraiment sur des projets avec des constructions neuves.

Enquêteur : Mais ça vous aurez euh... fin certaines marques chez Accor (alors ça dépend de la construction aussi) mais c'est vrai que certain Ibis s'engagent dans des, dans franchises sans que ce soit du neuf...

Enquêté : Dans les grandes villes, dans les grandes villes oui oui... Comme Paris, Bordeaux, fin etc... fin dans les grandes villes oui parce que euh... il manque de euh... d'hôtels de centre-ville.

Enquêteur : Du coup, oui la localisation...

Enquêté : Là là nous euh c'est pas le cas hein...

Enquêteur : Oui, le fait que vous soyez localisé en zone plus rurale je dirais et donc excentré par rapport à des grosses villes ça a joué dans votre choix d'exploitation ?

Enquêté : Tout à fait, tout à fait. Fin même Accor ou autre hein euh... ça, ça ne les aurai pas intéressé de faire... d'accepter une franchise ici quoi hein...

Enquêteur : D'accord, donc euh... clairement la localisation de votre établissement vous a aussi un peu incité à choisir le, le modèle de l'indépendance, après est-ce que la concurrence a aussi eu une part influenceuse ?

Enquêté : Si oui... fin en, en 4 étoiles il y en a 3 ou 4 sur Béziers...

Enquêteur : Oui.

Enquêté : Il y a eu deux hôtels tout neufs qui se sont construits en 2017, deux de centre-ville mais qui n'ont pas de parking, qui n'ont pas euh... ou qui ont pas de restaurant, donc ça fait la concurrence, maintenant, on n'a pas trop ressentie nous sur euh... (*réflexion*) sur le nombre de chambres louées euh... sur le taux d'occupation on l'a pas trop ressentit. Bon... euh on verra par la

suite hein/ Mais euh... d'abord il faut qu'ils forment leurs équipes c'est pas évident, y a un turnover important au niveau du personnel (on le voit parce qu'il y en a qui viennent de chez eux, qui sont embauchés chez nous), euh... et puis c'est pas des professionnels de l'hôtellerie donc ils ont, ils ont du mal. Ils ont fait de beaux trucs, deux beaux hôtels, un 3 étoiles et un 4 étoiles, mais euh... ils ont du mal à... à démarrer.

Enquêteur : Oui d'accord. Donc c'est vrai que quand vous avez choisi du coup de quitter Châteaux et Hôtels de Collection c'est, c'était pas du tout par rapport à la concurrence ?

Enquêté : On l'a pas ressenti. Non non pas du tout, pas du tout, pas du tout. C'est pas ça qui nous a fait arrêter l'adhésion...

Enquêteur : Ça vous a pas influencé ?

Enquêté : Non non, non et puis ils nous amenés pas grand-chose hein ? Franchement, ils sont venus deux trois fois en discutant, ils nous ont relancés y'a encore 2 ans, chaque année ils nous relancent. Mais on est prêt à faire des efforts, mais ça nous amène rien.

Enquêteur : Et une autre chaîne volontaire comme Logis de France ou autre hein ?

Enquêté : Ouais non, Logis de France c'est plutôt sur les petites structures hein. Petites structures mais qui est pas mal hein, mais euh... aujourd'hui, moi le premier hein, je... beh je j'étais à Lyon il y a pas longtemps euh... c'est Booking et puis c'est tout hein... Fin Trivago, Booking, c'est vite fait, on choisit euh... et puis... euh, on pait directement hein.

Enquêteur : Et puis c'est vrai qu'en général les avis euh...

Enquêté : Oui ! On arrive à savoir à peu près alors euh... Tripadvisor c'est pas tout à fait euh... bon faut pas tout prendre à la lettre hein, mais ça donne quand même une tendance.

Enquêteur : Et du coup juste pour revenir sur la franchise, j'ai bien compris que pour vous c'était surtout sur des constructions neuves, mais euh... au-delà de ça euh... est-ce que vous trouvez que c'est un bon modèle d'exploitation ? Enfin euh... est-ce que vous trouvez que c'est un modèle plus profitable peut-être ou par rapport à la clientèle euh... ?

Enquêté : Ah euh... plus profitable oui sûrement après euh... voilà comme je vous l'ai dit je pense pas que Accor aurait accepté un hôtel euh... comme le nôtre car c'est particulier comme structure quand même hein. Après oui c'est sûr que ça ramène certaines clientèles bien que nous on s'en sort bien sans quand même hein...

Enquêteur : Quand vous dites « certaines clientèles » cela signifie que ça apporte plus de visibilité ?

Enquêté : Oui voilà plus de visibilité c'est vrai et puis ça a quand même une certaine force commerciale que nous indépendant on ne peut pas avoir parce que ça coûte cher et puis hein euh... c'est ça la force d'un réseau quand même.

Enquêteur : D'accord. Et euh du coup, aussi au niveau de votre choix d'exploitation pour revenir sur la question de l'investissement, est-ce que l'investissement que pouvait engendrer la chaîne volontaire ou même la chaîne intégré si ça avait été envisageable, ça aurait été un critère pour vous de sélection ? Le fait de devoir payer des redevances annuelles euh...

Enquêté : Ouais les redevances sont très chers hein Châteaux et Hôtels Collections c'était plus de euh... entre 30 et 35 milles euros par an, en face à part d'avoir un bouquin on avait rien du tout hein euh rien.

Enquêteur : D'accord.

Enquêté : Aujourd'hui c'est Internet euh, c'est Booking euh on n'a plus besoin et les gens se servent plus de ce livre à se trimballer par tout hein... Vous tapez « hôtels Béziers » euh tout défile et on n'a plus besoin de personne hein.

Enquêteur : Oui oui c'est vrai. Euh je sais que vous êtes un peu pressé, encore quelques petites questions... Est-ce que quand vous avez repris l'établissement, fin avec votre ami, est-ce que vous avez aussi sollicité votre entourage ? Pour euh... peut-être savoir ce qu'il en pensait ? Que ce soit des amis, de la famille ou même des collègues ?

Enquêté : Non, non, non. Euh... il y a un professionnel sur Béziers qui fait beaucoup d'événementiels là, c'est quelqu'un qui est assez âgé mais qui connaît bien le boulot. Donc euh au départ on a un petit peu travaillé avec lui, on a des *business dating* tous les mois en invitant des entreprises euh..., on a fait des soirées musicales, on a euh... on avait déposé la marque « Jazz au Château » où on faisait une soirée jazz tous les mois. Et... ça a permis à bien démarrer, à récupérer une clientèle de... locale, au niveau de la restauration.

Enquêteur : D'accord.

Enquêté : Les marges sont à l'hôtel, sont pas au restaurant, donc aujourd'hui nous le restaurant aide l'hôtel mais si ces pour remplir la salle le samedi de client extérieurs c'est bien, mais nous ce qu'on veut c'est avoir des clients de l'hôtel. Et souvent, notamment à partir du mois de Juin, euh... mai, juin jusqu'en septembre, le restaurant est complet, qu'avec... les weekends, qu'avec les clients de l'hôtel et on a du mal à récupérer cette clientèle extérieure, une ou deux tables mais c'est pas, pas plus. Parce que les gens appellent : « c'est complet ».

Enquêteur : D'accord. Euh du coup pour revenir au niveau de l'entourage, c'est vraiment euh... ça vous a pas du tout influencé quand peut-être vous en discutiez autour de vous ?

Enquêté : Non, non, on a fait quelques essais, certains concluants d'autres qui l'étaient moins, on a conservé notre clientèle de séminaire, on a fait des efforts pour la conserver, on l'a toujours... Alors on est bien placé pour des secteurs euh... on va dire Languedoc-Roussillon, Midi-Pyrénées, on est bien placé. Mais quand ce sont des entreprises euh... nationales qui sont sur plusieurs régions, beh c'est soit Lyon, soit Paris... donc on est pas dans le bon créneau là.

Enquêteur : D'accord, euh après au niveau des... des valeurs qui vous ont été inculqués tout au long de votre enfance ou autre, est-ce que ça vous a aussi influencé dans le fait de choisir un établissement comme celui-ci, de rester sur un établissement indépendant...

Enquêté : Non parce que... Choisir non parce qu'en fait c'était une opportunité, j'aurais jamais pensé reprendre un hôtel restaurant etc... pas du tout. C'était l'opportunité puisque c'était au tribunal, on a été retenus tant mieux. On aurait pas été retenu on aurait jamais cherché autre chose.

Enquêteur : D'accord.

Enquêté : Et puis Béziers, le Château de Lignan c'était quand même connu, c'était une institution après sur Béziers hein, c'est le seul château-hôtel de... de la région.

Enquêteur : Ok je comprends.

Enquêté : Euh... non après bon l'activité, on sait très bien qu'on va pas prendre de la clientèle Montpellier, ni de Carcassonne, ni de Perpignan hein.

Enquêteur : Oui oui.

Enquêté : Bon, on a un secteur bien défini, on a une clientèle, on maintient notre chiffre d'affaires tous les ans à... plus ou moins 5% à quelque chose près. Si on a un peu de retard, beh on force un peu sur des tarifs, sur des prix de séminaire. On euh... l'année prochaine la coupe du

monde de rugby qui vient là euh... des moins de 16 ans, qui viennent ici. Euh... du coup bon ça va nous permettre un petit peu de maintenir nos prix pendant le 1^{er} semestre parce qu'on sait qu'on aura au mois de Juin c'te grosse activité et on va rattraper le chiffre d'affaires... on préfère marger davantage et on dire par contre après la saison, après les mariages, beh la par contre on aura des moyens de dire on va baisser les prix, pour remplir la fin d'année quoi hein. Donc c'est une politique interne, y'a pas de franchise qui nous dis voilà la politique à mettre en place. On la fait en fonction de, de, de... de nos besoins voilà.

Enquêteur : Oui ...

Enquêté : Et du taux de remplissage hein.

Enquêteur : Oui c'est vrai qu'après s'est plus pratique à gérer en fonction de vos besoins.

Enquêté : Tout à fait.

Enquêteur : Donc c'est vrai que au niveau de vos idéologies, ou des valeurs morales quelque chose comme ça, c'est pas ça qui vous a influencer à choisir une structure indépendante ?

Enquêté : Non, par contre après euh... fin toute ma vie professionnelle j'ai utilisé des hôtels, des restaurants euh... et je sais ce qui me plait, ce qui me plait pas. Voilà. Généralement, je suis pas le seul, rien qu'en on est sur la route etc., c'est l'accueil, c'est la qualité, la propreté, euh... le repas ça en fait partie mais on veut pas non plus euh... quand on a envie de bien manger on va dans un étoilé, sinon on veut manger correctement, rapport qualité/prix correct et puis quelque chose de confortable mais surtout un service. Voilà. Je pense qu'ici il y a une bonne équipe et on est arrivé à mettre ça en place, l'équipe existé, on l'a amélioré, mais ça c'est important voilà. D'avoir une qualité de service et c'est pour ça qu'on conserve notre clientèle quoi, c'est pas une enseigne qui nous ferait garder c'te clientèle. Voilà.

Enquêteur : D'accord.

Enquêté : C'est le, le, la qualité de service qu'on amène.

Enquêteur : Oui. Donc votre expérience on va dire au niveau de...

Enquêté :Personnelle

Enquêteur :personnelle, vous a incité à mettre une certaine qualité de service....

Enquêté : (*enquêté reprend la parole et coupe l'enquêteur*) On a des clients qui viennent ici depuis des années euh..., des familles, pour des repas particuliers, des commerciaux, des chefs d'entreprise, etc., qui invite leurs clients chaque année régulièrement depuis qu'on est là hein euh...

Enquêteur : D'accord.

Enquêté : Donc c'est que ça leur convient. Voilà.

Enquêteur : Oui. Bon si ça revient en général c'est que les clients sont contents !

Enquêté : Voilà, voilà.

Enquêteur : D'accord, et bien moi je pense avoir plus ou moins ce qui me faut après je sais pas si vous avez peut-être des choses à ajouter par rapport à... voilà les modèles d'exploitations, ce que vous en pensez d'une manière générale chaque modèle.

Enquêté : Non nous on a connu euh... c'était pas une franchise puisque c'était une affiliation à une chaîne donc euh... Châteaux Hôtels de Collection, je trouve que c'est, c'est du commerce, du marketing ils en font très peu mais qui ne correspond pas. Euh... j'ai rencontré des gens notamment dans la vallée du Rhône qui était Châteaux Hôtels de Collection, bon par mes

déplacements, et à la fin du repas avant d'aller dormir j'ai posé la question au patron comment ça fonctionné ; on avait la même réflexion et me disait « c'est cher pour ce que ça rapporte » et la plupart avaient la même réflexion en disant « On va en sortir ». On va en sortir parce qu'ils nous amènent rien.

Enquêteur : Oui c'est...

Enquêté : Ils nous amènent rien ! Rien du tout ! A part c'te grosse..., à part des grands groupes comme euh... le groupe Accor etc. sur des, des... des constructions neuves ou des emplacements vraiment stratégique, ils arrivent à... voilà. Mais des Ibis, je connais des gens qui en ont fait 2, 3, 4 même mais le premier très bien, deuxième et puis troisième et quatrième. Beh parce que quand on est dedans beh y'a des propositions qui arrivent, y'a un projet vous prenez, vous prenez pas, généralement on dit « ok on prend » et puis sur les trois euh ce que vous gagnez sur les 3 vous le perdez sur le quatrième parce qu'il faut attendre 1 an, 2 ans, 3 ans, 4 ans pour que ça se lance ou qu'y est la sortie d'autoroute au bon endroit euh... bon. Donc là aussi y'a des inconvénients parce que quand on rentre dans une chaîne ou en franchise, y'a des propositions pour euh... des emplacements, si on refuse quelqu'un d'autre s'y met. C'est-à-dire avec la même enseigne on peut avoir un concurrent. Donc si, un exemple sur Béziers, il faut un hôtel Ibis euh... un Mercure et puis demain un Novotel beh si on est Accor il faut faire les 3. Si on dit le Novotel on le fait pas ...

Enquêteur : Quelqu'un d'autre va le faire et ...

Enquêté : Il va prendre la clientèle du Mercure et du coup euh... bon.

Enquêteur : Oui c'est vrai qu'au niveau de ce modèle là ce sont des éléments en prendre en compte également.

Enquêté : Exactement. Donc bon c'est aussi pour ça que la franchise ça ne me convient pas. Euh... moi j'ai eu cette opportunité sinon j'aurais pas acheté un hôtel hein et euh... donc beh... j'ai pas envie de me mettre dans un groupe et devoir ouvrir toutes les marques pour beh ... pas avoir de concurrence quoi.

Enquêteur : D'accord. Bon et bien je vous remercie, je ne vais pas vous retenir plus longtemps je vois que vous êtes un peu pressé...

Enquêté : Beh de rien. Oui je suis désolé il faut que je m'occupe de deux trois choses.

Enquêteur : Je comprends, en tout cas une nouvelle fois merci.

Enquêté : Si vous avez besoin d'autres choses vous m'envoyer un mail n'hésitez pas.

Enquêteur : Merci Monsieur F. A bientôt !

Enquêté : A bientôt, bonne journée !

Enquêteur : A vous aussi.

Annexe F : Retranscription entretien exploratoire N°3 - Monsieur B

Contexte :

- **Le 29 Janvier 2018**
- **Interview de Monsieur B**
- **A Toulouse (31)**
- **Propriétaire d'un établissement ayant adhéré à deux chaînes volontaires (82)**
- **Interview de 20 minutes**

Enquêteur : Bonjour Monsieur B, je me représente rapidement même si vous me connaissez déjà... donc je suis Léna VERGNES en master 2 management en hôtellerie et restauration, ici à l'ISTHIA. Je voulais aussi tout d'abord vous remercier pour la participation à mon projet.

Enquêteur : Du coup euh... avant de commencer je vous rappelle rapidement le... le sujet de mon travail.

Enquêté : Oui, remettez moi dans le...

Enquêteur : J'étudie, enfin j'essaie d'étudier, et de comprendre euh... comment est-ce que les entrepreneurs en hôtellerie, lors de la création de leur entreprise, décident de se diriger plutôt vers l'indépendance, ou euh, pourquoi est-ce qu'ils auraient adhéré à une chaîne volontaire...

Enquêté : D'accord.

Enquêteur : ... ou à une chaîne intégrée.

Enquêté : D'accord.

Enquêteur : Du coup c'est vraiment essayé de comprendre le processus de décision et de voir euh... beh s'il y a quelque chose qui influence un petit plus euh... les entrepreneurs et leurs décisions.

Enquêté : D'accord. Impeccable.

Enquêteur : Alors aussi, pour me permettre de retranscrire notre échange, cet entretien sera enregistré et il sera effacé par la suite. L'entretien sera également anonyme donc sentez-vous libre de dire ce que vous désirez. L'entretien devra durer environ 30 minutes. Avez-vous besoin de plus de précision sur le déroulement de l'entretien ?

Enquêté : D'accord. Aucun souci. Non non c'est bon.

Enquêteur : Du coup euh... juste pour commencer, quand vous avez repris, enfin repris..., quand vous avez ouvert votre hôtel...

Enquêté : Oui.

Enquêteur : Est-ce que... est-ce que c'était un hôtel que vous avez repris ?...

Enquêté : Qui était fermé.

Enquêteur : ...qui était fermé ?

Enquêté : Euh... à l'abandon.

Enquêteur : D'accord.

Enquêté : Qui... il, il y avait plus rien.

Enquêteur : D'accord. Donc vous avez repris, euh... avant c'était un hôtel indépendant ?

Enquêté : C'était un hôtel indépendant, voilà qui a fermé... et donc on a... on a racheté un établissement fermé.

Enquêteur : D'accord. Et du coup est-ce que vous pourriez juste me présenter rapidement d'abord votre établissement... et même vous, votre processus... peut-être de réflexion euh...

Enquêté : Sur la, sur la reprise de l'hôtel ou sur l'adhésion après... ?

Enquêteur : Ce que vous voulez, je vous laisse parler un petit peu librement... (*l'enquêté commence sa présentation en même temps que je termine mon intervention*)

Enquêté : Oh oui... Donc l'hôtel du Belvédère c'est un hôtel de 22 chambres avec Spa et restaurant voilà... euh... donc qui était fermé parce que euh... il avait pas réussi à fonctionner euh... vu un emplacement quand même... commercialement difficile. Euh, moi quand je l'ai repris les temps changeaient, puisque... c'était quand même le développement d'internet, et des ventes en ligne, etc... donc ce qui m'a permis moi de le... de le repositionner... sur un produit euh... nature, ressourcement, etc..., plus facile à vendre par internet que peut-être mes prédécesseurs avant, à l'époque, sans internet. Voilà (*acquiescement de l'enquêteur*). Donc ça c'est le... le..., le principe du positionnement et de, de rachat de cette entreprise. Euh... Voilà.

Enquêteur : D'accord... (*rires*). Et du coup euh... oui, au niveau... donc normalement vous avez adhéré à la chaîne volontaire « Logis » ?

Enquêté : Oui, on a adhéré à « Logis », je suis pas sûr qu'on l'ai fait de suite..., je pense pas euh... au début on était tout seul, et on a du adhérer à « Logis » euh... (*l'enquêté prend le temps de réfléchir*)... quelques temps plus tard. Alors je sais plus honnêtement...

Enquêteur : D'accord.

Enquêté : On n'a... on n'a pas adhéré immédiatement.

Enquêteur : Oui, au début une indépendance du coup.

Enquêté : Ouais, on était indépendant, euh... et on a du adhérer euh... je, je sais pas si on l'a fait dans l'année ou un an plus tard. Je me rappelle plus honnêtement.

Enquêteur : Et... Pourquoi avoir du coup finalement choisi de...

Enquêté : On a choisi « Logis », pour plusieurs raisons... Déjà j'ai éliminé... euh... des marques qui n'étaient pas adaptées, on va dire... « Relais & Châteaux », « Châteaux & Hôtels Collections », enfin donc voilà, on élimine déjà tout ce qui n'était pas adapté. Ensuite... j'ai éliminé tous ceux que je connaissais étant pas bons, parce que je connais des... des gars qui bossent dedans donc euh... (*rire de l'enquêteur*) euh... « Relais du Silence » euh... c'est un mec qui travaillait avec moi, il est nase donc euh... j'allais pas travailler avec eux... donc j'ai, j'ai éliminé tous ceux que je trouvais nases. Euh.....

Enquêteur : D'accord.

Enquêté : Et euh « Logis », j'avais un attachement particulier à « Logis » parce que j'ai travaillé pendant 5 ans pour eux, comme visiteur mystère (*acquiescement de l'enquêteur*). En fait, donc je... en sous-traitant. Donc je les connaissais un peu, et euh..., j'ai trouvé que ça pouvait bien correspondre à l'image de... de... de notre entreprise, voilà...

Enquêteur : D'accord.

Enquêté : ...ouvert, etc..., un truc un peu campagnard, donc euh... l'adéquation était euh... fin il restait pas grand monde... comme possibilité. Voilà pour moi, quand j'avais éliminé ceux qui étaient pas adaptés au produit, et ceux que je voulais pas parce qu'ils étaient pas bon... euh... il restait pas grand monde.

Enquêteur : D'accord, donc si je vous écoute bien... c'est que... aussi ça correspondait euh... à vos valeurs que vous voulez transmettre...

Enquêté : Oui c'est ça, c'est-à-dire que le... euh... les, les valeurs transmissent par « Logis », donc que je connaissais pour avoir travaillé un peu en interne chez eux, correspondaient à ce qu'on essayait de faire, hein... voilà, un hôtel... ouvert, plutôt campagnard, une bonne table euh...

Enquêteur : Oui.

Enquêté : Je, je veux dire, on est un produit un peu hors normes pour « Logis », mais euh... les valeurs de « Logis », ça aurait pu être « Relais du Silence » aussi, mais le patron de « Relais du Silence » est un nase donc euh...

Enquêteur : Oui, ça ne vous convenait pas en termes de euh... de relations.

Enquêté : Voilà. Mais sinon « Relais du Silence » aurait pu coller aussi euh... en termes d'image.

Enquêteur : En termes d'image ?

Enquêté : Voilà euh... marketing, c'était... c'était pas mal aussi.

Enquêteur : D'accord. Et euh... quand vous avez choisi de... du coup d'adhérer... à une chaîne volontaire et ici « Logis », c'était pour quelque chose en particulier ? Vous ramenez euh... une visibilité ou euh... ?

Enquêté : Pour, pour plusieurs choses. La première c'était de pas être seul. Euh... c'est-à-dire que je... je trouve que tout seul c'est dangereux en termes de réflexion, parce qu'on pense avoir raison et on peut ne pas suivre euh... le mouvement. Alors moi j'ai une particularité c'est je... je fais beaucoup de chose donc euh... normalement je suis pas isolé, mais euh... le danger d'un hôtelier seul, c'est que beh... il, il peut se couper du monde, il croit qu'il a raison tout seul dans son coin. Donc le fait d'être avec des chaînes volontaires, ou des chaînes intégrées... ou... quoi que ce soit, le fait de pas être seul, ça permet simplement de se poser des questions, de voir d'autres hôteliers, euh... de participer euh... d'être au courant un peu de ce qu'il se passe donc, je crois que le premier truc, c'est tout simplement de pas être seul. Euh... le deuxième c'était euh... de voir, certainement des retombées commerciales. C'est-à-dire de nous aider à développer un hôtel qui euh... beh qui était quand même à l'abandon, donc il fallait quand même aller chercher euh... aller chercher des clients. Euh... (*l'enquêté prend le temps de réfléchir*), et ensuite euh... quand vous adhérez à ce genre de chaîne, vous avez des contrôles, vous avez des... quelques process je dirais, beh qui tirent vers le haut l'équipe. Voilà. C'est un mélange un peu de commercialisation, de qualité puis de réseau.

Enquêteur : D'accord. Et... pourquoi ne pas avoir choisi la franchise ?

Enquêté : Euh...

Enquêteur : A une chaîne... intégrée ?

Enquêté : Beh parce que déjà c'est beaucoup plus cher, euh... c'est énormément plus cher. Ensuite, il y a beaucoup plus de contraintes, c'est-à-dire on fait pas toujours ce qu'on veut... les normes, etc..., et moi je reprenais un hôtel fermé, il était hors de question que... que je casse tout, et puis euh... pour moi les chaînes intégrées euh... sont synonyme de manque d'âme, on va dire, voilà...

Enquêteur : D'accord.

Enquêté : Ça m'intéresse pas.

Enquêteur : Je comprends et euh... le fait aussi que vous ayez déjà un investissement lourd dû euh... à la réhabilitation du bâtiment ça a joué ?

Enquêté : Oui beh euh... c'est sûr que déjà j'avais un investissement conséquent à réaliser donc en plus payer par-dessus euh... pour rentrer dans les normes de la chaîne et après devoir encore payer derrière pour y rentrer euh... c'est hors de question. Fin déjà je veux dire, ça m'intéresse pas et puis aujourd'hui je pense qu'on a assez euh... de moyens... euh pour arriver à euh... commercialiser son hôtel sans faire appel à un groupe quoi...

Enquêteur : Ca rejoint, un petit peu aussi euh... vos... le fait de correspondre à vos valeurs personnelles ?

Enquêté : Oui... oui, oui c'est ça, ça me correspond pas. Pour moi les chaînes intégrées c'est... je sais pas, c'est ce déguiser quoi... c'est prendre le costume d'un autre et euh... euh... je peux me déguiser en *Mario Kart* mais après... (*rire de l'enquêteur*), fin voilà... si j'ai envie de m'appeler *Mario*, je m'appelle *Mario* mais je... je... ça... ça me... c'est pas un truc qui me..., c'est très bon, je veux dire... je comprends qu'il y ai des investisseurs qui sont rarement sur place à gérer,... qui se moquent de leur hôtel... fin, c'est pas qui se moquent mais... ils ont envie d'un produit financier, d'un produit qui marche, qui s'appelle « Novotel », « Mercure », c'est rassurant pour eux ils ont rien à penser, rien à réfléchir euh... on leur dit le lit il va être comme ça et... voilà. Mais ça correspond pas ni à ce que je veux faire, ni à cet établissement-là, voilà... c'était pas... pas adapté, c'est un établissement qui a une âme, qui... qui est particulier, je le voyais pas rentrer dans un moule euh... de chaîne intégrée.

Enquêteur : Oui, standardisé.

Enquêté : Oui.

Enquêteur : Je comprends. Et... donc du coup je reviens sur la question de l'investissement que vous avez abordé euh... rapidement.

Enquêté : Oui.

Enquêteur : C'est vrai que... ça a été aussi quelque chose qui vous a influencé dans vos choix euh... ?

Enquêté : Oui, oui beh, je veux dire une chaîne comme euh... « Logis », ça doit coûter euh... aller 5 ou 6 milles euros par an peut-être sur un établissement comme nous euh..., si je m'appelais « Mercure », c'est 100 000 quoi... je veux dire, c'est juste pas pareil.

Enquêteur : Oui, et puis y a une question d'investissement mobilier aussi derrière euh... ?

Enquêté : Oui, c'est-à-dire que là je fais ce que je veux euh... parce que je suis chez moi, mais si je suis avec une chaîne intégrée, je suis obligé de... de... de prendre leurs... leurs fournisseurs, de respecter des normes... des choses comme ça, etc... qui sont intéressantes, mais qui m'intéressaient pas moi sur euh... sur cette affaire-là.

Enquêteur : Oui, pour vous euh... ce n'était en rien envisageable. Du coup le coût que peut représenter un adhésion ne vous a pas freiné dans vos choix ?

Enquêté : Et bien euh... En terme de franchise si bien sûr ce n'était pas envisageable et puis pour deux raisons, l'investissement bien sûr mais aussi euh... parce que ça ne correspondait pas à ce que je voulais faire pour cet établissement.

Enquêteur : D'accord, et du coup pour l'adhésion à une chaîne volontaire ?

Enquêté : Beh du coup comme je vous l'ai dit, Logis c'était un peu une évidence pour moi donc après on n'a pas vraiment pris en compte le coût... même si euh dans un sens si évidemment, c'est sûr que si les redevances étaient aussi élevées que d'autres chaînes comme euh... Relais & Châteaux bien que ça ne correspond pas à notre établissement et au positionnement que l'on a

souhaité. Mais euh... c'est vrai que si le coût était plus important je pense que l'on y aurait réfléchi à deux fois oui.

Enquêteur : D'accord je comprends. Et est-ce que ce choix de modèle d'exploitation a été aussi fait euh... je dirais... en lien avec la rentabilité ? Enfin... selon une idée du rapport coût/bénéfice ?

Enquêté : Ah euh ... C'est vrai que comme on l'a abordé euh... on a aussi adhéré dans le but de commercialiser l'hôtel et d'avoir une aide à ce niveau-là, entre autre hein. Donc oui euh... je pense que voilà les coûts nous convenant, euh... on a aussi pensé que ça nous ouvrirait à d'autres clientèles... donc ça nous rapporterait du chiffre... surtout avec notre emplacement, et puis aussi euh... le fait que l'établissement n'est pas d'ancienne réputation à la reprise, il n'était pas du tout connu hein. Donc sachant que la franchise n'était pas envisageable pour toutes les raisons déjà évoquées euh... et bien adhérer à Logis nous a paru comme la meilleure solution. Et ça au-delà de la rentabilité hein.

Enquêteur : D'accord oui, je comprends votre raisonnement. Et autrement, euh... vous avez euh... je suis en train de penser... c'est un hôtel que vous avez ouvert en... en association avec une autre personne ?

Enquêté : On est, on est sept, au total !

Enquêteur : Ah vous êtes sept sur l'établissement ! D'accord.

Enquêté : Je suis l'actionnaire principal, (*acquiescent de l'enquêteur*), mais j'ai des copains avec moi... j'ai toujours des copains avec moi ! (*Rires*).

Enquêteur : Faut bien s'accompagner des fois, c'est plus sympa.

Enquêté : Ouais, non c'est rigolo, on est copains, c'est très bien.

Enquêteur : Et... est-ce qu'ils vous ont influencés dans... vos choix ?

Enquêté : Non. Non, non.

Enquêteur : C'est vous qui prenez les décisions ?

Enquêté : Ce sont des « sleeping partners » !

Enquêteur : D'accord. Donc c'est vous qui prenez les décisions seul ?

Enquêté : Ouais, tout seul.

Enquêteur : Ok, merci. Donc ça c'est bon... Euh... au niveau de... du contexte où est situé le... l'établissement, c'est quand même un contexte un petit peu particulier, (*acquiescement de l'enquêté*), puisqu'il est assez isolé.

Enquêté : Oui c'est ça ouais ! Il est à l'abri du pognon on dit donc oui assez isolé ! (*Rires*)

Enquêteur : Donc euh... est-ce que ça a joué aussi la localisation de l'établissement euh... beh dans le mode d'exploitation choisi ?

Enquêté : Non, parce que en fait du moment où je l'ai acheté comme ça, donc je le savais à la base euh... quand je l'ai acheté... bon il a pas changé de... de...

Enquêteur : De lieu ! C'est difficile c'est vrai.

Enquêté : Je l'ai acheté comme ça, donc euh... donc du moment où je l'ai acheté, j'ai imaginé un mode d'exploitation, de choses qui sont... qui ont été mises en place ensuite, il y a pas eu de surprises, je dirais euh... l'hôtel s'est pas déplacé donc bon... on savait ce que l'on voulait faire, on savait qu'on en ferait un hôtel indépendant qu'on pourrait adhérer ou pas à des, des chaînes volontaires... (*pause*)... bon euh... l'emplacement a pas joué beaucoup, l'emplacement aurait pu jouer sur euh... sur la marque si on s'était posés beaucoup de questions. C'est... Ça aurait pu

correspondre aussi bien à un *Châteaux Hôtels Collections* qu'à un *Relais du Silence*, qu'à un *Logis*, qu'à... qu'à pleins de marques, un *Best Western*, ça aurait pu... ça aurait pas pu être un *Ibis* ou un *Mercure* euh... parce que ça s'y prête pas dans tous les cas je dirais, mais... et encore que aujourd'hui ils évoluent aussi là-dessus. Mais euh... l'emplacement à peut-être influencer, aurait pu influencer le, le choix des marques mais le choix des marques était pas lié à ça, il était lié à un choix personnel de marque. Donc ça a pas eu... l'impact pour moi de... de l'emplacement a pas eu, pour moi, de... d'impact particulier euh... fin d'influence.

Enquêteur : Oui, vous saviez déjà dès le début de toute manière que ce serait soit un indépendant soit un...

Enquêté : Oui donc c'est toujours un indépendant et puis après euh... on adhère, voilà aujourd'hui on est avec Logis, demain on y sera peut-être plus, fin je veux dire bon, ça c'est... on est plus libre de faire ce qu'on veut. Mais de toute manière c'est mode d'hôtellerie indépendante.

Enquêteur : D'accord. Et au niveau de... de la concurrence euh... alentours, ça n'a pas joué non plus ?

Enquêté : Non parce que, nous on n'est pas en concurrence avec les hôteliers du coin, on est en concurrence avec d'autres hôtels Spa qui sont dans le grand sud-ouest on va dire, donc notre concurrence elle peut-être aussi bien à Cahors, qu'à Condon, qu'au Pays Basque. Enfin, je dirais on va être en concurrence avec des établissements qui présentes le même produit que nous, sur le grand sud-ouest, voilà. Donc on n'a pas de concurrent... particulier, le plus prêt, à la limite, qui ressemble un peu à ce qu'on fait nous mais c'est différent, c'est le Moulin de Moissac mais c'est moi qui l'ai créé aussi donc bon...

Enquêteur : Oui donc... vous vous faites pas trop concurrence (*rires*).

Enquêté : Non et puis c'est pas exactement le même marché. Voilà.

Enquêteur : D'accord, euh... donc si je reprends ce que vous venez de dire, vous avez finalement peu de concurrents, donc ce n'est pas un aspect qui vous a influencé dans votre choix et dans le fait d'avoir adhéré à une chaîne volontaire.

Enquêté : Oui voilà, on va dire que c'est ça... c'est plutôt bien résumé (*rires*).

Enquêteur : D'accord, euh... donc ça c'est bon, vous répondez très facilement à mes questions donc ça va finalement assez vite (*rires*). Euh... Est-ce que votre entourage, que ce soit la famille, les amis, des collègues, voilà votre entourage de près ou de loin, vous ont... euh, vous avez peut-être échangé quand vous avez voulu reprendre cette affaire, est-ce que ça vous a influencé... (*problèmes avec le téléphone*). Donc je disais est-ce qu'ils vous ont influencé, disons peut-être incité à prendre un autre...

Enquêté : Tous mes amis m'ont dit qu'il fallait pas que je l'achète, je dirais que j'allais un peu... me ruiner à prendre un hôtel aussi perdu mais euh... comme c'est mon métier je sais ce que je fais, ça aura pas eu beaucoup d'incidence (*rires*), mais tous mes amis m'ont dit de pas le prendre ouais. Voilà, donc après effectivement, non mon entourage, non enfin je veux dire c'est quand même mon métier à la base, je suis consultant, je suis prof, je suis entrepreneur depuis des années, donc bon, les gens savent quand même que j'ai un fort caractère donc ils me font passer des messages mais j'en tiens pas... pas beaucoup, j'écoute, mais j'en tiens pas beaucoup compte parce qu'il faut, parce que j'ai une vision du produit, vraiment quand on voit l'établissement fermé, presque en ruines, la plupart des gens partent en courant...

Enquêteur : Oui.

Enquêté : Bon beh je veux dire, euh..., c'est normal. Je vais pas leur en vouloir, euh... mais parce que ils arrivent pas à se projeter dans ce qu'on va faire, dans, dans, dans... dans ça, c'est-à-dire

que quand on dit euh... donc je l'ai acheter y'a quoi... (*Réflexion*), je me rappelle même plus, c'était en... 2009... En 2009, oui donc les visites ont dû commencer début 2009 je pense et je l'ai acheté un petit peu après. Donc en 2009 dire qu'on va faire un hôtel sur le ressourcement, le bien-être, perdu à la campagne, euh... ça paraissait un peu bizarre.

Enquêteur : Oui c'était pas encore dans les mœurs du moment.

Enquêté : Ouais bon aujourd'hui, on est juste dedans quoi, donc c'est pas... forcément, c'est pas simple à comprendre, donc les gens me disaient ce qu'ils voulaient, j'en tenais compte sans en tenir compte. Je comprenais ce qu'ils me disaient, c'est logique qu'ils me disent ça. Ils me disent « comment tu peux faire fonctionner un truc qui est perdu, à l'abandon... la route elle est très compliquée » euh... donc c'était logique qu'ils pensaient ça, et c'était logique que je fasse ce que je veux puisque je savais ce que je voulais en faire.

Enquêteur : Oui vous vous saviez donc après euh...

Enquêté : J'aurais pu me planter hein mais euh... bon. On a fait les choses, on a fait en sorte que ça marche.

Enquêteur : (*rires*) Et ça marche !

Enquêté : Et ça marche donc (*rires*)... mais c'est pas la première fois ça, j'en ai, j'en ai repris beaucoup des hôtels comme ça donc bon. Donc à chaque fois je sais à peu près ce que je veux faire.

Enquêteur : Ca va alors c'est ce qui compte ! (*rires*)

Enquêté : Voilà ! (*rires*)

Enquêteur : Ok. Euh... au-delà de l'hôtel du Belvédère, si vous aviez un établissement situé ailleurs, euh... donc vous m'avez dit tout à l'heure que les chaînes intégrées ça correspondait pas vraiment à vos valeurs, à ce que vous attendez, est-ce que, est-ce qu'aujourd'hui, je sais pas un hôtel qui serait en centre-ville, vous vous dirigeriez vers cette forme d'exploitation ou...

Enquêté : Oui, je suis aussi actionnaire dans l'Hôtel des Beaux-Arts à Toulouse, donc j'ai aussi un autre établissement si vous voulez. Euh... Et bien tout est question de marché et d'investisseurs, si vous voulez moi j'interviens aussi bien en tant qu'investisseur, qu'en tant que propriétaire, qu'en tant que conseil ou consultant. Moi si j'ai un groupement de gens qui ont de l'argent, de médecins, de notaires qui me disent « bon je voudrais investir dans l'hôtellerie », quand on veut pas prendre de risques je leur dirais peut-être de prendre un établissement intégré, en centre-ville, un *Mercure* ou *Ibis Style*, ou un truc comme ça, pourquoi, parce que ça correspond à un certain type de gens. Donc non, moi c'est différent, je suis exploitant et j'ai envie de, d'exercer mon métier. Donc je suis pas euh... je suis pas un cadre de groupe, je l'ai été hein, j'ai co-créé *Kyriad*, c'est moi qui ai créé *Kyriad*...

Enquêteur : D'accord.

Enquêté : Donc j'ai été numéro 2 du groupe *Campanile*, j'ai été cadre dirigeant de *Pierre&Vacances* donc je connais les, les autres structures, mais simplement c'est une autre logique, c'est un autre métier je dirais. Moi aujourd'hui je suis patron de mon entreprise, je fais ce que je veux. J'ai pas envie qu'un mec vienne m'expliquer comment mettre les fourchettes, les petites cuillères, qui me change des normes euh... Ça m'intéresse pas du tout, c'est très bien pour certaines catégories de gens, qui sont pas très professionnels, qui sont pas euh... qui ont envie d'être rassuré, qui ont envie d'être accompagné ou qui connaissent pas du tout et qui justement veulent avoir un produit totalement clé en main, franchise et/ou mandat de gestion, donc les groupes intégrés sont très utiles et très forts. C'est quand même les plus forts du monde la plupart, les groupes intégrés, donc je veux dire, y'a pas, y'a pas... c'est même pas discutable je

veux dire, c'est pas que c'est pas inefficace, c'est très efficace mais c'est efficace euh... je dirais euh... je sais pas, c'est comme si vous voulez être militaire ou mercenaire quoi. Si vous voulez être militaire bon, c'est pas le même métier qu'un mercenaire, militaire vous entrez dans une armée, vous avez un grade, vous êtes habillé comme on vous dit, vous obéissez aux ordres qu'on vous dit voilà. Mercenaire, vous choisissez le pays, quand vous êtes payé, voilà, c'est autre chose. Donc c'est deux manières différentes de faire la guerre, mais chacun le fait comme il veut. Euh... moi je fais... moi je vis, j'ai envie de vivre comme je l'ai envie, j'ai pas envie de... voilà donc c'est un choix. J'ai travaillé dans des grands groupes, je connais bien les grands groupes, c'est très efficace. J'ai rencontré Jean-Louis X là qui était mon premier directeur d'hôtel, quand j'ai commencé de... le métier, je dirais euh... je me rappelle de Novotel à l'époque on avait les petits déjeuners euh... dans le monde entier, tous les petits déjeuners étaient pareils, le réveil euh... Moi ça m'a rassuré, quand j'ai commencé le métier je comprenais rien. Il m'a dit « tu vois, tu mets les cuillères là, tu mets le réveil là, tu mets les croissants là », donc c'est très bien, c'est très formateur. Donc j'avais pas de critique par rapport à ça mais ça correspond pas du tout à ce que j'ai envie de faire. Moi j'ai pas envie qu'un mec m'envoie un fax en me disant comment je mets le petit-déjeuner e place.

Enquêteur : Oui.

Enquêté : Voilà, donc je comprends que ça aide certain, c'est très efficace mais simplement moi je suis dans une optique de... de petits hôtels indépendants qui se font plaisir, à structure familiale. Ça correspond pas du tout aux chaînes intégrées.

Enquêteur : Oui, si je comprends bien, si je reprends ce que vous venez de dire, dans les grandes lignes, c'est que étant donné que vous avez aussi de l'expérience aujourd'hui, que euh... pour vous c'est pas la peine d'aller vers une franchise alors que peut-être si vous étiez nouveau sur le marché, ça vous aurait certainement « rassuré » comme vous l'avez dit d'aller vers une chaîne intégrée ?

Enquêté : Oui, sûrement. Parce qu'effectivement quelqu'un qui connaît rien, il vaut mieux qu'il aille vers une franchise.

Enquêteur : D'accord.

Enquêté : Au moins on va lui dire quoi faire. Je dirais euh... moi à mon niveau... je veux dire voilà. Après je pourrais très bien, bon c'est pas du tout ma tasse de thé, mais je pourrais très bien décider de ne rien faire et d'investir mon argent dans des hôtels qui vont être gérés par quelqu'un d'autre. A ce moment-là une franchise, avec mandat de gestion, ça peut être très bien aussi puisqu'en fait on place de l'argent, puis les gens font leur boulot, on sait que c'est carré etc... Ça dépend ce qu'on veut faire. Moi aujourd'hui je suis un hôtelier indépendant, voulant exercer son métier. Donc et faire des choix que j'ai envie de faire moi. J'ai pas envie que quelqu'un me dise ce qu'il faut faire.

Enquêteur : D'accord.

Enquêté : Les sectes c'est pas pour moi (*rires*).

Enquêteur : (*Rires*). euh... alors dans ce que vous venez de me dire, c'est quand vous dites que vous êtes du métier, hein vous êtes... issus du secteur de l'hôtellerie je dirais, vous voulez dire par là que... euh... le fait que vous soyez euh... un professionnel de l'hôtellerie, ça vous a aussi poussé à ouvrir un établissement indépendant car vous vouliez exercer votre profession.

Enquêté : Exactement. Oui, disons que je sais où je vais, je sais ce que je veux et je sais comment y parvenir parce que je suis du métier.

Enquêteur : Donc finalement, est-ce que vous pensez que, euh... notre professionnalisation joue un rôle dans nos choix ?

Enquêté : Et bien disons que... je pense, oui, que... le fait qu'on soit, ou non, du métier détermine en grande partie si on ouvre un indépendant, une franchise, etc... Aujourd'hui, je pense que c'est rare qu'une personne qui n'y connaisse rien va se lancer seul dans un projet comme ça donc va plutôt pencher pour un grand groupe intégré qui va la conseiller et la rassurer, hein... voilà. A moins peut-être qu'elle s'associe avec une personne du métier mais je pense que c'est plus rare et puis c'est plus vraiment la même chose.

Enquêteur : D'accord. Euh... bon... globalement ça a été rapide mais je pense que...

Enquêté : Vous avez eu vos réponses ? (*Rires*)

Enquêteur : Oui ! C'est ça (*rires*), après je sais pas si vous avez des choses à... à ajouter vous, auxquelles j'aurais peut-être pas pensé euh... beh voilà dans votre raisonnement, dans votre réflexion ?

Enquêté : Non, si vous voulez je crois que chacun euh... ce que les gens viennent chercher dans une chaîne euh... volontaire, comme je suis patron de Hôtels de Charmes & de Caractères si vous voulez aussi, c'est un peu ce que je vous disais tout à l'heure, c'est le fait de pas être seul, parce que toujours c'est compliqué d'être seul dans nos métiers euh... voilà surtout sur des hôtels isolés ou des petits hôtels c'est compliqué d'être seul. C'est euh... de la puissance commerciale souvent. Ce que veut un patron d'entreprise c'est que son entreprise marche en règle générale, basiquement. Donc pour que son entreprise marche il veut des clients, donc comment il peut avoir des clients, y'a deux moyens, c'est soit un système qui lui ramène des clients donc chaîne intégrée ou volontaire, c'est toujours le même principe. Ils attendent que la chaîne leur ramène des clients, rabatte des clients de par leur puissance, et le, la deuxième chose c'est aussi une image de marque, de qualité. C'est-à-dire que les gens, beh c'est... c'est plus rassurant si vous voulez de s'appeler *Ibis* ou *Mercure* ou *Logis* donc plus rentable aussi derrière bien souvent. Vous par exemple, si vous allez... encore que les structures évolues, mais vous allez acheter un yaourt dans un supermarché, vous avez une marque que vous avez jamais vu nulle part, qui a un nom russe, je suis pas certain que vous allez le prendre. Vous voyez, vous allez dire, ouais bon je vais quand même prendre le produit que je connais ou dont j'ai entendu parler ou qui a un label bio ou ce que vous voulez hein si on se ramène aux yaourts. Euh, le client il va choisir soit une marque *Bifidus*, machin *Yoplait*... etc... soit il va choisir un label, un label bio, écolo mais il choisira pas un truc euh... bizarre, ou dont il connaît pas le nom. Donc en fait voilà, les hôteliers viennent chercher chez les chaînes intégrées ou volontaires de la puissance commerciale, voilà... et, un repère qui va faciliter l'acte d'achat des clients. C'est-à-dire qu'au-delà de... de ramener des clients, quand un client il va hésiter entre trois hôtels, même sans actions commerciales de la chaîne, je dirais le client aura tendance à choisir quelque chose qui le rassure. Voilà. Donc euh... c'est ça généralement que les gens viennent chercher, et puis après euh... une centrale d'achats, euh... de la coopération etc... mais, toujours les chefs d'entreprises, les basiques hein... ce qu'il veut c'est que ça marche.

Enquêteur : C'est ce que vous avez cherché en adhérant à *Logis* ?

Enquêté : Oui et non. Parce que je... je me faisais pas d'inquiétudes sur le fait que j'allais même pouvoir fonctionner tout seul, mais j'ai pensé qu'ils pourraient m'aider, c'était pas une attente euh... subliminale très forte. J'attendais pas à ce qu'ils fassent tout pour moi, mais je me suis dit ça m'aidera un peu. Voilà... donc euh... j'aurais pu m'en passer, même aujourd'hui je pourrai m'en passer.

Enquêteur : Oui

Enquêté : Sans problèmes. Mais bon c'est bien et puis pour mon équipe ils sont contrôlés, il y a quelques repères quand même euh... pour les clients aussi donc... Après l'impact des chaînes est

quand même de plus en plus euh... faible à mon avis. Mais euh... par rapport aux avis clients etc., je pense que les impacts sont moins forts qu'avant.

Enquêteur : D'accord.

Enquêté : Sauf peut-être pour les très grandes marques euh... mais bon...

Enquêteur : Oui. Et encore... (*rires*). Et bien merci pour ces réponses et pour le temps que vous m'avez accordé.

Enquêté : Avec plaisir. On est bon dans le timing ? (*rires*)

Enquêteur : On est bon oui ! (*rires*)

Annexe G : Retranscription entretien exploratoire N°4 - Madame C

Contexte :

- **Le 28 Février 2018**
- **Interview de Madame C**
- **A Toulouse (31)**
- **Propriétaire d'un établissement ayant adhéré à une chaîne volontaire (31)**
- **Interview de 15 minutes**

Enquêteur : Bonjour Madame C, je me présente, je suis Léna VERGNES, étudiante en master 2 à l'ISTHIA. Avant de commencer l'entretien, je voulais tout d'abord vous remercier pour la participation à mon projet. Pour vous exposer mon travail comme j'ai pu vous l'expliquer lors de notre prise de contact, j'essaie de comprendre les décisions des entrepreneurs quand ils ouvrent un établissement hôtelier. Donc euh... voilà essayer de comprendre pour quelles raisons ils se dirigeraient vers une franchise ou pourquoi choisir de rester indépendant ou d'adhérer à une chaîne volontaire. Voilà... Alors aussi, pour me permettre de retranscrire notre échange, cet entretien sera enregistré et il sera effacé par la suite. L'entretien sera également anonyme donc sentez-vous libre de dire ce que vous désirez. L'entretien devra durer environ 30 minutes. Avez-vous besoin de plus de précision sur le déroulement de l'entretien ?

Enquêté : Non c'est bon merci. Vous voulez que j'éteigne la musique pour l'enregistrement ?

Enquêteur : Ah euh... juste baisser un peu oui c'est très gentil.

Enquêté : Oui, j'arrive alors.

Enquêteur : Merci ! Du coup c'est une reprise que vous avez faite ici ?

Enquêté : Oui tout à fait, j'ai racheté le fonds de commerce en novembre 2015. Voilà, donc c'est assez récent, ça fait 2 ans. Le précédent propriétaire et bien euh... je crois qu'il a quitté l'hôtellerie euh... il voulait arrêter. Il était là depuis 2003 et moi j'ai appris donc qu'il était vendeur par monsieur V que vous connaissez sûrement, qui est mon associé. Et voilà donc c'est lui qui m'a présenté monsieur Y et puis voilà ça s'est fait comme ça.

Enquêteur : D'accord.

Enquêté : Mais je n'étais pas du tout dans le métier, voilà.

Enquêteur : Et du coup, vous pouvez me représenter votre associé quand même ?

Enquêté : Oui donc Monsieur V est le président actuel de la chaîne HCC et donc on sait associés quand j'ai voulu acheter cet établissement, comme je n'étais pas du métier il m'a aidé...

Enquêteur : D'accord et euh... quand vous avez repris c'était déjà un hôtel indépendant ?

Enquêté : Oui tout à fait. Ça a toujours été un hôtel indépendant.

Enquêteur : D'accord et c'est le fait que vous soyez associé avec monsieur V qui vous a fait adhérer à la chaîne HCC ?

Enquêté : Oui parce que mon prédécesseur était le président avant monsieur X, mon associé, c'était lui qui était président de la chaîne HCC. Voilà.

Enquêteur : D'accord. Donc c'était déjà affilié en fait quand vous avez repris euh...

Enquêté : Oui, oui il était déjà affilié hôtels de charme et de caractère.

Enquêteur : Et le fait que votre associé soit le président actuel de la chaîne HCC ça vous a poussé à rester aussi ?

Enquêté : Ah oui bien sûr, c'est sûr que j'allais encore moins changer par rapport à mon associé mais bon dans tous les cas c'est une chaîne qui me convenait bien.

Enquêteur : Donc pour vous, vous n'avez pas eu à chercher à changer le modèle d'exploitation ? Ça vous convenait ?

Enquêté : Ah beh oui, oui, oui tout à fait. Je voulais pas dire euh... Moi je me suis mis dans l'hôtellerie que très tardivement puisque j'étais pas du tout dans le métier, j'étais huissier de justice pendant trente ans. Et j'ai toujours eu envie de faire ça, j'ai mes grands-parents qui étaient dans l'hôtellerie, mon fils qui veut faire hôtelier aussi donc je ne voulais pas euh... je voulais pas dépendre d'une chaîne.

Enquêteur : D'accord et justement la chaîne intégrée pour vous c'est pas un modèle d'exploitation euh... je sais pas, plus profitable ou qui vous convient ?

Enquêté : C'est-à-dire la chaîne intégrée... ce que vous appelez euh...

Enquêteur : Comme la franchise par exemple chez Accor ou chez une grosse chaîne comme ça.

Enquêté : Euh oui non ça je n'y tenais pas du tout non. Je voulais pas du tout être dans ce genre de chaîne. Je voulais être indépendante. Voilà.

Enquêteur : Parce que ça ne correspond pas à vos valeurs ? Ou à ce que vous cherchez à ...

Enquêté : Ben non ça... Enfin c'est pas que ça correspond pas à mes valeurs mais non je préfère être toute seule et voilà (rires). Je préférais être indépendant pour faire ce que je veux euh... oui entre guillemets ce que je veux. Je voulais faire un boutique hôtel avec ma thématique, je voulais pas euh... Même Best Western ça m'intéressait pas d'intégrer cette chaîne. Et d'ailleurs je pense que sur un petit hôtel en centre de Toulouse j'ai pas besoin d'être affilié à ce genre de chaîne pour pouvoir me développer.

Enquêteur : D'accord donc du coup pour rebondir sur ce que vous dites euh... la localisation de votre établissement ça a aussi joué euh...

Enquêté : Ah oui oui c'est très très important parce que euh... ça a été primordial dans mon choix, c'était la localisation au centre de Toulouse. Bon ça a toujours été un hôtel un peu mythique, l'Hôtel des Beaux-Arts donc voilà. Donc il a toujours été comme ça je voulais pas euh...

Enquêteur : Oui il y avait une renommée derrière aussi qui vous a...

Enquêté : Oui voilà, avec la brasserie qui est à côté, la brasserie FLO. D'ailleurs la plupart des clients pensent qu'on ne fait qu'une seule entité.

Enquêteur : Du coup beh la concurrence ça a pas eu un impact sur votre décision dans le sens où c'était déjà un indépendant et vous avez souhaité le rester ?

Enquêté : Oui tout à fait. Oui parce que je suppose euh... enfin il y en a d'autres hôtels indépendants sur Toulouse qui marchent très très bien et qui sont même plus importants que moi parce qu'ils ont beaucoup plus de chambres donc il n'y a pas de raison.

Enquêteur : D'accord et euh...

Enquêté : On a dix-huit chambres donc c'est pas quand même euh...

Enquêteur : Oui enfin c'est un bel établissement donc c'est vrai qu'il tire son épingle du jeu avec ça peut être aussi. Et si par exemple vous aviez été localisé ailleurs est ce que... peut-être que ça vous aurait euh...

Enquêté : Oui tout à fait. D'ailleurs j'étais sur euh... avant de trouver, parce que j'ai cherché pendant plus de deux ans un hôtel à acheter, c'était pas quand même très facile hein de trouver la bonne affaire, au bon endroit et au bon prix (rires). Donc du coup j'étais sur un hôtel qui était à Saint-Martin-du-Touch et pas loin de l'aéroport tout ça et pas du tout le même style. Et là oui, là j'avais demandé à Best Western parce que déjà il y avait beaucoup aussi de travaux à faire tout ça euh... et c'est vrai quand on est adhérent à ce genre de chaîne on a des fois des facilités aussi au niveau bancaire et au niveau de l'investissement. Et là oui, ça se justifiait.

Enquêteur : D'accord donc c'est vrai que finalement la localisation ça a vraiment jouée dans votre choix final par rapport à l'exploitation mais surtout dans votre choix de chaîne volontaire.

Enquêté : Oui oui.

Enquêteur : Parce que dans tous les cas vous n'auriez pas sollicité un groupe comme Accor ?

Enquêté : Non non, vraiment pas, ce n'est pas ce que je recherchais.

Enquêteur : Pourquoi ?

Enquêté : Beh comme je vous l'ai dit je voulais être seule et puis pouvoir faire ce que je veux quand je veux hein.

Enquêteur : Euh et euh... du coup ça tombe sous le sens que vous gardé le label HCC puisque vous êtes associé avec euh...

Enquêté : Oui parce que voilà on est hôtel de charme et de caractère c'est bien ce que ça veut dire (rires).

Enquêteur : Mais c'était aussi pour avoir peut être plus de visibilité ou euh..

Enquêté : Ah oui oui tout à fait, pour la visibilité entre autres. Bon, on a quand même, surtout maintenant depuis que monsieur V a développé Hôtel de Charme et de Caractère on est passé de 100 hôtels à plus de sept-cents donc la visibilité maintenant elle est mondiale donc euh... dans soixante-cinq pays voilà.

Enquêteur : Vous avez des retombées par rapport à la chaîne ?

Enquêté : Ah ça commence oui. Alors c'est difficile à quantifier parce que bon on sait pas toujours euh... mais oui bien sûr.

Enquêteur : D'accord et étant donné que vous n'étiez pas du métier vous vous êtes tourné aussi peut être vers monsieur V parce que c'était un professionnel ou euh...

Enquêté : Ah oui tout à fait. Voilà, Monsieur V c'est un professionnel, il connaît le marché...

Enquêteur : Donc vous lui avez demandé conseil et son avis ?

Enquêté : Oui oui, son avis pour moi était très important !

Enquêteur : Du coup c'était vraiment un gage de qualité euh...

Enquêté : Ah oui oui, c'est bien de l'avoir, c'était indispensable. Parce que quand on est pas du métier euh même quand vous allez voir une banque pour emprunter si vous êtes pas du métier c'est euh... même si vous avez l'argent c'est plus compliqué, voilà.

Enquêteur : Du coup ça me fait rebondir sur euh... d'autres questions au niveau de l'entourage, enfin votre environnement social et votre héritage culturel. Euh... est-ce que ça vous a influencé euh... je vais m'expliquer autrement euh... au niveau de l'héritage culturel, des valeurs qui vous ont été inculquées quand vous étiez enfant, ou plus jeune, ou même votre entourage professionnel euh... est-ce que ça vous a influencé euh...

Enquêté : Ah oui ça m'a influencé sûrement parce qu'après voilà ce que je voulais faire c'était une hôtellerie de qualité et pas tomber dans l'hôtellerie économique, c'était pas ça que je voulais faire. Donc euh... voilà je voulais faire une hôtellerie de qualité avec des prestations de qualité, un environnement aussi qui diffère des autres, voilà. Donc effectivement il y a sûrement une influence culturelle euh... vu mon grand âge ! (rires)

Enquêteur : Euh... du coup vous parliez des banques aussi. Ça fait un petit peu partie de l'environnement social aussi... plus particulier mais ils vous ont aussi euh...

Enquêté : Et beh en fait euh... oh je n'en ai pas fait tellement et il y en avait deux qui étaient très intéressées par le projet c'est celle qui a dit oui en premier que j'ai choisi hein donc voilà. Et c'est vrai que la personne qui m'avait dit « ok », enfin bon elle était pas la seule à décider bien sûr, c'était une dame qui n'est plus à l'agence où je suis parce qu'elle a été mutée ailleurs mais qui vraiment adorée l'hôtel et avait eu un véritable coup de foudre ça c'est sûr que les banques, quand elles croient un peu au projet ça aide énormément. Parce que il n'y a pas que les chiffres aussi, il faut essayer de voir un petit peu au-delà.

Enquêteur : Et euh... vous en aviez parlé un peu aussi avec les banques éventuellement du projet que vous aviez plutôt sur Saint-Martin-Du-Touch ?

Enquêté : Ah oui, oui, oui ! Et beh là non, ça avait pas trop marché justement.

Enquêteur : Même en adhérant à une chaîne comme Best Western ?

Enquêté : Euh... Oui ils étaient très frileux parce qu'ils pensaient... ils croyaient pas en l'emplacement puis bon il y avait beaucoup de travaux à faire aussi pour faire euh... Parce que quand même je voulais rester dans l'optique de faire quelque chose au moins d'entre trois et quatre étoiles et là ce n'était qu'un « deux » et avec quarante-sept chambres, donc c'est lourd quand même, et avant d'avoir tout remis comme il faut euh...c'était un projet trop lourd.

Enquêteur : Oui d'accord donc ça a joué quand même euh...

Enquêté : Oui voilà, donc finalement euh... j'ai pas de regret parce que après je suis tombé sur celui-là.

Enquêteur : Oui vous avez un bel établissement.

Enquêté : Voilà ! (rires) Je ne regrette pas du tout ça c'est sûr !

Enquêteur : Et au niveau de l'investissement je suppose que ça a joué aussi un petit peu dans votre modèle d'exploitation euh... c'est vrai que par exemple adhérer à une autre chaîne volontaire ou à une chaîne intégrée malgré qu'il y ait des aides ça demande des investissements mobiliers pour se mettre euh...

Enquêté : Euh... Oui après c'est sûr par exemple Best Western ils demandent à ce que toutes les chambres soient un petit peu pareil je crois hein. Ils ont des normes hein « un dressing ouvert » euh des choses comme ça donc c'est vrai que bon moi au moins je fais ce que je veux parce que j'ai pas... (rires)

Enquêteur : Et en termes de euh... vu qu'aujourd'hui vous êtes indépendante malgré que vous êtes affilié à HCC euh... ça vous a pas fait peur l'investissement en termes de communication ou pour se faire connaître euh... des choses comme ça ?

Enquêté : Non ! Enfin, après beh vous savez avec les distributeurs on est vite connu quand même, voilà. Et après effectivement il faut se faire connaître, il faut avoir du réseau il faut faire des connaissances et voilà ça c'est sûr qu'il faut développer en tant qu'indépendant... et c'est peut-être plus difficile effectivement que quand on dépend d'un grand groupe mais on y arrive. Il n'y a pas de raison.

Enquêteur : Oui, puis vous êtes en centre-ville donc peut-être que ça y joue.

Enquêté : Oui tout à fait.

Enquêteur : D'accord euh après je sais pas si vous vous avez des choses à ajouter peut-être voilà enfin ouvertement sur comment vous avez procédé pour choisir votre établissement, votre modèle d'exploitation ?

Enquêté : Beh je pense que... alors déjà il faut que l'hôtel vous plaise, il faut quand même un petit coup de foudre, un coup de cœur hein c'est comme quand on visite une maison pour y vivre hein c'est quand même important. Puis après il y a tous les autres facteurs qui rentrent en jeu. Après il y a tout le côté comptable qu'il faut quand même bien examiner mais c'est vrai qu'à la base c'est l'emplacement et puis je sais pas... oui l'âme de l'hôtel quoi c'est quand même très important.

Enquêteur : Oui et puis vous vouliez peut être pas gacher cette âme de cet établissement...

Enquêté : Ah oui oui tout à fait. Je savais que j'allais faire quelque chose de totalement différent au niveau de la déco parce que c'était pas du tout ça mais faut quand même garder une âme quoi sinon ça ne fonctionne pas.

Enquêteur : Oui, donc être indépendant ça vous a permis d'en faire ce que vous vouliez en fait ?

Enquêté : Oui, voilà. Et voilà, Hôtel de Charme et de Caractère ça regroupe quand même que des hôteliers indépendants donc on est bien dans le... le euh... voilà.

Enquêteur : Oui... et est-ce que vous avez déjà pensé à adhérer à une autre chaîne volontaire en plus de Hôtel de Charme et de Caractère ?

Enquêté : Non pas pour l'instant, non non. C'est déjà pas mal, on est bien.

Enquêteur : D'accord ça vous suffit pour l'instant.

Enquêté : Oui pour l'instant ça me suffit.

Enquêteur : D'accord bon je crois j'ai plus ou moins ce qu'il me faut. Je vous remercie pour toutes ces informations.

Enquêté : Eh beh de rien j'espère avoir pu répondre à vos questions.

Annexe H : Retranscription entretien exploratoire N°5 - Madame L

Contexte :

- **Le 6 mars 2018**
- **Interview de Madame L**
- **A Toulouse (31)**
- **Directeur d'un établissement adhérant à une chaîne volontaire dans le 31**
- **Interview de 26 minutes**

Explication du sujet et remise en contexte avant le début de l'enregistrement.

Enquêteur : Je vais récapituler un peu ce qu'on vient de dire pour que je puisse avoir enregistré. Donc avant vous avez dit que vous étiez déjà affilié à Concorde.

Enquêté : Sauf que Concorde a été vendu et aujourd'hui c'est le groupe Hyatt donc du coup tous les hôtels qui étaient Concorde avant ont eu le choix, ils ont choisi une autre affiliation ou redevenu indépendant. Donc c'est pour ça qu'il y a à peu près 6 ans que euh... en 2011 ou en 2012 que l'Hôtel avait fait le choix d'adhérer au groupe qui s'appelle encore à l'époque château hôtel et maintenant qui vient d'être renommé et qui s'appelle Les Collectionneurs.

Enquêteur : D'accord. Donc comme on l'a dit, le choix a été relativement facile par rapport aux chaînes intégrées...

Enquêté : Oui, le choix a été facile par rapport aux chaînes intégrées parce qu'il n'y a pas énormément de choix aujourd'hui sur le marché français euh... on a pu avoir deux ou trois options mais après on est plutôt sur des chaînes qui vont avoir des hôtels plutôt de milieu de gamme et c'est pas non plus la représentation que l'on a souhaité pour le Grand Hôtel de l'Opéra.

Enquêteur : Donc ça a été fait par rapport à un certain standing ?

Enquêté : Un certain standing et après Château Hôtel il y a quand même l'image de Alain Ducasse derrière le groupe et il y a eu beaucoup de changement qui ont eu lieu au sein des Collectionneurs ces dernières années parce qu'il y a un nouveau directeur général qui est arrivé, ils ont fait aussi un peu le ménage au sein du groupe. C'est-à-dire qu'il y avait des établissements qui ne correspondaient plus au standing et qui ne font plus partie du groupe. Donc ils ont fait aussi un peu un écrémage et la chaîne est en train aussi de se développer davantage sur le marché international ce qui est très positif pour nous aussi parce qu'avant il y avait quasiment que des établissements sur le marché français alors qu'aujourd'hui vous trouverez des hôtels euh... alors déjà ils ont fait un partenariat avec une chaîne en Allemagne qui s'appelle Romantic Hotels. Donc il y a déjà tout le portefeuille des hôtels sur le marché Allemand, Autrichien et Suisse et il y a également aujourd'hui pas mal d'hôtel en Italie, il y a quelques hôtels après en Russie, au Maroc donc la chaîne est en train de se développer de plus en plus à l'international.

Enquêteur : Donc du coup si je comprends un petit peu ce que vous voulez dire c'est que ça vous apporte plus de visibilité ? Mais aussi que votre choix a été guidé par euh... comme vous l'avez dit le fait qu'il y ai l'image de Alain Ducasse derrière donc euh... on peut dire selon une certaine notoriété et image de la marque ?

Enquêté : Plus de visibilité oui et une clientèle internationale. Il y a quelques années l'hôtel était principalement orienté vers une clientèle française, aujourd'hui la clientèle internationale elle représente 45 % de notre clientèle donc elle devient de plus en plus importante.

Enquêteur : Donc c'est un moyen de vous développer ?

Enquêté : Aussi voilà. Après euh... c'est vrai que, je sais pas si c'est une question de notoriété qui fait qu'on a choisi cette chaîne... enfin si quand même forcément. Mais euh... c'est vrai que le fait qu'il y est l'image d'un grand Chef et donc d'un certain standing c'est ce qui correspond au Grand Hôtel de L'Opéra.

Enquêteur : D'accord. Et du coup d'avoir un réseau professionnel autour de vous ?

Enquêté : Après il ne faut pas non plus d'attendre d'une chaîne, qu'elle soit volontaire ou intégrée, qu'elle fasse le travail à notre place. Donc après ils ont des équipes commerciales mais quand ils vont faire un salon, ils ont 600 hôtels à représenter donc ils ne vont pas forcément faire plus pour votre établissement, ce qui n'empêche pas bien évidemment qu'ils continuent à faire marcher le marché au niveau local.

Enquêteur : Et du coup, on a vu au niveau des chaînes intégrées euh... donc c'était logique ici de ne pas faire une chaîne intégrée euh...

Enquêté : On aurait pu éventuellement à l'époque être un hôtel comme MGallery enfin il y a de plus en plus aussi des marques qui prennent aussi euh... pratiquement toutes les chaînes maintenant ils ont un peu fait une enseigne pour les boutiques hôtels un peu de charme. Donc même au sein d'une chaîne intégrée après comme je vous ai dit tout à l'heure le coût n'est pas du tout le même donc le coût est beaucoup plus élevé après bien évidemment je pense aussi que ça rapporte beaucoup plus de business en échange.

Enquêteur : Donc là le choix ça a été de rester sur la question de l'investissement euh... avoir un coût plus bas dans l'adhésion ?

Enquêté : Euh... il y a un coût plus bas oui bien évidemment et aussi plus de liberté c'est-à-dire vous avez des standards mais les standards on va dire ils relativement minimales c'est-à-dire vous mettez votre plaque Les collectionneurs devant l'établissement, vous êtes entre guillemets obligé de mettre le guide dans chaque chambre, vous mettez le logo sur le site internet donc il y a pas mal de choses qui font partie on va dire du cahier des charges mais après vous avez quand même la liberté par rapport à la décoration de l'hôtel etc. il n'y a pas de standard très stricte donc comme ça peut être le cas dans une chaîne intégrée où il y a beaucoup plus de normes à respecter. Il y aura beaucoup plus de contraintes aussi par rapport aux fournisseurs etc. donc là pareil il y a une plateforme d'achat mais après on reste libre. Par exemple nous on a mis les produits d'accueil de la chaîne mais après si demain on décide de mettre une autre marque de produit en chambre on pourrait le faire, on n'est pas obligé. Après tant qu'à faire il faut quand même essayer de jouer le jeu et de rester euh...

Enquêteur : Pour que eux aussi jouent le jeu de leur côté ?

Enquêté : Oui voilà exactement.

Enquêteur : Du coup par contre au niveau de la franchise comme vous l'avez dit vous auriez pensé que ça serait peut-être plus profitable que par exemple une chaîne volontaire comme aujourd'hui ?

Enquêté : Ah mais certainement c'est clair qu'un groupe comme Accor derrière vous avez une force commerciale qui, on va dire, n'est pas du tout la même et qui est largement supérieure à celle des collectionneurs aujourd'hui. Donc ça c'est clair donc aujourd'hui je veux dire en France tout le monde connaît le groupe Accor, ils ont un vrai un programme de fidélité même si là par exemple les collectionneurs ils ont mis en place une carte qui s'appelle la carte des collectionneurs etc. mais c'est beaucoup plus difficile parce que aujourd'hui les clients connaissent pas forcément la marque et il y a aussi une différence entre guillemets enfin qui fait le charme d'un côté mais un client qui veut aller chez Novotel, chez Mercure il sait exactement qu'il a le même produit dans chaque ville etc. alors que au sein de notre groupe il va avoir des établissements très différents et pas forcément non plus la même catégorie d'hôtel parce que ça peut aujourd'hui d'aller du trois jusqu'au 5 étoiles.

Enquêteur : D'accord. Et pour vous ça n'a pas été euh... cette différence de catégorie ça a pas joué dans le choix de la chaîne volontaire ? Le fait d'être avec des hôtels un petit peu plus bas de gamme ?

Enquêté : Oui mais parce que comme je vous ai dit tout à l'heure ils ont quand même fait pas mal le ménage au sein du groupe donc il y a de plus en plus maintenant euh... enfin les quelques trois étoiles qui restent encore c'est du bon trois étoiles mais après on reste quand même sur des produits très différents et bien évidemment pas non plus le même nombre de produits sur les destinations. C'est-à-dire aujourd'hui sur Toulouse on est deux établissements qui adhèrent aux collectionneurs euh jusqu'à il n'y a pas très longtemps on était le seul ce qui est positif aussi mais en même temps vous avez aussi le fait que ça draine davantage de business sur la destination. Et après il n'y a pas non plus le euh... vous voyez par exemple sur une ville comme Bordeaux il y a juste un tout petit hôtel de charme avec une dizaine de chambre donc après c'est aussi important que vous ayez dans les grandes villes des produits équivalents pour davantage faire aussi ce qu'on appelle du *cross selling* et pour pouvoir viser la même typologie de clientèle.

Enquêteur : D'accord. Au niveau de la localisation de l'établissement, le fait que vous soyez en centre-ville ça a joué aussi dans le fait de choisir une chaîne volontaire plutôt que de rester indépendant ?

Enquêté : Ben je dirais que c'est peut-être plus facile d'être au centre-ville et d'être indépendant qu'en étant à l'extérieur où on a encore plus besoin de se faire connaître donc je ne pense pas que la localisation de l'établissement a vraiment joué une importance par rapport à ce choix. Enfin c'était de toute façon euh... on souhaitait s'affilier à quelqu'un et on souhaitait prendre une affiliation donc dans tous les cas c'est pas l'emplacement qui a déterminé ce choix.

Enquêteur : Par contre si vous aviez été établi ailleurs vous auriez pu investir davantage dans une chaîne intégrée comme MGallery ou pas du tout ?

Enquêté : Ben pareil la localisation en règle générale c'est des hôtels centre-ville hein donc après si vous voulez plutôt l'hôtel de charme à la campagne, soit vous êtes vraiment très haut de gamme et vous allez avec un groupe comme Relais & Châteaux mais qui aujourd'hui impose aussi que vous ayez par exemple un restaurant gastronomique etc. que nous ici le restaurant est complètement géré à part et ne fait pas partie de l'hôtel. Donc après vous avez oui d'autres chaînes qui sont pas mal présentes en France comme Relais du Silence etc. mais qui pour moi ne sont pas l'image qu'on souhaite donner de l'établissement. Après vous avez des chaînes qui vont être vraiment très répandues sur Paris et sur la Côte d'Azur. Je sais pas si vous y avez fait... vous un peu de recherches par rapport aux différentes chaînes...

Enquêteur : J'en connais des chaînes parce que ça fait un moment que je suis dans le milieu mais c'est vrai que ça ne touche pas vraiment à mon sujet donc j'ai pas fait toutes les recherches sur les différentes chaînes.

Enquêté : D'accord donc après voilà il y a Design Hotels mais on n'est pas design donc déjà on va dire d'office que c'est exclu. Vous avez Small Luxury Hotels mais pareil ils vont être plus présents sur la Côte d'Azur et avec une clientèle internationale, essentiellement américaine. Donc après voilà il fallait aussi choisir par rapport au profil de la destination et aujourd'hui on reste quand même sur Toulouse sur une clientèle essentiellement Européenne même s'il y a des américains et les chinois qui commencent à arriver mais c'est pas le gros de la clientèle.

Enquêteur : D'accord, donc en fait vous m'expliquez que la localisation et le contexte, le marché de l'établissement à pas influencé le modèle d'exploitation mais en revanche la marque choisie oui ?

Enquêté : Oui c'est ça si vous voulez voilà bon nous dans tous les cas on voulait une affiliation, les chaînes comme Accor bien que ça rapporte plus c'est aussi plus cher donc bon le choix a été vite fait. Mais du coup oui effectivement la clientèle et aussi comme je viens un peu de le dire, le style de l'établissement nous a orienté sur certaines marques plutôt que d'autres.

Enquêteur : D'accord. Je sais pas si vous allez pouvoir me répondre à ce niveau-là, je cherche aussi à essayer de voir si l'environnement social donc ça peut être les banques, ça peut être des collègues de travail ou peut-être au-dessus de vous...

Enquêté : Bien sûr il y a le propriétaire et le président du groupe oui.

Enquêteur : Voilà euh... s'ils ont influencés aussi ce choix d'adhérer aux collectionneurs ?

Enquêté : Ben ça entre guillemets ça s'est fait à l'époque entre le propriétaire et l'ancien directeur et après donc là on a réfléchi si on restait comme ça ou si notre choix se portait sur un autre groupe donc on va dire ça va être un choix entre le propriétaire et moi-même. Après les banques elles n'ont pas leur mot euh... ça c'est peut-être quand vous faites une ouverture d'hôtel ou une création d'hôtel où ça va être plus facile d'avoir le financement par une banque si vous prenez une affiliation où derrière il y a le nom du groupe Accor etc. mais aujourd'hui compte tenu que c'est un établissement qui est établi sur la ville de Toulouse depuis de nombreuses années ça n'a pas du tout eu une importance non.

Enquêteur : D'accord. Et au-delà de ça vous pensez que le fait de prendre les décisions à deux, car euh... là en l'occurrence vous me dites que vous prenez la décision avec le propriétaire, euh... vous, vous pensez que ça influence les décisions de chacun ?

Que par exemple moi j'ai influencé la décision du propriétaire ?

Enquêteur : Oui. Par exemple euh... est-ce que vous pensez que le fait de prendre les décisions à deux ça peut impacter la décision finale par rapport à ce que vous auriez choisi vous si vous étiez seule ?

Enquêté : Ah. Euh... oui beh c'est vrai que c'est un échange donc on choisit ensemble et chacun a son point de vue mais c'est vrai que là bon on avait la même idée pour l'établissement et comme je vous disais au début on avait très peu de choix finalement.

Enquêteur : D'accord je vois. Euh... donc on disait tout à l'heure que le fait d'avoir choisi les collectionneurs c'est parce que ça correspondait aussi à l'image de l'établissement donc c'est que

ça correspond finalement aux valeurs que vous souhaitez vous et le groupe véhiculaient par l'établissement.

Enquêté : Ben tout à fait parce que c'est vraiment euh... avant leur slogan c'était un peu « le charme, le vrai » donc ils ont un peu abandonné avec le changement de marque maintenant des collectionneurs mais l'idée c'est vraiment de vivre une expérience un peu différente. Ils misent énormément sur l'accueil et sur cette ambiance accueil personnalisé donc la dessus on va dire que l'ensemble des établissements euh... ils ont les mêmes valeurs que nous en quelque sorte et que la marque donc c'était aussi l'idée qu'on souhaitait retranscrire et donner oui. Donc les collectionneurs pour nous ça collait bien avec tout ça quoi.

Enquêteur : D'accord et au niveau des valeurs un petit peu plus morales, éthiques est-ce que ça correspond aussi à la philosophie de l'établissement les valeurs de la chaîne ou ça, ça n'a pas du tout eu un impact dans le sens où c'était pas...

Enquêté : Alors ben vous voyez par exemple on va voir jeudi une formation qui s'adresse à l'ensemble des collaborateurs, essentiellement le personnel de la réception bien évidemment parce que c'est eux qui sont plus en contact avec les clients, pour justement nous expliquer un peu la nouvelle philosophie des collectionneurs. Ils font également un magazine qui est diffusé au personnel interne pour un peu dire ce qui se passe au sein du groupe euh... ils ont mis en place aussi un système pour les employés qui peuvent profiter de tarifs préférentiels ce qui se faisait avant que dans les grandes chaînes hôtelières où là vous avez des tarifs... ça s'appelle « Friends and family » ... qui n'existaient pas du tout dans ce type d'hôtellerie donc ils essayent quand même aussi de prendre les bonnes idées et ce qui s'utilisent aujourd'hui dans les grandes chaînes. Après bien évidemment ce n'est pas non plus les mêmes structures derrière mais ils essayent de donner aussi un dynamisme au niveau du personnel. Ils ont mis en place aussi des plateformes pour le recrutement où ils font des annonces en commun euh... on peut aussi leur confier la partie recrutement donc il y a quand même de plus en plus de choses qui sont mises en place mais on va dire à l'origine c'était pas forcément ça les critères de choix vers la chaîne. C'est du plus mais c'est pas les critères de bases.

Enquêteur : D'accord, c'était vraiment plus pour l'image ?

Enquêté : Pour l'image oui tout à fait.

Enquêteur : Alors je crois qu'on a fait le tour puisqu'on a parlé de l'investissement et que le fait d'adhérer à une franchise c'était un investissement totalement différent par rapport à une chaîne volontaire.

Enquêté : Oui le plus important après bien évidemment vous avez aussi dans une chaîne volontaire une adhésion annuelle qui est quand même d'un certain coût et après sur les différentes réservations vous avez un pourcentage. Donc vous avez déjà pour les réservations qui arrivent par les agences de voyages, on appelle ça les GDS, donc vous avez déjà un tarif GDS et en plus de ça vous payez une commission après sur l'ensemble des réservations qu'on vous envoie. Sur toute les réservations et avec un échelonnement et un pourcentage différent mais ça vous l'avez avec n'importe quel GDS. La plus grande différence aujourd'hui ça va être l'adhésion déjà annuelle qui vont vous prendre et qui là aussi est un peu en fonction du nombre de chambre de l'établissement. Parce qu'avant ils avaient un autre système, aujourd'hui c'est vraiment très équitable entre guillemets. Il y a déjà une différence entre les hôtels qui sont ouverts toute l'année et ceux qui sont des établissements saisonniers parce qu'il y en a aussi qui ne sont pas

ouverts 12 mois de l'année et après ça va être surtout le nombre de chambre dans l'établissement.

Enquêteur : D'accord je savais pas je pensais que c'était encore une adhésion annuelle et ensuite une cotisation, un reversement par rapport au chiffre d'affaires.

Enquêté : Ben le chiffre d'affaires ça c'est plus ce qui se fait chez les chaînes intégrées, là ils vont dire on vous prend 8 % à peu près de votre chiffre d'affaires global donc là c'est quand même un peu différent.

Enquêteur : D'accord, ben merci beaucoup en tout cas.

Enquêté : Avec plaisir.

Enquêteur : Je sais pas si vous pensez rajouter quelque chose auquel je n'aurais pas pensé.

Enquêté : Ben après je pense euh... enfin je sais pas si vous allez un peu détailler qui sont les chaînes volontaires, les chaînes intégrées, etc., je sais pas si vous avez travaillé un peu la dessus donc ça je sais pas si vous traitez un peu aussi euh...

Enquêteur : C'est un petit peu traité pour différencier qu'est-ce qu'une chaîne volontaire, qu'est-ce qu'une chaîne intégrée ou même un indépendant pour connaître un peu les structures et les avoir en tête après c'est vrai que ça part sur quelque chose de très sociologique donc c'est vraiment l'étude du comportement et de la décision, c'est-à-dire ce qui peut impacter la décision de l'individu ou du collectif puisque qu'une décision peut se prendre en groupe. Donc aujourd'hui mon sujet il est plus axé sur ça.

Enquêté : D'accord d'accord oui. Euh... alors je pense que oui je pense qu'on a fait le tour, je ne pense pas avoir quelque chose de particulier à rajouter.

Enquêteur : Très bien, et bien je vous remercie une fois de plus pour le temps que vous m'avez accordé et pour votre participation à mon travail. Et je vous souhaite une très bonne journée !

Enquêté : Mais c'est normal, c'était avec plaisir. C'est vrai que c'est rares quand j'accepte ce genre d'entretiens car on reçoit beaucoup de demande mais bon pour une fois je me suis dit pourquoi pas !

Enquêteur : Et bien je suis d'autant plus ravie que ça soit tombé sur moi (*rires*).

Enquêté : (*Rires*). Oui voilà. Et bien bonne journée à vous alors.

Annexe I : Retranscription entretien exploratoire N°6 – Monsieur R

Contexte :

- **Le 30 Mars 2018**
- **Interview de Monsieur R réalisée par téléphone**
- **Propriétaire d'un établissement ayant adhéré à une chaîne volontaire (76)**
- **Interview de 20 minutes**

Enquêté : Oui bonjour c'est *Monsieur R* à l'appareil.

Enquêteur : Oui bonjour Monsieur R...

Enquêté : Je vous dérange pas ?

Enquêteur : Non pas du tout, merci de me rappeler !

Enquêté : Mais avec plaisir, je suis désolé on se court après...

Enquêteur : Non mais c'est moi qui vous prends votre temps donc vraiment je voulais vous remercier d'avoir accepté de réaliser cet entretien. Je sais que vous êtes très pris donc je sais que votre temps est précieux...

Enquêté : Y'a pas de soucis, vraiment c'est avec plaisir. Bon alors vous faite un mémoire sur quoi ?

Enquêteur : Alors en fait, pour vous expliquer tout ça, j'essaie de comprendre les décisions des entrepreneurs quand ils ouvrent un établissement hôtelier. Donc euh... voilà essayer de comprendre pour quelles raisons ils se dirigeraient vers une franchise ou pourquoi choisir de rester indépendant ou peut-être d'adhérer à une chaîne volontaire.

Enquêté : D'accord

Enquêteur : Donc euh... pour me permettre de retranscrire notre échange, cet entretien sera enregistré et il sera effacé par la suite si ça ne vous ennui pas ?

Enquêté : Y'a pas de soucis !

Enquêteur : Super, donc sentez-vous libre de dire ce que vous désirez. L'entretien devra durer environ 30 minutes. C'est bon pour vous ?

Enquêté : Et bien je vous écoute allons-y !

Enquêteur : Alors si je comprends bien d'après ce que m'a expliqué Ninon, vous êtes à la fois directeur et propriétaire de de l'établissement ?

Enquêté : Alors oui en fait je suis gérant de la société qui exploite l'hôtel, qui est une SARL et je suis propriétaire des murs. Voilà et en fait j'ai racheté les parts sociales d'une société qui exploite le Petit Vatel. J'ai pas racheté le fonds de commerce j'ai racheté l'ancienne société.

Enquêteur : D'accord. Très bien euh... donc c'est vous qui avait décidé d'adhérer à Contact Hôtel ?

Enquêté : Non, alors Contact Hôtel j'y ai pas adhéré volontairement puisqu'en fait c'est une enseigne qu'il y avait déjà au niveau du Petit Vatel. Je connaissais pas du tout Contact Hôtel quand j'ai racheté Le petit Vatel donc je me suis dit pourquoi pas tester. Quand j'ai racheté en fait les anciens propriétaires m'ont emmené à l'assemblée générale de Contact Hôtel, j'ai pas mal accroché avec l'équipe qui était en place au niveau du conseil d'administration et puis du siège et

du coup beh je me suis dit je fais un an avec Contact Hôtel on verra ce que ça donne et puis au final j'en suis hyper content en termes de résultats, de types de clientèles et puis d'actions qui sont menées chez Contact Hôtel depuis quatre ans que j'y suis.

Enquêteur : D'accord, donc ça fait déjà quatre ans finalement que vous avez racheté l'établissement ?

Enquêté : Oui, j'ai racheté en avril 2014.

Enquêteur : Bon c'est que ça se passe bien donc comme vous dites !

Enquêté : Si je suis toujours là c'est que normalement ça se passe bien ! (rires)

Enquêteur : Bon tant mieux. Et du coup, pourquoi ne pas avoir choisi finalement de changer le modèle d'exploitation, peut-être de rester indépendant ?

Enquêté : Alors euh... parce que je pense qu'aujourd'hui c'est hyper compliqué d'être indépendant sans enseigne. Euh... je vois les euh... trois derniers hôtels au Havre où je suis qui étaient purs indépendants, sans enseigne, sans rien euh... aujourd'hui ils sont en vente, ils ont du mal à vendre et je sais qu'il y en a par exemple deux sur trois qui aujourd'hui ont mis un enseigne sur leur hôtel pour rassurer les futurs acquéreurs.

Enquêteur : D'accord.

Enquêté : Et après pourquoi être resté chez Contact, et beh parce que j'ai des bons résultats avec Contact. J'ai déjà bossé en intégré filiale et en franchisé et ça ne m'a pas forcément beaucoup amusé d'être franchisé chez Accor donc aujourd'hui je cherche plutôt un établissement où je peux m'amuser faire un peu ce que je veux entre guillemets. Et Contact Hôtel me permet ça. Et puis pourquoi pas dans cinq/dix ans si ça roule acheté peut-être un hôtel à adosser à une enseigne nationale qui peut être Ibis ou Ibis style quelque chose comme ça.

Enquêteur : D'accord donc vous êtes pas euh... finalement quand je reprends un peu ce que vous dites, vous êtes pas réfractaire à la franchise.

Enquêté : Non du tout. Du tout parce que je pense que c'est un bon moyen de développer un produit, euh... ça apporte beaucoup de choses. Mais, un hôtel franchisé et un hôtel indépendant à côté de manière à pouvoir prendre les bonnes idées entre guillemets dans la franchise et pouvoir les appliquer à de l'hôtellerie indépendante.

Enquêteur : D'accord, donc oui ça serait aussi pour vous finalement une source d'inspiration pour votre hôtel.

Enquêté : Oui exactement je pense que ce sont de bonnes écoles.

Enquêteur : Et pour revenir aussi un petit peu sur ce que vous avez dit juste avant par rapport à la chaîne volontaire euh... donc le fait d'avoir gardé Contact Hôtel c'était vraiment finalement pour avoir un peu plus de visibilité, un gage de qualité, des choses comme ça ?

Enquêté : Alors ouais, il y a deux éléments qui m'ont plu. Alors un il y a la centrale d'achat que proposent pas mal de chaînes intégrées ou indépendantes, ça, ça nous permet quand même de bénéficier de services préférentiels sur beaucoup de choses et aujourd'hui c'est vrai que c'est là-dessus que les hôteliers font beaucoup attention en termes de charges et puis il y a le programme de fidélité de Contact Hôtel qui nous amène énormément de monde dans le réseau et du coup énormément de monde chez moi aussi donc la force aujourd'hui du réseau c'est le programme de fidélité, ouais.

Enquêteur : D'accord, donc c'est presque plus la force du réseau professionnel qui vous a conquis on va dire ?

Enquêté : Oui exactement. Ouais après même le euh... la dynamique de Contact, de l'équipe du siège, on a un super directeur qui bosse hyper bien, qui a beaucoup d'idée, qui est très pro donc euh... voilà ça nous permet de savoir où on va.

Enquêteur : D'accord et euh... peut-être que c'est aussi cette dynamique du réseau et de l'équipe c'est ce qui vous a euh... enfin vous vous êtes peut-être identifié aussi à cette équipe ?

Enquêté : Oui, alors complètement après je sais pas si on vous dit moi je suis président de Contact Hôtel depuis un an donc c'est vraiment que j'ai adhéré aussi au réseau et à la mentalité des hôteliers euh... et du coup oui c'est une équipe qui est jeune et pour avoir vue d'autres chaînes indépendantes types Logis euh... des choses comme ça, je retrouvais pas la même dynamique du tout. Et puis y'a pas le même côté humain, c'était soit beaucoup plus gros, soit beaucoup plus petit, du coup peu de chance de se développer réellement. Mais sauf que Contact c'est un réseau de 300 hôtels quasiment et il y a du potentiel. Et puis il y a de plus en plus de jeunes qui reprennent des hôtels aussi donc euh...

Enquêteur : C'est vrai, c'est vrai. Donc finalement ça vous correspond aussi en termes de valeurs ?

Enquêté : Oui, complètement. Ouais c'est vraiment ça les valeurs de la chaîne collent totalement avec les miennes donc voilà...

Enquêteur : D'accord. Au niveau euh... alors je reviens un petit peu sur l'établissement, est-ce que le fait aussi, enfin la localisation de l'établissement ça vous a incité vraiment à garder ce modèle d'exploitation avec la chaîne volontaire ?

Enquêté : Euh... oui parce que c'est un petit établissement familial de centre-ville. Donc du coup je ne me voyais pas forcément mettre un beau logo Ibis dessus. Déjà un ça aurait pas été pour la clientèle de Accor et donc non c'est un petit établissement de 24 chambres, pas forcément des très grandes chambres donc on en a fait un truc « *Cocoon* » et ça plaît à la clientèle indépendante. Voilà très clairement ça correspond pas à l'établissement.

Enquêteur : D'accord, super. Et au niveau de la concurrence est-ce que ça vous a aussi influencé pour garder ce modèle d'exploitation ?

Enquêté : Euh... de la partie indépendante ou de garder Contact Hôtel ?

Enquêteur : D'être indépendant et puis finalement de choisir de garder Contact Hôtel.

Enquêté : Euh... oui parce que Contact Hôtel me permet quand même de bien remplir la semaine, là où des confrères qui sont dans d'autres chaînes ou dans aucune chaîne galèrent vraiment à remplir leurs hôtels donc oui c'est un aspect concurrentiel aussi. Ça permet d'avoir une petite notoriété aussi Contact Hôtel donc voilà, ouais ouais c'est un plus.

Enquêteur : D'accord, ok. Euh... super, je reviens un petit peu sur le fait que vous m'avez dit que vous seriez pas réfractaire à ouvrir un hôtel en franchise un peu plus tard, est-ce que vous pouvez me dire, vous, comment vous percevez le modèle de la franchise en tant que modèle d'exploitation ?

Enquêté : Je pense que le modèle de la franchise euh... alors c'est un bon modèle après pour une création d'hôtel je pense. Parce que, création d'hôtel, vous avez pas de clients euh... vous avez rien sur la table et la franchise vous apporte un flux relativement rapidement, bon sous réserve

que l'hôtel soit bien et tout ça hein. Et après pour avoir eu à gérer, pas en tant que propriétaire mais en tant que directeur un hôtel qui était pur indépendant qui était Citotel de 37 chambres on l'a passé sous enseigne Accor au bout de trois ans je crois et ça nous a pas non plus « surboosté » parce que il y a quand même des frais inhérent à la franchise qui sont relativement élevés surtout chez Accor. Donc au final on faisait, je sais plus trop les chiffres euh... on faisait 400 000 ou 500 000 € de chiffre d'affaires, on a apporté 500 000 € de chiffre d'affaires à Accor et ils nous ont pris 12 % sur ce chiffre d'affaires. En nous apportant pas forcément 500 000 de plus dans la balance donc euh voilà après tout dépend de la situation de l'hôtel, de la typologie de l'hôtel, de beaucoup de choses euh... voilà vous me dites un hôtel dans la Creuse qui a 50 chambres, oui peut-être que potentiellement ça serait bien qui prennent l'enseigne Accor par contre un hôtel de quarante chambres en centre-ville de Toulouse, est-ce qu'il a besoin vraiment d'avoir une enseigne Accor sur sa façade, je sais pas.

Enquêteur : D'accord, donc si je reprends un peu ce que vous dites c'est que finalement encore une fois la localisation de l'établissement ça peut jouer dans le choix du modèle d'exploitation pour vous.

Enquêté : Ah clairement ! Clairement de toute façon aujourd'hui quand quelqu'un cherche un hôtel il y a trois critères essentiels pour le choix de l'hôtel, c'est la localisation, la localisation et la localisation. Tout le monde vous le dira, même le banquier vous le dira. Vous pouvez avoir le plus bel hôtel du monde justement au fin fond du Berry euh... c'est pas parce que c'est le plus bel hôtel du monde que vous aurez du monde quoi. Donc la localisation est vraiment essentielle.

Enquêteur : Et vous pensez que du coup en fonction de la localisation la franchise peut amener quelque chose ?

Enquêté : Euh oui parce que si vous avez un hôtel à Arcachon, ok il a été à 90 % de taux d'occupation du mois de mai au mois de septembre par contre il reste huit mois où il faudra le remplir et peut-être que Accor ou autres franchiseurs pourront vous remplir avec du groupe, des choses comme ça en période creuse. Avec de la clientèle d'affaires, avec de l'autocar, des choses comme ça.

Enquêteur : Oui donc c'est peut-être un moyen de toucher davantage de segments de clientèle.

Enquêté : Oui exactement, je pense.

Enquêteur : D'accord, ok. Euh... vous avez parlé des banques juste avant, est-ce que vous pensez que les banques ont aussi joué un rôle dans le choix de votre modèle d'exploitation et dans le fait d'avoir gardé Contact Hôtel qui avant apporté justement un certain chiffre d'affaires à l'établissement ?

Enquêté : Euh... non, non clairement je pense pas. Je pense pas, alors un banquier m'aurait peut-être plus prêté facilement si j'avais une enseigne Accor, après non je pense que j'aurais été Logis, Contact Hôtel ou Cithôtel ils savent que je suis un indépendant et c'est pas ça qui a joué dans la balance je pense.

Enquêteur : D'accord, ok euh... alors je vais passer sur une autre dimension un petit peu. Au niveau de votre environnement social alors quand je dis environnement social ça peut être aussi bien votre famille, des collègues de travail, des connaissances. Est-ce que vous avez sollicité cet environnement social pour faire votre choix au niveau du modèle d'exploitation ?

Enquêté : Euh... pas plus que ça non. Pour l'hôtel oui clairement ça m'a euh... non après non parce que c'est un choix perso aussi d'investissement donc oui ma femme m'a donné son avis aussi,

mais plus dans l'investissement en lui-même pas dans la gestion du projet. C'est vrai que le milieu hôtelier c'est pas forcément évident, l'hôtellerie indépendant ça peut l'être un peu moins parce que vous avez quand même un peu moins de salariés, un peu moins de possibilités de déléguer donc c'est un investissement de temps énorme. C'est 7j/7j. Donc oui, vous embarquez votre famille dans une aventure aussi, après voilà ma femme bosse à côté donc ça permet aussi d'avoir un revenu à côté ce qui est rassurant mais oui c'est un choix de vie aussi parce que vous avez des horaires atypiques, on sait pas de quoi est fait l'avenir parce que beh c'est de la dernière minute au niveau des résas, moi je prends pas de groupe parce que je suis tout petit donc j'ai pas du tout de visibilité.

Enquêteur : D'accord ok, super. Et au niveau euh... pour revenir sur l'investissement, le fait d'avoir adhéré à une chaîne volontaire et de garder cette chaîne volontaire ça a pas joué dans votre choix au niveau de l'investissement ? Le fait qu'il y ai des redevances, des choses comme ça ?

Enquêté : Euh... non du tout parce que Contact Hôtel est très peu cher en termes de redevances donc au final en regardant les chiffres sur an ça me faisait un mois de chiffre d'affaires par rapport à 1000€ d'investissement c'était juste gagnant donc non du coup ça a pas du tout pesé. Du coup c'est différent de la franchise très clairement.

Enquêteur : Ça aurait été une chaîne comme Logis qui prend peut-être un peu plus, vous y aurait réfléchi à deux fois ?

Enquêté : Alors oui, si ça avait été une autre chaîne plus onéreuse oui j'aurais réfléchi à deux fois, pas forcément pour acheter l'hôtel parce que c'est l'hôtel qui me fallait mais pour garder l'enseigne oui. Clairement vu les coûts de Logis je pense que je me serais posé des questions aussi oui.

Enquêteur : D'accord. Et au-delà de cet investissement euh... du point de vue chaîne volontaire euh... est-ce que vous avez aussi choisi votre modèle d'exploitation et du coup Contact Hôtel par rapport à un point de vue de rentabilité ?

Enquêté : Euh... Oui et non j'ai envie de dire. En fait, c'est vrai que comme je viens de vous le dire, déjà Contact Hôtel c'est une enseigne qui est pas cher donc bon je risquais pas grands choses et puis l'équipe me plaisait, enfin j'ai vraiment été séduit par l'enseigne très rapidement. Et euh... après beh la rentabilité on la cherche tous bien entendu mais bon à la base c'est pas ça qui est euh... entré en jeu on va dire...

Enquêteur : D'accord euh... je crois que j'ai fait à peu près le tour après je sais pas si vous vous avez des choses peut-être à rajouter, auxquelles j'aurais pas pensé ?

Enquêté : Non après c'est vous surtout si vous des questions n'hésitez pas à me rappeler ou...

Enquêteur : Si peut-être en relisant ma feuille, je reviens un peu au niveau de vos valeurs et de votre héritage culturel on va dire. Est-ce que les valeurs qui vous ont été inculquées durant votre enfance ont eu de l'importance ou une influence dans votre décision, notamment pour acheter cet hôtel qui indépendant ?

Enquêté : Euh... cet hôtel, pas forcément celui-là mais un hôtel indépendant oui parce que c'est l'art de recevoir, c'est le côté un peu familiale euh... donc oui ça m'a servi un peu je pense. Mes parents m'auraient pas éduqués en me disant c'est bien de recevoir chez soi, c'est bien d'être poli voilà euh... je pense que je serais peut-être pas parti en hôtellerie quoi.

Enquêteur : D'accord donc c'est des valeurs qui ont joué, des idéologies qui vont ont été inculquées et de pas forcément voir que part l'investissement, on va dire, et le retour sur investissement.

Enquêté : Non tout à fait. Non parce que voilà d'avoir un hôtel indépendant c'est quand même hyper important de croire en son produit aussi et de se dire qu'on fait un métier qu'on aime aussi, un métier/passion quoi.

Enquêteur : Ça c'est vrai, il faut être passionné. Bon très bien comme je vous ai dit je pense que j'ai à peu près tout ce qu'il me faut.

Enquêté : Beh vous n'hésitez pas si jamais vous avez besoin, il y a pas de problème.

Enquêteur : En tout cas je vous remercie encore une nouvelle fois.

Enquêté : Je vous en prie avec plaisir, au contraire si ça peut servir. Bon courage en tout cas. Au revoir.

Enquêteur : Je vous souhaite une excellente soirée, au revoir.

Annexe J : Retranscription entretien exploratoire N°7 – Monsieur G

Contexte :

- **Le 9 avril 2018**
- **Interview de Monsieur G**
- **A Toulouse (31)**
- **Directeur d'un établissement indépendant dans le 31**
- **Interview de 38 minutes**

Enquêteur : Bonjour Monsieur G, tout d'abord je vous remercie d'avoir accepté cet entretien et ainsi votre participation à mon travail.

Enquêté : Mais c'est avec plaisir.

Enquêteur : Donc je me présente, je suis Léna, étudiante en Master 2 à l'ISTHIA. Dans le cadre de cette interview et pour assurer la suite de mon travail, cet entretien est enregistré mais pas d'inquiétude tout reste anonyme. Est-ce que c'est bon pour vous ?

Enquêté : Oui bien sûr aucun problème, allez-y.

Enquêteur : Super merci. Donc pour vous rappeler rapidement un petit peu mon travail...

Enquêté : Oui.

Enquêteur : Euh... je cherche en fait, au travers de l'entrepreneuriat en hôtellerie...

Enquêté : Oui.

Enquêteur : D'étudier la prise de décision. Du coup au niveau des entrepreneurs quand ils ont repris ou créés leur propre affaire euh... à savoir pourquoi est-ce qu'ils ont voulu rester indépendants, pourquoi est-ce qu'ils ont peut-être choisi d'aller vers une chaîne volontaire, voire même une chaîne intégrée avec la franchise ou mandat de gestion.

Enquêté : Oui bien sûr.

Enquêteur : Du coup, il y a plusieurs petites questions autour de tout ça.

Enquêté : D'accord.

Enquêteur : Voilà en espérant que vous pourrez me répondre un petit peu globalement à tout puisque vous êtes le propriétaire et non le directeur. Donc je sais que vous êtes là depuis la naissance un peu euh de l'établissement.

Enquêté : Alors la réouverture. C'est effectivement ce détail là que je vais préciser parce que je peux pas rentrer dans le questionnement fin le... la présentation que vous venez de faire, je rentre pas dans tous les types de moules.

Enquêteur : Bien sûr.

Enquêté : Le moule qui est le miens, c'est (*réflexion*) en fait un établissement hôtelier existant euh... donc avant 2010 la réouverture, donc établissement qui appartient à un propriétaire privé.

Enquêteur : D'accord.

Enquêté : Etablissement 3 étoiles existant euh... dont le propriétaire euh... il l'est depuis de nombreuses années donc en terme de coût d'achat du bâtiment et des locaux, euh... l'amortissement est pas terminé mais déjà bien avancé, bien amortit. Donc il y a ce phénomène là

et ce point-là reste très important. Euh... ensuite, pourquoi ici en l'occurrence sur cet établissement, qu'est-ce qui se passe en réflexion entre 2008 et 2010, c'est que les étoiles à l'époque allaient évoluer, le classement des étoiles allait évoluer et les normes d'accessibilités pour tout bâtiment recevant du public allaient évidemment aussi évoluer. Donc le propriétaire qui est le même, a décidé en 2008 à peu près, de faire une refonte complète de l'établissement avec un investissement lourd de rénovation. D'accord ?

Enquêteur : D'accord.

Enquêté : Donc son objectif N°1 est celui-là, l'objectif c'est donc d'investir et de faire des emprunts auprès des banques de manière à rénover complètement l'établissement. Donc deux ans de travaux avec une réouverture en classement souhaité, 4 étoiles, en 2010.

Enquêteur : D'accord.

Enquêté : A l'époque c'était un établissement indépendant, privé, sans appartenance à aucune chaîne ni groupe déjà, euh... etc.

Enquêteur : D'accord.

Enquêté : L'objectif euh... Donc en ce moment-là effectivement elle se pose euh... est-ce que l'on va intégrer euh... prendre une, prendre une enseigne etc. Euh... la réponse a été non, le postulat de départ a été non... considérant en fait que, vu l'emplacement de l'hôtel, euh... en autonomie, géré son remplissage sans avoir besoin de l'aide de quelconque groupe ou chaîne.

Enquêteur : D'accord.

Enquêté : Le pari a été celui-là. C'est d'être autonome dans... indépendant et autonome dans la commercialisation...

Enquêteur : De l'établissement ?

Enquêté : Du produit, ouais.

Enquêteur : D'accord, euh... Donc du coup euh... il a été question d'une réflexion par rapport justement à l'adhésion à une chaîne volontaire certainement...

Enquêté : Ouais.

Enquêteur : Euh... à la base du coup c'était vraiment pour apporter peut-être euh... pour apporter quoi euh... ?

Enquêté : Euh, pour moi l'intérêt d'être, puisque j'ai travaillé moi dans les groupes avant euh... l'intérêt d'être dans un groupe ou de... fin avoir une enseigne c'est, c'est surtout effectivement cette visibilité, cette commercialisation au travers euh... d'une marque.

Enquêteur : D'accord.

Enquêté : Euh... c'est un apport de visibilité et d'identité. C'est plus facile de s'appeler euh... Ibis, Mercure ou Best Western ou Hyatt euh... que, que d'être Citiz Hôtel, hôtel indépendant. En termes de commercialisation bien évidemment quoi. Parce qu'on jouit de l'ensemble de, du réseau.

Enquêteur : Alors là par contre c'est la franchise, ou l'adhésion à une chaîne intégrée et pas nécessairement à une chaîne volontaire comme euh... je sais pas Relais & Châteaux, Logis...

Enquêté : Alors quel que soit, fin moi quel que soit le...

Enquêteur : ... le type de...

Enquêté : Le type de, le format. Pour moi, y'a une... fin y'a des, des royalties et des obligations en termes financiers qui font que le choix a été de n'intégrer aucune d'entre elles et de se mettre en

partenariat avec aucune d'entre elle. Pourquoi ? Parce que le parti pris de départ, quel que soit le schéma c'est de dire : vu l'emplacement, vu les rénovations qu'on vient de faire, on va être capable de, euh... sous couvert de mon travail à moi hein, on va être capable de euh... proposer un hôtel et commercialiser un hôtel et atteindre des niveaux de performance qui sont à l'égale voire mieux que si on avait euh... une enseigne.

Enquêteur : Une enseigne. Donc du coup euh... y'a une question aussi derrière d'investissement ? euh... et de localisation ? Si je reprends ce que vous dites.

Enquêté : Ouais.

Enquêteur : Euh donc, finalement, la localisation ça a joué dans un sens dans le fait que vous ayez choisi de rester indépendant, fin vous et euh... le propriétaire hein...

Enquêté : Oui, oui, oui.

Enquêteur : Et l'investissement également, que ce soit une chaîne intégrée ou volontaire hein ça a joué aussi dans le fait que toujours pareil vous soyez restés indépendant ?

Enquêté : Oui complètement, c'est pas dépenser plus d'argent. Le raisonnement, il est en amont, c'est-à-dire que, euh... on sait que pour intégrer quelle qu'enseigne que ce soit, vous allez avoir à effectivement dépenser encore, avant d'exploiter.

Enquêteur : Oui.

Enquêté : Fin, donc et répondre à des, je dirais à des chartes, à des labels et des normes qui font que vous allez devoir euh... au-delà d'avoir fini la rénovation de votre hôtel, vous allez avoir à investir x milliers d'euros encore sur l'intégration d'une marque. Et donc le parti prit a été de dire : on sera capable tout seul de pouvoir le faire sans avoir à dépenser encore une enveloppe supplémentaire.

Enquêteur : D'accord. Vous vous avez joué dans cette prise de décision ?

Enquêté : Oui, c'est même moi qui est, fin on m'a posé, le propriétaire m'a posé la question j'ai dit non on part tout seul.

Enquêteur : D'accord.

Enquêté : On part tout seul.

Enquêteur : Donc pour vous, clairement d'après ce que vous dites, euh... votre décision et votre postulat a poussé l'entrepreneur à vous faire confiance et donc peut être à lui changer, le faire changer d'avis quant à l'adhésion...

Enquêté : Ou lui faire euh... je dirais que j'ai validé son, son... sa pensée initiale et je l'ai, je n'ai fait que le, le conforter, lui apporter un deuxième aval. Euh... parce que en fait, c'est, sur cette enveloppe, on peut revenir à l'enveloppe, l'enveloppe potentiel que l'on mettrait euh... sur une enseigne ou une marque, sur beh toute leurs chartes et labels etc., cette enveloppe financière moi on y revient, déjà j'ai pas eu à l'utiliser et admettons si on veut faire un comparatif beh moi l'enveloppe que j'ai aujourd'hui, puisque moi j'suis tout seul et tout petit, qu'est-ce que je vais utiliser comme outil pour commercialiser, pour être entre guillemets à l'équivalent d'autres... d'autres hôtels. Beh c'est que je vais euh... me commercialiser sur tous ces OTAs et je vais donc après derrière payer une commission. Donc en fait, euh... alors que si j'étais avec une chaîne aussi ou une marque, j'aurais, je serais aussi distribué là et je paierais en plus encore une commission. Donc moi, si on doit faire un comparatif, je considère que l'enveloppe que j'ai aujourd'hui sur euh... sur ma ligne de commissions, c'est potentiellement j'ai pas euh.... Fin déjà je n'ai, je n'ai intégré aucune marque et tout ça, je ne sais pas quelle serait la ligne budgétaire pour les intérêts

mais je peux pas faire le comparatif par rapport à mes lignes de commissions mais je considère qu'à la limite c'est voilà, c'est l'équivalent il est là.

Enquêteur : D'accord. C'est un bon raisonnement je trouve.

Enquêté : Je sais pas... pour l'instant ça marche très bien ! Bon et ça continu donc ça va (*rires*) !

Enquêteur : Tant mieux (*rires*) ! Euh... pour revenir un petit peu peut-être au niveau de la localisation.

Enquêté : Oui.

Enquêteur : Euh... je sais pas si l'établissement avait été localisé euh... en campagne par exemple ou en zone peut-être un petit peu plus rurale, ou plus excentré...

Enquêté : Pas du tout le même discours.

Enquêteur : Voilà.

Enquêté : Pas du tout le même discours. Obligé. Euh... parce que le marché, le marché toulousain il est vraiment, fin comme toute ville il est spécifique à chacune des villes où s'implante un établissement mais en tout cas ici à Toulouse, on est bien dans une hôtellerie d'affaire avec une petite proportion de tourisme et deusio, qu'est-ce qui intéresse un client, c'est quand même d'être dans le centre et de pouvoir profiter de la ville quoi. Fin majoritairement. Après on pourra avoir d'autres clients qui voudront être en périphérie, euh parce que c'est plus facile pour l'aéroport, pour x ou y raison, parce que les sociétés ont un commercial ou un VRP qui va voir des sièges de sociétés qui sont un peu en périphérie et donc peut-être privilégier la périphérie aussi. Pour autant on voit que le remplissage des hôtels en centre-ville, c'est partout le cas, ça reste la demande initiale. Le but c'est d'être en ville. Et nous dans notre cas à Toulouse, même si on est hôtellerie d'affaire, l'intérêt c'est qu'on puisse répondre un peu aussi à la demande tourisme même si elle est moins forte. Et donc la demande tourisme est clairement, fin vous faite un weekend dans une ville, vous essayez en fonction de votre budget d'être le plus près du centre quoi.

Enquêteur : Oui, tout à fait.

Enquêté : Donc euh... évidemment le discours ne serait pas le même, si j'étais en campagne, je pense que, fin si j'suis perdu entre Toulouse et Montauban euh... je pense que j'aurais pas le même discours. Je pense que j'aurai intégré effectivement soit une franchise soit, soit une chaîne volontaire, une marque.

Enquêteur : Oui là vous auriez plutôt essayé cette intégration quoi.

Enquêté : Ouais. Tout en n'étant pas certain du résultat... Parce qu'on voit certains établissements qu'ils le sont hein, indépendant en périphérie après beh qui ont un, un marché de niche hein.

Enquêteur : Du coup euh... (*réflexion*) je voulais rebondir sur ce vous disiez... euh... Oui ! Donc le fait, si euh je sais pas, comme vous l'avait dit entre Toulouse et Montauban, l'adhésion à une chaîne quelle qu'elle soit, ce serait un gage de sécurité ou l'apport d'autre clientèle ?

Enquêté : Je sais pas si c'est une sécurité, c'est d'essayer d'augmenter au maximum les volumes, fin le chiffre d'affaires et le volume de réservation. En fait, pour moi l'apport au-delà des, des inconvénients et du chiffrage de ce qui faut faire en termes de, de d'image et de marque fin d'enseigne etc. qui a un coût à l'année, euh... le but c'est de, d'avoir un volume de réservations qui soit lié à ces marques-là. Que ce soit Relais & Châteaux ou Accor ou autre. (*Réflexion*). Mais je suis pas persuadé que, que là les chaînes ça serait... ce serait un axe supplémentaire de développement parce qu'on est mal situé, enfin mal situé entre guillemets, et euh... mais tout en ayant cette contrainte de, de, de coûts. Ce qui faut savoir c'est que, pour moi la prise de décision

du d'une enseigne ou pas, ou d'une marque, c'est vraiment son positionnement, enfin où est placé l'établissement. Si par exemple vous allez à Eurocentre, qui est vers Montauban justement, euh je crois que... qui a des établissements hôteliers qui sont indépendants, qui ont été montés par euh... fin par des indépendants aussi, et qui sont sans marque tout ça parce qu'en sortie de Toulouse, y'a des gros pôles industriels fin pas industriels, mais de stockage et de grosses zones industrielles importantes. Et qui ont des besoins en hôtellerie et qui a décelé qui avait un besoin à un endroit donné du coup il a créé ces hôtels.

Enquêteur : D'accord.

Enquêté : Donc c'est le vraiment... en fait au final, ça reste l'emplacement, l'emplacement, l'emplacement qui décide, et ça c'est pas que nous qui l'avons dit, c'est Messieurs Guibril et Peysson, c'est l'emplacement. Et si on est dans son marché par rapport à son... fin qu'on a une niche ou un marché par rapport à son emplacement, il est possible de pas avoir besoin de soutien de, de groupe ou d'enseigne. Ouais.

Enquêteur : D'accord. Donc vraiment la localisation...

Enquêté : Fin pour moi c'est la localisation ouais.

Enquêteur : C'est essentiel ?

Enquêté : Ouais. J'ai rien inventé hein. C'est euh... même pour une boutique ou un commerce si voilà, (*réflexion*) si on choisit mal son produit et si on choisit mal son emplacement on risque pas de fonctionner.

Enquêteur : Oui ça arrive à plusieurs en effet.

Enquêté : Et pourtant oui ça arrive.

Enquêteur : Et encore aujourd'hui ! Euh... pour rebondir sur la localisation et en adéquation on va dire, est-ce que la concurrence de l'établissement a pu aussi jouer euh... dans le fait de rester indépendant ou pas quand les propriétaires avaient dans l'idée peut-être d'adhérer à une chaîne ?

Enquêté : Alors, être indépendant c'est aussi un label, fin c'est une philosophie. Après, évidemment que les marques autours, fin les enseignes autours qui sont... appartiennent à des groupes, surtout ici à Toulouse plus spécifiquement est vachement marqué Accor, en fait y'a (*réflexion*) le fait d'être indépendant c'est un peu le gage de... ouais de faire une hôtellerie autrement quoi. Et c'est ça qui est intéressant. Parce que si demande je m'appelle euh... fin Relais & Châteaux ouais encore on peut dire on garde son identité, pour autant on répond à... à un certain schéma, à un certain... une conception de... que attend le client, fin un label. Donc on rentre dans un moule. Moi aujourd'hui je suis dans aucun moule et je fais ce que je veux.

Enquêteur : Oui.

Enquêté : Euh... si j'étais Mercure je devrais répondre à certains standards, je devrais avoir le crayon, je devrais avoir l'uniforme ce ci, je devrais avoir tout ça, euh... si j'étais Ibis pareil, fin indépendamment des étoiles. Donc euh... le fait qui ai beaucoup de groupes et de chaînes autours, oui c'est, c'est aussi presque un choix de continuer à être indépendant.

Enquêteur : D'accord.

Enquêté : C'est presque une valorisation en fait par rapport au marché où on est. Euh... demain arrive un Mama Shelter euh... ça va être difficile, faut pas... mais ça va pas être difficile que pour moi, c'est les deux Mercures qui sont ici à côté ça va être difficile pour eux, le Best Western aussi, ça va impacter le Pullman, ça va impacter le Novotel. Mais ça va impacter en fait tout le monde. L'arrivée d'un nouvel établissement ou arrivée d'une autre chaîne ou d'une autre marque, si

demain dans la tour à Matabiau y'a une euh... un Hilton, beh évidemment ça impactera l'hôtellerie du centre mais ça impactera pas moi individuellement. En fait ça va être noyé dans la grande masse des hôtels. Après c'est chaque établissement qui va bin... tirer son épingle du jeu par rapport à son service client, son produit, etc.

Enquêteur : D'accord, donc finalement la concurrence c'est plus pour se différencier et comme vous l'avez dit éviter de rentrer dans un moule fin rester indépendant ?

Enquêté : Oui oui, fin oui on se différencie presque, ça permet d'avoir une prise de décision, de pas... oui de pas avoir le porte clé qui soit marqué sous une enseigne ou une autre...

Enquêteur : Ne dépendre de personne ?

Enquêté : Ouais c'est surtout ça ouais.

Enquêteur : D'accord. Euh alors à ce niveau-là, j'espère que vous allez pouvoir me répondre mais je me dis que oui parce que... je vois que vous avez quand même une place importante dans la prise de décision par rapport au propriétaire hein.

Enquêté : Oui.

Enquêteur : Euh... Finalement, donc ce que je souhaitais savoir c'est si les propriétaires avaient sollicité leur entourage, euh... que ce soit des collègues de travail, de la famille, euh... des rencontres de vie pour faire leur choix dans leur mode d'exploitation par rapport à ce que vous m'avez dit, ils vous ont sollicités vous déjà dans un premier temps.

Enquêté : Oui. Oui, oui. Ah non, non parce que en fait moi, euh... l'histoire c'était donc que j'étais dans le groupe Accor et je travaillais donc dans le Mercure à Compense Caffarelli et en fait le propriétaire exploitait avant la rénovation, exploitait de manière familiale son établissement 3 étoiles avant rénovation. Ayant des investissements lourds, justement pour la rénovation, la remise aux normes d'accessibilité et des étoiles, il s'est dit : ok j'ai un investissement lourd, j'ai besoin de mieux exploiter mon établissement que je ne le fait de manière familiale, y'a de l'hôtellerie professionnelle qui existe je vais aller chercher quelqu'un qui va être euh... m'aider à beh rentabiliser mon investissement.

Enquêteur : D'accord.

Enquêté : Donc en fait ils ont fait appel à moi, en disant beh oui ok, on vous choisit, banco va falloir commercialiser la boutique, la développer qu'elle soit l'équivalent d'un... d'une hôtellerie de marque ou de chaîne ou euh... fin d'un très bon niveau. Voilà. C'était ça le constat, c'était de dire on veut l'équivalent parce qu'on a investi et on veut quelqu'un qui prenne en charge l'ensemble de la..., gestion en interne de la commercialisation et ouais euh... exploitation et rentabilité.

Enquêteur : D'accord. Je vais pas dire c'est étonnant et je me trompe certainement mais c'est pas souvent que l'on entend un tel discours de la part d'un propriétaire hôtelier qui euh... exploite à la base sont établissement de manière familiale et « donner les clés »...

Enquêté : Donner les clés ? Oui, oui c'est pas évident. Oui par rapport et euh... pour essayer de rentrer aujourd'hui euh... fin rentabiliser son établissement et de pas être dans le rouge, c'était nécessaire quoi. Oui aujourd'hui c'est obligatoire d'avoir un regard professionnel parce que l'hôtellerie s'est vachement professionnalisée quoi, c'est plus euh... c'est pas comme un restaurant ou ont peu avoir une restauration traditionnelle, même si on monte dans les échelons peut-être avec les étoiles etc., mais à un moment donné euh... l'hôtellerie surtout après un investissement lourd à besoin de professionnaliser pour être commercialisé. Toutes les ramifications de la commercialisation euh... via les OTAs ou les prises de décisions, les salles de séminaires, fin moi j'avais vécu ça puisque j'ai travaillé que dans des gros hôtels, euh tout ça je le

maîtrise sans difficultés quoi, et euh en plus justement avec mes épaules je peux l'assumer à la fois sur l'hébergement, le salon de thé là et euh sur une salle de séminaire. Donc sur le petit produit puisque pour moi c'est un petit produit de 56 chambres, une salles de séminaire et un salon de thé, j'arrive à, à driver l'ensemble sans difficultés.

Enquêteur : D'accord.

Enquêté : Donc en fait en même temps avec un investissement sur un individu, on arrive à avoir euh... ouais une multiplication de la rentabilité en quelque sorte enfin c'est exponentiel quoi. Plutôt que, peut-être de l'avoir fait famille... de manière familiale, déjà il aurait fallu beaucoup plus de temps parce que à... à 7 ans, 6 ou 7 ans, moi je suis en exploitation comme si euh..., j'étais au-delà de ce qu'était l'hôtel avant.

Enquêteur : D'accord.

Enquêté : J'ai... l'hôtel, je suis dans une exploitation qui est à l'identique de mes petits camarades en termes d'activité. Je suis rentrée au bout de 5 ans, au bout de 5 ans j'étais déjà euh... à l'égale de d'autres hôtels (Pullman, Mercure, etc.).

Enquêteur : D'accord. Et le fait que vous vous ayez un passé professionnel dans le secteur de l'hôtellerie, euh... vous pensez que ça vous a conforté aussi dans le fait que vous alliez rester indépendant et de pas avoir une aide, entre guillemets, de commercialisation ?

Enquêté : Oui ça m'a confor... Fin, moi j'en étais sûre qu'on pouvait y arriver, c'était évident. Alors à quel..., sous quel termes ? Difficile à identifier mais pour moi effectivement sous euh... entre 5 et 10 ans ont est euh on peut être lancé et on l'a été sous 5 ans, ouais immédiatement. Bon après ça demande un investissement personnel conséquent comme dans l'hôtellerie.

Enquêteur : D'accord. Donc oui, les propriétaires avaient du coup un passé professionnel du fait de leur propre expérience avant rénovation et donc avant de faire appel à vos talents je dirais (*rires*) pour vraiment porté le nouvel établissement 4 étoiles.

Enquêté : Oui, ils leurs fallait vraiment un pro. Je pense que par rapport à l'hôtel en centre-ville, c'était obligatoire. En fait pour être sur une hôtellerie, parce que Toulouse est une ville de hôtellerie professionnelle, c'est pas une hôtellerie de, de loisirs... (*réflexion*), c'était nécessaire pour aller plus vite d'en la rentabilité de l'établissement par rapport aux investissements. Ils l'auraient été à termes, mais ils auraient peut-être mis 10 ans de plus quoi. Encore une fois le fait qu'on fasse appel à un professionnel c'est peut-être le fait qu'on soit sur un marché très affaire et professionnel. Donc voilà le marché et l'environnement entre en compte quoi.

Enquêteur : D'accord. Euh... je reviens juste sur deux petits points...

Enquêté : Oui, oui, oui y'a pas de soucis !

Enquêteur : Euh... donc si vous aviez était en campagne, fin campagne ou ailleurs d'ailleurs, est-ce que les chaînes intégrées ou volontaires auraient pu être un frein en terme de valeurs ? En termes d'idéologie de l'hôtellerie par exemple ?

Enquêté : Oui d'accord euh... alors ça moi difficile à dire, parce que moi je connais pas... ça je pourrais pas répondre parce que qu'elle est la valeur entre une euh... justement en campagne entre une hôtel indépendante ou quoi... là la valeur intrinsèque après produit là... difficile à dire. Je pense que peu importe après si l'hôtel fonctionne et à des résultats euh... je pense que c'est que ça qui rentre en ligne de compte quoi hein... C'est simplement ça qui à la revente fait euh... peu importe s'il a une enseigne ou quoi hein... Je suis pas, alors là je pense qu'il faudrait demander à ceux qui sont professionnels de l'immobilier et de la vente de ce type de bien...

Enquêteur : Oula ! Non alors je pense que je me suis peut-être mal exprimée mais c'est pas du tout là où je voulais en venir... Je pensais plus en termes de valeurs personnelles que de valeurs euh... financières et pécuniaires.

Enquêté : Moi pour moi ? Evidemment moi je suis plus, je suis fière euh... mais bon moi j'ai beaucoup aimé les groupes et les chaînes et ces des, c'est ce qui m'a permis d'être au poste où je suis. C'est-à-dire que moi j'ai grimpé les échelons de Paris à Toulouse dans l'hôtellerie grâce à Accor. Donc après, je suis pas... dès le départ je suis pas forcément rattaché à une euh... à être plutôt hôtellerie indépendante ou hôtellerie de chaîne etc. je m'en fiche. Non je suis pas attaché à quelque chose en particulier, si demain on me disait bon beh tu vas dans tel hôtel faite ça et beh je le ferais. On raisonne pas de la même manière ça c'est certain, ouais... moi aujourd'hui je raisonne comme si j'avais ma petite boutique quoi. On m'a missionné de gérer l'établissement donc voilà je le gère comme si c'était le miens quoi. Je vais faire attention à mes achats, je vais faire attention à ce que mon personnel soit dans une bonne ambiance, se sentent bien parce que je sais que j'ai une hôtellerie différente.

Enquêteur : Oui c'est une autre vision ! Très bien, bin je crois que j'ai à peu près ce qu'il me faut !

Enquêté : C'est tout ? (*rires*)

Enquêteur : Oui et ça fait déjà plus de 35 minutes hein déjà à peu près !

Enquêté : Impec !

Enquêteur : Vous... voilà, je sais pas euh... peut-être que vous pensez à d'autres choses qu'on n'aurait pas abordées par rapport à justement cette prise de décision au niveau du choix du modèle d'exploitation ?

Enquêté : Beh après on peut se poser la question de dire : ok, moi dans cette hôtel ça fonctionne donc on peut dire que la prise de décision elle est bonne. Euh admettons si ça marché pas euh... aussi bien que ça euh... est-ce que le schéma directeur on le revoit ? Et justement et qu'est-ce qu'on pourrait faire ? Donc la justement c'est... est-ce que justement en intégrant une marque ou une enseigne, est-ce que ça nous garantit la remise sur pieds de l'établissement ? J'en sais rien... je pense pas que ça le garantisse. Ça m'étonnerait, d'autant que euh... la représentation après, et encore on en revient à la problématique de l'endroit, moi pour moi c'est le cœur de l'histoire c'est voilà aujourd'hui y'a une quasi saturation d'enseigne sur le centre-ville et pourtant y'en a d'autres qui arrivent, euh... il faut pas que les enseignes se marchent dessus non plus quoi... Euh... y'a quand même 2 Mercurus l'un à côté de l'autre, un Novotel pour parler que d'Accor c'est impressionnant quoi !

Enquêteur : Oui il risque d'y avoir une certaine cannibalisation au sein du groupe à force...

Enquêté : C'est pour ça que moi j'essaye de tenir pour que ça, ça continue d'être de l'hôtellerie indépendant parce que après y'a quand même des gens qui disent à non non moi les chaînes j'y rentre pas et... y'a beaucoup de monde moi ici qui ouvre la porte en me demandant « vous êtes indépendant ? » et qui sont content de voir une hôtellerie indépendante.

Enquêteur : De plus en plus oui même, ce qui fait bien vos affaires (*rires*).

Enquêté : (*Rires*) exactement ! Ce qui nous va bien. D'autres choses ?

Enquêteur : Beh écoutez je crois que c'est bon pour moi.

Enquêté : Ouais c'est vrai ? Si jamais y'a des choses qu'on a oublié ou peut-être quand vous allez synthétiser tout ça euh... y'a des choses qui vous manquent n'hésitez pas évidemment sur le portable comme vous l'avez fait.

Enquêteur : Bon les mails on va éviter hein (*rires*).

Enquêté : Oui, alors voilà, là l'inconvénient aussi d'être indépendant c'est que des fois sur certains trucs, c'est beaucoup plus... alors c'est à la fois beaucoup plus rapide dans la prise de décision, hein c'est-à-dire que moi la prise de décision elle est immédiate et quelle que soit la décision hein. Ca c'est le grand confort d'être indépendant hein, c'est-à-dire c'est oui, c'est non, on y alloue tel budget etc. En franchise ou autre ça c'est des fois plus difficile parce que y'a plus de contraintes. A contrario sur certains points comme voilà là moi je gère tout seul l'informatique avec d'autres PME et donc pour certaines choses c'est fois plus compliqué et plus long parce qu'il faut faire travailler d'autres PME qui sont pas à la hyper pointe de ces choses-là quoi... même si on essaie d'avoir les meilleurs !

Enquêteur : Bien sûr... On essaie toujours de bien s'entourer ! Bon merci en tout cas.

Enquêté : N'hésitez pas si vous avez d'autres questions.

Enquêteur : C'est gentil. Merci de votre temps Monsieur G et merci de m'avoir reçu. Je vous souhaite une très bonne journée !

Enquêté : Oui à vous aussi.

Annexe K : Retranscription entretien exploratoire N°8 – Messieurs H

Contexte :

- **Le 9 Avril 2018**
- **Interview de Messieurs H – 2 interlocuteurs**
- **A Toulouse (31)**
- **Propriétaires d'un établissement indépendant dans le 31**
- **Interview de 30 minutes**

Enquêteur : Donc avant de commencer l'entretien, je me présente je suis Léna VERGNS, étudiante en master 2 management en hôtellerie et restauration à l'ISTHIA et j'ai donc à réaliser un mémoire de fin d'étude. D'autre part euh..., je voulais tout d'abord vous remercier pour la participation à mon projet. Donc pour vous exposer mon travail comme j'ai pu vous l'expliquer lors de notre prise de contact en fait, j'essaie de comprendre les décisions des entrepreneurs quand ils ouvrent un établissement hôtelier. Donc euh... voilà essayer de comprendre pour quelles raisons ils se dirigeraient vers une franchise ou pourquoi choisir de rester indépendant ou d'adhérer à une chaîne volontaire. Voilà... Alors aussi, pour me permettre de retranscrire notre échange, cet entretien sera enregistré et il sera effacé par la suite. L'entretien sera également anonyme donc sentez-vous libre de dire ce que vous désirez. L'entretien devra durer environ 30 minutes. Avez-vous besoin de plus de précision sur le déroulement de l'entretien ?

Enquêté n°1 : Non, non c'est bon pour nous. Hein ? (*s'adresse à l'autre personne enquêtée*)

Enquêté n°2 : Oui oui c'est bon allez-y on vous écoute.

Enquêteur : Parfait alors commençons. Je crois savoir que cet établissement est un hôtel familial ? Donc euh... Ce n'est pas vous qui avez ouvert cet établissement ?

Enquêté n°1 : Non effectivement on a repris la gérance de l'établissement quand nos parents ont arrêté. Donc c'est nos parents qui ont ouvert cet établissement et nous euh... c'est un héritage.

Enquêteur : D'accord et euh... lorsque vos parents le géraient c'était aussi un établissement indépendant ?

Enquêté n°1 : Oui, oui ça a toujours été un indépendant.

Enquêteur : Très bien. Euh... comme vous venez de le dire ce n'est pas nécessairement une reprise puisque c'est un héritage euh néanmoins vous êtes indépendant aujourd'hui vous avez choisi de le rester en héritant de cet établissement et euh... pourquoi avoir choisi de rester indépendant aujourd'hui ?

Enquêté n°1 : Euh... c'est effectivement des questions qu'on continue à se poser. Donc on l'est, mais à un moment donné il y a juste une réalité économique de pouvoir capter une clientèle de plus en plus en direct ou de conserver cette clientèle qui passe de plus en plus par une plateforme. Donc voilà les OTAs notamment et à un moment donné on est très vigilant à la proportion du chiffre d'affaires que ces agences nous amènent. Si demain on s'aperçoit qu'on ne maîtrise plus ces gens-là, il va falloir se poser un certain nombre de questions. Aujourd'hui on arrive à les maîtriser, si demain c'était pas réellement le cas, là oui, effectivement on se rapprocherait d'un regroupement ou d'une marque pour capitaliser sur toutes les actions de

communication, de commercialisation... auxquelles un indépendant aujourd'hui ne peut pas prétendre.

Enquêteur : D'accord. Donc si vous veniez à peut-être adhérer à une chaîne peut-être plus volontaire hein, je sais pas, ce serait finalement pour apporter plus de visibilité ? Essayer de capter une nouvelle clientèle ?

Enquêté n°1 : Capturer une clientèle euh... oui c'est les deux. Visibilité d'une part et accroître et développer le chiffre d'affaires issu de cette chaîne volontaire pour éviter de dépendre de plateformes qui grèvent les marges et réduisent aussi la rentabilité de l'établissement.

Enquêteur : D'accord, euh... il y aurait une question d'investissement aussi peut-être derrière ?

Enquêté n°1 : Tout est question d'équilibre en réalité. Oui ça coûte, c'est un pourcentage du chiffre d'affaires que vous reversez. À l'inverse aujourd'hui euh... booking, une agence qui vous distribue ça coût extrêmement cher. Voilà donc on parle de booking 17/18 %. Pour un groupe ACCOR, un franchisé la commission va représenter 8/10 %. Donc déjà on voit qu'il y a un gain, euh... une franchise c'est aux alentours de 1,5/2 % de votre chiffre d'affaires donc effectivement l'opération reste plus rentable.

Enquêteur : D'accord et vous seriez prêt aujourd'hui à adhérer à une franchise par exemple ? À aller aussi loin ?

Enquêté n°1 : Aujourd'hui euh... non parce que il n'y a pas la question de déséquilibre. Encore une fois, vous m'avez posé la question, « est-ce qu'on serait prêt à partir sous une marque ou une franchise ou un groupement ? », je vous ai dit oui si on avait un déséquilibre dans l'origine de notre chiffre d'affaires. Aujourd'hui il y a plutôt un bon équilibre et on arrive malgré le fait qu'on soit indépendant à avoir un volume d'activité qui nous vient en direct.

Enquêté n°2 : Ça viendrait éventuellement sur un deuxième établissement, une franchise.

Enquêteur : D'accord donc vous ne seriez pas contre ?

Enquêté n°1 : Non ! Non non pas du tout contre. Tout dépend, encore une fois chaque établissement y voit un intérêt à le faire ou pas. Aujourd'hui un hôtel comme le nôtre, indépendant, au cœur du centre-ville, avec une très bonne réputation euh... qu'est-ce que finalement va vous amener une marque ? On peut s'interroger et aujourd'hui on se l'ai posé donc voilà il y aurait aucun intérêt pour nous clairement. Je vous dis, si demain il y avait un chiffre d'affaires qui viendrait essentiellement d'agence, là on se reposerait les questions.

Enquêteur : Et vous seriez prêts à changer le modèle d'exploitation. Euh... je vais revenir un peu sur ce que vous venez de dire le fait que vous soyez en plein cœur de Toulouse, la localisation de l'établissement, finalement ça joue aussi euh... ça vous conforte dans le fait de rester indépendant ?

Enquêté n°1 : C'est ce qui nous permet d'exister et de continuer à le faire en tant qu'indépendant. Je vous retourne question euh pensez-vous que si on avait le même établissement à Portet Sur Garonne on serait resté indépendant ?

Enquêteur : Ah beh c'est moi qui vous pose la question justement (rises) parce que moi, j'ai mes idées mais je ne suis pas propriétaire de l'établissement, vous vous l'êtes donc justement vous seriez situé hors centre-ville votre raisonnement serait différent donc ?

Enquêté n°1 : Oui oui parce qu'on aurait besoin d'une visibilité, on aurait besoin d'un trafic. Aujourd'hui ce qui nous fait vivre c'est le trafic client. Aujourd'hui le trafic client entre Portet Sur Garonne et le centre-ville c'est du simple au multiple de dix entre la fréquentation en centre et en périphérie.

Enquêteur : D'accord. Pour rester un petit peu dans le même thème on va dire est-ce que la concurrence de l'établissement pourrait aussi vous influencer, au-delà du chiffre d'affaires et de l'investissement, à changer le modèle d'exploitation ou justement à rester indépendant pour peut-être vous différencier du reste du marché Toulousain ?

Enquêté n°1 : Non enfin oui ça rejoint un peu ce qu'on a évoqué précédemment c'est que on peut euh... aujourd'hui changer d'avis et de positionnement pourrait être induit par un changement de notre activité donc on a parlé d'un déséquilibre dans l'origine du chiffre d'affaires, à l'inverse si demain on a plus de clients de par une concurrence plus développée beh on regarderait avant de mettre la clé sous la porte est-ce qu'il n'y a pas des solutions et pourquoi pas se rapprocher d'une marque si elle nous amène un chiffre d'affaires qu'on aurait perdu donc oui c'est aussi la force et l'avantage d'une marque, c'est qu'elle vous amène de suite la visibilité. Tous les budgets de com, de commercialisation et de marketing ils vous amènent donc voilà aujourd'hui encore une fois la question ne se pose pas mais s'il y avait quelque chose qui évoluait dans notre environnement, on se reposerait ce type de question.

Enquêteur : D'accord. Jusqu'ici, ça fait déjà de nombreuses années que l'établissement est ouvert, que ce soit vous ou vos parents précédemment, vous ne vous êtes jamais posé la question ou n'avez jamais adhéré à une chaîne ?

Enquêté n°2 : Non euh non peut-être par méconnaissance aussi, je parle par rapport à maintenant, après voilà on a toujours fonctionné sans ça mais bon encore une fois ça peut avoir ses limites hein. Tant que l'activité est prospère tout va bien mais le jour où il y a des difficultés voilà on se repose des questions c'est-à-dire « Est-ce qu'on est bien ? Est-ce que ce qu'on fait, on le fait bien ou pas ? ». Donc on cherche d'autres leviers, d'autres moyens de vendre son établissement. Donc les chaînes peuvent y aider par des supports, par des commerciaux, par la distribution, des choses que tout seul on arrivera pas à tout faire. Mais la chance qu'on a c'est qu'on est deux donc un qui est sur l'exploitation, sur la logistique et l'autre en retrait pour essayer de voir qu'est-ce qu'il pourrait améliorer et faire pour qu'on existe encore alors que tout seul c'est un peu compliqué.

Enquêté n°1 : Après pour compléter ça c'est que le paysage de l'hôtellerie il y a 20 ans n'était pas le même. C'est-à-dire que Accor et toutes les marques hein Accor, IHG enfin toute l'industrie hôtelière, on parle d'industrie, ça finalement c'est très récent. Ça a 20 ans et finalement ben voilà on se retrouve comme tout secteur économique impacté par un changement du visage des établissements. Donc effectivement historiquement c'était beaucoup de structure familiale indépendante et de suite qui sont passés à un visage très industriel avec des croissances à deux chiffres et aujourd'hui l'équilibre a été inversé où maintenant le paysage hôtelier c'est principalement que des chaînes et finalement très peu d'indépendants. Voilà donc effectivement il y a 20 ans on ne se posait pas la question, on se la pose de plus en plus parce que le visage a complètement changé.

Enquêteur : D'accord et euh... vous parliez juste avant du fait que vos parents n'avaient peut-être pas la connaissance des chaînes qui existaient auparavant euh... est-ce que le fait que vous ayez

grandit un petit peu dans l'hôtellerie et que vous ayez certainement un passé professionnel, plus professionnel peut-être que vos parents, ça vous a poussé à garder ce côté indépendant ?

Enquêté n°2 : Non parce qu'après moi j'étais pas issu de l'hôtellerie, j'ai fait restauration donc après voilà j'arrivais avec des idées sur la restauration pas sur l'hôtellerie, après c'est resté comme ça. On n'a pas imaginé franchir le cap. Parce que finalement voilà encore une fois c'était un peu perdre son identité quelque part. Enfin voilà on en a déjà parlé mais on ne se voit pas ici mettre une chaîne dans l'immédiat. Voilà il y a une histoire, il y a une âme, notre hôtel sous une enseigne ça ferait bizarre après peut-être que ça le deviendra mais encore une fois sur autre produit pourquoi pas mais sur cet hôtel il y a une histoire, il y a un passé et ça serait plus compliqué.

Enquêteur : Il y a un côté sentimental aussi peut-être ?

Enquêté n°1 : Ouais ouais il y a un côté sentimental mais effectivement je trouve qu'aujourd'hui les gens viennent aussi rechercher un côté justement qui sort du côté industriel. On le voit dans la nourriture, on le voit sur toutes les approches et aujourd'hui c'est effectivement pour nous ce qu'on valorise, ce qui nous ressemble parce que c'est nos ressources et c'est l'histoire d'une famille donc effectivement on veut pas être la génération qui gomme tout ce travail-là. Justement nous on essaie de le cultiver cette différence mais c'est effectivement un combat de tous les jours parce qu'aujourd'hui la guerre elle est sur internet, la visibilité elle est sur internet vous avez beau avoir un très beau produit et être un très bon producteur, la difficulté c'est de le vendre et c'est aussi ce qu'on a vu dans l'agriculture avec la grande distribution à qui on a dit « Vous faites très bien votre métier de producteur, vous avez des supers produits mais votre métier c'est de rester au champs et c'est pas de le vendre » et effectivement c'est aussi ce discours là qu'on a avec des gens comme Booking qui vous dit « Moi je vous commercialise, vous vous faites très bien votre métier d'hôtelier » et on a vu ce que ça a donné pour la grande distribution. C'est que quand vous dépendez trop de ces gens-là, c'est compliqué. Mais malgré tout, aujourd'hui ils sont incontournables. Et alors si on se dit ben non il faut pas perdre notre âme mais malgré tout si demain notre chiffre d'affaires il est réduit à peau de chagrin et que il y aura que la suprématie des marques à un moment donné ça va être compliqué de pas faire ce choix-là.

Enquêteur : Oui, il faut bien vivre.

Enquêté n°1 : Exactement !

Enquêteur : Pour rebondir un peu sur ce que vous venez de dire le fait que ce soit un établissement familial qui a été construit par votre famille, il y a des valeurs derrière véhiculées par l'entreprise, que ce soient des valeurs idéologiques, morales, éthiques euh... ça rendre en ligne de compte aussi dans vos choix ? Je m'explique peut-être un petit plus : si vous deviez ouvrir un autre établissement peut-être dans la situation en centre-ville et tout ça, est-ce qu'aller vers une franchise ça correspondrait à vos valeurs ?

Enquêté n°2 : Je le vois pas en termes de valeurs.

Enquêteur : Non ?

Enquêté n°2 : Non.

Enquêté n°1 : Oui après les franchises aussi, elles représentent un groupe et les groupes se doivent aussi parce que l'image est d'autant plus importante pour un groupe de véhiculer certaines valeurs. Après on est plus ou moins proche de euh enfin voilà ne serait-ce qu'en tant que consommateurs on peut nous s'identifier un peu plus à un produit qu'à un autre mais à

l'inverse je pense que si on faisait le choix par exemple d'ouvrir notre établissement, on se poserait peut-être la question de se dire « Qu'est-ce que le client attend pour finalement faire le choix d'une marque et d'un produit ? ». Après effectivement si on peut être en adéquation avec les valeurs que cette marque ou ce groupe véhicule c'est sûr que c'est mieux mais aujourd'hui on voit aussi qu'il y a beaucoup d'industriels qui mettent en avant un engagement écoresponsable. Bon ben quand on creuse réellement leur approche, c'est vraiment de la com pure et dure, du greenwashing. Donc oui ça c'est des choses aujourd'hui qui nous touchent nous parce que on est écolabel et parce que c'est vraiment notre culture et nos racines. À l'inverse effectivement certains groupes disent que ça fait partie de leurs valeurs mais encore une fois quand on regarde ce qu'ils proposent et ce qu'ils font c'est vraiment qu'une approche très superficielle.

Enquêté n°2 : Et après moi je me mets du côté du consommateur, est-ce que vraiment le consommateur il va regarder ça, les valeurs ? Peut-être certains mais après ce qu'il regarde c'est combien il a payé quoi.

Enquêteur : Donc vous quand vous dites « Je le vois pas en termes de valeurs » pour reprendre vos termes, qu'est-ce que vous entendez derrière en fait ?

Enquêté n°2 : Des valeurs que pourrait véhiculer une entreprise enfin une marque ?

Enquêteur : Oui.

Enquêté n°2 : Je sais pas, j'ai aucune idée, je connais pas une marque en particulier avec des idées bien précises mais un consommateur enfin quand on réserve une chambre sur internet est-ce que vraiment les chaînes mettent en évidence des valeurs en priorité ? Je sais pas. Euh... quand on va réserver que ce soit n'importe quel grand groupe, on va regarder le prix voilà « je vais payer tant » ... Euh... les valeurs je sais pas si elles interviennent à ce niveau-là. Après en tant qu'indépendant nous on a fait le choix de l'écolabel parce que ça venait asseoir ce que déjà on faisait initialement tous les jours et on s'est greffé sur ce courant là mais voilà ça venait appuyer ce qu'on faisait depuis des années.

Enquêté n°1 : Et donner la crédibilité par un label à toute une démarche qu'on avait effectivement intégré depuis des années.

Enquêté n°2 : Nous naturellement mais bon après les autres chaînes oui c'est plus de la com quoi, après certains clients vont être sensible à ça mais une majorité je sais pas.

Enquêteur : D'accord. Après je pensais aussi aux valeurs qui vous ont été inculquées durant votre enfance. Enfin vos valeurs propres, en tant que personne. Peut-être que certaines personnes vont choisir de rester indépendant parce que ça leur tient à cœur, c'est ce qu'ils veulent parce que ça correspond à leurs valeurs personnelles alors que d'autres vont choisir la franchise parce que justement ils ont pas forcément ces valeurs là et qu'ils vont peut-être plus voir par l'investissement, le retour sur investissement sans penser vraiment au côté « Je fais ce qui me tient à cœur avec mon établissement », je sais pas hein j'essaie de m'expliquer un petit peu plus. Est-ce que vous c'est le cas aussi ?

Enquêté n°1 : Alors encore une fois, une entreprise elle doit véhiculer effectivement, enfin il faut que ça nous plaise mais ça a beau vous plaire ou pas d'ailleurs ce qui vous fait vivre c'est votre clientèle. Et donc à un moment donné ce qui est important c'est qu'on fasse le choix en fonction de ce qu'attendent les clients. Donc vous avez beau avoir des valeurs, il y a des histoires qui montrent que certains ont voulu se faire plaisir à eux et que ça ne correspondait pas à une clientèle. Donc il y a déjà ce premier équilibre et aussi le choix d'une marque vous le faites en

fonction de plusieurs critères : vous êtes en zone rurale, vous êtes en zone urbaine, vous avez un établissement de plus de 50 chambres, vous avez un établissement de moins de 50 chambres etc. Déjà si vous avez répondu à ces questions-là vous allez avoir 95 % de même réponse, c'est-à-dire qu'une chaîne en dessous de 50 chambres ça l'intéressera pas donc vous aurez beau vouloir intégrer une chaîne, vous avez des valeurs correspondantes et communes, vous n'allez pas les intéresser. Nous aujourd'hui ont a 47 chambres donc à la rigueur on pourrait. Mais donc effectivement à un moment donné c'est vrai que tout est induit, on a beau avoir des valeurs est-ce que c'est réellement celles que les clients vont pouvoir percevoir et capter. Après je pense qu'on s'épanouit en tant qu'individu dans son milieu professionnel quand effectivement quand ces valeurs sont en cohérence avec le métier que l'on exerce. Quand on est en décalage il peut y avoir un certain mal-être.

Enquêteur : Oui c'est vrai mais du coup pour reprendre ce que vous dites c'est vrai que euh... il faut pas faire passer ses valeurs en premier mais ce qu'attendent les clients.

Enquêté n°1 : Oui et si ça peut matcher c'est « tout bénéf ».

Enquêté n°2 : Non après on a la chance d'être dans un structure où financièrement ça roule, on n'est pas étranglé par les emprunts. À l'inverse on serait dans un établissement où ça marcherait moins bien, on se poserait la question de tout changer, de passer sur une chaîne parce qu'ils vont apporter les supports, les moyens de communications, de réservations.

Enquêté n°1 : Et si on donne un autre exemple, la force d'un indépendant c'est justement qu'il a un produit qui est différenciant, une approche différente mais c'est surtout le produit quoi. Si vous avez un produit aujourd'hui euh... si cet hôtel il est euh.. enfin c'est des cellules type Accor, vous avez beau mettre en avant le côté indépendant, le client vous le faites venir et vous lui avez vendu l'hôtel indépendant, de charme tel qu'on le met en avant aujourd'hui et qui nous correspond, quand il va voir et se dire « Mais attends c'est le même produit qu'un Ibis ou autre » il va pas s'y retrouver. Donc il y a aussi une question de votre cohérence de votre produit sur un marché, et ce produit doit aussi être en cohérence avec ce que vous mettez en avant. Et le côté indépendant il a du sens quand il y a vraiment une différence. Si sur le produit, sur les services, si sur la localisation vous avez pas un élément de différenciation il n'y a aucun intérêt de le rester et de le mettre en avant.

Enquêteur : Je fais un peu vite parce que je vois qu'il est bientôt 17 heures (rires).

Enquêté n°1 : C'est gentil.

Enquêteur : Euh... le fait que vous soyez deux alors je sais pas si vos parents ont encore un poids dans vos prises de décisions mais déjà est-ce que le fait que vous soyez deux ça peut des fois influencer la décision que l'autre avait peut-être envie de prendre ? Je sais pas si par exemple aujourd'hui vous avez envie d'adhérer à une chaîne volontaire mais que votre frère n'a pas du tout envie, vous allez vous influencer, est-ce qu'aujourd'hui c'est le cas ? Sur certaines prises de décisions vous sentez qu'il y a une influence l'un par rapport à l'autre ?

Enquêté n°2 : Dans certains cas oui, après pas systématiquement euh... on va échanger...

Enquêté n°1 : Voilà c'est un échange et ce qui prévaut aujourd'hui, mais ça c'est notre mode de fonctionnement, c'est-à-dire que là vous posez une question ultra stratégique : est-ce qu'il faut rester indépendant ou non ? Donc effectivement, à question ultra-stratégique euh... il faudrait, pour prendre une décision, trancher au final amener des avantages à le faire ou pas donc euh si on avait cette décision à prendre oui on se ferait accompagner, on ferait des simulations sur la

partie économique pour dire bon ben voilà on sait ce que dans ce modèle là ça représente les coûts et le chiffre d'affaires que l'on a, ça on le maîtrise bien. À l'inverse si vous êtes franchisé ou distribué par une marque quel que soit le modèle, elle aussi elle doit s'engager sur un chiffre d'affaires et sur un modèle économique et c'est finalement au regard des deux solutions qu'une décision collégiale serait prise. La particularité effectivement c'est qu'on gère l'établissement à deux et qu'à un moment donné c'est un dialogue et un échange.

Enquêteur : Juste pour rebondir sur ce que vous venez de dire, si un jour vous deviez être amenés à changer le modèle d'exploitation vous venez de dire que vous vous entoureriez, que vous iriez vous faire conseiller ailleurs alors est-ce que justement vous iriez chercher conseils auprès de collègues, de votre famille ? Et ça aurait une importance vous pensez ?

Enquêté n°1 : Oui ben déjà c'est se renseigner auprès de collègues qui sont passés par ce processus-là, c'est aussi des gens qui nous entourent donc les experts comptables, éventuellement avocats, fiscalistes pour donner leurs visions très objectives et spécialistes sur ces questions-là. On ne prendrait pas cette décision euh...

Enquêteur : Vous ne prendriez pas le risque tout seul.

Enquêté n°2 : Non non ça marche à deux donc si ça marche pas c'est à deux aussi quoi. Donc voilà bien sûr il faut peser les avantages et les inconvénients et après c'est à nous de nous positionner et de dire qu'est-ce qui est le plus intéressant de faire.

Enquêté n°1 : Après la difficulté aussi pour un indépendant c'est la partie achat et l'avantage d'une chaîne c'est de pouvoir bénéficier de conditions avantageuses, de centrale d'achat. Et on a nous trouvé un compromis où on s'est rattaché à la centrale d'achat de Best Western qui ouvre la possibilité à des indépendant d'ajouter un établissement de plus et un nombre de chambre et du coup d'avoir une force de frappe vis-à-vis des fournisseurs en termes de négociation. Donc finalement en restant indépendant on a pallié en partie une difficulté de négociation que quand vous êtes artisan hôtelier, si on se nomme différemment, ben vous avez pas beaucoup de marge de négociation vis-à-vis d'un fournisseur. Donc a été rattaché il y a 6-7 ans quoi.

Enquêteur : D'accord, je connaissais pas du tout ce système, je pensais pas que ça existait merci.

Enquêté n°1 : Et ça évitait d'être moins seul.

Enquêteur : Oui et du coup au niveau des fournisseurs c'est vrai que ça permet d'abaisser un peu les coûts pour certaine achats...

Enquêté n°1 : Oui et dans des structures comme les notre il y a beaucoup de temps opérationnel et peu d'administratif ou des gens qui sont en recul. On a justement cette chance d'avoir un peu amorti la structure pour avoir un peu de temps derrière mais malgré tout vous cherchez un produit pour le petit-déjeuner euh et ben vous prenez internet et là vous commencez à perdre énormément votre temps, vous avez besoin d'un équipement pour les chambres là pareil c'est aussi même très compliqué pour mettre en consultation et en compétition deux ou trois fournisseurs. Par une centrale d'achat vous avez déjà les contacts qui vous sont communiqués donc ça vous fait aussi énormément gagner de temps quoi.

Enquêteur : D'accord, parfait. Euh je sais pas si vous des choses à rajouter, auxquelles j'aurais pas pensé à aborder au travers de ce thème, au travers de la prise de décision. Voilà, quelque chose qui vous passe par la tête que j'aurais pas abordé.

Enquêté n°2 : Non euh non.

Enquêté n°1 : Non pour moi enfin voilà la vraie question de « je fais le choix de m'affilier ou pas » pour moi c'est vraiment la notion de l'activité et le poids de la commercialisation et de la communication ce qui est le nerf de la guerre parce que effectivement tout le reste il n'y a pas forcément trop de raison. Sur les achats, les choses comme ça on arrive à voir qu'on est parfois plus performant qu'une centrale d'achat elle-même, en trouvant des solutions en locale que mutualiser sur le nationale pour en parler avec certains confrères qui sont franchisé et qui me disent « Moi je me pose la question de reverser un pourcentage de mon chiffre d'affaires » voilà et cette logique elle est fonction de l'emplacement, du produit que vous avez parce que un établissement à Luchon, un établissement à Carcassonne et un établissement à Toulouse euh vous avez trois décisions différentes.

Enquêteur : Donc ce qui ressort finalement c'est voilà la localisation, le produit en lui-même et le marché.

Enquêté n°1 : Et le marché oui. Si vous avez zéro concurrent quel est l'intérêt de vous mettre sous enseigne.

Enquêteur : Peut-être apporter une visibilité aussi hein je sais pas.

Enquêté n°1 : Oui aussi.

Enquêté n°2 : Oui et peut-être pour démarrer voilà on connaît pas ça permet d'avoir un soutien et puis après si on peut s'en sortir voilà.

Enquêté n°1 : Oui oui euh... l'Ibis Style Capitole donc lui il a pas un problème d'emplacement, il a pas un problème de produit, il vient de remettre un paquet d'argent sur la rénovation mais par contre lui il était dans une logique de rentabilité puisque il avait fait un investissement monstrueux et que il faut que son hôtel de suite enfin qu'il attende pas trois ans avant qu'il soit lancé. Dans son business plan c'était de suite la rentabilité et ce qui vous amène aujourd'hui cette garantie là c'est les chaînes. Voilà donc à toute situation, tout établissement, tout histoire les prises de décisions sont différentes parce qu'il y a plusieurs paramètres en jeu.

Enquêteur : Donc effectivement la question de la rentabilité directe euh... vous miseriez peut-être plus sur une franchise ?

Enquêté n°1 : Oui.

Enquêté n°2 : Oui c'est ça. Voilà.

Enquêteur : Merci beaucoup en tout cas, je vais vous libérer.

Enquêté n°1 : Merci à vous

Annexe L : Retranscription entretien exploratoire N°9 – Madame E

Contexte :

- **Le 11 Avril 2018**
- **Interview de Madame E réalisée par téléphone**
- **Propriétaire d'un établissement adhérent à une chaîne volontaire dans le 50**
- **Interview de 1 heure**

Enquêté : Oui allo ?

Enquêteur : Oui Madame E ?

Enquêté : Oui bonjour, c'est Léna ?

Enquêteur : Tout à fait !

Enquêté : Oui j'étais justement en train de chercher votre mail pour vous appeler et vous... je voulais, oui je voulais vous dire d'appeler sur mon portable parce qu'en fait je suis pas à la réception.

Enquêteur : D'accord.

Enquêté : Mais c'est bon elle vous a donné les coordonnées donc c'est parfait. Alors vous êtes en études hôtelières c'est ça ?

Enquêteur : Oui tout à fait je suis en Master 2 actuellement donc sur la fin des études, et je suis donc à l'ISTHIA actuellement donc à Toulouse en filière Management en Hôtellerie et restauration. Du coup, dans le cadre de ma seconde année de master euh... j'ai à réaliser un mémoire qui porte sur la compréhension des processus décisionnels des entrepreneurs en hôtellerie et notamment lorsqu'ils ouvrent leur établissement. Donc savoir pourquoi est-ce qu'ils souhaitent être indépendant ou plutôt adhérer à une franchise par exemple ou même l'adhésion à une chaîne volontaire.

Enquêté : D'accord, beh après c'est vrai qu'il faudrait euh... là ici vous prenez le cas d'un indépendant mais il faudrait... ce serait bien que vous ayez des avis différents et d'interroger un franchisé à côté, maintenant y'a aussi des franchisés qui sont un peu indépendant. Chacun a ses propres raisons et son propre parcours de vie qui fait que beh voilà les choix différents selon beaucoup de choses. Moi en ce qui me concerne on est indépendant et néanmoins on a choisi d'être quand même affilié à un réseau, euh... pour ne pas non plus être tout seul quoi dans l'aventure.

Enquêteur : D'accord.

Enquêté : Parce qu'aujourd'hui euh... beh le monde hôtelier voilà c'est gros, il faut pour être euh... pour avoir une visibilité sur internet sur tous les portails de réservations etc., quand on est indépendant et tout seul, je pense que c'est un peu mission impossible enfin en tout cas pour ma part je m'y aventurerai pas quoi parce que ...

Enquêteur : D'accord.

Enquêté : Parce quand même euh... c'est quand même bien d'avoir le soutien d'un réseau, après les réseaux de ... vous avez dû apprendre ça mais y'a les franchisés euh... voilà type Accor et puis y'a les réseaux, tous les réseaux à côté de chaînes qu'on appelle les chaînes volontaires...

Enquêteur : Tout à fait.

Enquêté : ... qui euh, qui d'un côté beh vous donne un petit peu tout le « back ground » qu'on peut avoir avec un, avec des... avec des professionnels qui vont vous aider à la mise en place de votre produit, la mise en avant auprès des partenaires commerciaux etc., mais euh... néanmoins beh on a une... des chartes euh... chacun, chaque chaîne à sa propre charte de qualité et de... et euh... qui nous oblige mais on garde notre indépendance quoi, on est quand même maître à bord et on n'est pas, fin, pour moi en ce qui me concerne mon indépendance c'est ma liberté quoi, je ne supporterais pas d'être euh... mais ça c'est mon tempérament à moi...

Enquêteur : Bien sûr, bien sûr.

Enquêté : Moi je suis rentrée dans l'hôtellerie non pas euh... pas pour faire du business mais par passion. Et euh... et ma passion c'est, je veux être libre de... bin voilà de décorer les chambres comme je l'entends, de... de choisir les produits que je mets, de... les couleurs que je mets etc. et donc je ne veux pas être, je n'aurais jamais voulu être euh... voilà sous le dictat d'un franchiseur qui m'aurait dit voilà il faut que tu fasses le petit-déjeuner comme ça, le machin comme ça, comme ça et puis après y'a la redevance aussi qui faut prendre en compte. Après on paye tous une redevance hein euh... rien n'est gratuit.

Enquêteur : Oui oui même en tant qu'indépendant aujourd'hui...

Enquêté : Même quand on est tout seul indépendant indépendant, qu'on a des chambres d'hôtes et qu'on est complètement indépendant euh... avec Booking, ouais effectivement si on est pas sur Booking et si on... si on ouvre pas ses portes à des... qui d'ailleurs bon quand même euh... on les critiques beaucoup mais ils sont pas que critiquables quand même. Si Booking n'était pas là, je pense qu'on aurait du mal à avoir un site en chinois ou en russe hein.

Enquêteur : D'accord.

Enquêté : Voilà, ça nous ouvre quand même une visibilité sur l'international qu'on ne pourrait pas avoir autrement. La seule difficulté c'est que comme on dit en Normandie « ils beurent tous un peu trop épais » quoi...

Enquêteur : (Rires)

Enquêté : Ca veut dire que euh... le rapport entre ce qu'ils apportent eux la plus-value et ce que nous ils nous apportent à nous, il pas euh..., il est pas très équilibré quoi. Enfin on parle toujours de Booking mais Booking est loin d'être le seul, y'a Expedia qu'est encore... encore plus gros. Bon maintenant après avec la parité tarifaire c'est un peu plus juste pour nous quoi.

Enquêteur : D'accord, euh... je reviens du coup sur des petites choses quand même que vous m'avait dites un petit peu plus tôt. Euh du coup notamment que vous avez adhéré à une chaîne volontaire euh... je peux vous demander quelle chaîne c'est ?

Enquêté : Oui alors euh, nous on est adhérent à la chaîne alors qui vient de changer de nom y'a pas longtemps au moins de novembre euh et qui s'appelait euh... c'est la chaîne qui est présidée par Alain Ducasse...

Enquêteur : D'accord.

Enquêté : Donc euh voilà qui est quand même d'une certaine notoriété dans le métier et euh qui euh... donc moi j'y suis quasiment depuis le début. Donc on début ça s'appelé Châteaux et Hôtels de France, ensuite ça s'est appelé Châteaux et Hôtels de Collection et depuis le mois novembre maintenant c'est euh... on est plus parti sur le communautarisme et on appelle ça Les Collectionneurs, donc plus Châteaux et Hôtels de Collection mais Les Collectionneurs parce qu'on se veut collectionneurs euh, c'est-à-dire hôteliers, restaurateurs, voyageurs, on essaye de faire passer l'humain avant le reste.

Enquêteur : D'accord.

Enquêté : Enfin pas euh... en fait j'ai choisi ce réseau parce que c'est un réseau qui regroupe que des hôtels enfin des maisons aussi parce que y'a pas que des hôtels. En fait y'a des hôtels, y'a des restaurants, y'a des hôtels-restaurants mais y'a aussi des maisons euh... des demeures privées, comme des châteaux euh...

Enquêteur : D'accord.

Enquêté : Et donc euh... le dénominateur commun c'est d'avoir des maisons de caractères, un accueil très personnalisé avec des propriétaires qui sont à l'accueil voilà. Donc y'avait pas, y'avait pas beaucoup de choix en fait quand je me suis installée.

Enquêteur : D'accord.

Enquêté : Euh... parce qu'après ça dépend du nombre de chambres qu'on a aussi. Moi j'avais pas beaucoup de chambres et... et bon voilà ça me convenait bien, à un moment j'ai failli changé parce que j'ai été pas mal contacté aussi par euh... par d'autres chaînes volontaires, beh qui veulent toutes grossir bien sûr, donc j'ai été contacté par les Logis euh..., j'ai aussi été contacté par les Relais du Silence et... et voilà. Mais pour l'instant beh même si y'a pleins d'imperfections en fait j'ai choisi de rester euh dans la même.

Enquêteur : D'accord et est-ce que... est-ce qu'on peut dire aussi que vous avez choisi, bon malgré la difficulté à la base par rapport à la taille de votre établissement, est-ce que c'est aussi parce que c'est un label qui correspond en quelque sorte à vos valeurs personnelles ?

Enquêté : A bin oui ! C'est sûr hein euh, c'est, y'a d'autres labels en fait où j'aurais pu entrer comme je vous l'ai dit mais euh... (*réflexion*). Beh Logis par exemple euh quand... parce qu'ils ont développé, alors ça s'appelé Logis de France avant, maintenant ça s'appelle Logis, euh... ils ont développé y'a quelques années un... des branches dont une qui s'appelle Logis de Charmes. Donc euh, plutôt une hôtellerie de charme, moi j'ai pas de, par exemple j'ai pas de restaurant et euh... je sais très bien que les Logis de France, c'est une chaîne qui est très appréciée par euh... par les commerciaux qui sont sur la route parce que en générale ce sont des bonnes tables.

Enquêteur : D'accord.

Enquêté : Et euh... et donc moi j'ai choisi de pas y aller parce que je suis sûre que je vais décevoir fin je vais pas être dans ma cible en fait je vais avoir des personnes qui vont arriver ici et qui vont me dire « ah beh il est où votre restaurant ? » parce qu'ils auront pas bien lus et euh... et je leurs dirais « beh non j'ai pas de restaurant » et ils vont répondre euh « mais non mais Logis y'a des restaurants évidemment y'a des restaurants dans tous les Logis de France ! » et voilà. Et moi, c'est exactement le truc que je ne veux pas, je veux être en adéquation avec mes valeurs, c'que... c'que moi je recherche et que la chaîne à laquelle j'adhère soit sûr les mêmes, sur les mêmes critères.

Enquêteur : D'accord.

Enquêté : Alors c'est pas forcément celle qui est la plus connue mais en tout cas c'est celle qui correspond le plus à mes critères.

Enquêteur : D'accord. Oui après y'a un bon réseau quand même derrière Les Collectionneurs ?

Enquêté : Oui, oui, oui, oui, c'est connu oui, déjà ils sont en train de... fin y'a vraiment là depuis quelques années une nouvelle équipe qui est en place et qui euh, qui fait beaucoup pour la notoriété effectivement, c'est pour ça qu'on a changé de nom d'ailleurs parce que finalement entre Châteaux et Hôtels et puis Relais et Châteaux, y'avait souvent une confusion des clients. Parce que le mot « Château » qui était dans les deux et donc y'en a qui arrivaient en disant « ah ouais vous êtes Relais & Châteaux » euh voilà et puis euh peut-être l'inverse dans les Relais & Châteaux donc finalement la communication elle est pas claire. Donc le fait d'avoir maintenant un nouveau nom et y'a plus de confusion possible. Mais voilà les critères qui m'ont aussi plus c'est le charme, c'est l'authentique, c'est euh... c'est des maisons qui ont du caractère, qui ont une âme et qui sont, qui ont un accueil très personnalisé et puis c'est un échange avec le client qu'on retrouve évidemment pas euh... dans les gros groupes, les franchisés parce que eux toute façons ils ont tellement de chambres que c'est pas possible quoi.

Enquêteur : Oui euh, c'est pour....

Enquêté : Beh c'est d'autres critères en fait, c'est d'autres critères, c'est on cherche à, on veut plutôt faire du volume alors y'a, effectivement dans les franchisés y'a ceux qui ciblent la clientèle affaire, ceux qui ciblent les villes, les bordures d'autoroutes euh... fin y'a tout ce qu'on veut. Après moi mon choix c'est pas celui de la franchise, c'est celui-là.

Enquêteur : D'accord, donc c'est voilà, je, je reprends vraiment ce que vous avez dit, c'est euh... le fait d'adhérer à une chaîne volontaire et en tout cas à celle-ci donc Les Collectionneurs, euh ça reprenait un peu ce qui qualifie votre établissement, ce que vous vouliez en faire, le charme, la proximité au niveau du client, le service euh... toute ces choses-là et donc euh... vos valeurs et votre vision de l'hôtellerie.

Enquêté : Voilà, oui c'est ça. Disons que ça m'a permet aussi de faire, euh... d'avoir une histoire à raconter vous voyez ? Voilà chaque maison ou chambre à sa petite histoire que j'ai pu apporter grâce à ma déco et que je n'aurais pas pu apporter avec une franchise hein... Rien est fait au hasard et moi j'ai jamais été fan de l'hôtellerie, je me suis lancée dans l'hôtellerie par passion, non pas pour l'hôtellerie mais pour l'échange. Et donc l'hôtel c'est un vecteur pour ça, c'est un vecteur pour rencontrer les gens euh... partager des expériences et accueillir quoi. Mais avant de me lancer comme ça j'ai quand même voulu faire un parcours hôtelier donc j'ai fait une formation hôtelière et ensuite j'ai voulu travailler dans un hôtel pendant suffisamment longtemps pour me rendre compte du travail et je suis allée dans le groupe Barrière qui est un très beau groupe et... et après j'ai eu envie de créer mon truc avec ma personnalité à moi. Je pourrais pas euh... c'est pas mon tempérament d'être dans des grands groupes parce que euh... je sais pas c'est... c'est ma nature quoi après chacun à sa propre personnalité hein.

Enquêteur : Oui après c'est peut-être aussi comme vous l'avez dit...

Enquêté : (*l'enquêté coupe la parole de l'enquêteur*) Après euh, c'est une super école hein !

Enquêteur : Bien sûr oui. D'une manière générale j'entends souvent que c'est très formateurs les grands groupes.

Enquêté : Beh oui c'est super formateur et c'est pour ça que j'ai voulu faire mon expérience là-bas parce que, beh d'abord ils ont été sympa ils ont bien voulu m'accueillir alors que j'avais aucune

expérience et que je commençais tard, j'avais 40 ans donc voilà, par contre ils m'ont pas fait de cadeaux non plus quoi ça a été très dur hein (*rires*).

Enquêteur : Très bien. Alors après, est-ce que éventuellement la localisation de votre établissement euh... a joué aussi dans votre choix de modèle d'exploitation ou du coup dans le fait d'avoir adhéré à une chaîne volontaire ?

Enquêté : (*Réflexion*). Alors euh... la localisation en fait ça c'est fait euh... j'ai pas, c'est pas l'endroit que j'aurais choisi au départ parce que j'avais prévue de m'installer sur Saint-Malo, moi je voulais vraiment être en Bretagne et pas en Normandie sauf que j'ai cherché pendant longtemps et que... par contre j'ai pas cherché un hôtel, j'ai cherché un lieu qui me permet de pas me borner à l'hôtel quoi, ça c'était ma hantise. Comme je voulais dit en fait je le répète tout le temps c'est pour ça que la chaîne me correspond bien, nous c'est collectionneurs, voyageurs, échange, euh vraiment euh... voilà. Et donc la localisation ce que je cherchais euh... quand j'ai cherché un endroit où m'installer, je regardais tous les petits hôtels, en fait tout ce qui me correspondait et que je pouvais tenir toute seule. En fait la chaîne je l'ai démarchée quand j'ai trouvé le lieu. Et donc quand j'ai trouvé le lieu qui était une maison de particuliers, euh... je me suis dit, bon il m'a fallu 2 ans pour transformer cette maison en hôtel et pour la mettre aux normes...

Enquêteur : Oui ça a dû être beaucoup de travail.

Enquêté : Et euh... et donc pendant c'est deux années j'ai fait chambres d'hôtes et donc j'ai commencé à me mettre sur un... alors c'était pas euh... comment ça s'appelle les chambres d'hôtes euh... c'était pas Gites de France, c'était euh... un label qui s'appelle « Bed & Breakfast » et donc voilà j'avais besoin de faire rentrer un petit peu d'argent pour pouvoir financer une partie des travaux et donc le premier euh... voilà le premier réseau que j'ai eu c'était donc euh... B&B donc ça m'a permis de commencer à faire un petit peu l'apprentissage du métier sans être dans une structure existante et après, après c'est que je me suis dit toute seule j'y arriverais pas quoi parce que quand je me suis installée y avait pas internet enfin si déjà mais évidemment on était pas du tout aux moyens de communications et de réservations en ligne qu'on a maintenant, ça ça n'existait pas. Mais euh... je m'étais dit euh... là toute seule dans ma petite maison, dans la campagne (*rires*) euh... si y'a pas quelqu'un d'autre qui fait de la pub pour moi ça va me coûter une blinde et je vais jamais m'en sortir quoi.

Enquêteur : D'accord.

Enquêté : Et donc j'ai commencé à chercher quel réseau pouvais... toute façon moi je crois beaucoup au réseau hein..., si le réseau pouvais euh... beh pouvais correspondre un peu à ce que je recherchais. En fait y'en avait pas tant que ça parce que y'a des réseaux qui demande un minimum de capacité que je n'avais pas...

Enquêteur : Oui c'est ce que vous me disiez tout à l'heure.

Enquêté : Donc aujourd'hui j'ai 22 chambres mais euh c'est vrai aussi que moi je voulais pas que le client arrive et trouve un lieu qui ne correspond pas au label, voilà euh... comme Relais du Silence qui m'a souvent démarché mais moi j'ai un carrefour juste devant mon établissement donc euh... je pense pas que ça corresponde au label et donc à ça que le client cherche. Voilà euh... moi je veux que les voyageurs, ils aient pas de mauvaises surprises. Enfin voilà c'est là où il faut pas perdre son âme, pas vendre son âme au diable (*rires*). Voilà moi je suis très fière de ce que j'ai fait, mes clients comptent beaucoup pour moi. Après y'a d'autres chaînes où je pourrais être aussi mais par contre je n'irais pas parce que c'est euh... alors soit c'est trop cher en cotisations, soit

c'est... l'image elle est trop luxueuse voilà, et moi je veux... En fait le mot « luxe » c'est un mot qui va pas chez moi, pas du tout.

Enquêteur : D'accord, et du coup...

Enquêté : (*l'enquêté coupe la parole de l'enquêteur*) J'ai tout pour être un 4 étoiles mais je préfères rester 3 étoiles parce que je veux pas que les gens confondent quoi. C'est grand confort mais c'est pas clinquant, y'a pas de luxe ostentatoire quoi. Moi j'aime bien recevoir mes clients comme je reçois mes amis.

Enquêteur : Oui donc finalement on retombe un peu sur le côté valeurs, euh... qui vous sont propres et qui du coup vous guides dans vos choix ?

Enquêté : Oui voilà c'est ça, c'est uniquement des valeurs personnelles. Parce que si je dois recevoir des clients qui ne correspondent pas à finalement à ce que moi j'aime, y va y avoir un décalage entre leurs attentes et ce qu'ils vont trouver, y aura aussi un décalage par rapport à ce que j'ai envie de partager et finalement ça sera deux malheureux donc voilà...

Enquêteur : (*Rires*). Euh vous avez aussi mentionné la question de ... de l'investissement euh au niveau des cotisations notamment, est-ce que l'investissement ça a influencé aussi votre décision ?

Enquêté : Pour choisir un réseau vous voulez-dire ? Une chaîne ? Ou le fait de rester indépendant ou pas ?

Enquêteur : Oui le fait de choisir ou non un réseau et de rester du coup indépendant ou pas, du coup est-ce que l'investissement que peut comporter l'adhésion à un réseau a été d'abord un frein pour vous ou au contraire ? Est-ce que ça a joué dans votre décision ?

Enquêté : Euh... oui parce que, ça a été un frein et s'en est toujours un parce que c'est aussi très onéreux d'appartenir à... fin d'adhérer à une chaîne quelle qu'elle soit en fait euh... elles sont toutes chères. Enfin bon après y'en a qui sont, qui sont peut-être beaucoup moins onéreuses que d'autres mais bon beh après si c'est pour être... moi je vais pas me mettre euh... enfin je connais pas les cotisations des uns et des autres mais ça dépend du nombre de chambre, fin... y'a des cotisations fixes et puis après y'a des variables qui dépendent du nombre de chambre, du chiffre d'affaires etc. mais c'est toujours cher et on a toujours l'impression de payer trop cher par rapport à ce que ça nous rapporte euh... néanmoins euh... (*réflexion*). A un moment je me suis posée la question de rester indépendant et de quitter le réseau oui, quand Booking est arrivé vous voyez ?

Enquêteur : D'accord.

Enquêté : Parce que j'avais quand même beaucoup de réservations et encore aujourd'hui hein ! Beaucoup de réservations qui arrivent par Booking et en fait j'ai des confrères qui m'ont dit beh nous on quitte la chaîne, on... comme ça on paye plus de cotisations, on devient totalement indépendant et puis finalement euh... beh on a notre contrat avec Booking donc euh... voilà ça nous rapporte, on peut avoir un contrat avec Expédia et puis ça nous ouvre aussi beaucoup de choses et euh... euh... pourquoi pas hein et ça veut pas dire qu'ils s'en soient mal tirés pour autant hein. Euh... après moi le réseau ça m'apporte pas que ça quoi, ça m'apporte aussi euh... des échanges avec des confrères, euh... vous voyez des rencontres où vous pouvez débattre ou alors vous apprenez de nouvelles techniques, euh... des choses, des formations, en fait ce qui est difficile dans notre métiers c'est que quand on est indépendant euh... on est euh... le nez dans le guidon s'en arrête quoi, c'est-à-dire qu'on a tellement de boulot à faire dans nos maisons que on

finit par... par ne plus sortir, par ne plus avoir de relations sociales, par ne plus communiquer avec les autres et alors euh... alors là, alors là par contre c'est la mort hein (*rires*). Si on en arrive à ce point-là hein faut arrêter tout de suite quoi ! (*rires*)

Enquêteur : (*Rires*)

Enquêté : Et euh... moi je veux surtout pas en arriver là parce que j'ai vu des confrères qui étaient dans le métiers depuis qu'ils étaient tout petits... de pères en fils en fait, euh... de générations en générations et c'était leur hôtellerie et euh... finalement ils avaient toujours voulu rester dans leur maison, indépendant, tout seul, rien payer à l'extérieur, pas payer de cotisations, pas payer de commissions, pas payer de machin, sauf que au bout du compte arrivés à la retraite y'avait le désert autour d'eux quoi. Parce que euh... ils faut quand même s'ouvrir quoi, le progrès il va tellement vite que si vous êtes tous seuls vous pouvez pas vivre hein... Faut se faire aider !

Enquêteur : D'accord, donc en fait finalement ça vous apporte un réseau professionnel en quelques sortes ? Un soutien ?

Enquêté : Beh oui, parce que j'ai quelque chose qui va pas, je peux appeler, j'ai quelqu'un au bout du fil parce que c'est un réseau euh... fin nous on est quand même plus de... euh, fin on... on est euh plus de, de 600 membres quand même. Donc euh... je les connais pas tous mais quand on a des réunions régionales beh on les rencontres, on parle de nos problèmes, on s'aperçoit qu'on est pas tout seul à les avoir, euh si on a besoin d'un renseignement on peut appeler, si on a besoin de comprendre quelque chose, y'a toujours un technicien qui peut nous aider et nous expliquer et euh... et heureusement qui a ça parce que sinon euh... autrement le monde il évolue tellement vite, les modes de réservations évoluent tellement vite, là vous avez les hôtels, vous avez les Airbnb, vous avez les chambres d'hôtes, fin euh... si on n'a pas régulièrement euh... des personnes qui nous montrent les solutions et qui nous aident à euh... essayer de nous adapter, beh euh... tout seul qu'est-ce que vous voulez faire ? Vous pouvez pas à la fois aller à l'école et puis tenir votre boutique, c'est pas possible.

Enquêteur : Oui, c'est une source d'évolution en fait ?

Enquêté : Beh oui oui, et euh... voilà ça coute cher mais, mais il faut essayer de relativiser et voir tout ce que ça rapporte... même si on peut pas toujours évaluer vraiment ce que ça rapporte parce que c'est pas parce que vous êtes dans une chaîne que le client y va vous dire j'ai réservé par votre chaîne, il peut arriver d'ailleurs. Mais peut-être que c'est grâce à la euh... aussi à l'ouverture ou au travail de commercialisation qu'a pu faire la chaîne que on peut être là aussi quoi bon... les franchisés c'est les meilleurs là-dedans hein mais euh... voilà là c'est des franchisés donc on est plus indépendant (*rires*).

Enquêteur : (*Rires*) Tout à fait ! Hum... d'ailleurs en parlant de, de franchise euh... donc j'ai bien compris que vous c'était pas du tout un modèle d'exploitation qui vous correspondait, après en tant que modèle d'exploitation est-ce que vous pouvez m'expliquer comment vous percevez la franchise quand même ?

Enquêté : Euh... alors quand on parle de franchise donc dans les... vous parlez essentiellement de Accor ?

Enquêteur : Oui les gros groupes styles Accor, disons plutôt les chaînes intégrées si vous préférez.

Enquêté : Les chaînes intégrées alors, comme moi je les perçois ?

Enquêteur : Oui pour vous est-ce que par exemple ça vous paraît être peut-être un modèle d'exploitation plus profitable que d'autre malgré tout euh... je sais pas euh... l'image que vous en avez...

Enquêté : Alors oui euh... c'est forcément plus profitable parce que plus on est gros plus on est profitable et euh..., parce que tout passe à des échelles euh... quand vous êtes, c'est forcément plus profitable ça c'est sûr. C'est plus profitable. Moi je pense que je suis dans le... euh... alors sincèrement je pense que je suis dans le modèle moi peut-être le moins profitable mais euh... après j'aimerais bien que ce soit plus profitable je vous le dis tout de suite, mais déjà quand on est à moins de 25 chambres c'est difficile d'être profitable.

Enquêteur : Oui.

Enquêté : Euh... donc moi je suis pas à 25 et euh... tel que c'est partie j'y serais jamais. Maintenant si on me disait aujourd'hui euh... beh : vous vendez votre hôtel et puis vous prenez euh... vous allez vous faire de fois plus en prenant euh... je sais pas quoi la gérance d'un Mercure beh mon choix il est tout fait quoi, c'est non. Mais c'est un... après c'est vraiment un choix qui est très personnel, un choix de carrière, un choix de... moi c'est mes valeurs, mes valeurs euh... je peux pas les changer, je peux pas.

Enquêteur : D'accord.

Enquêté : Moi personnellement, je n'irais jamais euh... j'ai été dans ma carrière, fin avant j'ai travaillé quand même jusqu'à 40 ans dans la com et je voyageais beaucoup, et j'allais dans les hôtels franchisés hein. Et... ça m'a jamais dérangé parce que j'y allais pour le travail.

Enquêteur : Bien sûr.

Enquêté : Et euh... voilà bon c'était pas moi qui prenais la réservation, c'était quelqu'un d'autre, on me disait t'as ta chambre à tel endroit et voilà l'hôtel il était... en plus j'avais plutôt droit à des bons hôtels donc voilà après c'est des lieux qui euh... pour moi sont froids, sans... tout est pareil enfin, par contre en vacance je n'ai jamais été dans des hôtels comme ça quoi. C'est, c'est euh... je peux pas !

Enquêteur : Ça vous correspond pas.

Enquêté : Alors choisir ça pour en faire euh... moi j'ai quand même choisi de, d'arrêter tout ce que je faisais avant et je gagnais beaucoup mieux ma vie avant que dans l'hôtellerie hein. Hum... j'ai choisi d'arrêter tout ça pour justement euh... vivre un peu de cette passion voilà de l'art du recevoir, beh alors là c'est pas la peine hein je retournerais pas la dedans quoi. Mais c'est sûr que c'est euh... alors je sais pas peut-être qui en a qui vous dites, peut-être qui a des supers exceptions avec des hôtels luxes qui sont indépendants, qui sont tellement bien placés, la localisation ça fait beaucoup hein ! Nous on est pas loin du Mont Saint-Michel mais on n'est pas euh... on est n'y à Saint-Malo, ni à Bailleul où y'a tous les Américains qui arrivent pour voir les plages du débarquement, ni au pied du Mont Saint-Michel donc euh... beh voilà la localisation euh... l'emplacement, l'emplacement, l'emplacement ça c'est vrai hein.

Enquêteur : Ouais, vous auriez été par exemple peut-être comme vous dites au pied du Mont Saint-Michel ou ailleurs, vous... vous auriez quand même adhéré à une chaîne volontaire ?

Enquêté : Ouais, ouais, j'aurais pas adhéré à une chaîne franchisé, ça c'est sûr.

Enquêteur : D'accord. Et vous seriez pas restée indépendante ? Fin je m'entend hein, indépendant totalement, vraiment seule.

Enquêté : Euh, non en fait je pense que euh... quoi qu'il... enfin quel que soit le choix que j'aurais pris, et le lieu où j'aurai été euh... je serais pas restée indépendante. Et j'aurais bien sûr euh... surtout pas adhéré à une franchise !

Enquêteur : D'accord, euh... c'était euh... fin vous me l'avez déjà dit plusieurs fois mais je me répète...

Enquêté : Non, allez-y non non ça me dérange pas !

Enquêteur : C'est pour apporter plus de visibilité, un gage de qualité ? C'est chose là ?

Enquêté : Et euh... oui et pareil qu'avec mes clients, de l'échange.

Enquêteur : D'accord.

Enquêté : Moi, j'ai toujours euh... avant je travaillais dans la communication et j'ai toujours euh... dans les relations publiques je voyais beaucoup de monde, euh... après ici je vois du monde passer parce que je vois des clients mais euh... pour son propre business moi je trouve que le... l'adhésion, mais je suis aussi dans un réseau hors hôteliers hein je, je suis euh... l'esprit réseau c'est en fait euh... c'est les échanges, c'est, fin pour moi, moi je pourrais pas vivre sans réseau comme je pourrais pas vivre toute seule comme un Bernard l'Hermite quoi, c'est pas possible.

Enquêteur : (Rires). D'accord je comprends.

Enquêté : Et donc euh... ça m'apporte beaucoup, ici en Normandie quand je suis arrivée ici moi je connaissais pas, et euh... les gens ils se parlent pas (rires) donc bon beh... moi j'ai commencé par aller me présenter aux hôteliers et ils m'ont jeté quoi. Euh, parce que... parce qu'ils avaient peur que je leur pique leurs clientèles.

Enquêteur : Et oui d'accord c'est sûr...

Enquêté : Alors que justement ils ont rien compris, c'est le monde attire le monde et c'est peut-être aussi ce qui m'a d'ailleurs poussé encore plus à rentrer dans un réseau quoi. Parce que je me suis dit euh... si je peux même pas parler aux hôteliers du coin, bein... la passion c'est bien mais à un moment euh... faut quand même pouvoir parler. Comme je peux pas parler non plus de mon métier avec ma famille parce que je suis la seule à avoir choisi cette option, donc euh... beh il faut bien que je trouve des personnes avec qui discuter. Un réseau c'est euh... moi j'étais hier toute la journée à Bailleul en réunion avec mon réseau justement, avec la chaîne volontaire et je suis revenue regonflée à bloc !

Enquêteur : (Rires). C'est une source d'énergie et de motivation.

Enquêté : Parce que quand on est tout seul, au bout d'un moment on se fatigue, on se fatigue, on s'use parce que... le travail est ... un indépendant dans une petite maison comme la mienne il faut qu'il soit partout. Vous voyez ce matin j'étais au service du petit-déjeuner euh... après je me suis levée à 5 heures ce matin, après je suis allée aux mails, après j'ai fait les encaissements, après... enfin bref. Donc si y'a pas de temps en temps voilà... mais en fait dans une franchise c'est pareil je pense que les gérants qui sont chez Accor, ils ont eux aussi des coups de... c'est la même procédure.

Enquêteur : D'accord.

Enquêté : Mais voilà ici c'est ma maison, ça m'appartient. Alors que si j'étais franchisée, je travaillerais pour un groupe et alors beh j'aurais peut-être plus de rentabilité, plus de

rémunération mais j'aurais pas la même satisfaction personnelle. Mais encore une fois c'est parce que moi j'ai fait ça à cette âge-là. Je l'aurais jamais fait à 20 ans ou à 25 ans, c'est pas pareil !

Enquêteur : Oui d'accord.

Enquêté : C'est pas euh... on n'a pas les mêmes choix dans la vie euh... à tous les âges et on n'a pas les mêmes valeurs et euh, et plus on prend de l'âge et plus les valeurs changent. Donc tout ça c'est des considérations, faut pas euh... vous voyez ce que je dis euh... peut-être vous m'auriez posé les mêmes questions y'a... quand je me suis installée j'aurais pas eu les mêmes réponses hein. Mais, mais bon ce qui est sûr c'est que je voulais pas de franchise euh... parce que j'avais une idée très précise de ce que je voulais faire et je ne voulais pas avoir de... quoi que ce soit d'imposé.

Enquêteur : D'accord.

Enquêté : Et je pense quand même que beh les chaînes intégrées elles sont bien obligées d'imposer...

Enquêteur : Et oui inévitablement un petit peu oui vu que ce sont des chaînes...

Enquêté : Ouais voilà ! Mais c'est presque un choix de vie quoi... mais c'est sûr qu'elles sont plus profitables ça fait aucuns doutes ! (*rires*). C'est pour ça d'ailleurs que les franchisés ils prennent pas de petits établissements hein. Quoi que finalement les hôtels qui euh... comment ils s'appellent chez Accor là... justement qui prennent des indépendants parce qu'ils ont des maisons qui sont différentes des autres euh... les MGallery !

Enquêteur : Oui les MGallery oui.

Enquêté : Et bien ça, ça aurait existé, peut-être que... bon je connais pas hein, je connais pas le fonctionnement de chez.... Mais je pense qu'y a maintenant des, des... euh... dans les MGallery je suis pas sûre qui ai pas des indépendants là-dedans...

Enquêteur : Ça reste des franchisés bien entendu, c'est juste que le principe euh... est un peu différent des autres marques du groupe puisque Accor a voulu un côté un peu... euh beh voilà ...

Enquêté : Indépendant justement. Un peu sortir des ... de l'uniforme.

Enquêteur : Voilà se sortir des standards, et puis sortir de tous les hôtels identiques, c'est vraiment LA marque où on peut avoir plus où mois tous type d'hôtel, de décoration et c'est vrai qu'il y a peut-être un peu plus de liberté euh... toutefois, ça reste quand même une marque du groupe Accor et donc des franchises et donc des standards à respecter.

Enquêté : Ouais... vous voyez dans le groupe Accor c'est la seule enseigne qui me séduise. Parce que justement elle est différente.

Enquêteur : D'accord.

Enquêté : Mais après euh... c'est pas pour autant que la franchise me séduit.

Enquêteur : Oui bien sûre. Mais elle aurait existée peut-être quand vous avez ouvert, euh... ça aurait été un critère de choix ?

Enquêté : Euh... ouais pourquoi pas, maintenant quand j'ai ouvert toute façon j'avais pas assez de chambres même pour un MGallery... Il aurait fallu euh... alors là il aurait fallu que je fasse la démarche inverse. C'est-à-dire que j'aie vu Accor et que je cherche euh... en fonction. Mais

quand j'ai voulu faire l'hôtellerie, j'ai été voir Accor et déjà euh... déjà ils m'ont tellement bien accueillis que j'ai juste eu envie d'en partir donc... (*rires*) donc là de ce côté-là c'est plié !

Enquêteur : (*Rires*). D'accord bon comme ça au moins c'est clair !

Enquêté : Beh vous savez j'étais passionnée par l'hôtellerie et j'ai quand même tout quitté euh... j'ai quitté un très bon job que j'avais qui était bien rémunéré et tout pour repartir la dedans et partir faire une école hôtelière et donc j'ai rencontré des gens du groupe Accor et euh... quand j'ai été les voir je leur ai dit que j'avais vraiment un projet dans l'hôtellerie et je leur ai demandé comment je pouvais faire et euh... donc j'avais déjà 20 ans d'expérience professionnel, je parlais couramment l'allemand, l'anglais euh... je gérais des budgets et euh... et là ils ont rien trouvé de mieux à me dire que toute façons alors hors de la franchise tout le monde mourra hormis les franchisés et que en plus pour entrer dans la franchise il fallait passer par toutes les étapes, au bas de l'échelle. Donc que je commence à faire euh... une formation femme de chambre, après réceptionniste, après commercial fin et donc là je leurs ai dit merci hein ça va j'ai fait mon temps.

Enquêteur : Oui oui...

Enquêté : Voilà d'ici 10 ans j'aurais terminé ma formation pour m'installer, euh... merci, au revoir ! Donc heureusement je suis tombée sur quelqu'un du groupe Barrière qui m'a dit exactement l'inverse voilà, et qui m'a pris dans sa maison.

Enquêteur : D'accord.

Enquêté : Et ça, je pense que ça a fait beaucoup déjà sur ma vue un peu euh... désagréable des franchises et des chaînes intégrées (*rires*).

Enquêteur : Et oui je comprends bien... Ca a un peu compté de suite.

Enquêté : Mais dans la vie tout est affaires de rencontres vous savez. J'aurais rencontré quelqu'un du groupe Accor qui m'aurait insufflé l'envie de rentrer dedans et ben voilà je serais peut-être allée dans le groupe Accor. Dans la vie vous s'avez y'a pas que les idées qu'on a hein, y'a les gens qu'on rencontre et... et tout peut basculer avec quelqu'un qui vous insuffle sa passion quoi. Mais là ça a vraiment pas été le cas quoi (*rires*).

Enquêteur : D'accord, justement vous parlez des rencontres donc finalement on peut dire que c'est aussi votre environnement sociale qui vous a un peu influencé quoi ? Le fait d'avoir fait ces rencontres chez Accor ça vous à influencer à presque fuir les chaînes intégrées et du moins Accor.

Enquêté : Ouais mais bon déjà avant euh... disons que ça m'a pas poussé à y aller mais ça m'a renforcé dans mon idée de ne pas y aller mais j'avais déjà cette idée-là hein.

Enquêteur : D'accord. Euh... et pour rester sur ce euh... ce thème de l'environnement social, vous avez parlé aussi de, de votre famille, est-ce que vous avez sollicité au début de votre projet votre entourage ? Que ce soit des amis, des collègues de travail euh... votre famille ? Pour avoir euh leurs avis par rapport à vos choix et par rapport au fait de rester indépendant ou plutôt d'adhérer à un réseau, euh... est-ce que leurs avis ont été importants et surtout est-ce que vous leur avez demandé leurs avis ?

Enquêté : Non euh... leur avis à ma famille il a été important quand il a fallu choisir le lieu et la maison mais sur le choix du projet non, je leurs ai pas demandé parce que euh... en fait quand vous êtes pas du tout dans ce métiers, et moi j'avais absolument personne de ma famille dans ce métier, j'ai des commerçants dans ma famille mais rien à voir et euh... je pense que ça sert à rien de leur poser la question parce qu'ils vont pas connaître la différence, ils en savent rien quoi.

Enquêteur : Ouais, oui c'est pas leurs métiers.

Enquêté : Fin moi j'en ai pas parlé parce que de toute façon ils auraient pas su me répondre...

Enquêteur : D'accord, et au-delà de votre famille, par exemple peut-être vos collègues de travail ou anciens directeurs du groupe Barrière, des responsables euh... ?

Enquêté : En fait j'en ai parlé avec les personnes que j'ai rencontrées euh... lors de ma formation. Donc euh... là beh là j'en ai parlé à mes profs et à mes co-étudiants quoi. Là on a même été visités des hôtels ensembles, oui là leurs avis à eux ils ont été euh... leurs conseils à eux oui ça je leur ai demandé et ils ont été importants et déterminants mais pas... pas ma famille.

Enquêteur : Oui d'accord. Très bien.

Enquêté : Mais voilà ma famille ils ont pas eu leur mot à dire de ce côté-là quoi... ils m'ont encouragé, ils m'ont soutenu même financièrement mais voilà pas plus.

Enquêteur : D'accord. Et bien écouté je crois que j'ai à peu près tout ce qu'il me faut. Je sais pas si vous souhaitez ajouter quelque chose que l'on aurait peut-être pas abordé ?

Enquêté : Beh... non parce que comme j'ai vu que j'étais quand même assez bavarde, je sais pas combien de temps ça fait (*rires*)... Donc euh... j'ai rien à rajouter de particulier. En fait voilà moi je me base toujours sur des valeurs, c'est jamais sur des... des chiffres. Voilà je crois que c'est une chose importante qui voilà beh... ont guidé pas mal de choix. Je pense que plus je parle de mon métiers et plus euh... je pense que c'est un problème des fois aussi mais euh... je suis pas une femme d'affaires, je suis une femme de valeurs. Voilà !

Enquêteur : D'accord j'en ai pris bonne note ! Et bien écoutez je vous remercie infiniment pour le temps que vous m'avez accordé et pour votre participation.

Enquêté : Et bien avec plaisir, je vous souhaite bonne chance pour vos études et puis dans la rédaction du mémoire et tout.

Enquêteur : Merci beaucoup !

Enquêté : Je vais retourner à ma paperasse ! A bientôt et bonne fin de journée.

Enquêteur : Oui très bonne fin de journée à vous et merci encore.

Annexe M : Tableau synthétique entretien N°1

Monsieur O		
Type d'établissement : Franchise	Date : 25 Novembre 2017	
Statut : Propriétaire	Durée : 23 minutes	
Thèmes	Questions	Verbatim
Profil	Lorsque vous avez investi sur le marché hôtelier, avez-vous créé votre affaire ou est-ce une reprise ?	« à l'origine [...] on est dans le monde du prestataire de services en transports et logistiques » / « on a commencé la diversification de notre activité en développant un parc hôtelier » / « on n'avait pas d'expérience dans ce domaine » / « deux établissements en franchises qu'on a racheté » / « un Ibis bleu [...] un ibis rouge [...] 126 chambres » / « un autre qu'on a repris qui est en construction » / « on travaille à l'achat d'un autre hôtel [...]. Pour le transformer en Ibis Style »
Hypothèse 1 : La franchise, un modèle d'exploitation plébiscité	En tant que modèle d'exploitation, comment percevez-vous la franchise ? Est-ce que la notoriété des chaînes intégrées vous est apparue comme un critère de choix important ?	« à partir de cette expérience (avec Monsieur X.), on a commencé déjà par voir l'intérêt des marques » / « on a assisté à la première convention Accor » / « on a vu la famille Ibis » / « On a regardé ensuite les Sofitel, les Mercure, les MGallery » / « Accor c'est aujourd'hui pour nous une référence » / « pour l'instant c'est une référence » / « on a regardé tout le bien fait » / « support intéressant d'un grand groupe international » / « c'est la chaîne de référence » / « le modèle le plus simple et le plus adapté » / « Sur les premiers oui, sur les futurs non » / « on veut y mettre notre identité »
	Pour quelles raisons avez-vous choisi d'être franchisé ?	« Accor c'est aujourd'hui pour nous une référence » / « pour l'instant c'est une... référence » / « on a regardé tout le bien fait, on va dire, du... marketing, de la communication, le e-commerce,... de tous leurs plans réservations, leurs plans de communication » / « support intéressant d'un grand groupe international » / « on a un Ibis rouge [...] on va dire la plus performante du groupe Accor » / « On a des tableaux, des suivis permanents, des relations aussi soutenues avec eux donc ça c'est le côté intéressant » / « c'est la chaîne de référence » / « on travaille à l'achat d'un autre hôtel [...] Pour le transformer en Ibis Style » / « il y a [...] un accompagnement économique important quand il y a des manifestations » / « c'est pas notre métier premier » / « on n'est pas investi comme quand on est dans notre cœur de métier » / « c'est plus simple pour nous et plus rassurant » / « on a moins à s'en soucier parce que bon on a un suivi derrières » / « le modèle le plus simple et le plus adapté » / « Accor apporte plus de visibilité » / « c'est une référence » / « ça nous permet de nous développer plutôt rapidement »
Hypothèse 2 : Le contexte et l'environnement	Est-ce que la localisation de votre établissement vous a incité à choisir le modèle	<u>Éléments de réponses en rapports avec les Ibis :</u> « on est dans une zone touristique [...] on fait du yoyo en fonction des mois » / « non pas forcément »

comme éléments influenceurs	d'exploitation que vous avez aujourd'hui ?	<u>Eléments de réponses en rapports avec le futur boutique hôtel</u> : « deux chances sur trois qu'on le gère en nom propre [...] il est connu déjà [...] on n'a pas la promotion de l'hôtel à faire » / « non pas forcément »
	La concurrence de votre établissement a-t-elle eu un impact dans votre décision finale quant au modèle d'exploitation choisi ?	« oui [...] ça a un impact » / « par exemple l'Ibis Style, si on le fait pas, Accor plantera un Ibis Style tôt ou tard » / « si on le fait pas quelqu'un le fera » / « c'est pour ça que nous on regarde pour l'hôtel Donibane » / « le faire avec cette marque ça a du sens »
Hypothèse 3 : La socialisation de l'individu	Avez-vous sollicité votre entourage social ? Pensez-vous que les points de vue de votre entourage vous ont influencés dans votre prise de décision ?	« au départ on a fait une association avec un professionnel de l'immobilier [...] qui a déjà de l'expérience dans ce domaine » / « on a un avantage par rapport à ces conventions de côtoyer d'autres franchisés » / « d'échanger et d'apprendre sur les biens faits de la marque et du groupe » / « l'entourage n'a pas influencé en dehors de l'associé monsieur X, qui lui avait déjà l'expérience de Accor » / « c'est lui qui nous a quand même montré les biens faits de cette chaîne »
	Les valeurs qui vous ont été inculquées durant votre vie, ont eu de l'importance, une influence, pour votre décision ?	« ce qui pour moi est un peu moins intéressant [...] trouver des fois des décorations différentes, et pas forcément du standardisé [...] » / « l'Ibis Style oui [...] on est dans la créativité, [...] la culture [...] ça nous ressemble » / « Par contre les autres marques non » / « Là on a perdu l'identité [...] standardisé, donc ça nous plait moins » / « Le choix s'est plus porté sur une question d'investissement » / « oui sur le Madison [...], la culture d'entreprise »
Hypothèse 4 : La notion d'investissement	L'investissement que vous avez dû réaliser pour l'ouverture/la reprise de votre établissement a-t-il eu un impact sur le choix d'exploitation ?	<u>Eléments de réponses en rapports avec le futur boutique hôtel</u> : « à l'inverse, là on est en train d'aménager, enfin de restaurer un hôtel [...] 4 étoiles luxe » / « on est dans une autre catégorie » / « là on n'a pas fait encore le choix [...] parce que déjà en chiffre d'affaires on aura un peu plus de mal » / « même si on aura des prix supérieurs, ce sera un peu difficile » / « on réfléchit vraiment à voir si on franchise [...] on va faire un petit chiffre » / « on a un gros investissement à amortir » / « y a deux chances sur trois qu'on le gère en nom propre »
	Avez-vous choisi votre modèle d'exploitation selon un rapport à la rentabilité ?	<u>Eléments de réponses en rapports avec les Ibis</u> : « c'est pas gratuit (la franchise) » / « y a coût quand même assez important » / « car on gère 126 chambres » / « [...] CA de 1,7 millions entre les deux Ibis » / « c'est profitable » / « hôtel de 70 à 150 chambres on franchise [...] faire du remplissage » <u>Eléments de réponses en rapports avec le futur boutique hôtel</u> : « ça va être plus difficile de le rentabiliser comme je disais » / « 34 chambres » / « un peu élevé comme coût par rapport à notre rentabilité »

Annexe N : Tableau synthétique entretien N°2

Monsieur F		
Type d'établissement : Indépendant	Date : 5 Décembre 2017	
Statut : Propriétaire	Durée : 20 minutes	
Thèmes	Questions	Verbatim
Profil	Lorsque vous avez investi sur le marché hôtelier, avez-vous créé votre affaire ou est-ce une reprise ?	« non c'était un établissement hôtelier » / « depuis 95, [...] avant c'était le château des évêques du Languedoc » / « un appel à reprise [...] le fonds de commerce et ont a été choisi » / « on a repris » / « Avec un ami à moi » / « à tous les deux on s'en est occupé » / « c'était un indépendant et il y'avait une affiliation à châteaux hôtels et collection »
Hypothèse 1 : La franchise, un modèle d'exploitation plébiscité	En tant que modèle d'exploitation, comment percevez-vous la franchise ? Est-ce que la notoriété des chaînes intégrées vous est apparue comme un critère de choix important ?	« quand c'est une franchise généralement c'est une construction neuve » / « amène quand même une certaine clientèle » / c'est sur des schémas particuliers et des constructions neuves » / « ça nous correspond pas » / « franchise c'est vraiment sur des projets avec des constructions neuves » / « y'a des inconvénients parce que quand on rentre dans une chaîne ou en franchise, y'a des propositions pour des emplacements, si on refuse quelqu'un d'autre s'y met » / « avec la même enseigne on peut avoir un concurrent » / « c'est aussi pour ça que la franchise ça ne me convient pas » / « j'ai pas envie de me mettre dans un groupe et devoir ouvrir toutes les marques pour pas avoir de concurrence » / « plus profitable oui sûrement » / « ça ramène certaines clientèles » / « plus de visibilité » / « une certaine force commerciale » / « force d'un réseau »
	Pourquoi avoir choisi d'être indépendant ? Avez-vous adhéré (ou déjà adhéré) à une chaîne volontaire ? Si oui OU si non, pour quelles raisons ?	« A la reprise ; c'était un indépendant et il y'avait une affiliation à châteaux hôtels et collection » / « On l'a gardé au départ » / « on s'est vite aperçu que ça coûtait cher » / « que ça ramenait rien » / « Aujourd'hui entre Booking etc., [...] on y croit pas, on pait pour pas grand-chose » / « On est indépendant, on est sur tous les sites internet » / « Ça nous amenait rien d'être affiliés » / « à part Relais & Châteaux [...]. On pourrait le faire mais il faudrait investir » / « ils nous amenés pas grand-chose » / « aujourd'hui [...] c'est Booking et puis c'est tout » /
Hypothèse 2 : Le contexte et l'environnement comme éléments influenceurs	Est-ce que la localisation de votre établissement vous a incité à choisir le modèle d'exploitation que vous avez aujourd'hui ?	« on a un bon emplacement » / « Tout à fait » / « même Accor [...] ça ne les aurai pas intéressé d'accepter une franchise ici » /
	La concurrence de votre établissement a-t-elle eu un impact dans votre décision finale quant au modèle d'exploitation choisi ?	« oui » / « deux hôtels tout neufs [...] pas de parking, [...] pas de restaurant, donc ça fait la concurrence » / « on n'a pas trop ressentie nous » / « c'est pas des professionnels de l'hôtellerie » / « Non non pas du tout. C'est pas ça qui nous a fait arrêter l'adhésion »

<p>Hypothèse 3 : La socialisation de l'individu</p>	<p>Avez-vous sollicité votre entourage social ? Pensez-vous que les points de vue de votre entourage vous ont influencés dans votre prise de décision ?</p>	<p>« à tous les deux on s'en est occupé » / « avant on était deux dans l'affaire de l'hôtel » / « non » / « il y a un professionnel sur Béziers [...] on a un petit peu travaillé avec lui » / « non, on a fait quelques essais, certains concluants d'autres qui l'étaient moins » / « j'ai rencontré des gens [...] qui était Châteaux Hôtels de Collection, on avait la même réflexion [...]c'est cher pour ce que ça rapporte »</p>
	<p>Les valeurs qui vous ont été inculquées durant votre vie, ont eu de l'importance, une influence, pour votre décision ?</p>	<p>« moi dans ma famille, on avait un hôtel-restaurant » / « j'avais ce souvenir d'hôtel-restaurant [...] ça m'avait marqué » / « c'était l'opportunité de reprendre » / « Choisir non parce qu'en fait c'était une opportunité » / « je sais ce qui me plaît, ce qui me plaît pas » /</p>
<p>Hypothèse 4 : La notion d'investissement</p>	<p>L'investissement que vous avez dû réaliser pour l'ouverture/la reprise de votre établissement a-t-il eu un impact sur le choix d'exploitation ?</p>	<p>« c'est un peu compliqué » / « problème au niveau des murs » / « on provisionne le loyer et on fait les travaux qui incombent au propriétaire donc on a doubles charges » / « les redevances sont très chers hein Châteaux et Hôtels Collections » / « au vue des travaux à réaliser oui aussi je crois » / « non, ça me convient comme c'est actuellement » /</p>
	<p>Au-delà de l'investissement de l'établissement en lui-même, le coût que peut représenter les adhésions aux chaînes a-t-il freiné ou au contraire incité une possible affiliation ?</p>	<p>Eléments adhésion à Relais & Châteaux : « On pourrait le faire mais il faudrait investir » / « trop gros investissement à prévoir » / « des coups aussi des coûts très élevés » / « on ne souhaite pas investir autant d'argent » / « indépendant ça nous va bien » Adhésion à Châteaux Hôtels de Collection : « on s'est vite aperçu que ça coûtait cher » / « que ça ramenait rien »</p>

Annexe O : Tableau synthétique entretien N°3

Monsieur B		
Type d'établissement : Adhérent à une C.V.	Date : 29 Janvier 2018	
Statut : Propriétaire	Durée : 20 minutes	
Thèmes	Questions	Verbatim
Profil	Lorsque vous avez investi sur le marché hôtelier, avez-vous créé votre affaire ou est-ce une reprise ?	« un hôtel Qui était fermé » / « à l'abandon » / « C'était un hôtel indépendant, voilà qui a fermé » / « un hôtel de 22 chambres » / « un emplacement [...] commercialement difficile » / « le développement d'internet, et des ventes en ligne » / « on a adhéré à Logis »/
Hypothèse 1 : La franchise, un modèle d'exploitation plébiscité	En tant que modèle d'exploitation, comment percevez-vous la franchise ?	« le fait d'être avec des chaînes volontaires, ou des chaînes intégrées [...] ça permet simplement de se poser des questions, de voir d'autres hôteliers [...] tout simplement de pas être seul » / « déjà c'est beaucoup plus cher » / « énormément plus cher » / « beaucoup plus de contraintes » / « on fait pas toujours ce qu'on veut... les normes » / « synonyme de manque d'âme » / « ça me correspond pas » / « c'est rassurant pour eux ils ont rien à penser, rien à réfléchir » / « ça correspond pas ni à ce que je veux faire, ni à cet établissement-là » / « c'était pas adapté » / « ce n'était pas envisageable et puis pour deux raisons, l'investissement bien sûr mais aussi ça ne correspondait pas à ce que je voulais faire pour cet établissement » / « c'est très bien pour certaines catégories de gens, qui sont pas très professionnels [...] pour des investisseurs qui sont rarement sur place à gérer » / « veulent avoir un produit totalement clé en main » / « grand groupe intégré qui va conseiller et rassurer »
	Est-ce que la notoriété des chaînes intégrées vous est apparue comme un critère de choix important ? Un modèle plus profitable ?	« je pense qu'on a assez de moyens pour arriver à commercialiser son hôtel sans faire appel à un groupe » / « je comprends qu'il y ai des investisseurs [...] ils ont envie d'un produit financier » / « c'est rassurant pour eux » / « c'est un établissement qui a une âme, [...] je le voyais pas rentrer dans un moule de chaîne intégrée » / «Moi si j'ai un groupement de gens qui ont de l'argent [...] quand on veut pas prendre de risques je leur dirais peut-être de prendre un établissement intégré, en centre-ville, [...] parce que ça correspond à un certain type de gens » / « C'est quand même les plus forts du monde la plupart » / « les grands groupes, c'est très efficace [...]mais ça correspond pas du tout à ce que j'ai envie de faire » / « qu'effectivement quelqu'un qui connais rien, il vaut mieux qu'il aille vers une franchise »
	Avez-vous adhéré à une chaîne volontaire ? Pourquoi ?	« le développement d'internet, et des ventes en ligne » / « on a adhéré à « Logis », je suis pas sûr qu'on l'ai fait de suite » / « on n'a pas adhéré immédiatement » / « On a choisi « Logis » pour plusieurs raisons » / « Déjà j'ai éliminé des marques qui n'étaient pas adaptées » /

		« j'ai trouvé que ça pouvait bien correspondre à l'image » / « pas être seul » / « tout seul c'est dangereux en termes de réflexion, parce qu'on pense avoir raison et on peut ne pas suivre » / « le fait d'être avec des chaînes volontaires [...] ça permet simplement de se poser des questions, de voir d'autres hôteliers [...] d'être au courant un peu de ce qu'il se passe » / « le premier truc, c'est tout simplement de pas être seul » / « voir certainement des retombées commerciales » / « nous aider à développer un hôtel » / « commercialisation, de qualité puis de réseau » / « quand vous adhérez à ce genre de chaîne, vous avez des contrôles, vous avez des... quelques process » / « on a aussi pensé que ça nous ouvrirait à d'autres clientèles » / « c'est le fait de pas être seul, [...] surtout sur des hôtels isolés ou des petits hôtels c'est compliqué d'être seul » / « puissance commerciale » / « une image de marque, de qualité. »
<p>Hypothèse 2 : Le contexte et l'environnement comme éléments influenceurs</p>	Est-ce que la localisation de votre établissement vous a incité à choisir le modèle d'exploitation que vous avez aujourd'hui ? Le type d'établissement ?	« un emplacement [...] commercialement difficile » / « Il est à l'abri du pognon on dit donc oui assez isolé » / « l'emplacement a pas joué beaucoup, l'emplacement aurait pu jouer sur la marque si on s'était posés beaucoup de questions » / « l'impact pour moi de l'emplacement a pas eu, pour moi [...] d'influence » / « j'avais éliminé ceux qui étaient pas adaptés au produit » / « la franchise : pas adapté, c'est un établissement qui a une âme »
	Si vous étiez localisé ailleurs ?	« tout est question de marché et d'investisseurs » / « je suis exploitant et j'ai envie de, d'exercer mon métier »
	La concurrence et le contexte dans lequel votre établissement se trouve a-t-elle eu un impact dans votre décision finale quant au modèle d'exploitation choisi ?	« Non parce que, nous on n'est pas en concurrence avec les hôteliers du coin » / « on est en concurrence avec d'autres hôtels Spa qui sont dans le grand sud-ouest on va dire » / « peu de concurrents, donc ce n'est pas un aspect qui vous a influencé – Oui [...]c'est plutôt bien résumé » /
<p>Hypothèse 3 : La socialisation de l'individu</p>	Avez-vous sollicité votre entourage social ? Pensez-vous que les points de vue de votre entourage vous ont influencés dans votre prise de décision ? Le fait de prendre les décisions à plusieurs ?	« j'ai éliminé tous ceux que je connaissais étant pas bons [...] « Relais du Silence » c'est un mec qui travaillait avec moi, il est nase donc euh... j'allais pas travailler avec eux » / « j'avais un attachement particulier à « Logis » parce que j'ai travaillé pendant 5 ans pour eux » / « je les connaissais un peu » / « On est, on est sept, au total » / « Non. Non, non. [...] Ce sont des « sleeping partners » / « non mon entourage, [...] c'est quand même mon métier à la base, je suis consultant, je suis prof, je suis entrepreneur depuis des années, [...] donc ils me font passer des messages mais j'en tiens pas [...] beaucoup compte » / « les gens me disaient ce qu'ils voulaient, j'en tenais compte sans en tenir compte » / « moi c'est différent, je suis exploitant et j'ai envie de, d'exercer mon métier [...] effectivement quelqu'un qui connais rien, il vaut mieux qu'il aille vers une franchise » / « le fait qu'on soit, ou non, du métier détermine en grande partie si on ouvre un indépendant, une franchise »

	<p>Les valeurs qui vous ont été inculquées durant votre vie, ont eu de l'importance, une influence, pour votre décision ?</p>	<p>« j'avais un attachement particulier à « Logis » parce que j'ai travaillé pendant 5 ans pour eux » / « les valeurs transmissent par « Logis », [...] correspondaient à ce qu'on essayait de faire » / « ça aurait pu être « Relais du Silence » aussi, mais le patron de « Relais du Silence » est un nase donc » / « les chaînes intégrées sont synonyme de manque d'âme » / « Oui [...] ça me correspond pas [...] les chaînes intégrées » / « c'est un établissement qui a une âme »</p>
<p>Hypothèse 4 : La notion d'investissement</p>	<p>L'investissement que vous avez dû réaliser pour l'ouverture/la reprise de votre établissement a-t-il eu un impact sur le choix d'exploitation ?</p>	<p>« il était hors de question que... que je casse tout [...] pour moi les chaînes intégrées » / « j'avais un investissement conséquent [...] en plus payer par-dessus pour rentrer dans les normes de la chaîne et [...] encore payer derrière pour y rentrer c'est hors de question »</p>
	<p>Avez-vous choisi votre modèle d'exploitation selon un rapport à la rentabilité ?</p>	<p>« voir certainement des retombées commerciales » / « nous aider à développer un hôtel » / « je pense qu'on a assez de moyens pour arriver à commercialiser son hôtel sans faire appel à un groupe » / « on a aussi adhéré dans le but de commercialiser l'hôtel et d'avoir une aide à ce niveau-là » / « on a aussi pensé que ça nous ouvrirait à d'autres clientèles donc ça nous rapporterait du chiffre » / « ce que veut un patron d'entreprise c'est que son entreprise marche en règle générale, [...] il veut des clients, donc [...] chaîne intégrée ou volontaire » / « la deuxième chose c'est aussi une image de marque, de qualité. [...] c'est plus rassurant si vous voulez de s'appeler Ibis ou Mercure ou Logis donc plus rentable aussi derrière bien souvent » / « toujours les chefs d'entreprises, les basiques ce qu'il veut c'est que ça marche » / « J'attendais pas à ce qu'ils fassent tout pour moi, mais je me suis dit ça m'aidera un peu » / « j'aurais pu m'en passer, même aujourd'hui je pourrai m'en passer »</p>
	<p>Par rapport à l'investissement qu'il demande ?</p>	<p>« oui, je veux dire une chaîne comme « Logis », ça doit coûter aller 5 ou 6 milles euros par an [...] si je m'appelais « Mercure », c'est 100 000 [...] c'est juste pas pareil » / « Logis c'était un peu une évidence pour moi donc après on n'a pas vraiment pris en compte le coût » / « c'est vrai que si le coût était plus important je pense que l'on y aurait réfléchi à deux fois oui » / Éléments en rapport avec les chaînes intégrées : « il était hors de question que... que je casse tout [...] pour moi les chaînes intégrées » / « c'est énormément plus cher »</p>

Annexe P : Tableau synthétique entretien N°4

Madame C		
Type d'établissement : Adhérent à un C.V.	Date : 28 Février 2018	
Statut : Propriétaire	Durée : 15 minutes	
Thèmes	Questions	Verbatim
Profil	Lorsque vous avez investi sur le marché hôtelier, avez-vous créé votre affaire ou est-ce une reprise ?	« j'ai racheté le fonds de commerce en novembre 2015 » / « ça fait 2 ans » / « j'ai appris donc qu'il était vendeur par [...] mon associé » / « je n'étais pas du tout dans le métier » / « Ça a toujours été un hôtel indépendant »
Hypothèse 1 : La franchise, un modèle d'exploitation plébiscité	En tant que modèle d'exploitation, comment percevez-vous la franchise ? Est-ce que la notoriété des chaînes intégrées vous est apparue comme un critère de choix important ?	« ça je n'y tenais pas du tout non » / « je voulais pas dépendre d'une chaîne » / « c'est pas que ça corresponde pas à mes valeurs mais non je préfère être toute seule » / « Je préférerais être indépendant pour faire ce que je veux » / « ce n'est pas ce que je recherchais »
	Pourquoi avoir choisi d'être indépendant ?	« Ça a toujours été un hôtel indépendant » / « oui, il était déjà affilié hôtels de charme et de caractère » / « Je voulais être indépendante » / « je préfère être toute seule » / « Je préférerais être indépendant pour faire ce que je veux » / « Je voulais faire un boutique hôtel avec ma thématique » / « pouvoir faire ce que je veux »
	Avez-vous adhéré (ou déjà adhéré) à une chaîne volontaire ? pourquoi avoir gardé cette adhésion ?	« oui, il était déjà affilié hôtels de charme et de caractère » / « mon prédécesseur était le président avant monsieur X, mon associé,[...] de la chaîne HCC » / « j'allais encore moins changer par rapport à mon associé » / « parce que voilà on est hôtel de charme et de caractère » / « pour la visibilité » / « la visibilité maintenant elle est mondiale »
Hypothèse 2 : Le contexte et l'environnement comme éléments influenceurs	Est-ce que la localisation de votre établissement vous a incité à choisir le modèle d'exploitation que vous avez aujourd'hui ? Si vous étiez localisé ailleurs ?	« je pense que sur un petit hôtel en centre de Toulouse j'ai pas besoin d'être affilié à ce genre de chaîne » / « oui c'est très très important » / « ça a été primordial dans mon choix » / « c'était la localisation au centre de Toulouse » / « à la base c'est l'emplacement [...] très important »
	La concurrence de votre établissement a-t-elle eu un impact dans votre décision finale quant au modèle d'exploitation choisi ?	« ça a toujours été un hôtel un peu mythique » / « avec la brasserie qui est à côté, la brasserie FLO »
Hypothèse 3 : La socialisation de l'individu	Avez-vous sollicité votre entourage social ? Pensez-vous que les points de vue de votre entourage vous ont influencés dans votre prise de décision ?	« je me suis mis dans l'hôtellerie que très tardivement » / « j'ai toujours eu envie de faire ça » / « mon fils qui veut faire hôtelier » / « le président actuel de la chaîne HCC et donc on sait associés [...] comme je n'étais pas du métier il m'a aidé » / « Monsieur V c'est un professionnel, il connaît le marché » / « son avis pour moi était très important »

		/ « c'est bien de l'avoir, c'était indispensable » / « quand vous allez voir une banque pour emprunter si vous êtes pas du métier même si vous avez l'argent c'est plus compliqué »
	Les valeurs qui vous ont été inculquées durant votre vie, ont eu de l'importance, une influence, pour votre décision ?	« j'ai mes grands-parents qui étaient dans l'hôtellerie » / « Je voulais être indépendante » / « oui ça m'a influencé sûrement » / « je voulais faire une hôtellerie de qualité [...] un environnement aussi qui diffère [...] il y a sûrement une influence culturelle »
Hypothèse 4 : La notion d'investissement	L'investissement que vous avez dû réaliser pour l'ouverture/la reprise de votre établissement a-t-il eu un impact sur le choix d'exploitation ? Avez-vous choisi votre modèle d'exploitation selon un rapport à la rentabilité ?	
	Au-delà de l'investissement de l'établissement en lui-même, le coût que peut représenter les adhésions aux chaînes volontaires a-t-il freiné ou au contraire incité une possible affiliation ?	

Annexe Q : Tableau synthétique entretien N°5

Madame L		
Type d'établissement : Adhérent à un C.V.	Date : 6 Mars 2018	
Statut : Directrice	Durée : 26 minutes	
Thèmes	Questions	Verbatim
Profil	Lorsque vous avez investi sur le marché hôtelier, avez-vous créé votre affaire ou est-ce une reprise ?	« avant [...] vous étiez déjà affilié à Concorde » / « Concorde a été vendu et aujourd'hui c'est le groupe Hyatt » / « tous les hôtels qui étaient Concorde [...] ont choisi une autre affiliation ou redevenu indépendant » / « en 2011 [...] l'Hôtel avait fait le choix d'adhérer au groupe [...] Les Collectionneurs »
Hypothèse 1 : La franchise, un modèle d'exploitation plébiscité	En tant que modèle d'exploitation, comment percevez-vous la franchise ?	« le choix a été facile par rapport aux chaînes intégrées » / « il n'y a pas énormément de choix aujourd'hui sur le marché français » / « des chaînes qui vont avoir des hôtels plutôt de milieu de gamme » / « c'est pas non plus la représentation que l'on a souhaité pour le Grand Hôtel de l'Opéra » / « On aurait pu éventuellement à l'époque être un hôtel comme MGallery » / « le coût n'est pas du tout le même » / « beaucoup plus élevé » / « dans une chaîne intégrée où il y a beaucoup plus de normes à respecter » / « beaucoup plus de contraintes aussi par rapport aux fournisseurs » / « ils ont un vrai un programme de fidélité » / « un client qui veut aller chez Novotel, chez Mercure il sait exactement qu'il a le même produit dans chaque ville »
	Est-ce que la notoriété des chaînes intégrées vous est apparue comme un critère de choix important ? Un modèle plus profitable ?	« On aurait pu éventuellement à l'époque être un hôtel comme MGallery » / « Ah mais certainement » / « un groupe comme Accor derrière vous avez une force commerciale [...] qui est largement supérieure à celle des collectionneurs » / « en France tout le monde connaît le groupe Accor » / « ils ont un vrai un programme de fidélité » /
	Avez-vous adhéré à une chaîne volontaire ? Pourquoi ?	« avant [...] vous étiez déjà affilié à Concorde » / « en 2011 [...] l'Hôtel avait fait le choix d'adhérer au groupe [...] Les Collectionneurs » / « le choix a été facile par rapport aux chaînes intégrées » / « il n'y a pas énormément de choix aujourd'hui sur le marché français » / « Château Hôtel il y a quand même l'image de Alain Ducasse derrière le groupe » / « Plus de visibilité oui et une clientèle internationale » / « aujourd'hui la clientèle internationale elle représente 45 % de notre clientèle » / « l'image d'un grand Chef [...] d'un certain standing » / « il y a un coût plus bas » / « plus de liberté » / « vous avez des standards mais [...] minimales » / « la liberté par rapport à la décoration de l'hôtel » / « pas de standard très stricte donc comme ça peut être le cas dans une chaîne intégrée » / « jusqu'à il n'y a pas très longtemps on était le seul ce qui est positif » / « Pour l'image oui tout à fait »

Hypothèse 2 : Le contexte et l'environnement comme éléments influenceurs	<p>Est-ce que la localisation de votre établissement vous a incité à choisir le modèle d'exploitation que vous avez aujourd'hui ? Si vous étiez localisé ailleurs ? Le type d'établissement ?</p>	<p>« c'est peut-être plus facile d'être au centre-ville et d'être indépendant qu'en étant à l'extérieur où on a encore plus besoin de se faire connaître » / « je ne pense pas que la localisation de l'établissement a vraiment joué une importance » / « on souhaitait s'affilier à quelqu'un et on souhaitait prendre une affiliation donc dans tous les cas » /</p>
	<p>La concurrence et le contexte dans lequel votre établissement se trouve a-t-elle eu un impact dans votre décision finale quant au modèle d'exploitation choisi ?</p>	<p>« il fallait aussi choisir par rapport au profil de la destination » / « Design Hotels mais on n'est pas design donc déjà on va dire d'office que c'est exclu » / « Small Luxury Hotels [...] avec une clientèle internationale, essentiellement américaine » / « il fallait aussi choisir par rapport au profil de la destination » / « la clientèle [...] le style de l'établissement nous a orienté sur certaines marques »</p>
Hypothèse 3 : La socialisation de l'individu	<p>Avez-vous sollicité votre entourage social ? Pensez-vous que les points de vue de votre entourage vous ont influencés dans votre prise de décision ? Le fait de prendre les décisions à plusieurs ?</p>	<p>« ça s'est fait à l'époque entre le propriétaire et l'ancien directeur » / « ça va être plus facile d'avoir le financement par une banque si vous prenez une affiliation » / « c'est un échange donc on choisit ensemble »</p>
	<p>Les valeurs qui vous ont été inculquées durant votre vie, ont eu de l'importance, une influence, pour votre décision ?</p>	<p>« Ben tout à fait » / « avant leur slogan c'était un peu « le charme, le vrai » » / « l'idée c'est vraiment de vivre une expérience un peu différente » / « Ils misent énormément sur l'accueil et sur cette ambiance accueil personnalisé » / « ils ont les mêmes valeurs que nous » / « c'était aussi l'idée qu'on souhaitait retranscrire et donner oui » / « les collectionneurs pour nous ça collait bien avec tout ça » / « à l'origine c'était pas forcément ça les critères (valeurs morales et éthiques) de choix vers la chaîne » / « une formation qui s'adresse à l'ensemble des collaborateurs [...] pour expliquer la philosophie des collectionneurs » / « ils essayent de donner aussi un dynamisme au niveau du personnel [...] donc c'est du plus mais c'est pas les critères de bases » / « Pour l'image oui tout à fait »</p>
Hypothèse 4 : La notion d'investissement	<p>L'investissement que vous avez dû réaliser pour l'ouverture/la reprise de votre établissement a-t-il eu un impact sur le choix d'exploitation ?</p>	
	<p>Avez-vous choisi votre modèle d'exploitation selon un rapport à la rentabilité ? Par rapport à l'investissement qu'il demande ?</p>	<p>« le coût n'est pas du tout le même » / « (les chaînes) beaucoup plus élevé » / « les chaînes comme Accor bien que ça rapporte plus c'est aussi plus cher » / « vous avez aussi dans une chaîne volontaire une adhésion annuelle qui est quand même d'un certain coût et après sur les différentes réservations vous avez un pourcentage » / « donc vous avez déjà un tarif GDS et en plus de ça vous payez une commission après sur l'ensemble des réservations qu'on vous envoie » /</p>

Annexe R : Tableau synthétique entretien N°6

Monsieur R		
Type d'établissement : Adhérent à un C.V.	Date : 30 Mars 2018	
Statut : Propriétaire & Gérant	Durée : 20 minutes	
Thèmes	Questions	Verbatim
Profil	Lorsque vous avez investi sur le marché hôtelier, avez-vous créé votre affaire ou est-ce une reprise ?	« je suis gérant de la société qui exploite l'hôtel [...] propriétaire des murs » / « j'ai racheté les parts sociales d'une société qui exploite le Petit Vatel. J'ai pas racheté le fonds de commerce j'ai racheté l'ancienne société » / « Contact Hôtel j'y ai pas adhéré volontairement puisqu'en fait c'est une enseigne qu'il y avait déjà au niveau du Petit Vatel » / « j'ai racheté en avril 2014 »
Hypothèse 1 : La franchise, un modèle d'exploitation plébiscité	En tant que modèle d'exploitation, comment percevez-vous la franchise ?	« J'ai déjà bossé en intégré filiale et en franchisé et ça ne m'a pas forcément beaucoup amusé d'être franchisé chez Accor » / « je pense que c'est un bon moyen de développer un produit » / « ça apporte beaucoup de choses » / « bonnes idées dans la franchise » / « je pense que ce sont de bonnes écoles » / « ça aurait pas été pour la clientèle de Accor [...]un petit établissement de 24 chambres » / « ça correspond pas à l'établissement. » / « Je pense que le modèle de la franchise [...] c'est un bon modèle après pour une création d'hôtel » / « la franchise vous apporte un flux relativement rapidement » / « Accor où autres franchiseurs pourront vous remplir [...] en période creuse [...] avec d'autres segments de clientèle »
	Est-ce que la notoriété des chaînes intégrées vous est apparue comme un critère de choix important ? Un modèle plus profitable ?	« je me verrai très bien avec un franchisé » / « je pense que c'est un bon moyen de développer un produit » / « il y a quand même des frais inhérent à la franchise qui sont relativement élevés »
	Avez-vous adhéré à une chaîne volontaire ? Pourquoi ?	« Contact Hôtel j'y ai pas adhéré volontairement puisqu'en fait c'est une enseigne qu'il y avait déjà au niveau du Petit Vatel » / « je me suis dit pourquoi pas tester » / « je me suis dit je fais un an avec Contact Hôtel on verra ce que ça donne » / « j'en suis hyper content en termes de résultats, de types de clientèles » / « qu'aujourd'hui c'est hyper compliqué d'être indépendant sans enseigne » / « je vois les trois derniers hôtels au Havre [...]qui étaient purs indépendants [...] aujourd'hui ils sont en vente » / « je cherche plutôt un établissement où je peux m'amuser faire un peu ce que je veux » / « Contact Hôtel me permet ça » / « deux éléments [...] la centrale d'achat [...] permet quand même de bénéficier de services préférentiels [...] c'est là-dessus que les hôteliers font beaucoup attention en termes de charges » / « le programme de fidélité de Contact Hôtel qui nous amène énormément de monde » / « la force du réseau professionnel » / « la dynamique de Contact, de l'équipe du siège » / « Ça permet d'avoir une petite notoriété aussi Contact Hôtel »

<p>Hypothèse 2 : <i>Le contexte et l'environnement comme éléments influenceurs</i></p>	<p>Est-ce que la localisation de votre établissement vous a incité à choisir le modèle d'exploitation que vous avez aujourd'hui ? Si vous étiez localisé ailleurs ? Le type d'établissement ?</p>	<p>« oui parce que c'est un petit établissement familial de centre-ville » / « je ne me voyais pas forcément mettre un beau logo Ibis dessus » / « tout dépend de la situation de l'hôtel, de la typologie de l'hôtel [...] vous me dites un hôtel dans la Creuse qui a 50 chambres, oui peut-être que potentiellement ça serait bien qui prennent l'enseigne Accor par contre un hôtel de quarante chambres en centre-ville de Toulouse, est-ce qu'il a besoin vraiment d'avoir une enseigne Accor sur sa façade » / « quand quelqu'un cherche un hôtel il y a trois critères essentiels [...], c'est la localisation, la localisation et la localisation » / « la localisation est vraiment essentielle » / « établissement familiale et petit »</p>
	<p>La concurrence et le contexte dans lequel votre établissement se trouve a-t-elle eu un impact dans votre décision finale quant au modèle d'exploitation choisi ?</p>	<p>« oui parce que Contact Hôtel me permet quand même de bien remplir la semaine » / « donc oui c'est un aspect concurrentiel aussi »</p>
<p>Hypothèse 3 : <i>La socialisation de l'individu</i></p>	<p>Avez-vous sollicité votre entourage social ? Pensez-vous que les points de vue de votre entourage vous ont influencés dans votre prise de décision ? Le fait de prendre les décisions à plusieurs ?</p>	<p>« les anciens propriétaires m'ont emmené à l'assemblée générale de Contact Hôtel, j'ai pas mal accroché avec l'équipe » / « pas plus que ça non » / « non [...] c'est un choix perso aussi d'investissement » / « ma femme m'a donné son avis aussi mais plus dans l'investissement en lui-même pas dans la gestion du projet »</p>
	<p>Les valeurs qui vous ont été inculquées durant votre vie, ont eu de l'importance, une influence, pour votre décision ?</p>	<p>« je suis président de Contact Hôtel depuis un an » / « c'est vraiment que j'ai adhéré aussi au réseau et à la mentalité » / « c'est une équipe qui est jeune et pour avoir vue d'autres chaînes indépendantes [...] je retrouvais pas la même dynamique » / « Oui, complètement » / « les valeurs de la chaîne collent totalement avec les miennes »</p>
<p>Hypothèse 4 : <i>La notion d'investissement</i></p>	<p>L'investissement que vous avez dû réaliser pour l'ouverture/la reprise de votre établissement a-t-il eu un impact sur le choix d'exploitation ? / Avez-vous choisi votre modèle d'exploitation selon un rapport à la rentabilité ?</p>	<p>« j'ai racheté les parts sociales d'une société qui exploite le Petit Vatel. J'ai pas racheté le fonds de commerce j'ai racheté l'ancienne société » / « Oui et non j'ai envie de dire » / « déjà Contact Hôtel c'est une enseigne qui est pas cher » / « la rentabilité on la cherche tous bien entendu mais bon à la base c'est pas ça qui est entré en jeu on va dire »</p>
	<p>Au-delà de l'investissement de l'établissement en lui-même, le coût que peut représenter les adhésions aux chaînes volontaires a-t-il freiné ou au contraire incité une possible affiliation ?</p>	<p>« non du tout parce que Contact Hôtel est très peu cher en termes de redevances » / « si ça avait été une autre chaîne plus onéreuse oui j'aurais réfléchi à deux fois, [...] pour garder l'enseigne oui »</p>

Annexe S : Tableau synthétique entretien N°7

Monsieur G		
Type d'établissement : Indépendant	Date : 9 Avril 2018	
Statut : Directeur	Durée : 38 minutes	
Thèmes	Questions	Verbatim
Profil	Lorsque vous avez investi sur le marché hôtelier, avez-vous créé votre affaire ou est-ce une reprise ?	« établissement qui appartient à un propriétaire privé » / « établissement hôtelier existant avec avant 2010 une réouverture » / « le propriétaire [...] à décider de faire une refonte complète de l'établissement avec un investissement lourd de rénovation » / « avant la rénovation, exploitait de manière familiale son établissement »
Hypothèse 1 : La franchise, un modèle d'exploitation plébiscité	En tant que modèle d'exploitation, comment percevez-vous la franchise ? Est-ce que la notoriété des chaînes intégrées vous est apparue comme un critère de choix important ?	« l'intérêt d'être dans un groupe [...] c'est surtout effectivement cette visibilité, cette commercialisation au travers d'une marque » / « un apport de visibilité et d'identité » / « qu'on jouit de l'ensemble de, du réseau » / « le choix a été de n'intégrer aucune d'entre elles » / « Pourquoi ? Parce que [...] vu l'emplacement, vu les rénovations qu'on vient de faire, on va être capable [...] atteindre des niveaux de performance qui sont à l'égale voire mieux que si on avait une enseigne » / « quelle qu'enseigne que ce soit, vous allez avoir à effectivement dépenser encore, avant d'exploiter » / « répondre à des, je dirais à des chartes, à des labels et des normes [...] au-delà d'avoir fini la rénovation de votre hôtel, vous allez avoir à investir x milliers d'euros encore sur l'intégration d'une marque » / « pour moi l'apport au-delà des inconvénients et du [...] coût à l'année, le but c'est d'avoir un volume de réservations qui soit lié à ces marques-là » / « image et de marque » / « on rentre dans un moule » / « on rentre dans un moule »
	Pourquoi avoir choisi d'être indépendant ?	« A l'époque c'était un établissement indépendant, privé, sans appartenance à aucune chaîne ni groupe » / « d'être autonome dans indépendant et autonome dans la commercialisation » / « si j'étais avec une chaîne aussi ou une marque, je serais aussi distribué là (OTAs) et je paierais en plus encore une commission » / « être indépendant c'est aussi un label, fin c'est une philosophie » / « le fait d'être indépendant c'est un peu le gage de faire une hôtellerie autrement » / « c'est ça qui est intéressant » / « Moi aujourd'hui je suis dans aucun moule et je fais ce que je veux » /
	Avez-vous adhéré (ou déjà adhéré) à une chaîne volontaire ? Si oui OU si non, pour quelles raisons ?	« est-ce que l'on va [...] prendre une enseigne [...] la réponse a été non [...] considérant en fait que, vu l'emplacement de l'hôtel, en autonomie, géré son remplissage sans avoir besoin de l'aide de quelconque groupe ou chaîne » / « quel que soit [...] le format [...] y'a des, des royalties et des obligations en termes financiers » / « le choix a été de n'intégrer aucune d'entre elles » / « Pourquoi ? Parce que [...] vu

		l'emplacement, vu les rénovations qu'on vient de faire, on va être capable [...] atteindre des niveaux de performance qui sont à l'égale voire mieux que si on avait une enseigne » / « quelle qu'enseigne que ce soit, vous allez avoir à effectivement dépenser encore, avant d'exploiter » / « on rentre dans un moule »
Hypothèse 2 : Le contexte et l'environnement comme éléments influenceurs	<p>Est-ce que la localisation de votre établissement vous a incité à choisir le modèle d'exploitation que vous avez aujourd'hui ? Le type d'établissement ?</p> <p>Si vous étiez localisez ailleurs ? Dans une zone plus rurale ?</p>	<p>« prendre une, prendre une enseigne [...] non, considérant en fait que, vu l'emplacement de l'hôtel, [...] géré son remplissage sans avoir besoin de l'aide de quelconque groupe ou chaîne » / « Oui, oui, oui »</p> <p>« Pas du tout le même discours » / « Obligé. parce que le marché » / « évidemment le discours ne serait pas le même, si j'étais en campagne » / « Je pense que j'aurai intégré effectivement soit une franchise soit, soit une chaîne volontaire, une marque » / « avoir un volume de réservations qui soit lié à ces marques-là » / « là les chaînes ce serait un axe supplémentaire de développement » / « la prise de décision du d'une enseigne ou pas, ou d'une marque, c'est vraiment son positionnement, enfin où est placé l'établissement » /</p> <p>« ça reste l'emplacement, l'emplacement, l'emplacement qui décide » / « si on choisit mal son produit et si on choisit mal son emplacement on risque pas de fonctionner » / « la problématique de l'endroit, moi pour moi c'est le cœur de l'histoire »</p>
	<p>La concurrence de votre établissement a-t-elle eu un impact dans votre décision finale quant au modèle d'exploitation choisi ?</p>	<p>« le fait qui ai beaucoup de groupes et de chaînes autours, oui c'est, c'est aussi presque un choix de continuer à être indépendant » / « C'est presque une valorisation [...] par rapport au marché où on est » / « oui, fin oui on se différencie presque » / « le marché et l'environnement entre en compte »</p>
Hypothèse 3 : La socialisation de l'individu	<p>Avez-vous sollicité votre entourage social ? Pensez-vous que les points de vue de votre entourage vous ont influencés dans votre prise de décision ?</p>	<p>« le propriétaire m'a posé la question j'ai dit non on part tout seul » / « je dirais que j'ai validé sa pensée initiale » / « je n'ai fait que le conforter, lui apporter un deuxième aval » / « Ayant des investissements lourds, [...] il s'est dit (le propriétaire) : [...] j'ai besoin de mieux exploiter mon établissement que je ne le fait de manière familiale, y'a de l'hôtellerie professionnelle qui existe je vais aller chercher quelqu'un qui va m'aider à rentabiliser mon investissement » / « Donc en fait ils ont fait appel à moi » / « aujourd'hui c'est obligatoire d'avoir un regard professionnel parce que l'hôtellerie s'est vachement professionnalisée »</p>
	<p>Les valeurs qui vous ont été inculquées durant votre vie, ont eu de l'importance, une influence, pour votre décision ?</p>	
Hypothèse 4 : La notion d'investissement	<p>L'investissement que vous avez dû réaliser pour l'ouverture/la reprise de votre établissement a-t-il</p>	<p>« le propriétaire, il l'est depuis de nombreuses années donc en terme de coût d'achat du bâtiment et des locaux l'amortissement est pas terminé mais déjà bien avancé, bien amortit » / « de faire une refonte</p>

	<p>eu un impact sur le choix d'exploitation ?</p>	<p>complète de l'établissement avec un investissement lourd de rénovation » / « l'objectif c'est donc d'investir [...] de manière à rénover complètement l'établissement » / « c'est pas dépenser plus d'argent » / « Le raisonnement, il est en amont, [...] intégrer quelle qu'enseigne que ce soit, vous allez avoir à effectivement dépenser encore, avant d'exploiter » / « avec un investissement sur un individu, on arrive à avoir une multiplication de la rentabilité »</p>
	<p>Au-delà de l'investissement de l'établissement en lui-même, le coût que peut représenter les adhésions aux chaînes a-t-il freiné ou au contraire incité une possible affiliation ?</p>	<p>« au-delà d'avoir fini la rénovation de votre hôtel, vous allez avoir à investir x milliers d'euros encore sur l'intégration d'une marque » / « le parti prit [...] capable tout seul de pouvoir le faire sans avoir à dépenser encore une enveloppe supplémentaire » / « si j'étais avec une chaîne aussi ou une marque, je serais aussi distribué là (OTAs) et je paierais en plus encore une commission »</p>

Annexe T : Tableau synthétique entretien N°8

Messieurs H		
Type d'établissement : Indépendant	Date : 9 Avril 2018	
Statut : Propriétaires	Durée : 30 minutes	
Thèmes	Questions	Verbatim
Profil	Lorsque vous avez investi sur le marché hôtelier, avez-vous créé votre affaire ou est-ce une reprise ?	« c'est nos parents qui ont ouvert cet établissement et nous c'est un héritage » / « on gère l'établissement à deux » / « 47 chambres » / « ça a toujours été un indépendant » /
Hypothèse 1 : La franchise, un modèle d'exploitation plébiscité	En tant que modèle d'exploitation, comment percevez-vous la franchise ? Est-ce que la notoriété des chaînes intégrées vous est apparue comme un critère de choix important ?	« un franchisé la commission va représenter 8/10 % [...] on voit qu'il y a un gain, une franchise c'est aux alentours de 1,5/2 % de votre chiffre d'affaires donc effectivement l'opération reste plus rentable » / « est-ce qu'on serait prêt à partir sous une marque ou une franchise ou un groupement ? », je vous ai dit oui si on avait un déséquilibre dans l'origine de notre chiffre d'affaires » / « Ça viendrait éventuellement sur un deuxième établissement » / « non pas du tout contre » / « chaque établissement y voit un intérêt à le faire ou pas » / « c'est aussi la force et l'avantage d'une marque, c'est qu'elle vous amène de suite la visibilité » / « Si demain on s'aperçoit qu'on ne maîtrise plus ces gens-là, [...] effectivement on se rapprocherait d'un regroupement ou d'une marque pour capitaliser sur toutes les actions de communication, de commercialisation » / « visage très industriel avec des croissances à deux chiffres » / « on ne se voit pas ici mettre une chaîne dans l'immédiat » / « une chaîne en dessous de 50 chambres ça l'intéressera pas donc vous aurez beau vouloir intégrer une chaîne, vous avez des valeurs correspondantes et communes, vous n'allez pas les intéresser » / « on serait dans un établissement où ça marcherait moins bien, on se poserait la question de tout changer, de passer sur une chaîne parce qu'ils vont apporter les supports, les moyens de communications, de réservations » / « l'avantage d'une chaîne c'est de pouvoir bénéficier de conditions avantageuses, de centrale d'achat » / « la vraie question de « je fais le choix de m'affilier ou pas » pour moi c'est vraiment la notion de l'activité et le poids de la commercialisation et de la communication » / « ça permet d'avoir un soutien » / « la rentabilité et ce qui vous amène aujourd'hui cette garantie là c'est les chaînes »
	Pourquoi avoir choisi d'être indépendant ?	« c'est effectivement des questions qu'on continue à se poser » / « il y a juste une réalité économique de pouvoir capter une clientèle de plus en plus en direct ou de conserver cette clientèle qui passe de plus en plus par une plateforme » / « il y a plutôt un bon équilibre et on arrive malgré le fait qu'on soit indépendant à avoir un volume d'activité qui nous vient en direct » /

		<p>« Aujourd’hui ce qui nous fait vivre c’est le trafic client » / « la chance qu’on a c’est qu’on est deux donc un qui est sur l’exploitation, sur la logistique et l’autre en retrait pour essayer de voir qu’est-ce qu’il pourrait améliorer et faire pour qu’on existe encore alors que tout seul c’est un peu compliqué » / « où maintenant le paysage hôtelier c’est principalement que des chaînes et finalement très peu d’indépendants » / « les gens viennent aussi rechercher un côté justement qui sort du côté industriel » / « ce qui nous ressemble parce que c’est nos ressources et c’est l’histoire d’une famille donc effectivement on veut pas être la génération qui gomme tout » / « on essaie de le cultiver cette différence » / « c’est effectivement un combat de tous les jours parce qu’aujourd’hui la guerre elle est sur internet » / « la force d’un indépendant c’est justement qu’il a un produit qui est différenciant » / « Si sur le produit, sur les services, si sur la localisation vous avez pas un élément de différenciation il n’y a aucun intérêt de le rester et de le mettre en avant »</p>
	<p>Avez-vous adhéré (ou déjà adhéré) à une chaîne volontaire ? Si oui OU si non, pour quelles raisons ? Y avez-vous-même déjà songer ?</p>	<p>« on est très vigilant à la proportion du chiffre d’affaires que ces agences / OTAs nous amènent » / « Si demain on s’aperçoit qu’on ne maîtrise plus ces gens-là, [...] effectivement on se rapprocherait d’un regroupement ou d’une marque pour capitaliser sur toutes les actions de communication, de commercialisation » / « Visibilité d’une part et accroître et développer le chiffre d’affaires issu de cette chaîne volontaire pour éviter de dépendre de plateformes » / « non peut-être par méconnaissance » / « on a toujours fonctionné sans ça »</p>
<p>Hypothèse 2 : Le contexte et l’environnement comme éléments influenceurs</p>	<p>Est-ce que la localisation de votre établissement vous a incité à choisir le modèle d’exploitation que vous avez aujourd’hui ? Le type d’établissement ?</p> <p>Vous serez situé hors centre-ville votre raisonnement serez différent ?</p>	<p>« un hôtel comme le nôtre, indépendant, au cœur du centre-ville, avec une très bonne réputation qu’est-ce que finalement va vous amener une marque » / « C’est ce qui nous permet d’exister et de continuer à le faire en tant qu’indépendant » / « Aujourd’hui ce qui nous fait vivre c’est le trafic client » / « cette logique elle est fonction de l’emplacement, du produit que vous avez parce que un établissement à Luchon, un établissement à Carcassonne et un établissement à Toulouse euh vous avez trois décisions différentes » / « établissement familiale » / « notre hôtel sous une enseigne ça ferait bizarre »</p> <p>« Oui oui parce qu’on aurait besoin d’une visibilité, on aurait besoin d’un trafic » / « le trafic client [...] c’est du simple au multiple de dix entre la fréquentation en centre et en périphérie »</p>
	<p>La concurrence de votre établissement a-t-elle eu un impact dans votre décision finale quant au modèle d’exploitation choisi ?</p>	<p>« Non enfin oui ça rejoint un peu ce qu’on a évoqué précédemment » / « changer d’avis et de positionnement pourrait être induit par un changement de notre activité [...] si demain on a plus de clients de par une concurrence plus développée [...] pourquoi pas se rapprocher d’une marque si elle nous amène un chiffre d’affaires qu’on aurait perdu » / « si il y avait quelque chose qui évoluait dans notre environnement, on se reposerait ce type de question » / « Si vous avez zéro</p>

		concurrent quel est l'intérêt de vous mettre sous enseigne »
<p>Hypothèse 3 : La socialisation de l'individu</p>	<p>Avez-vous sollicité votre entourage social ? Pensez-vous que les points de vue de votre entourage vous ont influencés dans votre prise de décision ?</p> <p>Le fait que vous soyez deux à prendre les décisions ?</p>	<p>« si on avait cette décision à prendre (<i>changement de modèle</i>) oui on se ferait accompagner » / « se renseigner auprès de collègues » / « des gens qui nous entourent donc les experts comptables, éventuellement avocats, fiscalistes pour donner leurs visions très objectives et spécialistes »</p> <p>« Dans certains cas oui, après pas systématiquement, on va échanger » / « à question ultra-stratégique il faudrait, pour prendre une décision, trancher » / « c'est un dialogue et un échange »</p>
	<p>Les valeurs qui vous ont été inculquées durant votre vie ou eu de l'importance, une influence, pour votre décision ?</p>	<p>« c'est resté comme ça. On n'a pas imaginé franchir le cap, parce que [...] c'était un peu perdre son identité quelque part » / « on ne se voit pas ici mettre une chaîne dans l'immédiat [...] il y a une histoire, il y a une âme, notre hôtel sous une enseigne ça ferait bizarre » / « notre hôtel sous une enseigne [...], sur autre produit pourquoi pas mais sur cet hôtel il y a une histoire, il y a un passé et ça serait plus compliqué » / « ouais il y a un côté sentimental » / « c'est effectivement pour nous ce qu'on valorise, ce qui nous ressemble parce que c'est nos ressources et c'est l'histoire d'une famille donc effectivement on veut pas être la génération qui gomme tout » / « si on se dit ben non il faut pas perdre notre âme mais malgré tout si demain notre chiffre d'affaires il est réduit à peau de chagrin et que il y aura que la suprématie des marques à un moment donné ça va être compliqué de pas faire ce choix-là »</p> <p>« il faut que ça nous plaise mais ça a beau vous plaire ou pas d'ailleurs ce qui vous fait vivre c'est votre clientèle » / « ce qui est important c'est qu'on fasse le choix en fonction de ce qu'attendent les clients » / « vous avez beau avoir des valeurs, [...] certains ont voulu se faire plaisir à eux et que ça ne correspondait pas à une clientèle »</p>
<p>Hypothèse 4 : La notion d'investissement</p>	<p>L'investissement que vous avez dû réaliser pour l'ouverture/la reprise de votre établissement a-t-il eu un impact sur le choix d'exploitation ?</p> <p>La notion de retour d'investissement ?</p>	<p>« on serait dans un établissement où ça marcherait moins bien, on se poserait la question de tout changer, de passer sur une chaîne parce qu'ils vont apporter les supports, les moyens de communications, de réservations » /</p> <p>« la rentabilité et ce qui vous amène aujourd'hui cette garantie là c'est les chaînes » / « il y a plutôt un bon équilibre et on arrive malgré le fait qu'on soit indépendant à avoir un volume d'activité qui nous vient en direct » / « est-ce qu'on serait prêt à partir sous une marque ou une franchise ou un groupement ? », [...] oui si on avait un déséquilibre dans l'origine de notre chiffre d'affaires » / « on serait dans un établissement où ça marcherait moins bien, on se poserait la question de tout changer, de passer sur une chaîne » / « si demain on a plus de clients de par une concurrence plus développée [...] pourquoi pas se rapprocher d'une</p>

		marque si elle nous amène un chiffre d'affaires qu'on aurait perdu »
	Au-delà de l'investissement de l'établissement en lui-même, le coût que peut représenter les adhésions aux chaînes a-t-il freiné ou au contraire incité une possible affiliation ?	« Tout est question d'équilibre en réalité » / « Oui ça coûte, c'est un pourcentage du chiffre d'affaires que vous reversez » / « booking, une agence qui vous distribue ça coût extrêmement cher [...] on parle de booking 17/18 % » / « un franchisé la commission va représenter 8/10 % [...] on voit qu'il y a un gain, une franchise c'est aux alentours de 1,5/2 % de votre chiffre d'affaires donc effectivement l'opération reste plus rentable » / « la vraie question de « je fais le choix de m'affilier ou pas » pour moi c'est vraiment la notion de l'activité et le poids de la commercialisation et de la communication »

Annexe U : Tableau synthétique entretien N°9

Madame E		
Type d'établissement : Adhérent à un C.V.	Date : 11 Avril 2018	
Statut : Propriétaire	Durée : 1 heure	
Thèmes	Questions	Verbatim
Profil	Lorsque vous avez investi sur le marché hôtelier, avez-vous créé votre affaire ou est-ce une reprise ?	« on est indépendant » / « néanmoins on a choisi d'être quand même affilié à un réseau » / « j'ai quand même voulu faire un parcours hôtelier donc j'ai fait une formation hôtelière » / « j'avais aucune expérience et que je commençais tard, j'avais 40 ans » / « aujourd'hui j'ai 22 chambres »
Hypothèse 1 : La franchise, un modèle d'exploitation plébiscité	En tant que modèle d'exploitation, comment percevez-vous la franchise ?	« je n'aurais jamais voulu être [...] sous le dictat d'un franchiseur qui m'aurait dit voilà il faut que tu fasses le petit-déjeuner comme ça, [...] » / « y'a la redevance aussi qui faut prendre en compte » / « les critères qui m'ont aussi plus c'est le charme, c'est l'authentique, [...] du caractère, qui ont une âme [...] et puis c'est un échange avec le client qu'on retrouve évidemment pas dans les gros groupes, les franchisés » / « c'est d'autres critères [...] on veut plutôt faire du volume » / « c'est pas mon tempérament d'être dans des grands groupes » / « c'est forcément plus profitable » / « c'est des lieux qui pour moi sont froids, tout est pareil » / « si j'étais franchisée, [...]j'aurais peut-être plus de rentabilité, plus de rémunération mais j'aurais pas la même satisfaction personnelle. » / « prennent pas de petits établissements » / « MGallery, dans le groupe Accor c'est la seule enseigne qui me séduit. Parce que justement elle est différente » / « après c'est pas pour autant que la franchise me séduit »
	Est-ce que la notoriété des chaînes intégrées vous est apparue comme un critère de choix important ?	
	Pourquoi avoir choisi d'être indépendant ?	« pour moi en ce qui me concerne mon indépendance c'est ma liberté » / « ma passion c'est, je veux être libre » / « je veux être libre [...] de décorer les chambres comme je l'entends, de choisir les produits que je mets [...] » / « ça m'a permis [...] d'avoir une histoire à raconter » / « créer mon truc avec ma personnalité à moi » / « Moi j'aime bien recevoir mes clients comme je reçois mes amis »
	Avez-vous adhéré (ou déjà adhéré) à une chaîne volontaire ? pourquoi avoir choisi cette adhésion ?	« on a choisi d'être quand même affilié à un réseau pour ne pas non plus être tout seul » / « pour avoir une visibilité sur internet sur tous les portails de réservations » / « quand on est indépendant et tout seul, je pense que c'est un peu mission impossible » / « avoir le soutien d'un réseau » / « des professionnels qui vont vous aider à la mise en place de votre produit, la mise en avant auprès des partenaires commerciaux » / « on a des chartes [...] qui nous obligent mais on garde notre indépendance » / « on est quand même maître à bord » / « nous on est adhérent à la chaîne [...] présidée par Alain Ducasse [...]qui est quand même d'une certaine notoriété dans le métier » / « j'y suis quasiment depuis le début » /

		<p>« correspond le plus à mes critères » / « les critères qui m'ont aussi plus c'est le charme, c'est l'authentique, [...] du caractère, qui ont une âme [...] et puis c'est un échange avec le client qu'on retrouve évidemment pas dans les gros groupes, les franchisés » / « ça m'a permet [...] d'avoir une histoire à raconter » / « la chaîne me correspond bien » / « c'est deux années j'ai fait chambres d'hôtes et donc j'ai commencé à me mettre sur [...] un label qui s'appelle « Bed & Breakfast » » / « j'avais besoin de faire rentrer un petit peu d'argent pour pouvoir financer une partie des travaux » / « toute seule j'y arriverais pas quoi parce que quand je me suis installée [...] on était pas du tout aux moyens de communications et de réservations en ligne qu'on a maintenant » / « si y'a pas quelqu'un d'autre qui fait de la pub pour moi ça va me coûter une blinde et je vais jamais m'en sortir » / « moi je crois beaucoup au réseau » / « le réseau ça m'apporte [...] des échanges avec des confrères, des rencontres [...] vous apprenez de nouvelles techniques » / « le progrès il va tellement vite que si vous êtes tous seuls vous pouvez pas vivre » / « Faut se faire aider » / « si on n'a pas régulièrement des personnes qui nous montrent les solutions et qui nous aident à essayer de nous adapter, tout seul qu'est-ce que vous voulez faire ? » / « apporter plus de visibilité, un gage de qualité [...], de l'échange » / « je pourrais pas vivre sans réseau comme je pourrais pas vivre toute seule » / « en Normandie quand je suis arrivée [...], je connaissais pas, et les gens ils se parlent pas [...], j'ai commencé par aller me présenter aux hôteliers et ils m'ont jeté quoi [...] c'est ce qui m'a d'ailleurs poussé encore plus à rentrer dans un réseau » /</p>
<p>Hypothèse 2 : Le contexte et l'environnement comme éléments influenceurs</p>	<p>Est-ce que la localisation de votre établissement vous a incité à choisir le modèle d'exploitation que vous avez aujourd'hui ? Si vous étiez localisé ailleurs ? Le type d'établissement ?</p>	<p>« là toute seule dans ma petite maison, dans la campagne, si y'a pas quelqu'un d'autre qui fait de la pub pour moi [...] je vais jamais m'en sortir » / « la localisation ça fait beaucoup » / « l'emplacement, l'emplacement, l'emplacement ça c'est vrai » / « quel que soit [...] le lieu où j'aurais été je serais pas restée indépendante. Et j'aurais bien sûr surtout pas adhéré à une franchise » /</p>
	<p>La concurrence de votre établissement a-t-elle eu un impact dans votre décision finale quant au modèle d'exploitation choisi ?</p>	
<p>Hypothèse 3 : La socialisation de l'individu</p>	<p>Avez-vous sollicité votre entourage social ? Pensez-vous que les points de vue de votre entourage vous ont influencés dans votre prise de décision ?</p>	<p>« je peux pas parler non plus de mon métier avec ma famille parce que je suis la seule à avoir choisi cette option » / « quand j'ai voulu faire l'hôtellerie, j'ai été voir Accor et ils m'ont tellement bien accueillis que j'ai juste eu envie d'en partir » / « j'ai rencontré des gens du groupe Accor et [...] ils ont rien trouvé de mieux à me dire que toute façon alors hors de la franchise tout le monde mourra hormis les franchisés et que en plus pour entrer dans la franchise il fallait passer par toutes les étapes, au</p>

		<p>bas de l'échelle [...] merci, au revoir » - « je pense que ça a fait beaucoup déjà sur ma vue un peu euh... désagréable des franchises et des chaînes intégrées » / « je suis tombée sur quelqu'un du groupe Barrière qui m'a dit exactement l'inverse » / « dans la vie tout est affaires de rencontres vous savez. J'aurais rencontré quelqu'un du groupe Accor qui m'aurait insufflé l'envie de rentrer dedans et ben voilà je serais peut-être allée dans le groupe Accor » / « leur avis à ma famille il a été important quand il a fallu choisir le lieu et la maison mais sur le choix du projet non » / « j'en ai parlé avec les personnes que j'ai rencontrées lors de ma formation » / « j'en ai parlé à mes profs et à mes co-étudiants [...] oui là leurs avis à eux [...] leurs conseils à eux oui ça je leur ai demandé et ils ont été importants et déterminants mais pas ma famille » / « ma famille ils ont pas eu leur mot à dire de ce côté-là »</p>
	<p>Les valeurs qui vous ont été inculquées durant votre vie, ont eu de l'importance, une influence, pour votre décision ?</p>	<p>« pour moi en ce qui me concerne mon indépendance c'est ma liberté mais ça c'est mon tempérament à moi » / « je suis rentrée dans l'hôtellerie non pas pour faire du business mais par passion » / « ma passion c'est, je veux être libre » / « Les Collectionneurs (chaîne volontaire) [...] on essaye de faire passer l'humain avant le reste. » / « j'ai choisi ce réseau parce que [...] le dénominateur commun c'est d'avoir des maisons de caractères, un accueil très personnalisé avec des propriétaires qui sont à l'accueil » / « je veux être en adéquation avec mes valeurs, c'que moi je recherche et que la chaîne à laquelle j'adhère soit sûr les mêmes critères » / « c'est pas forcément celle qui est la plus connue mais en tout cas c'est celles qui correspond le plus à mes critères » / « c'est pas mon tempérament d'être dans des grands groupes » / « la chaîne (Les Collectionneurs) me correspond bien » / « je voulais pas que le client arrive et trouve un lieu qui ne correspond pas au label » / « j'aime bien recevoir mes clients comme je reçois mes amis [...] c'est uniquement des valeurs personnelles » / « si on me disait aujourd'hui : vous vendez votre hôtel et puis [...] vous allez vous faire de fois plus en prenant [...] la gérance d'un Mercure, mon choix il est tout fait quoi, c'est non. [...] après [...] c'est mes valeurs » / « si j'étais franchisée, [...] j'aurais peut-être plus de rentabilité, plus de rémunération mais j'aurais pas la même satisfaction personnelle. » / « on n'a pas les mêmes choix dans la vie [...], les mêmes valeurs et plus on prend de l'âge et plus les valeurs changent » / « moi je me base toujours sur des valeurs, c'est jamais sur des chiffres » / « je suis pas une femme d'affaires, je suis une femme de valeurs »</p>
<p>Hypothèse 4 : La notion d'investissement</p>	<p>L'investissement que vous avez dû réaliser pour l'ouverture/la reprise de votre établissement a-t-il eu un impact sur le choix d'exploitation ? Avez-vous choisi votre modèle</p>	<p>« il m'a fallu 2 ans pour transformer cette maison en hôtel et pour la mettre aux normes » / « j'avais besoin de faire rentrer un petit peu d'argent pour pouvoir financer une partie des travaux » / « si y'a pas quelqu'un d'autre qui fait de la pub pour moi ça va me coûter une blinde et je vais jamais m'en sortir » / « sincèrement je pense que je suis dans le modèle moi peut-être le moins profitable</p>

	<p>d'exploitation selon un rapport à la rentabilité ?</p>	<p>[...] mais déjà quand on est à moins de 25 chambres c'est difficile d'être profitable » /</p>
	<p>Au-delà de l'investissement de l'établissement en lui-même, le coût que peut représenter les adhésions aux chaînes a-t-il freiné ou au contraire incité une possible affiliation ?</p>	<p><u>Eléments de réponses généraux :</u> « Après on paye tous une redevance »/ « Même quand on est tout seul indépendant [...] avec Booking » / « comme on dit en Normandie « ils beurrent tous un peu trop épais » » / « le rapport entre ce qu'ils apportent eux la plus-value et ce que nous ils nous apportent à nous, il est pas très équilibré »</p> <p><u>Eléments de réponses chaînes volontaires :</u> « d'autres chaînes où je pourrais être aussi mais par contre je n'irais pas parce que c'est [...] c'est trop cher en cotisations » / « oui ça a été un frein et s'en est toujours un parce que c'est aussi très onéreux [...] d'adhérer à une chaîne quelle qu'elle soit » / « on a toujours l'impression de payer trop cher par rapport à ce que ça nous rapporte » / « A un moment je me suis posée la question de rester indépendant et de quitter le réseau oui, quand Booking est arrivé » / « voilà ça coute cher mais, mais il faut essayer de relativiser et voir tout ce que ça rapporte »</p> <p><u>Eléments de réponses chaînes intégrées :</u> « un franchiseur [...] y'a la redevance aussi qui faut prendre en compte »</p>

Annexe V : Tableau synthétique entretien N°10

Monsieur Z		
Type d'établissement : Franchise	Date : 27 Mars 2018	
Statut : Propriétaire	Durée : <i>Pas d'enregistrement disponible, synthèse faite à partir d'une prise de notes</i>	
Thèmes	Questions	Verbatim
Profil	Lorsque vous avez investi sur le marché hôtelier, avez-vous créé votre affaire ou est-ce une reprise ?	« J'ai passé 42 ans de ma vie professionnel dans Accor » / « j'ai commencé ma carrière au bas de l'échelle » / « 1 ^{er} hôtel racheté à Montauban, c'était déjà un Ibis »
Hypothèse 1 : La franchise, un modèle d'exploitation plébiscité	<p>En tant que modèle d'exploitation, comment percevez-vous la franchise ?</p> <p>Est-ce que la notoriété des chaînes intégrées vous est apparue comme un critère de choix important ?</p> <p>Pour quelles raisons avez-vous choisi d'être franchisé ?</p>	« je me voyais pas avoir un hôtel sans marque » / « je prônais pendant des années la franchises » / « sans franchise j'aurais pas été capable de me développer aussi vite » / « deux hôtels ouverts par an grâce aux franchises » / « c'est la facilité » / « avec le poids de l'enseigne, de la marque, c'est plus simple, plus rassurant » / « c'est plus rassurant notamment quand on peut pas être présent sur tous nos établissements » / « la standardisation des commandes c'est plus simple, plus rapide » / « on se pose toujours la question de savoir si on peut faire sans, mais c'est vraiment un apport l'enseigne et la marque » / « un nombre d'avantages incalculables (distribution, commercialisation... » / « pleins d'éléments qui ont fait qu'on est allé vers ce modèle » / « une opportunité de développement » / « sans marque, la première problématique ce sont les banques » / « le groupe influence positivement les banques » / « apporte un gage de qualité »
Hypothèse 2 : Le contexte et l'environnement comme éléments influenceurs	<p>Est-ce que la localisation de votre établissement vous a incité à choisir le modèle d'exploitation que vous avez aujourd'hui ? Le type d'établissement ?</p> <p>La concurrence de votre établissement a-t-elle eu un impact dans votre décision finale quant au modèle d'exploitation choisi ?</p>	<p>« sur 20 hôtels on pourrait en voir un ou deux sans marque et encore ça dépend de la localisation » / « on a aussi choisi les établissements selon un emplacement pouvant correspondre à la franchise »</p> <p>« si, en fonction du marché de la ville, de la compétition » / « par exemple sur Albi on a eu l'opportunité de racheté les deux Ibis : ça évite que quelqu'un d'autre l'ai acheté et que l'on perde de la clientèle » / « complètement, on fait très attention à ce qu'il y a autour et on choisit aussi la marque en fonction » /</p>
Hypothèse 3 : La socialisation de l'individu	Avez-vous sollicité votre entourage ? Pensez-vous que les points de vue de votre entourage vous ont influencés dans votre prise de décision ?	« sans marque, la première problématique ce sont les banques » / « c'est un travail de réflexion » / « nos différentes rencontres avec les banques mais aussi des étudiants [...] nous ont fait changer nos points de vues » / « c'est clair aussi que mon passé professionnel a influencé mes choix » / « j'ai fait toute ma carrière chez Accor donc c'est quelque chose que je connais mieux » / « mes enfants aussi m'ont conforté dans mes choix » / « si mes enfants avaient des profils de

		vie différents (<i>choix de vie pro</i>) j'aurais certainement arrêté avant » /
	Les valeurs qui vous ont été inculquées durant votre enfance, ont eu de l'importance, une influence, pour votre décision ?	« j'ai eu la chance de grandir, d'évoluer dans un groupe (Accor) qui venait d'ouvrir donc ce sont des valeurs qui m'ont été inculquées tout au long de mon parcours oui » / « les franchises me permettent de retranscrire ces valeurs » / « après c'est aussi un concours de circonstances j'ai envie de dire »
Hypothèse 4 : La notion d'investissement	L'investissement que vous avez dû réaliser pour l'ouverture/la reprise de votre établissement a-t-il eu un impact sur le choix d'exploitation ?	« ça joue forcément » / « faut prendre en compte le coût de la chambre et on réajuste pour avoir le meilleur retour sur investissement » /
	Avez-vous choisi votre modèle d'exploitation selon un rapport à la rentabilité ?	« sans marque, la première problématique ce sont les banques » / « l'hôtellerie est un secteur à risque aujourd'hui donc la marque permet de rassurer les banques » / « importance du rapport qualité/prix pour le client mais aussi pour notre rentabilité »

Ex nihilo : expression latine signifiant « à partir de rien ».

Champ de l'ICS : défini dans les années 90, ce champ a été créé afin de déterminer la démographie des entreprises en France. Il désignait l'ensemble des secteurs marchands de l'industrie, de la construction, du commerce et des services, hors agriculture, services financiers, administrations, activités associatives et location de biens immobiliers.

Paradigme : En doctrine économique, choix de problèmes à étudier et des techniques propres à leur étude⁶⁹

Postulat : D'après le Larousse « proposition que l'on demande d'admettre avant un raisonnement, que l'on ne peut démontrer et qui ne saurait être mise en doute »⁷⁰.

Table des sigles

AL : Actions logiques

ANL : Actions non-logiques

ERP : Etablissement Recevant du Public

IM : Individualisme Méthodologique

OTA : Online Travel Agency

PMR : Personne à Mobilité Réduite

TCR : Théorie du Choix Rationnel

TRL : Théorie de la Rationalité Limitée

⁶⁹ Larousse. *Paradigme* [en ligne]. Disponible sur <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/paradigme/57869?q=paradigme#57530>. (Consulté le 09/03/2017).

⁷⁰ Larousse. *Postulat* [en ligne]. Disponible sur <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/postulat/62959>. (Consulté le 09/03/2017).

Table des figures

Figure 1 : Les motivations de l'entrepreneuriat.....	24
Figure 2 : Nombre de créations d'entreprises en milliers de 2000 à 2017	26
Figure 3 : Taille moyenne des hôtels selon le type d'hôtel et leur classement.....	33
Figure 4 : Evolution du nombre d'affiliés aux chaînes volontaires en France	37
Figure 5 : Part de la franchise par enseigne Accor France	40
Figure 6 : Répartition du parc hôtelier français.....	42
Figure 7 : Répartition des groupes hôteliers en France, en nombre d'hôtels	43
Figure 8 : Répartition des hôtels des chaînes intégrées en France par gamme ...	43
Figure 9 : Répartition du parc hôtelier français selon les 3 types d'hôtellerie	103
Figure 10 : Modes de gestion de l'hôtellerie de chaîne	104
Figure 11 : Répartition des hôtels de tourisme par zone d'implantation.....	105
Figure 12 : Répartition des hôtels de chaînes par zone d'implantation.....	106
Figure 13 : Répartition des hôtels indépendants par zone d'implantation	106
Figure 14 : Répartition des hôtels par taille en 2013	107
Figure 15 : Répartition des hôtels par catégorie d'étoiles en 2013	108
Figure 16 : Localisation des interviews.....	126
Figure 17 : Processus de traitement des données.....	157

Liste des tableaux

Tableau 1 : La création d'entreprise par secteur d'activité en 2017	27
Tableau 2 : Evolution de la création d'entreprise en France ; le secteur hôtelier .	28
Tableau 3 : Evolution du nombre de création d'hôtels en France	28
Tableau 4 : Panorama de la situation de l'hôtellerie indépendante	34
Tableau 5 : Chaînes hôtelières volontaires en France, 2016	36
Tableau 6 : Panorama des difficultés des chaînes volontaires	38
Tableau 7 : Rationalité économique contre rationalité limitée	65
Tableau 8 : Grille d'entretien	96
Tableau 9 : Fiche synthèse par entretien	99
Tableau 10 : Le parc hôtelier français : évolution entre 2013 et 2017	102
Tableau 11 : Extrait de recensement des chaînes intégrées en France, 2016.....	103
Tableau 12 : Récapitulatif données variable 1	104
Tableau 13 : Répartition des hôtels par zone d'implantation et catégories.....	106
Tableau 14 : Echantillon variable 1	109
Tableau 15 : Echantillon variable 2	110
Tableau 16 : Echantillon variable 3	110
Tableau 17 : Echantillon variable 4	111
Tableau 18 : Synthèse de l'échantillon prévisionnel	112
Tableau 19 : Synthèse de l'échantillon étudié.....	118
Tableau 20 : Confrontation des échantillons.....	119
Tableau 21 : Grille d'analyse des entretiens exploratoires	134

Table des matières

Remerciements.....	5
Sommaire	6
Introduction générale	8
PARTIE 1 Entreprendre sur le marché hôtelier.....	11
Chapitre 1 : L'entrepreneuriat	13
1. Comprendre le terme « entrepreneuriat ».....	13
1.1. Quelques généralités sur l'entrepreneuriat	13
1.2. La logique entrepreneuriale : un état d'esprit	15
1.3. L'aptitude à la prise de risques, l'orientation vers les opportunités : des comportements particuliers	16
1.4. L'entrepreneuriat : différents modèles d'entreprises	17
2. L'entrepreneur au cœur de l'acte entrepreneurial	18
2.1. Evolution du terme « entrepreneur »	18
2.2. L'entrepreneur : acteur central de l'entrepreneuriat	20
3. L'entrepreneuriat en France.....	23
3.1. Sources motivationnelles de l'entrepreneuriat	23
3.2. Statistiques entrepreneuriales	24
3.3. Zoom sur le secteur hôtelier	27
Chapitre 2 : Entreprendre en hôtellerie, les différents modes d'exploitation	30
1. Etablissement indépendant.....	30
1.1. Le mode d'exploitation	30
1.2. Contexte actuel de l'hôtellerie indépendante	31
2. Adhésion à une chaîne volontaire.....	34
2.1. Le mode d'exploitation	34
2.2. Les chaînes volontaires en difficulté ?	35
3. Adhésion à une chaîne intégrée	38
3.1. La franchise	39
3.2. Le mandat de gestion.....	41
3.3. Place des chaînes intégrées sur le marché hôtelier.....	42
Conclusion première partie.....	45
PARTIE 2 Les théories explicatives	47
Chapitre 1 : Problématisation	50
1. Le thème et la question de départ.....	50
2. La problématique	52
Chapitre 2 : Cadre théorique.....	54
1. Généralités	54
2. Les théories de la rationalité.....	55
3. De la dimension individuelle des processus de décisions... ..	59
3.1. La théorie économique : théorie du choix rationnel	59
3.2. La théorie de la rationalité limitée	64
4. ... à une dimension collective des processus de décision	70
4.1. De l'individuel au collectif	70
4.2. Plusieurs théories, différents processus.....	73

Chapitre 3 : Hypothèses de recherche	81
1. Hypothèse 1 : Le poids de la marque et la notoriété poussent les entrepreneurs vers la franchise.....	81
2. Hypothèse 2 : Le contexte et l'environnement de l'établissement pèsent sur la décision finale	82
3. Hypothèse 3 : L'environnement social et l'héritage culturel influencent l'entrepreneur dans ses décisions	83
4. Hypothèse 4 : Les décisions des entrepreneurs sont en partie influencées par la notion de coût et d'investissement car ils recherchent le meilleur rapport coût/bénéfice.	84
Conclusion deuxième partie	86
PARTIE 3 Méthodologie et terrain d'application établis en Master	188
Chapitre 1 : Méthodologie probatoire	90
1. Méthode retenue	90
1.1. L'étude qualitative	90
1.2. Les entretiens exploratoires	91
2. Outils	92
2.1. Planification du travail : le diagramme de Gantt.....	92
2.2. Outils de recherche qualitative : les entretiens semi-directifs	94
Chapitre 2 : Terrain d'application	101
1. Définition du terrain : les outils	101
2. La population mère.....	101
2.1. Variable 1 : Le modèle d'exploitation	102
2.2. Variable 2 : La localisation	105
2.3. Variable 3 : La taille de l'exploitation	107
2.4. Variable 4 : La catégorie.....	107
3. Echantillon prévisionnel.....	108
3.1. Définition de l'échantillon.....	108
3.2. Limites de notre échantillon	112
Conclusion troisième partie	114
PARTIE 4 Etude terrain réalisée	116
Chapitre 1 : Echantillon final	118
Chapitre 2 : Collecte des données	122
1. La revue de littérature	122
2. Les entretiens exploratoires.....	124
2.1. Identification des répondants.....	124
2.2. Réalisation des entretiens	125
2.3. Objectifs de l'étude qualitative et difficultés rencontrées.....	128
3. Observation de terrain	129
3.1. Le stage et la structure d'accueil	129
3.2. La collecte de donnée auprès de la structure.....	130
3.3. Les discussions informelles	131
Chapitre 3 : Résultats descriptifs des entretiens exploratoires	132
1. Grille d'analyse des entretiens	132
2. Présentation descriptive des résultats	144
2.1. Perception du modèle de la franchise et explication du choix d'exploitation	144
2.2. Le contexte et l'environnement de l'établissement	147
2.3. L'entourage et la socialisation de l'individu	149
2.4. L'investissement et sa rentabilité.....	151
Conclusion quatrième partie	155

PARTIE 5 Interprétation des résultats et préconisations pour le milieu professionnel 156

Chapitre 1 : Traduction et interprétation des résultats 159

1. Le poids de la marque et la notoriété des franchises, deux déterminants clés..... 159
 - 1.1. Analyse du processus décisionnel des franchisés..... 160
 - 1.2. Analyse du processus décisionnel des non-franchisés 162
 - 1.3. Synthèse..... 163
2. L'environnement et le contexte comme élément déterminant 164
 - 2.1. Le contexte de l'établissement comme objet d'influence 165
 - 2.2. L'environnement comme déterminant..... 167
 - 2.3. Synthèse..... 167
3. La socialisation comme levier décisionnel..... 168
 - 3.1. Les interactions sociales : un premier levier 169
 - 3.2. Les valeurs personnelles : un second levier 170
 - 3.3. Synthèse..... 171
4. L'investissement et la rentabilité, des éléments indissociables à la prise de décision..... 172

Chapitre 2 : Préconisations pour le milieu professionnel 176

1. L'indépendance 177
2. L'affiliation à un chaîne volontaire 178
3. La franchise 179
4. Préconisations générales 180

Chapitre 3 : Retours théoriques et méthodologiques..... 182

1. Retours sur le champ d'étude et le cadre théorique 182
 - 1.1. Un panorama de l'hôtellerie réduit aux principaux modèles d'exploitations 182
 - 1.2. L'Individualisme Méthodologique : outil de référence 183
2. Retours sur la méthodologie de travail et le terrain enquêté 184
 - 2.1. L'entretien semi-directif : un dispositif adapté ? 184
 - 2.2. Fiabilité du terrain enquêté 185
3. Limites de la recherche 185

Conclusion cinquième partie..... 187

Conclusion Générale 189

Bibliographie 192

Annexes..... 196

Lexique 300

Table des sigles 300

Table des figures 301

Liste des tableaux..... 302

Table des matières 303

Les formes d'entrepreneuriat en hôtellerie : rationalité des porteurs de projet

Résumé

Comme le soulignent BOUDON et BOURRICAUD (2011) dans les Sciences Sociales, la rationalité est employée dans divers sens. En sociologie, le terme est notamment employé pour définir et qualifier le processus menant à une action. L'étude des processus décisionnels des individus a donné lieu à de nombreux courants et concepts sociologiques mais aussi économique. Des concepts plus ou moins adoptés cherchant tous à décrire, comprendre et expliquer les motivations d'un sujet face à une prise de décision.

Dans ce mémoire nous décrirons plusieurs théories de la rationalité et nous tenterons de les appliquer à notre contexte : la création d'entreprise sur le marché hôtelier.

En effet, les diverses approches de la rationalité des actions nous permettront de mieux comprendre et expliquer les décisions des acteurs de l'entrepreneuriat hôtelier.

Mots clés : Construction des décisions – Rationalité - Hôtellerie - Entrepreneuriat

Abstract

According to BOUDON and BOURRICAUD (2011) in Social Sciences, rationality is applied in multiple ways. In sociology, the term is used in particular to define and qualify the process leading to an action. The study of the people decision-making processes has given birth to many different sociological concepts but also economic ones. Concepts more or less adopted all seeking to describe, understand and explain the motivations of a subject in a decision-making.

In this work, we will describe various rationality theories and we will try to apply it to our context: The creation of a new business within the hospitality entrepreneurship.

Actually, the various approaches to rationality of actions will allow us to better understand and explain the decisions made by hotel entrepreneurs.

Key words: Construction of decisions - Rationality - Hospitality - Entrepreneurial