

2024-2025

Master Management Sectoriel

Parcours Hôtellerie

LES STRATÉGIES INTERNATIONALES DES GRANDES COMPAGNIES HÔTELIÈRES

***L'implantation stratégique des grandes chaînes
hôtelières sur un nouveau marché : le cas de l'Albanie***

BACH PIERRE-OLIVIER

HO NHAT LINH

**Directrice de mémoire : Ekaterina
ANDREEVA-JOURDAIN**



**UFR ESTHUA
TOURISME
ET CULTURE**
UNIVERSITÉ D'ANGERS



SOMMAIRE

| | |
|--|-----------|
| Table des graphiques..... | 5 |
| Table des illustrations..... | 6 |
| Table des tableaux..... | 6 |
| Table des cartes..... | 6 |
| ENGAGEMENT DE NON-PLAGIAT..... | 7 |
| Introduction..... | 8 |
| Partie I : La nouvelle demande touristique est propice à l’installation des grands groupes hôteliers en Albanie..... | 21 |
| I. Un boom touristique albanais..... | 21 |
| 1) Les facteurs du boom touristique en Albanie..... | 21 |
| 2) L’internationalisation de la demande touristique en Albanie..... | 30 |
| 3) Un marché attractif pour les investisseurs..... | 34 |
| II. Une course à l’implantation des grandes chaînes hôtelières..... | 39 |
| 1) Les grandes chaînes hôtelières réactives au boom touristique..... | 39 |
| 2) Une pénétration du marché facilitée par des moyens puissants..... | 44 |
| 3) L’impact positif de l’implantation sur la destination..... | 49 |
| III. Un avenir incertain sur le long terme..... | 54 |
| 1) Une forte croissance au moyen terme..... | 54 |
| 2) Des barrières culturelles a priori inexpugnables..... | 59 |
| 3) Le défis à long terme du sur-tourisme..... | 63 |
| Partie II : Pour s’installer, les grands groupes hôteliers doivent faire face aux difficultés structurelles de l’Albanie issues de l’héritage communiste..... | 67 |
| I. les difficultés structurelles issues de la période communiste..... | 67 |

| | |
|---|------------|
| 1) Un pays politiquement instable..... | 67 |
| 2) Une distribution d'énergie défaillante..... | 73 |
| 3) Des infrastructures inadaptées pour l'accueil des clients..... | 75 |
| II. Un gouvernement actif dans l'attraction des grandes chaînes hôtelières..... | 79 |
| 1) Une intégration progressive à l'Union européenne..... | 79 |
| 2) Un gouvernement orienté vers l'attraction des grands groupes hôteliers..... | 82 |
| 3) La commande publique destinée à faciliter l'accès aux hôtels..... | 84 |
| III. Les stratégies employées par les grandes chaînes pour pallier les manquements structurels du pays..... | 87 |
| 1) La collaboration étroite avec les acteurs politiques et économiques locaux..... | 87 |
| 2) L'installation d'infrastructures énergétiques privées..... | 90 |
| 3) La qualité du service amélioré..... | 94 |
| Partie III : Les grands groupes hôteliers doivent importer des employés formés non locaux à cause du manque de main d'œuvre qualifiée..... | 98 |
| I. La problématique majeure du manque des travailleurs albanais..... | 98 |
| 1) Un marché du travail vidé par l'émigration..... | 99 |
| 2) Les impacts négatifs de l'émigration à nuancer..... | 102 |
| 3) Des migrations internes favorables à l'implantation des grands groupes internationaux. | 104 |
| II. Les stratégies d'attraction des talents albanais..... | 108 |
| 1) Une majorité d'employés albanais..... | 108 |
| 2) Des variables d'attractivité limitées..... | 111 |
| 3) La création de projets hôteliers facteur de revitalisation des zones rurales..... | 113 |
| III. Un transfert des compétences progressif..... | 116 |
| 1) Les compétences des managers issues de l'étranger..... | 116 |
| 2) La transmission verticale des standards..... | 119 |
| 3) l'internationalisation visée par les grandes chaînes hôtelières face à la culture albanaise | 123 |
| Conclusion :..... | 126 |
| BIBLIOGRAPHIE..... | 131 |
| I) Livres..... | 131 |

| | |
|--|------------|
| II) Articles..... | 132 |
| III) Articles de presse sur internet..... | 133 |
| IV) Rapports..... | 136 |
| V) Sites internet..... | 137 |
| ANNEXE I : grille d'entretien..... | 139 |
| I) les difficultés lors de l'installation..... | 139 |
| II) les difficultés quotidiennes..... | 139 |
| III) Les difficulté au niveau de la main d'oeuvre..... | 139 |
| ANNEXE II : entretiens..... | 141 |
| Entretien n°1..... | 142 |
| Entretien n°2..... | 145 |
| Entretien n°3..... | 148 |
| Entretien n°4..... | 150 |
| Entretien n°5..... | 153 |
| Entretien n°6..... | 154 |
| Entretien n°7..... | 157 |
| Entretien n°8..... | 159 |
| Entretien n°9..... | 161 |
| Entretien n°10..... | 163 |
| ANNEXES III : Fiches de lecture..... | 167 |
| Fiche n°1..... | 168 |
| Fiche n°2..... | 169 |
| Fiche n°3..... | 170 |
| Fiche n°4..... | 171 |
| Fiche n°5..... | 172 |
| Fiche n°6..... | 173 |
| Fiche n°7..... | 174 |
| Fiche n°8..... | 175 |
| Fiche n°9..... | 176 |
| Fiche n°10..... | 177 |
| Fiche n°11..... | 178 |
| Fiche n°12..... | 179 |
| Fiche n°13..... | 180 |
| Fiche n°14..... | 181 |
| Fiche n°15..... | 182 |
| Fiche n°16..... | 183 |

| | |
|--|------------|
| Fiche n°17..... | 184 |
| Fiche n°18..... | 185 |
| Fiche n°19..... | 186 |
| Fiche n°20..... | 187 |
| Fiche n°21..... | 188 |
| Fiche n°22..... | 189 |
| Fiche n°23..... | 190 |
| Fiche n°24..... | 191 |
| Fiche n°25..... | 192 |
| Fiche n°26..... | 193 |
| Fiche n°27..... | 194 |
| Fiche n°28..... | 195 |
| Fiche n°29..... | 196 |
| ANNEXE IV : NOTES EXPERIMENTALES EN ALBANIE..... | 197 |
| Remerciements..... | 199 |
| Résumé..... | 200 |
| Abstract..... | 200 |
| Table des graphiques..... | |
| <i>Graphique 1 : Albanie sur Google trend.....</i> | <i>26</i> |
| <i>Graphique 2: Indice du coût de la vie.....</i> | <i>27</i> |
| <i>Graphique 3: Évolution du nombre de touristes.....</i> | <i>29</i> |
| <i>Graphique 4: Évolution du nombre de touristes par pays.....</i> | <i>33</i> |
| <i>Graphique 5: Évolution de la superficie des permis de construire et de la valeur investie....</i> | <i>63</i> |
| <i>Graphique 6: Pyramide des âges de la population d’Albanie.....</i> | <i>99</i> |
| <i>Graphique 7: Répartition de la force productive et des émigrés.....</i> | <i>100</i> |
| <i>Graphique 8: Évolution des transferts de fonds des émigrés.....</i> | <i>102</i> |
| <i>Graphique 9: Évolution de la répartition population rurale/urbaine.....</i> | <i>104</i> |
| <i>Graphique 10: Évolution de la part de l’agriculture dans le PIB de l’Albanie.....</i> | <i>105</i> |

Table des illustrations.....

| | |
|---|------------|
| <i>Figure 1 : Les trois dimensions de l'image de la destination par Echtner et Ritchie.....</i> | <i>22</i> |
| <i>Figure 2: Étapes du processus de décision des clients.....</i> | <i>25</i> |
| <i>Figure 3: Intercontinental et Tirana Marriott sur une carte.....</i> | <i>40</i> |
| <i>Figure 4: Fresque chronologique des ouvertures des hôtels</i> | <i>43</i> |
| <i>Figure 5: Le Radisson Collection Morina.....</i> | <i>46</i> |
| <i>Figure 6: La Triple Bottom Line.....</i> | <i>51</i> |
| <i>Figure 7: Les tours Intercontinental et Tirana Marriott.....</i> | <i>52</i> |
| <i>Figure 8: Le modèle de Butler</i> | <i>55</i> |
| <i>Figure 9: Le modèle de Plog.....</i> | <i>55</i> |
| <i>Figure 10: Site Internet de la Campagne “Be Taken by Albania.....</i> | <i>60</i> |
| <i>Figure 11: Les dates clés de l'histoire de l'Albanie.....</i> | <i>71</i> |
| <i>Figure 12: Déchets proche d'un hôtel.....</i> | <i>78</i> |
| <i>Figure 13: Panneaux solaires du Mövenpick de Gjiri i Lalzit.....</i> | <i>91</i> |
| <i>Figure 14: Dhërmi et ses campagnes.....</i> | <i>115</i> |

Table des tableaux.....

| | |
|--|------------|
| <i>Tableau 1: Récapitulatif des hôtels des grandes chaînes hôtelières étudiés.....</i> | <i>12</i> |
| <i>Tableau 2: Les neuf dimensions de l'image par Beerli et Martin.....</i> | <i>23</i> |
| <i>Tableau 3: PESTEL.....</i> | <i>35</i> |
| <i>Tableau 4: Les différentes trajectoires d'une destination.....</i> | <i>56</i> |
| <i>Tableau 5: Comparaison de la main d'oeuvre Albanaise, croate et française.....</i> | <i>110</i> |

Table des cartes.....

| | |
|---|------------|
| <i>Carte 1 : Carte des hôtels implantés en Albanie et à Tirana</i> | <i>16</i> |
| <i>Carte 2 :Emplacement de l'aéroport de Vlorë proche de la lagune Vjosa-Narta.....</i> | <i>65</i> |
| <i>Carte 3: Carte du réseau des transports de Tirana.....</i> | <i>76</i> |
| <i>Carte 4: Réseau ferroviaire de l'Albanie.....</i> | <i>84</i> |
| <i>Carte 5: Région de Gjanica.....</i> | <i>113</i> |

ENGAGEMENT DE NON-PLAGIAT

Je, soussigné HO Nhat Linh déclare être pleinement conscient que le plagiat de documents ou d'une partie d'un document publié sur toutes formes de support, numérique ou papier, constitue une violation des droits d'auteur ainsi qu'une fraude caractérisée. En conséquence, je m'engage à citer toutes les sources que j'ai utilisées pour écrire ce mémoire.

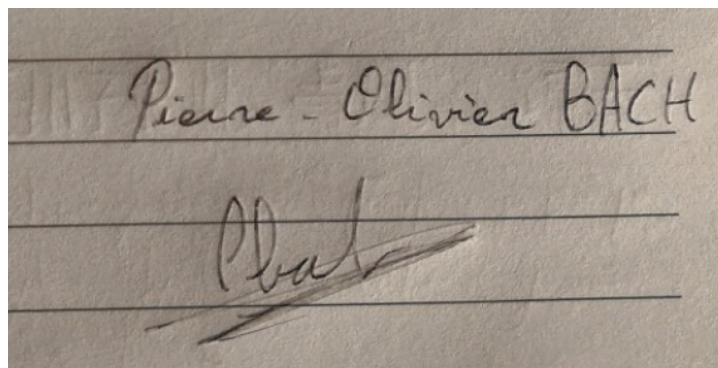
le 08/07/2025

HO Nhat Linh

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'HO Nhat Linh', written on a white background.

Je, soussigné BACH Pierre-Olivier déclare être pleinement conscient que le plagiat de documents ou d'une partie d'un document publié sur toutes formes de support, numérique ou papier, constitue une violation des droits d'auteur ainsi qu'une fraude caractérisée. En conséquence, je m'engage à citer toutes les sources que j'ai utilisées pour écrire ce mémoire.

le 08/07/2025

A photograph of a piece of lined paper with handwritten text in black ink. The text reads 'Pierre-Olivier BACH' on the top line and a signature 'Bach' on the line below. The signature is written in a cursive style.

Introduction

L'implantation stratégique des grands groupes hôteliers sur de nouveaux marchés est un sujet d'une grande importance dans le contexte de la globalisation économique. Alors que ces groupes cherchent à étendre leur présence à travers le monde, ils se heurtent à des défis uniques et complexes propres à chaque marché. Encore méconnue du tourisme international il y a quelques années, l'Albanie suscite aujourd'hui la convoitise des plus grands groupes mondiaux. Avec son marché émergent et ses richesses naturelles, elle offre un terrain fertile pour ces entreprises, mais également des obstacles significatifs.

Nous avons choisi de traiter le sujet de l'implantation stratégique des grandes chaînes hôtelières sur de nouveaux marchés par l'étude du cas albanais. Nous devons donc, en premier lieu, définir les termes du sujet de manière scientifique.

Nous sommes alors confrontés au problème des sources. En effet, la majorité des sources que nous employons sont anglophones. Or, nous traitons ce sujet en langue française. Dès lors, nous associons chacun des concepts utilisés à son équivalent dans la langue de Shakespeare. Ainsi, l'implantation sur de nouveaux marchés est reliée au terme *entry* présent dans la majorité de nos sources.

L'implantation sur de nouveaux marchés (*entry*) est une forme d'expansion d'une entreprise. Pour Igor Ansoff (1960)¹, une compagnie qui souhaite s'étendre dispose de quatre stratégies possibles :

- La pénétration du marché déjà existant,
- La production de produits nouveaux sur le même marché,
- La diversification, c'est-à-dire conquérir de nouveaux marchés avec des produits complètement différents,
- Et enfin la stratégie du développement de marché.

¹ DOYLE Charles (2011), Ansoff Matrix, *A dictionary of Marketing*, Oxford University Press, p 21-22

C'est cette dernière qui nous intéresse ici. Elle consiste en l'exportation du même produit sur un marché dans lequel l'entreprise n'exerce pas encore. En l'espèce, nous allons étudier l'implantation des hôtels des grands groupes hôteliers, comme l'hôtel Mercure de la compagnie Accor, sur un marché presque vierge de toute activité par ces compagnies : l'Albanie.

Cette implantation doit être stratégique. Selon le Larousse², la stratégie est *“l'art de coordonner l'action de forces militaires, politiques, économiques et morales impliquées dans la conduite d'une guerre ou la préparation de la défense d'une nation ou d'une coalition”*, et dans un sens plus général *l'art de coordonner des actions, de manoeuvrer habilement pour atteindre un but*”. De même, le Robert, dictionnaire étymologique de la langue française³, nous présente la stratégie comme un emprunt indirect du moyen français au grec ancien, calqué sur le terme *“stratêgia”*, soit le commandement d'une armée. Ce n'est que par extension que ce terme initialement militaire s'est étendu à l'économie au XXe siècle.

Ainsi, notre sujet rejoint notre thème en passant par cette stratégie appliquée à la gestion des entreprises. Cette transposition de la stratégie au domaine micro-économique appelle une définition plus précise et plus étroite. Ainsi, Okumus, Altinay et Chathoth définissent la gestion stratégique comme *“un champ d'étude qui comprend le processus à travers lequel les compagnies déterminent leurs missions, visions, buts, et objectifs, aussi bien qu'elles élaborent et exécutent les stratégies à des niveaux variés de la hiérarchie de l'entreprise pour créer et maintenir un avantage compétitif”*⁴.

Nous allons étudier ici l'implantation des grands groupes hôteliers. Leur définition n'est pas un exercice aisé car la littérature sur le sujet est assez éclectique. En effet, de nombreuses

²GARNIER Yves, LEGRAIN Michel, VINCIGUERRA Mady, 2002, *Le Petit Larousse Grand Format*, Larousse / Vuief 2001, Paris, France, 1849, p 967

³ REY Alain (1999), *Le Robert Dictionnaire historique de la langue française*, tome 3 PR-Z, Paris, p 3650

⁴ OKUMUS Fevzi, ALTINAY Levent, CHATHOTH Prakash (2020), *Strategic Management for Hospitality and Tourism*, Routledge, Seconde édition, 337, p 4

appellations différentes sont véhiculées par les multiples auteurs qui ont étudié le sujet. Par exemple, on trouve le terme “hotel chains” chez Ivanova, Ivanov et Magnini (2016) comme on peut trouver “international / multinational hotel companies” chez Altinay et Altinay (2003) ou bien international hotel groups chez Alexander et Lockwood (1996)⁵. On utilisera dans ce mémoire plusieurs appellations telles que “chaînes, groupes, compagnies”. Ainsi, non seulement nous éviterons les répétitions, mais nous illustrerons également la diversité des termes employés par les auteurs.

Ces traductions d’un même concept offrent des nuances qui donnent lieu à des définitions différentes selon les auteurs. Par exemple, sur le nombre minimum d’hôtel que doit avoir le même propriétaire d’un groupe, Jafari en 2000 parle de plus d’un, tandis que Peng donne en 2004 la limite de deux ou plus et que Bhatia pense en 2006 que l’on peut parler de groupe hôtelier à partir de trois hôtels⁶.

Outre ces divergences que l’on peut qualifier de minimes, en 2016 Ivanova décèle parmi toutes les définitions des caractères communs⁷ : La fourniture de services et de produits intangibles ; l’exploitation d’une multitude d’unités d’où découlent un certain nombre de problématiques ; un système commun au niveau de la marque, du concept, du produit, qui permet d’adopter des stratégies de standardisation et de différenciation ; une gestion centralisée qui implique l’élaboration d’un but et d’une stratégie commune ; une distribution géographique à différents niveaux ; des moyens d’expansion variés.

A partir de ces caractéristiques, elle élabore la définition suivante à laquelle nous nous tiendrons : « *Une chaîne hôtelière est un groupe d’hôtels, ou d’établissements d’hébergement, partageant une marque commune et un concept similaire, mettant en œuvre au moins une fonction centralisée, pour atteindre une meilleure position sur le marché, et améliorer les performances de toutes les propriétés. Les chaînes hôtelières emploient des modes avec ou sans*

⁵ IVANOVA Maya, IVANOV Stanislav MAGNINI Vincent P. (2016), *The Routledge Handbook of Hotel Chain Management*, Routledge, Première édition, 563, p 10

⁶ op. cit. p 11

⁷ op. cit. p 15

investissements [equity and or non-equity] pour leur croissance et opèrent au niveau local, régional, national, et ou international.⁸ »

Nous avons identifié quatorze hôtels appartenant aux grandes chaînes hôtelières sur le marché albanais (*tableau ci-dessous*), soit une très forte augmentation depuis le constat établi en 2013 par Petrović, Jovičić, Marković et Gagić⁹.

Nous allons donc nous concentrer sur les chaînes qui possèdent ces hôtels, mais aussi sur celles qui vont s'installer prochainement sur le territoire albanais. Nous allons donc présenter ici les différents groupes que nous allons étudier pour ce mémoire.

⁸ IVANOVA Maya, IVANOV Stanislav MAGNINI Vincent P. (2016), *The Routledge Handbook of Hotel Chain Management*, Routledge, Première édition, 563, p 16

⁹ PETROVIC Marko D., JOVICIC Ana, MARKOVIC Jelica J., GAGIC Snježana (27/11/2013), Territorial expansion of hotel chains in countries of south-eastern europe, *Geographical Institute "Jovan Cvijić"*, SASA, Belgrade, Serbia, 75-92, p 84

| Hôtel | Année d'ouverture | Localisation |
|--|-------------------|-----------------|
| ACCOR | | |
| Mercure Tirana | 2024 | Tirana |
| Movenpick Hôtel Lalez Durres | 2021 | Durres |
| Green Coast Hôtel Mgallery Collection | juin-25 | Vlorë |
| Adorn Tirana - Handwritten Collection | sept-25 | Tirana |
| Ibis styles Tirana | En projet | Tirana |
| HILTON | | |
| Hilton Garden Inn Tirana | 2018 | Tirana |
| Hilton Tirana | Initialement 2023 | Tirana |
| HYATT | | |
| Hyatt Regency Tirana | 2026 | Tirana |
| Hyatt Regency Albanian Riviera Resort | 2027 | Dhërmi |
| IHG | | |
| Crowne Plaza Durrës | 2024 | Durres |
| InterContinental Tirana | 2025 | Tirana |
| MARITIM HOTEL | | |
| Maritim Hotel Plaza Tirana | 2021 | Tirana |
| Maritim Resort Marina Bay | 2021 | Vlorë |
| Maritim Rafaelo Resort – Shengjin | 2023 | Shengjin |
| MARRIOTT | | |
| Tirana Marriott Hotel | 2023 | Tirana |
| MELIÁ | | |
| Melia Durres Albania | 2022 | Durres |
| Sol Tropikal Durrës | 2023 | Durres |
| Hotel Vlora Priam, Affiliated by Meliá | 2021 | Vlorë |
| Hotel Elisa Tirana, Affiliated by Meliá | 2024 | Tirana |
| Velipoja Grand Europa Resort, Affiliat | 2024 | Velipoja |

Tableau 1: Récapitulatif des hôtels des grandes chaînes hôtelières étudiés

Commençons avec **Accor**. Le groupe français renforce sa présence en Albanie à travers l'ouverture de plusieurs hôtels aux positionnements variés, en commençant par le Premium Movenpick Hôtel Lalez qui a ouvert ses portes en 2021 sur la côte à Durrës. Accor poursuit alors son implantation en s'attaquant à la capitale : l'hôtel Mercure Tirana, ouvert en 2024. L'ouverture de l'hôtel Adorn Tirana est prévue pour septembre 2025, tandis qu'un Ibis Styles, emblème de la gamme économique d'Accor, est également en cours de développement. Enfin, l'implantation d'un nouvel établissement dans le complexe touristique Green Coast, à Vlorë, confirme la volonté du groupe de se positionner durablement sur le littoral albanais. À travers

cette implantation progressive, Accor adopte une stratégie de diversification de portefeuille, et de localisation, ce qui n'est pas le cas pour tous les groupes que nous présenterons.

Comme le groupe **Hilton** qui a une stratégie axée sur la capitale. Déjà présent à Tirana avec le Hilton Garden Inn depuis 2018, le groupe américain renforce son positionnement avec le futur Hilton Tirana. Patrick Fitzgibbon, Senior vice président de Development EMEA Hilton, dit qu'après avoir ouvert Garden Inn, Hilton souhaite renforcer sa présence en Albanie avec l'ouverture prochaine du Hilton Tirana, en partenariat avec Kastrati Group¹⁰, misant sur le fort potentiel touristique de la capitale en pleine transformation. Cependant, le projet semble stagner puisqu'il était initialement prévu d'ouvrir en 2023.

Le groupe **Hyatt** fait son entrée sur le marché albanais avec deux hôtels illustrant sa volonté de s'implanter durablement dans les Balkans. À Tirana, essentiel pour s'établir en Albanie, l'ouverture du Hyatt Regency est prévue pour 2026 et un resort de luxe sur la Riviera albanaise à Dhërmi, est attendu en 2027. Ces projets marquent l'entrée stratégique de Hyatt sur un marché en pleine croissance.

D'un point de vue plus global, le projet de Hyatt sur les États Balkans serait d'installer 5 Hyatt Regency prochainement en Croatie, Serbie et la Roumanie d'ici 2027. Ils s'ajoutent à ceux déjà présents au Balkan : Hyatt Regency Kotor Bay Resort au Monténégro et Hyatt Regency Pravets Resort en Bulgarie, ouverts en 2023.

IHG s'implante solidement en Albanie avec l'ouverture du Crowne Plaza Durrës en 2024. Le groupe anglais répond à la demande croissante de tourisme d'affaires et de loisirs en offrant un hôtel sur la côte ainsi que sur la capitale avec Intercontinental Tirana. Ce dernier, prévu pour 2025, marque une étape stratégique majeure pour IHG, avec l'arrivée de la marque emblématique du groupe dans la capitale. L'ouverture de cet hôtel souligne la volonté d'IHG de renforcer sa présence dans le secteur du luxe et de répondre aux besoins d'une clientèle internationale qui s'accroît au fil des années.

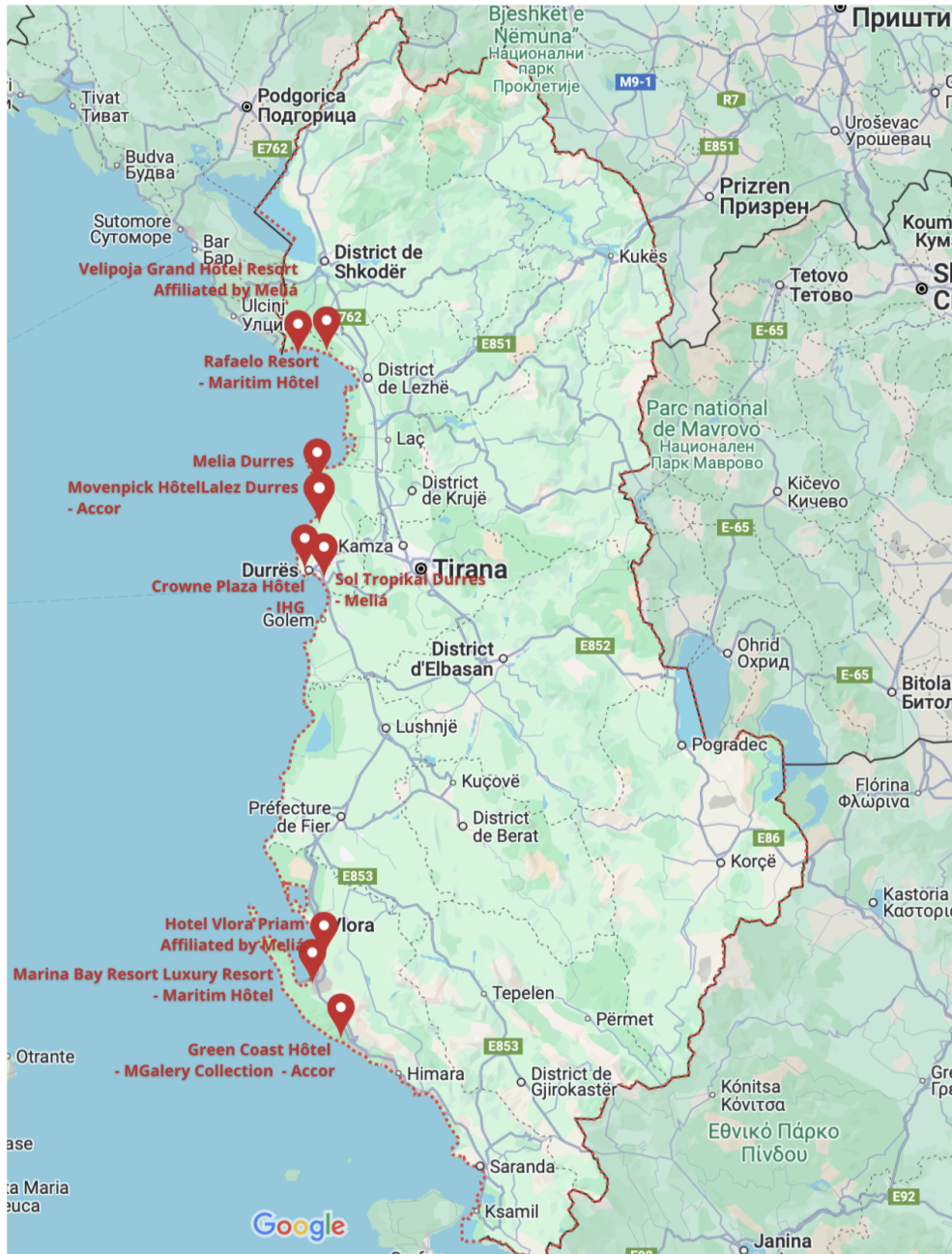
Le groupe **Maritim Hotels** s'implante progressivement en Albanie avec une stratégie axée sur l'expansion dans des destinations clés et la diversification de ses offres. En 2021, le

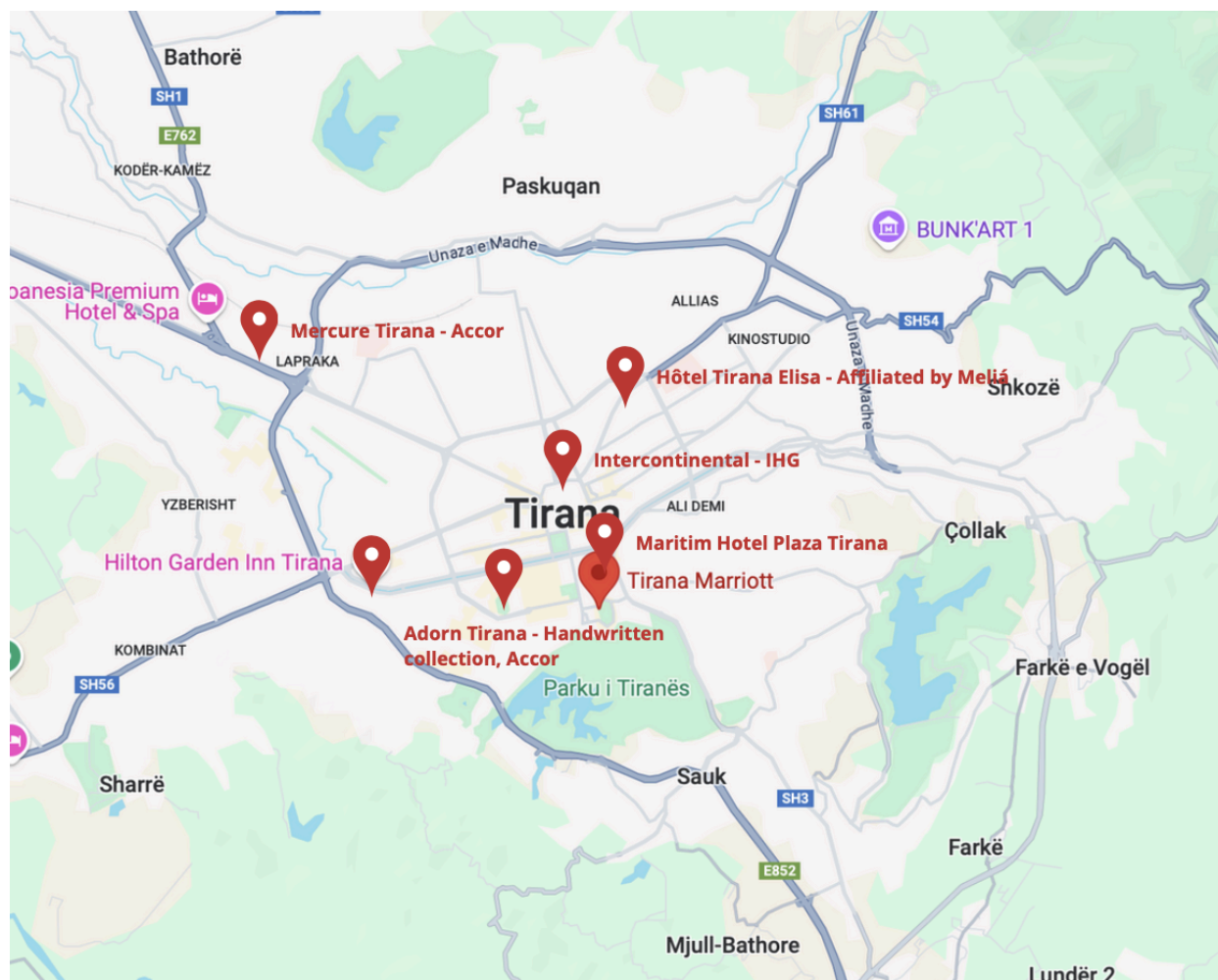
¹⁰ Hilton. (02/2021). *Tirana, Albania to Welcome Hilton Hotels & Resorts*. Stories From Hilton.

groupe a ouvert Maritim Hotel Plaza Tirana, ciblant principalement les voyageurs d'affaires. La même année, le groupe a lancé Maritim Resort Marina Bay à Vlorë. En 2023, Maritim a renforcé sa présence dans le secteur du tourisme balnéaire avec l'ouverture de Maritim Rafaelo Resort à Shengjin, principalement destinée aux familles. Avec ces trois hôtels, le groupe Allemand vise à répondre à une demande croissante dans le secteur du tourisme en Albanie, en offrant des solutions variées pour le tourisme d'affaires, de loisirs et balnéaire.

Tirana Marriott Hotel est pour l'instant le seul hôtel du groupe **Marriott** en Albanie. En implantant son premier établissement à Tirana, Marriott confirme l'attractivité de la capitale, désormais positionnée comme un lieu stratégique majeur pour les investissements hôteliers internationaux.

Et enfin, **Meliá Hotels International** a annoncé son ambition de devenir la première chaîne hôtelière d'Albanie d'ici 2026 avec l'ouverture de plusieurs établissements à travers le pays. Meliá se positionne en Albanie avec une stratégie centrée sur les destinations balnéaires de luxe et les hôtels urbains adaptés aux besoins des voyageurs d'affaires et des familles. Le groupe se distingue par ses complexes balnéaires haut de gamme comme le Meliá Durres Albania, le Velipoja Grand Europa Resort, et l'Hôtel Vlora Priam, tout en complétant son portefeuille avec des hôtels urbains comme l'Hôtel Elisa Tirana.





Carte 1 : Carte des hôtels implantés en Albanie et à Tirana. Source : Google Maps

Cette répartition représente la stratégie des groupes hôteliers : s'implanter dans un nouveau marché oui, mais de manière stratégique. Les zones touristiques sont principalement la riviéra Albanaise, atout majeur de l'État, et l'incontournable Tirana. L'arrière- pays, lui, attire peu ces groupes en quête de profits.

Ces grandes chaînes s'installent donc en Albanie. Il s'agit d'un État des Balkans, devenu indépendant de l'empire Ottoman en 1908. C'est un état complexe, où orthodoxes, catholiques, et musulmans se côtoient, unis par une même langue. Celle-ci est un isolat indo-européen, issu

de la branche paléo-balkanique. Son passé est très riche, et remonte aux Illyriens et au royaume d'Épire¹¹.

Ses paysages sont divers. Sa côte au climat méditerranéen a tout pour devenir une riviera prisée des touristes comme l'est aujourd'hui celle de la Croatie. Ses montagnes sont authentiques et couvertes de châteaux. Elles couvrent 70 % de la surface du pays et sont parsemées de vallées étroites qui rendent difficiles les transports, et donc l'installation de nouvelles entreprises. A l'est, le lac d'Ohrid est un grand centre historique et culturel des Balkans¹².

Son rapport au tourisme diffère de celui de ses voisins. En effet, le royaume d'Albanie a été envahi par l'Italie durant la Seconde Guerre mondiale. À l'issue de celle-ci, le Parti communiste d'Enver Hoxha (1908-1985) a pris le pouvoir et l'a gardé jusqu'en 1991. Durant cette période, le pays a été totalement fermé au reste du monde. La situation du pays que l'on peut qualifier d'"exception albanaise" est bien résumée par cette anaphore de Champseix : *"aucun pays du bloc de l'Est ne fut aussi passionnément stalinien que l'Albanie et aucun ne rompit avec Moscou pour s'allier à la Chine de Mao. Pas un seul gouvernement n'eut à sa tête de 1945 à 1985 un intellectuel nationaliste formé en Occident. Aucun régime, pas même l'URSS de Staline, ne procéda à des purges sanglantes jusqu'au début des années 80. Aucune économie, à l'Est, ne connut une misère aussi inouïe. Enfin, aucun pouvoir n'enferma aussi hermétiquement et opiniâtrement ses sujets derrière des barbelés et ne suscita ensuite, dans sa population, une telle rage de fuir sans retour."*¹³. Il s'est ouvert lors de la chute du communisme. Néanmoins, les armes ont été mises à la libre disposition de la population. Une quasi-guerre civile a éclaté en 1997 après que l'État ait lui-même escroqué les citoyens.

Comme nous le verrons ici, ces conditions très particulières influencent directement l'implantation des grandes chaînes aujourd'hui. On décèle des externalités positives. Par exemple, l'ancienne autarcie donne lieu à l'ouverture d'un marché presque vierge de concurrence

¹¹ MÉTAIS Serge (2006), *Histoire des Albanais, des Illyriens à l'indépendance du Kosovo*, Fayard, 464

¹² Institute of Hospitality (27/07/2023), Tourism in Albania - A positive outlook, "<https://www.instituteofhospitality.org/tourism-in-albania/>"

¹³ CHAMPSEIX Jean-Paul in COMBE Sofia, DITCHEV Ivaylo, 1996, *Albanie Utopie : Huis clos dans les Balkans*, Autrement, Collection Monde - H.S. N°90 - janvier 1996, 53

sérieuse pour les grands groupes. Cependant, ces derniers doivent faire face à de nombreux défis issus du communisme : un manque d'infrastructures, une instabilité politique, et une forte émigration qui a vidé le pays de ses forces vives.

L'Albanie reste aujourd'hui un « *État failli* »¹⁴. Les mafias traditionnelles gardent une grande prégnance sur la vie du pays. Selon la douane italienne, en 2017, le tiers du PIB serait produit par la culture de cannabis¹⁵. Le kanun, un code coutumier légitimant la vengeance privée, est encore pratiqué dans les montagnes. Les grands groupes qui s'installent sur ce territoire doivent prendre en compte cet état de fait et s'y adapter.

Cependant, l'ouverture au monde progresse à une vitesse exponentielle. Une image sublimée par les réseaux sociaux, des campagnes actives du gouvernement, et surtout des prix bien inférieurs à ceux de ses voisins attirent les visiteurs en masse. Selon euronews, le nombre de touristes augmente chaque année de 20 à 30 %¹⁶, atteignant dix millions en 2023 pour une population de trois millions d'habitants. Nous allons essayer de comprendre leurs motivations. Nous verrons si la nouvelle demande touristique en Albanie correspond aux cibles des grandes chaînes hôtelières. En effet, ces nouveaux visiteurs doivent être logés, une demande se crée. C'est pourquoi de grands groupes hôteliers s'installent afin de capter ces nouvelles parts de marché et répondre à cette demande.

Cette implantation rapide pose la question majeure des difficultés auxquelles sont confrontées les compagnies hôtelières, d'où découlent un nombre conséquent de questions mineures :

¹⁴ DÉRENS J-A. GESLIN L. (septembre 2020), L'Albanie, "un bon élève" à la dérive, *Le Monde diplomatique*, septembre 2020, "<https://www.monde-diplomatique.fr/2020/09/DERENS/62153>"

¹⁵ Les Echos (19/06/2014), Albanie : ce "royaume du cannabis" qui en produit 4,5 milliards d'euros par an, "<https://www.lesechos.fr/2014/06/albanie-ce-royaume-du-cannabis-qui-en-produit-pour-45-milliards-deuros-par-an-305158>"

¹⁶ Euronews (29/06/2023) l'Albanie en plein boom touristique, "<https://fr.euronews.com/voyages/2023/06/29/lalbanie-en-plein-boom-touristique>"

- À quelle clientèle doivent-elles s'adresser ?
- Quel impact a cette installation sur l'aménagement du territoire ?
- Ces entreprises recrutent-elles des étrangers ou des locaux ?
- Ces derniers ont-ils une instruction suffisante dans le domaine de l'hôtellerie ?
- Comment créer ou maintenir un avantage compétitif durable sur un nouveau marché?

Dès lors, on s'interrogera sur les difficultés auxquelles sont confrontées des grandes chaînes hôtelières lors de leur installation en Albanie.

Cette problématique soulève l'enjeu majeur de l'implantation des grandes chaînes hôtelières en Albanie, autour duquel s'articulent plusieurs enjeux périphériques. Ainsi, on peut déceler plusieurs thématiques importantes comme celle de l'environnement touristique de la destination, ainsi que son environnement socio-économique. Les ressources humaines qui sont un élément essentiel des activités qui supportent la chaîne de valeur d'une entreprise lui permettant de maintenir un avantage compétitif durable.

Nous pouvons dès lors tirer des hypothèses de ces enjeux.

H1 : La nouvelle demande touristique est propice à l'installation des grands groupes hôteliers en Albanie.

H2 : Pour s'installer, les grands groupes hôteliers doivent faire face aux difficultés structurelles de l'Albanie issues de l'héritage communiste.

H3 : Les grands groupes hôteliers doivent importer des employés formés non locaux à cause du manque de main d'œuvre qualifiée.

Pour répondre à ces hypothèses, nous avons entrepris plusieurs démarches de recherche. Dans un premier temps, nous avons lu des ouvrages, des articles scientifiques, des articles de presse attendant de près ou de loin à notre sujet. Les sources francophones scientifiques sur le sujet sont lacunaires, voire inexistantes. Nous avons donc dû consulter principalement des sources anglophones. Grâce à des notions déjà existantes dans ces langues, nous avons pu lire certaines sources en albanais, italien ou turc. L'étude des articles albanophones est également intéressante pour notre sujet, puisqu'elle offre des informations plus nuancées que la presse anglophone.

Les sources que nous avons lues englobent un champ pluridisciplinaire. En effet, pour comprendre tous les tenants et aboutissants de l'implantation des grandes chaînes hôtelières en Albanie, nous avons dû étudier des ouvrages et articles de management, de communication, d'histoire, de géographie, d'anthropologie, de sociologie, de ressources humaines, de langues, d'ingénierie. Ces lectures ont pu nous donner une vision macroscopique de l'Albanie, qui peut se matérialiser dans le PESTEL que font les grands groupes avant de s'installer.

L'un de nous a également entrepris un voyage d'étude de deux mois. Nous avons pu y faire des observations expérimentales. De plus, nous avons effectué dix entretiens sur place, dont deux dans les pays voisins afin d'avoir une vision exhaustive, pratique et complète de notre sujet. Nous avons interrogé des directeurs d'hôtels ou de services appartenant à des grandes chaînes internationales. Seul l'un d'entre eux était indépendant ce qui nous a donné une vision différente de l'installation des grandes chaînes hôtelières en Albanie.

Partie I : La nouvelle demande touristique est propice à l'installation des grands groupes hôteliers en Albanie.

Dans un contexte de “*glocalisation*”¹⁷, c'est-à-dire adapter le produit qu'est l'hôtel aux spécificités du marché local, les facteurs propres à l'Albanie sont plus déterminants que jamais dans l'implantation des grands compétiteurs mondiaux. Ils modèlent l'offre. C'est pourquoi nous allons observer dans cette partie l'importance du boom touristique (I) dans le choix des chaînes internationales de s'installer en Albanie (II). Nous verrons que ces facteurs ne sont pas forcément synonymes de réussite de cette installation sur le long terme (III).

I. Un boom touristique albanais

L'ouverture du pays, une communication active et des prix attractifs attirent un grand nombre de touristes (1). La curiosité et la diminution du pouvoir d'achat dans les pays occidentaux, en particulier l'Italie, donnent lieu à une croissance exponentielle des touristes internationaux (2). Une croissance soutenue, une fiscalité faible, et une forte résilience du marché attirent les entrepreneurs et en particuliers les groupes hôteliers internationaux (3).

1) Les facteurs du boom touristique en Albanie

On peut tout d'abord s'interroger sur les origines de cet engouement pour l'Albanie. Pour mieux comprendre celui-ci, il nous faut étudier le comportement des consommateurs. Cette discipline est définie par Zheng, Kozak et Wen comme “*un processus dynamique qui examine la décision d'un individu relative à quel groupe de biens et de services à acheter, pourquoi, par qui, où et quand, ou, comme ce qui est attendu, s'il achète*”¹⁸. Ce processus est influencé par plusieurs facteurs, notamment la visibilité du produit, et son prix.

¹⁷ ROUDOMETOF Victor, 2005, Transnationalism, cosmopolitanism and glocalization. *Current Sociology*, 53(1), 113–135

¹⁸ ZHENG Danni, KOZAK Metin, WEN Jun, 2024, *Handbook of Tourism and Consumer Behavior*, Geography, Planning and Tourism, 2024, 2

La littérature scientifique montre que la construction de l'image de la destination joue un rôle essentiel dans le processus de décision du touriste. Plusieurs auteurs se sont attelés à modéliser la construction de cette image. Echtner et Ritchie proposent en 1991 trois dimensions de l'image de la destination : la perception des attributs de la destination (*attribute-holistic*), la différence entre les composants fonctionnels dénombrables de la destination et ses caractéristiques psychologiques intangibles (*functional-psychological*), et ses caractéristiques uniques (*common-unique*).

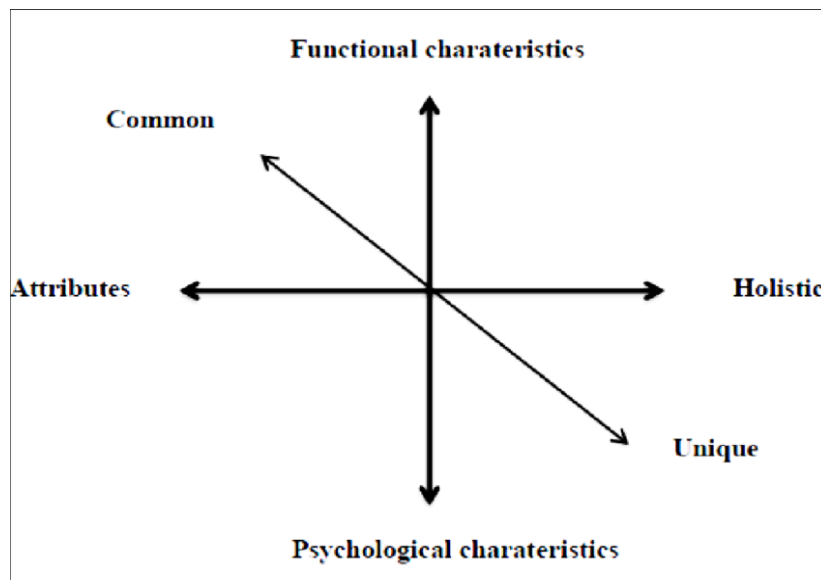


Figure 1 : Les trois dimensions de l'image de la destination par Echtner et Ritchie. Source : ResearchGate

Beerli et Martin divisent les facteurs qui influencent l'image d'une destination en neuf dimensions : les ressources naturelles, les infrastructures générales, les infrastructures touristiques, les loisirs et attractions touristiques, le triptyque histoire culture arts, les facteurs économiques et politiques, l'environnement naturel, l'environnement social, et enfin l'atmosphère du lieu.

| | |
|------------------------------------|--|
| Ressources naturelles | Plages, paysages, climat, montagnes, nature. |
| Infrastructures générales | Transport, hôpitaux, communication, routes. |
| Infrastructures touristiques | Hôtels, restaurants, équipements touristiques. |
| Loisirs et attraction touristiques | Impression générale, attractivité globale. |
| Histoire, Culture et Arts | Patrimoine, musées, monuments, traditions. |
| Facteurs économiques et politiques | Rapport qualité-prix, coût des services. |
| Environnement naturel | Propreté, protection de l'environnement. |
| Environnement social | Hospitalité des habitants, style de vie, sécurité. |
| Atmosphère du lieu | Sentiment d'évasion, ambiance relaxante, animation culturelle. |

Tableau 2: Les neuf dimensions de l'image par Beerli et Martin

La formation de l'image de la destination se déroule en sept étapes :

1. l'accumulation des images mentales et des expériences de vacances,
2. la modification de ces images par plus d'informations,
3. la décision d'entreprendre un voyage,
4. le voyage vers la destination,
5. la participation à la destination,
6. le retour au pays,
7. la modification de l'image basée sur l'expérience du voyage.

Selon Kim et Chen (2016), l'image de la destination se développe aux étapes 1, 2 et 7.

L'image de la destination est façonnée par des sources d'information. Selon Tasci et Gartner (2007), le rôle des sources d'information dans la formation de l'image de la destination est de *“construire une représentation mentale de la destination basée sur des indices d'informations délivrées par des agents de formation de l'image et sélectionnés par une personne”*. On peut les diviser en trois types :

- Les sources induites (institutions),
- Les sources organiques (les proches),
- Et les sources autonomes (livres, documentaires, Wikipedia).

Ces dernières sont les plus efficaces.

Ainsi, la destination touristique qu'est l'Albanie, résulte d'une construction sociale. Comme l'a montré Augustin Berque¹⁹ en 2000, une relation éco-symbolique apparaît. Le monde bio-physique est investi de significations socioculturelles, et donc de symboles. Ces symboles donnent lieu à l'émergence d'un "regard touristique"²⁰, qui est déterminant dans la fabrication d'une destination. L'Albanie comme lieu touristique apparaît donc comme le fruit d'une topogénèse, c'est-à-dire l'invention d'un lieu touristique. Par exemple, les 700 000 bunkers construits à partir de 1968 par Enver Hoxha²¹ ont donné lieu à une symbolique forte du repli sur soi de l'Albanie communiste. Des acteurs, comme les autorités étatiques, ou les premiers touristes ont fait connaître ces bâtisses abandonnées. Un imaginaire, un "regard touristique" s'est construit, donnant lieu à l'ouverture aux visiteurs de deux bunkers à Tirana.

Les technologies d'information et de communication transforment le processus de recherche d'information (de la Hoz-Correa et Munoz-Leiva, 2019). Les voyageurs préfèrent aujourd'hui se renseigner en ligne sur les réseaux sociaux, c'est pourquoi Facebook, Youtube et Flickr génèrent beaucoup de contenu d'utilisateur et gagnent une certaine popularité auprès de la communauté des voyageurs (Roque et Raposo 2016). Les informations produites sont préférées par certains voyageurs car considérées comme des alternatives aux sources d'informations traditionnelles, et donc plus fiables (Lo et al., 2011).

¹⁹ BERQUE Augustin, 2000, *Écoumène. Introduction à l'étude des milieux humains*, Paris, Belin, cité dans STOCK Mathis, COEFFÉ Vincent, VIOLIER Philippe, 2017, *Les enjeux contemporains du tourisme, Une approche géographique*, Didact Géographie, Presses Universitaires de Rennes, 502, p 353

²⁰ URRY John, 1990, *The Tourist Gaze*, Londres, Routledge, cité dans STOCK Mathis, COEFFÉ Vincent, VIOLIER Philippe, 2017, *Les enjeux contemporains du tourisme, Une approche géographique*, Didact Géographie, Presses Universitaires de Rennes, 502, p 355

²¹ ABRAHAM, Fred. C., 2015, *Modern Albania, From Dictatorship to Democracy in Europe*, New York University Press, 345, p 21

Ce processus de décision est de plus en plus influencé par les réseaux sociaux. Selon la définition de Kilic, Ozturen, Bange et Bamidele, *"Le réseau social est une plateforme de communication pour promouvoir et cultiver des réseaux qui permettent aux individus, aux organisations et aux potentiels consommateurs d'interagir et de communiquer en utilisant une connexion internet"*. La littérature souligne l'importance des réseaux sociaux dans le processus de décision. Les utilisateurs les emploient essentiellement avant et après leur voyage (Burgess & al. 2011) (342). Les touristes peuvent rechercher des informations sur la destination avant car ils ne peuvent interagir directement avec elle. Dwityas et Briandana affirment que l'utilisation des réseaux sociaux intervient dans toutes les étapes du processus de décision des clients : sélections de la destination, des transports, de l'hébergement, des activités de loisir. Ils dégagent un système en trois étapes circulaires que l'on peut observer sur le graphique ci-dessous.

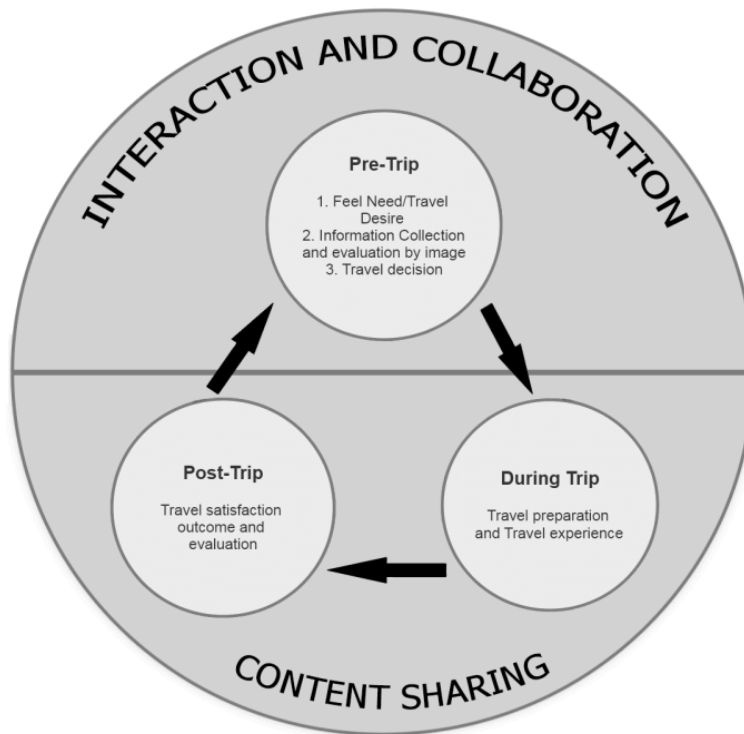


Figure 2.: Étapes du processus de décision des clients. Source : ResearchGate

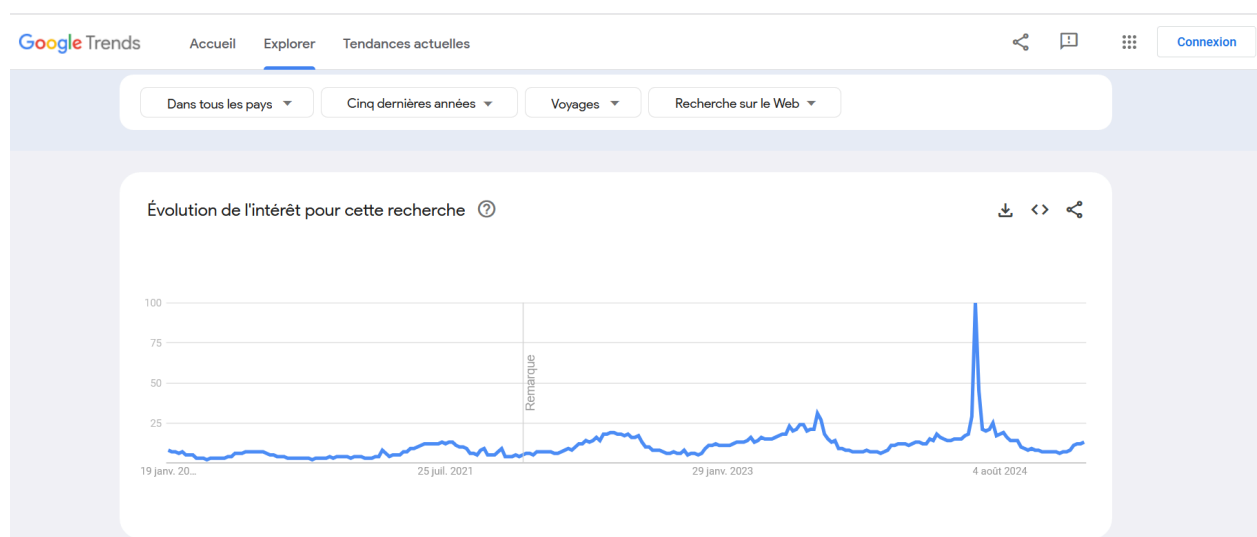
On peut observer l'impact des réseaux sociaux sur la croissance du marché Albanais. En effet, Instagram s'est emparé du phénomène, de telle sorte qu'au 1er juillet 2025, le hashtag

#albania compte 9,9 millions de publications. Du côté francophone, le hashtag #Albanie en compte 91.3 mille. Plus attendu au secteur étudié, le hashtag #albaniatourism apparaît dans 165 mille publications.

Cependant, si l'Albanie a un certain poids sur Instagram, elle reste loin derrière la Grèce et la Croatie. En effet, les #greece et #croatia comptent respectivement 52.2 millions et 20.5 millions de publications. Néanmoins, l'Albanie est le troisième pays des Balkans avec le plus de publications liées sur Instagram, dépassant même la Bulgarie, historiquement plus touristique, et surtout beaucoup plus peuplée.

On peut ensuite creuser davantage en étudiant les publications invitant les consommateurs à visiter l'Albanie. Nous avons donc tapé #albanie et #voyage pour voir les influenceurs francophones en parlant. Nous avons sélectionné les (vidéos courtes) dépassant le million de vues. Nous avons donc quatre vidéos dont la plus regardée a fait 5 600 000 vues. Ces vidéos ont suscité un taux d'engagement moyen de 3.67 % ce qui n'est ni excellent ni mauvais. On peut expliquer ceci par l'originalité du produit vendu. Or, on a vu plus haut que l'originalité perçue par le consommateur n'avait pas d'influence sur le leadership d'opinion.

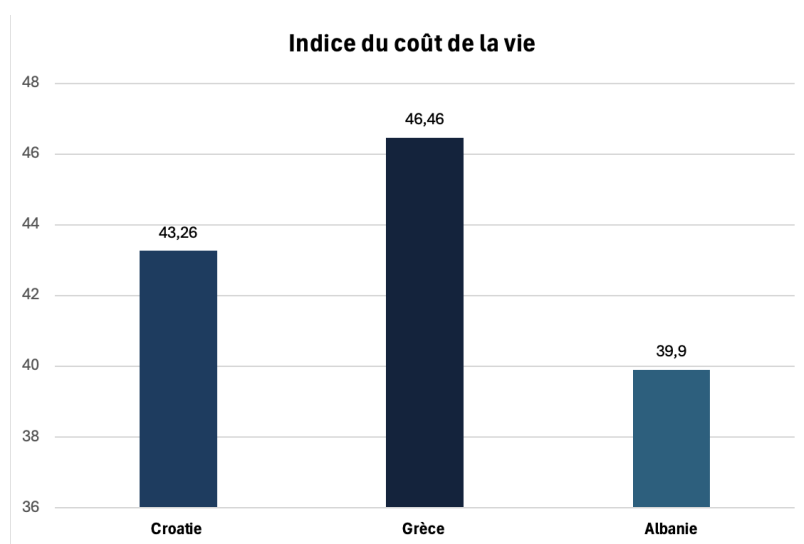
On observe sur Google Trend que l'Albanie apparaît de plus en plus dans les recherches liées au voyage avec un pic en juillet 2024, durant lequel il a même dépassé la Croatie. Chaque année, on constate une hausse du nombre de recherches relatives à l'Albanie sur Google. On peut corréler ces pics à l'intérêt des touristes pour cette destination.



Graphique 1 : Albanie sur Google Trend. Source : Google

Le boom touristique albanais n'est pas seulement dû à la mise en lumière de l'Albanie comme destination touristique. Il est aussi le résultat de la compétitivité du marché albanais par rapport aux marchés voisins.

Les prix ont fortement augmenté dans les destinations voisines que sont la Croatie et la Grèce. En effet, en 2025, l'indice du coût de la vie y sont respectivement de 43,25 et de 46,46. En revanche, il n'est que de 39,9 en Albanie. L'inflation qui a fortement touché les pays occidentaux suite à la Guerre du Donbass, a réduit le pouvoir d'achat des Européens. Ceux-ci se rabattent sur des destinations moins chères.



Graphique 2: Indice du coût de la vie

Les destinations habituelles de ces touristes sont devenues trop chères, alors que l'Albanie offre des plages et des montagnes tout aussi impressionnantes, mais à des prix beaucoup plus abordables. Selon l'Institut Demoskopia, le coût moyen des vacances en Italie a augmenté de 9 % entre 2022 et 2023. Ainsi, louer deux chaises longues et un parasol pour la journée coûte en moyenne entre 35 et 50 € dans les Pouilles. Une location comme celle-ci ne coûte que 10 € en Albanie. C'est pourquoi un grand nombre d'Italiens appauvris par les crises viennent visiter l'Albanie pour leurs vacances d'été. L'un de ces vacanciers, venant de Bologne, interrogé par The Guardian, affirme que *“Nous aimons toujours visiter différentes destinations et j'aime vraiment l'Europe de l'Est, le pays est donc en lui-même la première motivation. La seconde motivation est le prix. Beaucoup de mes collègues viennent aussi en Albanie car c'est*

moins cher que dans les Pouilles ou en Sicile, Sardaigne, Toscane. Ce sont toutes de belles destinations mais elle coûtent plus cher cette année”²².

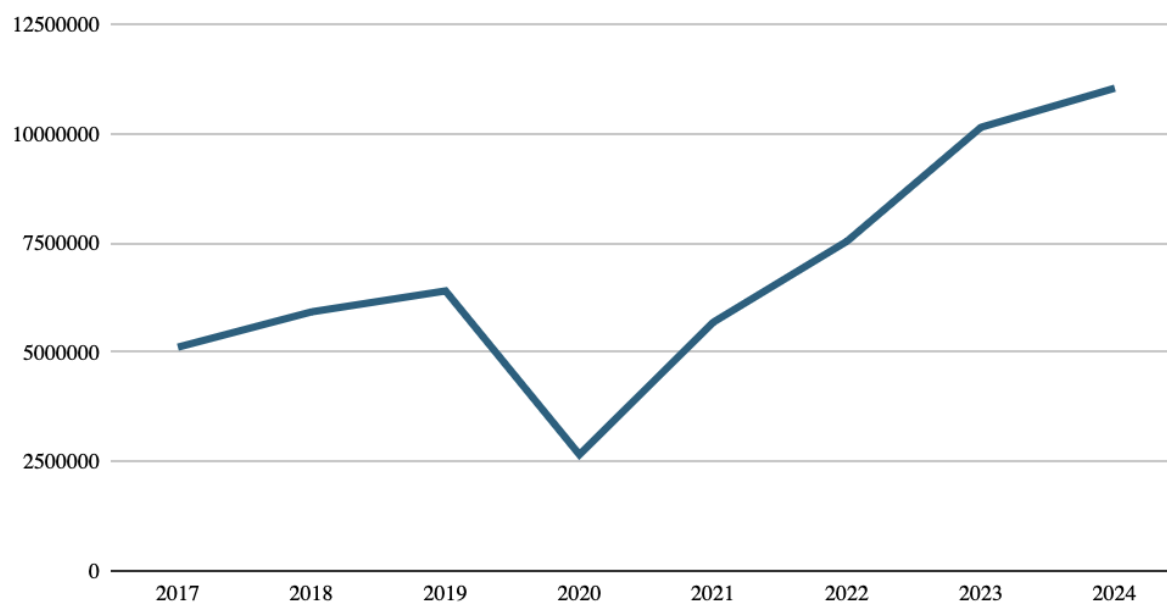
On peut par exemple observer cette demande des prix bas par l’installation en Albanie de compagnies aériennes low cost. Ainsi, Ryanair a commencé à ouvrir des routes en 2023 et escompte transporter 5 millions de passagers en 2026. Pour son CEO, Michael O’Leary, la croissance touristique de l’Albanie a été permise par réduction de la taxe d’entrée des passagers de 11 € à 2 €. Il peut dès lors proposer à ses clients des vols pour 15 €²³.

En raison de tous ces facteurs, le nombre de touristes est passé d’un million au début du siècle à plus de 10 millions aujourd’hui. Parmi ce nombre conséquent de visiteurs, on trouve une part croissante de touristes occidentaux.

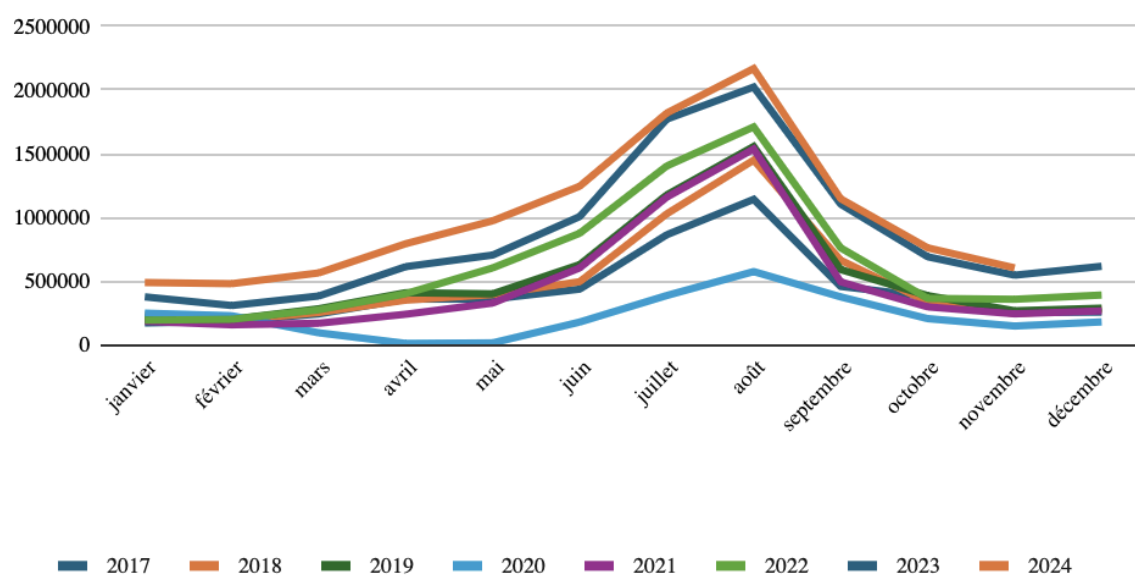
²² GIUFFRIDA Angela, 18 août 2023, Giving Puglia the boot: Italians shun domestic resorts and head to Albania, *The Guardian*, “<https://www.theguardian.com/travel/2023/aug/18/why-italians-are-shunning-the-southern-coast-and-heading-to-albania>”

²³ TOSKA Armela, 27 octobre 2023, Albania will become one of the most attractive destinations in Europe, *Monitor Magazine*, “<https://monitor.al/en/Albania-will-become-one-of-the-most-attractive-destinations-in-Europe/>”

Évolution du nombre de touristes en Albanie



Nombre de touristes au cours d'une année



Graphique 3: Évolution du nombre de touristes chaque année (2017-2024)

2) L'internationalisation de la demande touristique en Albanie

La fin de l'isolement et la pacification de cette région amène un grand nombre de touristes occidentaux.

Cela tranche avec la situation antérieure où les seuls touristes venaient des Balkans occidentaux (Macédoine du nord, Monténégro, Serbie). Ces pays, n'appartenant pas à l'Union européenne, ont besoin de visas pour circuler. Leurs ressortissants circulent donc davantage au sein de cet espace où les accords de circulation internationaux facilitent leur liberté de mouvement.

Jusqu'à récemment, les touristes étrangers étaient presque exclusivement kosovares. Or, ces derniers sont ethniquement albanais. Les raisons pour lesquelles ils viennent passer leurs vacances en Albanie ne sont pas les mêmes que pour les autres touristes étrangers. Ils viennent voir leur famille, ou vont tout simplement à la mer. C'est le cas de la majorité des clients du Maritim Rafaelo Resort, nous confirme son directeur général que nous avons interrogé.

On trouve également beaucoup de touristes macédoniens du nord. Ceux-ci ne sont pas, dans leur majorité, ethniquement albanais, mais viennent en Albanie par commodité de prix et d'entrée avec visa. En effet, la Macédoine du nord est un état enclavé. Sur ses trois voisins disposant d'une façade maritime, la Grèce et la Bulgarie sont dans l'Union européenne et demandent une trop grande capacité financière pour qu'ils y partent en vacances. Dès lors, il ne reste que l'Albanie comme destination de vacances pour les Macédoniens du nord.

On trouve également des Monténégrins qui viennent visiter un pays voisin proche et abordable pour leur niveau de revenus. En revanche, les touristes serbes sont très rares car il y a un lourd contentieux entre les deux pays sur la question du Kosovo. Les Albanais affirment que le Kosovo leur appartient car il est peuplé d'Albanais, tandis que les Serbes font de même car c'est au Kosovo que s'est déroulé le cœur de leur histoire médiévale.

Cependant, les chiffres des entrées des peuples voisins sont à relativiser. En effet, ceux-ci sont parfois plus nombreux que le nombre de citoyens du pays en question. Dès lors, on peut supposer que certaines entrées ne sont pas dûes au tourisme, mais au commerce quotidien. Par exemple, en 2023, les autorités albanaises ont dénombré 4 398 548 entrées de Kosovares. Cependant, le Kosovo n'est peuplé que de 1 756 366 personnes²⁴. Il paraît peu vraisemblable que l'intégralité du peuple kosovare se déplace trois fois par an dans le pays voisin. Les chiffres du ministère du tourisme cachent donc une part de déplacements quotidiens de part et d'autre de la

²⁴ Banque mondiale, consulté le 26 février 2025, <https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/SP.POP.TOTL?locations=XK>

frontière. On peut supposer que ce phénomène s'applique surtout aux voisins et que les chiffres de pays plus lointains tels que la France présente une plus grande fiabilité quant au nombre de touristes.

La relativisation des chiffres concernant les voisins de l'Albanie nous pousse également à nuancer l'augmentation importante du nombre de touristes ces dernières années. Cela explique pourquoi le directeur adjoint du Radisson Collection Morina ne croit pas aux chiffres d'euronews qui présente une augmentation de 30 % par an²⁵.

Ce doute met en exergue la question du décompte des touristes. Comment savoir qu'un tel est un touriste, ou un commerçant ? Quelle circonscription géographique décompter ? Les statistiques relatives à des populations mobiles comme les touristes, sont beaucoup plus difficiles à mener que pour les populations sédentaires²⁶. En effet, "statistique" vient du verbe latin "stare" qui signifie "rester debout", "se tenir ferme". Or, c'est tout le contraire des populations qui se déplacent comme les voyageurs. Il apparaît donc antinomique de mener une statistique sur les touristes. Les catégories employées pour déceler un nombre de touristes dans les statistiques sont donc arbitrairement définies par celui qui les produit, c'est-à-dire l'État, dont la racine est aussi "stare". Alain Desrosières a montré en 1997 et en 2014 que les catégories employées pour le décompte des touristes ne sont pas neutres et construisent un narratif social et politique. Il faut donc recevoir ces chiffres avec une certaine mesure, car ils s'inscrivent dans le sillage d'une campagne promotionnelle de l'État Albanais.

Depuis 2017, on observe un changement considérable dans la répartition des nationalités parmi les touristes.

Les Européens occidentaux arrivant en Albanie sont tout d'abord des Italiens. Beaucoup traversent la mer Adriatique depuis Bari ou Brindisi pour arriver au port de Durrës. Ce dernier enregistrait 120 810 passagers et 33 000 voitures rien que les quinze premiers jours du mois

²⁵ Enregistrement de l'entretien n°2 : "He is saying that he doesn't believe that there is 30 % higher each year (1:07)"

²⁶ STOCK Mathis, COEFFÉ Vincent, VIOLIER Philippe, 2017, *Les enjeux contemporains du tourisme, Une approche géographique*, Didact Géographie, Presses Universitaires de Rennes, p 53-54

d'août 2024²⁷. Ils viennent en Albanie pour plusieurs raisons. En premier lieu, ils ont gardé des liens culturels très forts avec ce pays. Le territoire albanais a longtemps été dominé par la République de Venise ou par les Angevins de Naples. À la suite de l'invasion ottomane à la fin du XVe siècle, de nombreux Albanais ont fui en Italie où ils ont formé des communautés qui existent toujours. En 1939, l'Italie a colonisé l'Albanie, puis a aidé financièrement à sa reconstruction à la chute du communisme. L'autre raison est le prix que nous avons déjà évoqué plus haut.

Des clients d'origines plus lointaines découvrent l'Albanie. En effet, on peut observer les fruits de la campagne de promotion du pays. Entre 2021 et 2023, le nombre de Français visitant le pays a augmenté d'environ 65 % par an. Sur la même période, les visiteurs néerlandais sont passés de 18 281 à 74 843. Comme on peut le voir sur le tableau des visiteurs entrés en Albanie (par nationalité), ceux-ci viennent de plus en plus loin. On peut constater cela rien que par le fait que le ministère du Tourisme expose dans les rapports de statistiques 28 provenances au lieu de 11.

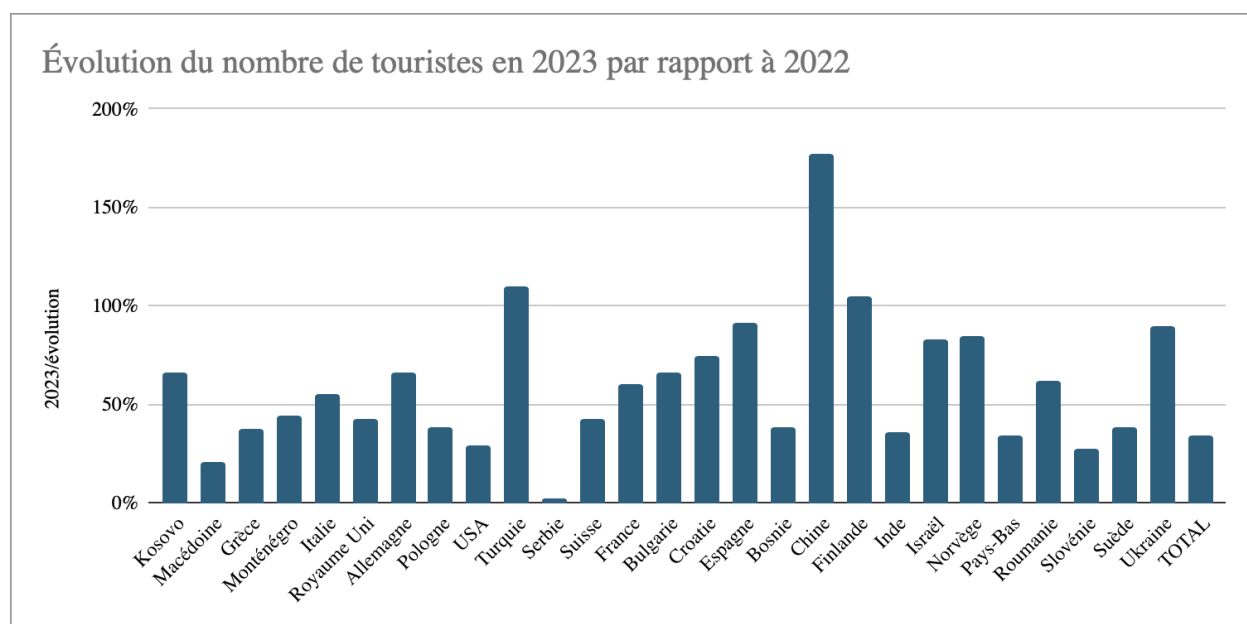
Cet engouement des touristes extérieurs aux Balkans est un grand atout économique. En effet, le Comité de développement a indiqué en 2010 que les Kosovares et les Macédoniens dépensaient en moyenne 274 \$ durant leur séjour en Albanie. A contrario, les autres étrangers dépensaient en moyenne 849 \$²⁸. L'implantation des grandes chaînes hôtelières est un enjeu majeur pour l'économie albanaise puisqu'elles sont gage de standards. Or, ces derniers attirent les touristes occidentaux qui cherchent le même confort qu'ils peuvent trouver chez eux. Ainsi, l'installation de grands groupes tels que Marriott ou Accor, va produire une attraction sur les touristes européens dont les dépenses élevées affectent le pays d'externalités positives.

Cette internationalisation du tourisme en Albanie est très profitable aux hôtels appartenant aux grands groupes hôteliers. En effet, la clientèle européenne et américaine est familiarisée avec les noms de ces chaînes. On peut déceler la corrélation entre ce phénomène et l'implantation des groupes dans nos entretiens. Ainsi, la responsable du Housekeeping du Mövenpick de Gjiri i Lalzit affirme que les clients de l'hôtel d'Accor viennent du monde entier, mais surtout de France, d'Allemagne et des États-Unis²⁹.

²⁷ TV Klan, 23 août 2024, Turistët italianë rrëfejnë pushimet në Shqipëri, "https://tvklan.al/turistet-italiane-rrefejne-pushimet-ne-shqiperi"

²⁸ LACI Esmeralda, PAPATHIMIU Sonila, LACI Sabri (2023). The Diffused Hotel as an Innovative Form of Tourism Development (Case of the Sub-basin of the Gjanica River. Fier Region, Albania), *Impact of Artificial Intelligence, and the Fourth Industrial Revolution on Business Success Proceedings of the International Conference on Business and technology (ICBT 2021)*, Springer, 39.

²⁹ Enregistrement de l'entretien n°1 : (7:50)



Graphique 4: Évolution du nombre de touristes par pays

Après avoir constaté cet afflux de touristes internationaux, les grands groupes internationaux doivent étudier plus en profondeur le marché. Ils disposent pour cela de plusieurs modèles.

3) Un marché attractif pour les investisseurs

Pour que les grandes chaînes hôtelières investissent sur le marché albanais, celui-ci doit remplir certaines prérogatives. En effet, pour qu'une chaîne s'installe, elle doit, selon la littérature, analyser plusieurs facteurs. Ces facteurs ont été regroupés dans des systèmes d'analyse qui diffèrent selon les auteurs.

Après avoir observé les outils génériques de l'analyse d'un nouveau marché, nous nous attarderons sur les systèmes d'analyse développés par la littérature scientifique liée à l'hôtellerie. Nous appliquerons chacune de ces matrices au cas albanais.

Les grands groupes étudient le marché avant de s'installer. Plusieurs outils génériques permettent d'analyser celui-ci comme la matrice PESTEL qui étudie les aspects politiques, économiques, sociétaux, technologiques, environnementaux et légaux du lieu d'implantation. Nous allons ici procéder à cette analyse pour le cas albanais. Le tableau ci-dessous expose un PESTEL simplifié du marché albanais que les investisseurs étrangers peuvent observer pour façonner leur stratégie.

PESTEL SIMPLIFIÉ DE L'ALBANIE

POLITIQUE

- République parlementaire
- Procédure d'adhésion à l'Union Européenne
- Fait partie de l'OTAN

ECONOMIQUE

- Croissance stable (4.8 % en 2022, 3.3% en 2023)
- Secteurs principaux : tourisme et agriculture
- En 2017 : secteur primaire = 21.7%, secteur secondaire =24.2%, secteur tertiaire = 54.1%
- dette publique élevée : 75.8% du PIB en 2020

SOCIAL

- Importance de la famille dans le tissu sociétal
- Corruption structurelle, mafia, clientélisme
- Emigration : enjeux majeur. 36% des Albanais vivent en dehors du territoire et 60% de ceux qui restent désirent partir (2018)
- Exode rural massif

TECHNOLOGIQUE

- Digitalisation en cours : procédures administratives sur e-albania
- Axes routiers peu rapides et très encombrés, trains inexistant
- Electricité : importance des installations hydro-électriques. Consommation > Production : coupures régulières
- Gaz : Présence du Trans Adriatic Pipeline qui fait partie du Southern Gas Corridor qui pallie le manque de gaz russe

ENVIRONNEMENTAL

- Géographie avantageuse pour le tourisme : 472 km de côte, montagnes vierges
- climat méditerranéen avec étés très secs : stress hydrique important
- Développement des énergies renouvelables (solaire / éolien) pour faire face aux pénuries d'eau

LEGAL

- Impôt sur les sociétés à 15 %, très bas.
- Droit du travail favorable à l'employeur étranger : salaire minimum à environ 400 €
- Etat qui développe une législation favorable aux investissements étrangers

Tableau 3: PESTEL

On peut observer que la perspective d'investissements étrangers en Albanie représente une dualité³⁰. D'un côté, le marché représente un fort potentiel, de l'autre, les défis tels que la bureaucratie et la corruption rendent instables les investissements qui y sont effectués. Cependant, les caractères croissants et dynamiques du marché albanais poussent les firmes de l'hôtellerie à s'installer. Elles disposent de modèles plus spécifiques pour connaître les chances de réussite de l'installation d'un hôtel international.

Ainsi, une littérature abondante montre que le choix de la destination est influencé par des "*push factor*" (interne à l'entreprise et au pays d'origine) et des "*pull factor*" (relatifs à la destination).

Barroco, Anselmo de Castro et Costa proposent un modèle conceptuel pour représenter les facteurs qui amènent au choix d'une destination. Ils identifient six facteurs spécifiques de l'environnement contextuel :

- Risque national,
- Niveau de développement,
- Régulation,
- Intégration dans les organisations internationales,
- Affinités historiques et culturelles,
- Et localisation géographique

et cinq facteurs du secteur touristique :

- Compétitivité du secteur,
- Politiques gouvernementales pour le secteur,
- Image/marque du secteur,
- Offre touristique,
- Demande touristique.

Nous allons maintenant mettre ce modèle en perspective avec le cas albanais. Les affirmations qui suivront seront assez courtes et concises puisque nous étudions chacune d'elles plus en détail au sein de ce mémoire.

³⁰ LICAJ Denada, GASHI Silvana, 23 mars 2024, Attractiveness of Albania for Foreign Firms : An Analysis of opportunities and Challenges, *Interdisciplinary Journal of Research and Development*, Vol 11 No 1/ 2024, 169-175

Pour les entreprises touristiques étrangères telles que les grandes chaînes hôtelières, l'Albanie présente un risque relativement faible. En effet, le pays a été stabilisé. La guerre civile de 1997-1998 semble être un lointain souvenir. Il existe un risque de conflit local avec la Serbie en raison du contentieux kosovare. Celui-ci peut être exacerbé par l'issue de la guerre en Ukraine, les Albanais étant Atlantistes, tandis que les Serbes conservent des liens très forts avec les Russes. Le risque se manifeste davantage par le niveau de corruption élevé du pays qui en 2013 était le quatrième pays européen le plus corrompu derrière la Biélorussie, la Russie et l'Ukraine³¹.

Le pays s'inscrit dans un cercle vertueux de développement. Les investisseurs étrangers apportent des revenus au pays qui peut investir dans de nouvelles infrastructures qui attirent à leur tour de nouveaux investisseurs étrangers. La digitalisation est en marche comme en témoigne la mise en place d'E-Albania, une plateforme commune pour toutes les démarches administratives.

La régulation est une faiblesse du marché touristique albanais, l'État étant assez faible et en proie à la corruption.

L'Albanie s'intègre dans plusieurs organisations internationales. Elle est membre de l'Otan depuis 2009. La même année, elle dépose sa candidature pour entrer dans l'Union européenne. Sa candidature a été validée en 2014. Le processus d'adhésion est aujourd'hui assez avancé, si bien qu'on peut imaginer une intégration d'ici 2030.

L'Albanie n'a pas particulièrement d'affinités historiques et culturelles avec les grandes chaînes hôtelières internationales. C'est un pays de tradition clanique et féodale, longtemps intégré à l'empire ottoman. Elle n'a pas été touchée par l'Humanisme, les Lumières, et la Révolution Industrielle. Elle n'a pas de tradition démocratique, encore moins libérale. Elle est passée sans transition du féodalisme au communisme stalinien et au néolibéralisme. C'est en raison de ce manque de transition, que nous étudierons particulièrement plus bas, que les chaînes vont avoir des difficultés.

En revanche, sa localisation géographique est tout-à-fait avantageuse, en Europe, entre montagnes vierges et plages paradisiaques. La compétitivité du secteur touristique est forte. Les politiques étatiques sont favorables à l'implantation des grandes chaînes hôtelières. Comme nous le verrons ultérieurement, l'image et la marque du secteur sont assez contrastées, mais l'offre et la demande touristique sont croissantes.

Une fois tous ces éléments pris en compte, on peut déterminer les chances de réussite d'installation d'un hôtel. L'Albanie, bien que souffrant de problèmes de stabilité que

³¹ ABRAHAM, Fred. C., 2015, *Modern Albania, From Dictatorship to Democracy in Europe*, New York University Press, p 294

nous étudierons en détail dans la deuxième partie de ce mémoire, semble propice à l'installation des grandes chaînes hôtelières.

Ainsi, tous les éléments sont réunis pour que les grands groupes puissent s'implanter sur le marché albanais. Nous allons maintenant nous pencher sur les modalités de cette implantation.

II. Une course à l'implantation des grandes chaînes hôtelières

Les grandes chaînes s'emparent actuellement de ce marché avec une rapidité déconcertante (1). Il n'y avait qu'un hôtel de grande chaîne en 2013, il y en a aujourd'hui 11. Les grands groupes pénètrent le marché aisément grâce aux apports considérables qu'il peuvent effectuer (2). Ainsi, chaque hôtel de marque internationale acquiert un avantage compétitif durable sur le marché. Cette implantation stratégique entraîne de lourdes modifications sur la destination.(3)

1) Les grandes chaînes hôtelières réactives au boom touristique

Observant un marché touristique croissant et favorable, les grandes chaînes hôtelières se sont installées sur le marché albanais. Cette implantation a été rapide et très concurrentielle. On va ici observer cette course à l'implantation qui s'étend sur moins de dix ans grâce à un panorama des hôtels des grandes chaînes déjà installés. Nous avons en effet pu effectuer des entretiens dans la majorité de ces établissements, ce qui a complété les informations que nous avons collectées dans la presse locale.

Tout d'abord sont arrivés des précurseurs comme le Sheraton en 2003 et le Best Western Ark Hotel en 2013. Ce dernier se situe en face de l'aéroport de Rinas, au nord de Tirana. Son activité est entièrement liée à celle de l'aéroport. L'augmentation du trafic aérien en direction de l'Albanie a considérablement accru son taux d'occupation. L'arrivée de nouvelles compagnies aériennes donne souvent lieu à l'implantation des chaînes hôtelières, les deux industries étant fortement liées³². Ainsi, selon son directeur, des travaux sont en cours pour agrandir l'hôtel et doubler sa capacité qui est actuellement de 63 chambres. L'hôtel cible sa clientèle business³³.

Le Sheraton a fermé en 2018. Son propriétaire, Mak-Albania, filiale du groupe koweïtien M.A.Al-Kharafi & Sons W.L.L, a vendu le bâtiment au géant national Kastrati qui a conclu un contrat de franchise avec Hyatt. Cette chaîne va donc également ouvrir un hôtel prochainement à Tirana.

On peut se demander pourquoi Marriott a fermé le Sheraton en 2018. En effet, la même année, le premier groupe hôtelier mondial a conclu un contrat avec la compagnie de construction

³² GREFE Gwenaëlle, PEYRAT-GUILLARD Dominique, 2019, *Figures de l'emploi touristique, la GRH des mondes de l'hôtellerie et du transport aérien*, ISTE editions, série tourisme et systèmes de mobilité, Vol. 4, p 1

³³ Enregistrement de l'entretien n°10 : "we have 63 rooms, so it's average, but we are aiming to have 150, so we want to extend the building again (4:10)" ; "We are a business hotel (15:19)"

Albstar. Nous avons demandé des détails sur cette fermeture à la responsable que nous avons interviewée au Marriott, mais elle n'a pas pu nous en dire plus que ce que nous savions déjà. La construction a été laborieuse en raison du Covid. Finalement, le Marriott a hébergé les chefs d'État, dont Emmanuel Macron, lors du sommet des Balkans occidentaux en décembre 2022. Il a ouvert ses portes au grand public en mars 2023.

En 2022, IHG a signé un contrat de franchise et de construction avec Geci group, la plus grande firme d'infrastructure d'Albanie. Ce partenariat a pour objectif la construction d'un hôtel de luxe sur la place Skanderbeg à Tirana. Il s'agit de la place centrale de la ville et donc du pays. Cet hôtel contiendra 300 chambres, une salle de conférence d'une capacité de 1000 personnes et ouvrira en 2025³⁴. On observe une volonté de concurrencer Marriott sur le marché de Tirana. En effet, la cité est aujourd'hui dominée par deux grattes-ciels : un Marriott rouge au sud, et un Intercontinental jaune au centre.



Figure 3 : Intercontinental et Tirana Marriott sur une carte. Source : Google Maps

³⁴ FARISH Julia, 27 juin 2022, IHG Hotels & Resorts signs InterContinental Tirana – a brand debut in Albania, *IHG Hotels & Resorts*, <https://www.ihgplc.com/en/news-and-media/news-releases/2022/ihg-hotels-and-resorts-signs-intercontinental-tirana-a-brand-debut-in-albania>

Le géant hôtelier chinois Jin Jiang s'est également implanté en Albanie via la société Radisson. Il s'est implanté à Sauk, une banlieue sud de Tirana complètement remodelée par l'homme d'affaires albanais Lul Morina. Celui-ci cherchait une marque prestigieuse pour transformer en hôtel de luxe le palais qu'il a fait bâtir au bord d'un lac. C'est pourquoi il a conclu un accord de gestion avec la marque Radisson Collection. Il n'y a que seize hôtels de cette marque dans le monde³⁵. L'hôtel a ouvert ses portes en 2022, devenant le premier hôtel cinq étoiles d'un grand groupe étranger à ouvrir sur le sol albanais depuis la fermeture du Sheraton en 2018. Une grande cérémonie a été organisée pour son inauguration en présence du premier ministre Edi Rama, du maire de Tirana Erion Veliaj, et de la ministre de la Culture Mirela Kumbaro.

L'Hôtel offre des installations de très haute qualité et une architecture unique désignée par un maître italien. En effet, l'architecture constitue, selon son directeur adjoint, un atout essentiel. On peut y trouver 49 chambres et suites, un restaurant albanais et italien, un bar, un rooftop, deux piscines (intérieure et extérieure), un spa avec tous les services compris, et deux salles de conférence modernes pouvant accueillir jusqu'à cent personnes. Le directeur adjoint présente le calme et la sérénité du lieu comme l'avantage stratégique de l'hôtel face à une concurrence rude.

Accor s'est implanté plus tardivement avec l'ouverture d'un Mövenpick à Gjiri i Lalzit en 2021, et celle du Mercure de Tirana en 2024.

Le Mövenpick, dans lequel nous avons pu réaliser une interview, est situé en bord de mer, au nord de Durrës. Il s'agit d'un grand resort avec piscines, spa, kindergarten, salle de sport. Sa clientèle est familiale³⁶. Cependant, il est assez difficile d'accès comme nous le verrons plus en détail plus bas. De plus, il subit désormais la concurrence du resort Melia Durrës qui a ouvert ses portes un an après à seulement 500 mètres.

Le Mercure a ouvert très récemment, au début de 2024. Bien qu'il soit loin du centre-ville de Tirana, il reste très accessible grâce au bus de ville dont le ticket ne coûte que 40 centimes d'euros. De plus, il se trouve en face de la gare routière qui donne un accès immédiat aux autres villes du pays.

Hilton s'est implanté à Tirana dans un quartier assez excentré avec un Hilton Garden Inn.

³⁵ Enregistrement de l'entretien n°2 : *“Julian Morina, the owner of this building, he was trying to find something that will be noticed by everyone, so the most important one was the Radisson Collection, the category of Collection. He wanted to have a big importance in history (8:27)”*

³⁶ Enregistrement de l'entretien n°1 : *“here it's a quiet place, you know, it's very quiet here, so they prefer, especially for the families. It's family oriented (3:00)”*

Le groupe allemand Maritim Hotel a conclu un contrat avec le groupe Rafaelo qui possédait le plus grand resort du nord de l’Albanie. Nous avons pu rencontrer son directeur.

Cependant, la plus forte expansion sur le marché albanais reste celle du groupe espagnol Melia. Celui-ci a un système d’affiliation qui lui permet de s’accaparer des hôtels déjà existants. Les coûts d’investissement sont moindres. Son système est à mi-chemin entre la chaîne intégrée et la chaîne volontaire. Comme il dominait le marché grec dans les années 2010, le groupe baléare veut conquérir celui de l’Albanie. Il a ouvert un hôtel intégré à Gjiri i Lalzit en 2023 et un autre à Tirana en 2024. Plusieurs établissements s’y sont affiliés, à Durrës, Vlorë et Velipoja. Son expansion est donc plus rapide que celle de ces concurrents.

Les grandes chaînes investissent donc le marché albanais avec une grande aisance. On peut dès lors se demander par quels moyens elles peuvent ainsi dominer le marché local haut-de-gamme en moins de trois ans.

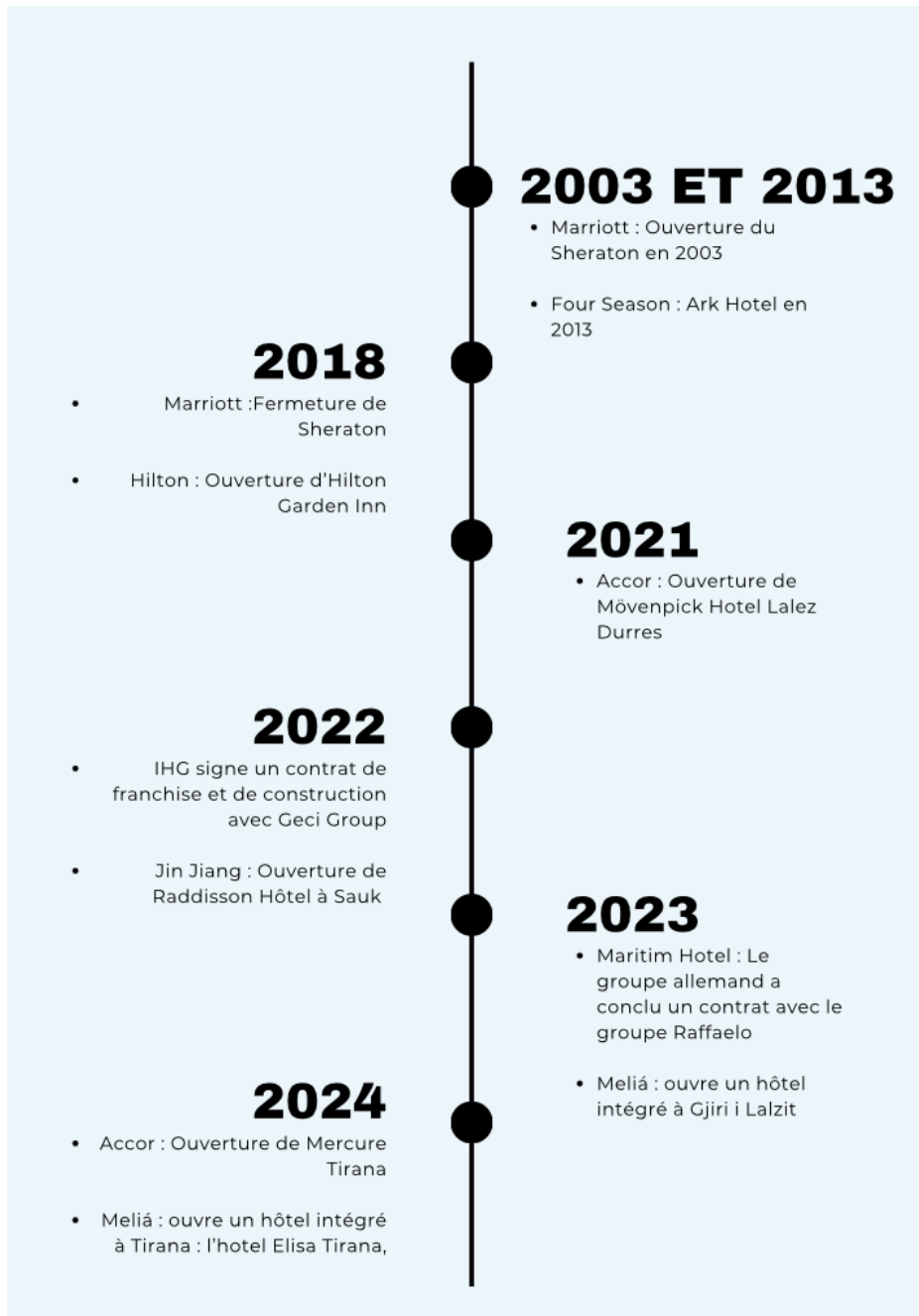


Figure 4: Fresque chronologique des ouvertures des hôtels

2) Une pénétration du marché facilitée par des moyens puissants

L'avantage du grand groupe hôtelier est qu'il peut réunir des fonds importants pour mettre en œuvre ses projets. Une fois qu'on aura observé les facteurs qui facilitent l'implantation des grandes chaînes sur le marché albanais, on verra que ceux-ci leur permettent de s'imposer face à la concurrence des hôtels indépendants.

Le modèle économique des grands groupes hôteliers se doit d'être plus intéressant que celui des hôtels indépendants³⁷. Ainsi, Ivanov écrit : *“Du point de vue non seulement de la pratique des affaires, mais aussi des perspectives théoriques, les chaînes hôtelières existent comme entreprises seulement si elles sont plus compétitives que les hôtels indépendants et contribuent à accroître les performances financières des propriétés individuelles qui les constituent.”*³⁸. Partant, les chercheurs bulgares Ivanov et Zhechev ont élaboré en 2011 un modèle qui définit les six fondamentaux économiques et marketing qui déterminent l'existence des groupes internationaux. Ce sont ces éléments qui les distinguent des hôtels indépendants. Ces six notions sont :

- La reconnaissance de la marque
- Le montant élevé des coûts irrécupérables
- Le niveau de standardisation élevé
- Les économies d'échelle
- Les économies de portée
- Les bénéfices financiers de l'affiliation à une chaîne pour un hôtel individuel

La reconnaissance d'une marque internationale favorise le développement de l'hôtel sur de nouveaux marchés. En effet, les clients d'Europe occidentale qui sont habitués à ces noms de marque vont naturellement se diriger vers ceux-ci lorsqu'ils préparent leur séjour en Albanie. Cela s'explique par la diminution du risque perçu par les clients. Ils savent à quoi s'attendre lorsqu'ils payent une chambre.

La marque doit être reconnue, et être fortement implantée dans l'esprit des consommateurs. On observe que les clients cherchent à vivre une expérience associée au nom de la marque. Bien que cela soit ressorti dans la majorité de nos entretiens, l'exemple le plus

³⁷ IVANOV Stanislav in IVANOVA Maya, IVANOV Stanislav MAGNINI Vincent P. (2016), *The Routledge Handbook of Hotel Chain Management*, Routledge, Première édition, 563, p 19-25

³⁸ *“From both business practice and theoretical perspectives, hotel chains exist as enterprises only if they are more competitive than independent hotels and contribute to increased financial performance of the individual properties that constitute them”* IVANOV Stanislav in IVANOVA Maya, IVANOV Stanislav MAGNINI Vincent P. (2016), *The Routledge Handbook of Hotel Chain Management*, Routledge, Première édition, 563, p 19

frappant se trouve dans le témoignage du responsable F&B du Sol Tropikal Durrës. Ce resort, situé à Plepa sur la côte au sud de Durrës, a été créé dans les années 1990. Il s'est affilié à la chaîne espagnole Melia en 2023. Après un an d'opération sous cette marque, il résulte que l'affiliation attire de nouveaux clients qui veulent vivre l'expérience Melia. Le responsable indique aussi que le degré de confiance des clients a augmenté³⁹.

Le nom de la marque et le prestige associé à celui-ci sont un vecteur d'adhésion des consommateurs. Ainsi, lors de nos entretiens chez Hilton⁴⁰ et Marriott⁴¹, les intervenants nous l'ont clairement présenté comme un avantage compétitif sur le marché Albanais.

Le nom n'est pas le seul facteur d'identification de la marque. Notre étude nous a également montré que l'architecture est un élément essentiel de la stratégie marketing des grandes chaînes hôtelières, lorsqu'elles s'implantent sur de nouveaux marchés. En effet, les villes albanaises se caractérisent par un mélange de plusieurs styles très différents issus de chaque époque⁴² : un quartier ottoman très restreint, une architecture d'inspiration occidentale sous le roi Zog, et une multitude de bâtiments issus du communisme, à ceux-ci s'ajoutent un grand nombre de bâtiments récents mais construits rapidement avec des matériaux de mauvaise qualité. L'architecture moderne ou prestigieuse des hôtels des grandes chaînes renforce cette aura qui les démarque des hôtels indépendants sur le marché. Ainsi, le Marriott, avec sa grande tour rouge et noire accolée au stade national, domine la ville. L'Intercontinental, d'un jaune brillant, occupe la place principale de Tirana. Le Melia de Gjiri i Lalzit surprend par son étendue. Cependant, l'hôtel qui mise le plus sur l'architecture est sans aucun conteste le Radisson Collection Morina (*ci-dessous*). Son propriétaire a fait venir des architectes et designers italiens pour façonner son œuvre. Selon son directeur adjoint, c'est un atout marketing de l'hôtel.

³⁹ Enregistrement de l'entretien n°3 : “*When they know that they go to Albania, but they go to Melia (6:45)*”

⁴⁰ Entretien n°5

⁴¹ Enregistrement de l'entretien n°6 : “*The brand is of course our biggest advantage (7:08)*”

⁴² DINO Blerta, GRIFFITHS Sam, 18 janvier 2024, Tirana : Its History and a Post-Socialist Perspective on Urban Growth and Transformation between 1991-2016, *Architektúra & urbanizmus 3-4 2023, Central Library of the Slovak Academy of Sciences*, 316-330



Figure 5: Le Radisson Collection Morina

Cependant, pour faire prospérer l'identité reconnaissable de leur marque, les grandes chaînes sont obligées de maintenir un système de réservation unique. Si ce cadre présente des avantages, il occasionnent des coûts irrécupérables (sunk costs élevés). De plus, les OTA telles que Booking ou Expedia ont réduit cet avantage puisqu'elles offrent une grande visibilité à des hôtels indépendants albanais. Combattre ces "disrupteurs" est un enjeu stratégique considérable pour les grandes chaînes⁴³.

La standardisation des services proposés par les hôtels appartenant à des grandes chaînes est également une arme redoutable qui permet une pénétration du marché plus aisée. Cette standardisation favorise le contrôle des services par les grandes chaînes. Elle réduit la perception des risques par les clients. Par exemple, le directeur du Best Western Ark Hotel de Rinas nous a indiqué que l'activité de l'aéroport Mère Teresa avait augmenté son nombre de concurrents. En effet, ils étaient deux établissements en 2013, ils sont aujourd'hui huit. Avec ces concurrents s'établissent des relations coopératives. Le Best Western domine le marché de Rinas et ne craint pas ses concurrents. Il a sur eux l'avantage d'appartenir à une chaîne internationale connue⁴⁴. Les

⁴³ DUMOULIN Régis, GIACOMEL Aurore in GREFE Gwenaëlle, PEYRAT-GUILLARD Dominique, 2019, *Figures de l'emploi touristique, la GRH des mondes de l'hôtellerie et du transport aérien*, ISTE editions, série tourisme et systèmes de mobilité, Vol. 4, p 17-27

⁴⁴ Enregistrement de l'entretien n°10 : "When you are a franchise it's all about the standards of the service that you get (14:04)"

clients font confiance à cet hôtel car ils savent que le degré de standardisation est élevé. Il n'y a pas de mauvaises surprises.

Cependant, cette standardisation connaît ses limites, puisque les clients cherchent de plus en plus des expériences plus personnalisées. Les grandes chaînes s'adaptent par une stratégie de glocalisation. Cela induit que le directeur de l'hôtel doit opérer un équilibre entre la standardisation internationale de la marque et la flexibilité que demandent les opérations sur le terrain.

Grâce à cette standardisation, les chaînes peuvent faire des économies d'échelle. Plus leurs produits sont standardisés, plus elles peuvent en commander un grand nombre, et donc réduire les coûts fixes. Cela permet également de centraliser leur approvisionnement. Contractor et Kundu considèrent en 1998 les économies d'échelle comme la force la plus impactante du développement d'une chaîne hôtelière. Les charges variables par hôtel étant plus basses, cela permet de diminuer les frais de franchises que doivent payer les nouveaux établissements. Ces économies d'échelle ont donc un impact direct sur l'implantation des grands groupes sur de nouveaux marchés. Elles contribuent à l'attractivité de la compagnie auprès des investisseurs. Néanmoins, la glocalisation réduit l'avantage des grandes chaînes sur les hôtels indépendants.

Les économies se font aussi sur la gamme comme l'ont montré Panzar et Willig en 1981. Ces économies de gamme (scope) s'opèrent par les connaissances acquises et transmises par les salariés au sein du groupe. Celles-ci peuvent être tacites, découlant du vécu des collaborateurs, ou codifiées dans des règlements et des manuels. Les connaissances tacites peuvent prendre bien des formes et finalement aboutir à une codification. Nous observerons l'importance du transfert des savoirs faire et des compétences entre les employés plus en détail dans la troisième partie de ce mémoire.

Grâce à ce modèle économique complet et cohérent, les grandes chaînes hôtelières s'implantent très facilement sur de nouveaux marchés comme l'Albanie. En effet, les hôtels indépendants peuvent apparaître impuissants face aux moyens gargantuesques que peuvent

déployer les grands groupes. C'est pourquoi beaucoup perçoivent une affiliation à une grande chaîne comme un avantage, une opportunité. Les frais de franchises et d'affiliation semblent pour beaucoup un mal nécessaire par rapport aux profits considérables qui peuvent découler d'un tel accord. Par exemple, Mélia multiplie rapidement ses hôtels en Albanie grâce à ce modèle.

Si les moyens financiers qui découlent du modèle économique des grands groupes leur permettent une implantation rapide, la partie n'est pas perdue pour les hôtels indépendants. Tout d'abord, la majorité d'entre eux n'opèrent pas sur la même gamme que les hôtels des grandes chaînes, pour la plupart 4 ou 5 étoiles. Leur degré de standardisation est beaucoup plus faible, mais celui induit une absence du coût du contrôle des standards. Leur prix est donc plus faible, ce qui attire une clientèle plus sensible aux coûts du voyage. Ainsi, on peut penser que les hôtels indépendants sont plus à même de satisfaire une partie de la demande italienne. On a effectivement vu plus haut que les touristes italiens cherchent des vacances dans des endroits similaires au sud de la Botte, mais plus économiques.

La plupart des hôtels indépendants albanais ne semblent donc pas en danger face à l'arrivée des grandes chaînes qui jouent dans une autre cour. C'est pourquoi nous avons interrogé la Front Office Manager du Rogner Hotel. Il s'agit d'un hôtel de luxe se situant au cœur de Tirana, en concurrence directe avec ses nouveaux voisins que sont le Marriott et le Maritim Plaza. Bien que les propriétaires soient autrichien, c'est un hôtel indépendant avec un manager et un personnel exclusivement albanais. Il résulte de l'entretien que l'émergence d'autres établissements cinq étoiles dans la zone donne lieu à une compétition quotidienne, non seulement pour attirer de nouveaux clients, mais aussi pour garder les anciens. L'hôtel se maintient grâce à sa position stratégique et à ses contrats d'allotements négociés à l'avance.

Si le modèle économique des grandes chaînes leur permet une expansion rapide en Albanie, en quoi cette implantation modifie la destination?

3) L'impact positif de l'implantation sur la destination

L'implantation des grandes chaînes hôtelières sur de nouveaux marchés tels que l'Albanie apporte de nombreux avantages économiques et socioculturels à la destination.

Les externalités positives de l'implantation s'observent tout d'abord dans leur contribution à l'économie locale. Lorsqu'il énumère les nombreuses incidences positives de cette installation, le chercheur turc Ige Pirnar montre qu'elle accroît la qualité globale du marché choisi.

Tout d'abord, l'implantation des grandes chaînes hôtelières améliore la qualité de vie de la destination. Elles sont sources de revenus, en raison de l'hébergement des touristes, qui dépensent leur argent dans l'économie locale mais également dans les taxes de séjours. Si Durna a montré en 2013 que les hôtels des grands groupes, contrairement aux indépendants locaux, étaient moins sujets à l'aspect saisonnier du marché touristique, nos observations sur le terrain et nos études statistiques nous poussent à remettre en question cette affirmation. Leur arrivée encourage le développement d'infrastructures et d'installations touristiques, telles que des restaurants, des routes, des musées, des attractions, où même des aéroports comme celui qui a ouvert à Vlorë en mai 2025. De plus, en hébergeant une clientèle business, elles encouragent la création de richesses au sein du pays. Dans leurs opérations, les compagnies internationales appliquent une efficacité industrielle aux services, ce qui, par processus d'imitation, améliore l'efficacité globale du travail dans la destination. La compétitivité internationale de cette dernière s'en trouve améliorée.

La qualité de vie des locaux est aussi améliorée par l'implantation des grandes chaînes. Celles-ci, par volonté d'agir en faveur d'un développement durable, investissent dans des opérations caritatives. Celles-ci visent à réduire les écarts de richesse. Comme l'ont montré Bohdanowicz et Zientara en 2009, Les compagnies hôtelières apportent avec elles de nombreuses technologies ce qui à terme améliore la qualité de vie des locaux. Le programme « We Care! » d'Hilton⁴⁵ fait par exemple appel au déploiement d'outils informatiques pour mesurer et ajuster la consommation d'eau, d'énergie et d'émissions de CO₂ par chambre.

De ce fait, en formant leurs employés aux outils numériques de gestion ou à des protocoles sanitaires avancés, elles contribuent également à l'élévation des compétences locales et à la modernisation de l'environnement de travail. Cette transmission du savoir exhorte les

⁴⁵Paulina Bohdanowicz et Piotr Zientara, « Hotel companies' contribution to improving the quality of life of local communities and the nature of their commitment », *Journal of Sustainable Tourism* 20, no. 3 (2012) : 317–333

locaux à innover encore plus. L'entrepreneuriat local peut donc être favorisé par les grands groupes.

La masse salariale profite pleinement de l'arrivée des grandes chaînes sur le marché de l'emploi albanais. En effet, elles apportent avec elles non seulement des emplois non qualifiés, mais aussi des emplois demandant une formation très spécifique, et ce dans de multiples départements. Cette nouvelle offre d'emplois est particulièrement la bienvenue en Albanie qui est sujette à une très forte émigration. Les grands groupes atténuent donc la fuite des cerveaux.

En revanche, comme le montre une littérature conséquente, l'implantation des grandes chaînes hôtelières peut également accroître le taux d'inflation et entraîner une perte des ressources du pays. En effet, l'argent que l'hôtel en Albanie engendre n'est pas forcément employé pour des projets sur place. Une partie est affectée aux frais de franchise. Ainsi, les grandes compagnies récupèrent tout naturellement les fruits de leur investissement, mais les richesses produites par le pays partent et sont réemployées ailleurs. L'impact des grandes chaînes n'est donc pas tout-à-fait positif.

Cependant, les impacts de l'installation des grandes chaînes ne se résument pas qu'à un apport purement économique. Les grands groupes façonnent un nouvel environnement culturel.

Pour améliorer l'impact environnemental et socioculturel de leurs opérations, les grandes chaînes hôtelières ont construit des programmes visant à l'amélioration de la Responsabilité sociale de l'entreprise. Par exemple, selon son manager, le Best Western Ark Hotel, à Rinas, a souscrit un programme visant à employer des ressources entièrement renouvelables d'ici 2030⁴⁶. Ici, la RSE revêt une grande importance car si l'hôtel n'atteint pas les objectifs définis par la chaîne, l'affiliation sera remise en cause⁴⁷.

Ces nombreux efforts réalisés sur l'impact environnemental des hôtels des grandes chaînes relèguent au second plan les conséquences socioculturelles de leur implantation. C'est ce qu'ont montré Bohdanowicz et Zientara (2008). Le domaine environnemental est bien plus étudié par la recherche, car il est quantifiable. Pour constater le poids de l'installation d'un hôtel dans l'écosystème local, il suffit d'observer des données biologiques et économiques.

⁴⁶ Enregistrement de l'entretien n°10 *"is part of a program which by 2030 we have tasks we need to fulfill. And by 2030 we are aiming to have 0 carbon emission. We are part of a global program(28:33)"*

⁴⁷ Enregistrement de l'entretien n°10 *"There is yearly audit. If you fail this one, then it questions your franchise (28:50)"*

Pour englober tous les aspects de l'impact de l'entreprise sur son environnement, Elkington a créé en 1997 la Triple Bottom line (TBL)⁴⁸ qui inclut les domaines économique, social, et environnemental.



Figure 6: La Triple Bottom Line

Pour McNeil, les hôtels des grandes chaînes hôtelières jouent le rôle de point de repère de référence que les habitants parviennent à apprécier. Il prend l'exemple du Plaza Hotel à New York, mais le cas Albanais illustre tout à fait ce phénomène. En effet, deux tours ressortent du paysage qu'offre Tirana. L'une, rouge et noire, domine le sud. Il s'agit du Marriott bâti par l'architecte italien Mario Casamonti, qui a ouvert ses portes au public en 2023. L'autre est jaune et surplombe la grande place de la capitale, au centre de la ville. Il s'agit de l'Intercontinental, tout juste construit, qui ouvrira ses portes prochainement. On voit bien par ces exemples que les grandes chaînes hôtelières cherchent à marquer le paysage de leur empreinte pour rentrer dans l'inconscient des locaux. Ainsi, si je cherche le stade de foot ou le centre des congrès, un habitant de Tirana me répondra : "à côté du Marriott, la grande tour rouge".

⁴⁸ ELKINGTON, J. (1997) *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford, UK: Capstone Publishing. Cité dans : IVANOVA Maya, IVANOV Stanislav MAGNINI Vincent P., 2016, *The Routledge Handbook of Hotel Chain Management*, Routledge, Première édition, 95



Figure 7: Les tours Intercontinental et Tirana Marriott

Dans la même optique, le directeur du Best Western Ark hôtel nous a affirmé qu’il souhaitait devenir un “point de repère” parmi les hôtels de Rinas⁴⁹. Selon lui, le fait qu’il appartienne à une grande chaîne internationale apporte une reconnaissance immédiate des clients lorsqu’ils sortent de l’aéroport. Le nom de la marque leur est familier, contrairement à ses concurrents indépendants. On observe ainsi l’impact des grands groupes hôteliers dans la modélisation du paysage touristique albanais.

Pour intégrer davantage la culture de la destination locale, l’hôtel doit comporter quelques éléments s’y rapportant. C’est ce qu’écrit Urry (1990) : “*Le défis pour les hôtels est de réunir des standards de marque à échelle mondiale, tout en ajoutant une variation locale afin de satisfaire les « nouveaux » touristes.*”⁵⁰. C’est ce que fait par exemple le Marriott de Tirana. Dans chaque chambre, on peut y trouver des photographies du Mont Dajtë⁵¹ : la montagne qui surplombe la capitale.

⁴⁹ Enregistrement de l’Entretien n°10 : “*When we open at the beginning the hotel was a landmark [...] because we were the only hotel affiliated to an international brand. We still want to be a landmark (8:10). We are very sure the standards we offer (9:02)*”

⁵⁰ URRY, J. (1990) *The Tourist Gaze*. Newbury Park, CA: Sage. cité dans : IVANOVA Maya, IVANOV Stanislav MAGNINI Vincent P., 2016, *The Routledge Handbook of Hotel Chain Management*, Routledge, Première édition, 97

⁵¹ Enregistrement de l’entretien n°6 : “*For an example [...] all of our rooms have a headboard picturing mountain Dajtë (9:03)*”

Néanmoins, l'impact socioculturel positif des grandes chaînes hôtelières sur l'Albanie est à relativiser. En effet, les bâtiments construits ne respectent pas toujours l'architecture traditionnelle locale, idem pour la cuisine de leurs restaurants. Ainsi, Gunn écrit en 1997 : “*Le tourisme tend à rendre le monde homogène. Il y a une homogénéité dans les chaînes et franchises accrue par le secteur des affaires*”⁵². C’est dans cette optique qu’on comprend le slogan de la chaîne Holiday Inn « *la meilleure surprise est qu’il n’y en a pas* ». Pour illustrer cela, dans le bar d’un hôtel de grandes chaînes, les alcools internationaux que boivent les touristes seront davantage mis en avant que le Raki, l’alcool national, un spiritueux à base de marc de raisin entre 40 ° et 80 ° qui ne satisferait pas le palais de la majorité des étrangers.

Ainsi, bien que l’installation des grandes chaînes hôtelières sur le marché albanais contribue au développement socio-économique de l’Albanie, il participe aussi à son intégration dans une homogénéisation mondiale. Ceci pourrait sur le long terme entraver la rentabilité marginale de ce nouveau marché.

⁵² GUNN, C.A. (1997) *Vacationscape: Developing Tourist Areas*. Washington, DC: Taylor & Francis. Cité dans : IVANOVA Maya, IVANOV Stanislav MAGNINI Vincent P., 2016, *The Routledge Handbook of Hotel Chain Management*, Routledge, Première édition, 100

III. Un avenir incertain sur le long terme

Le récent développement des infrastructures touristiques et hôtelières nous porte à concevoir un marché hôtelier toujours croissant ces dix prochaines années (1). Cependant, on peut s'interroger sur la durabilité d'une telle croissance. En effet, si l'Albanie dispose d'un patrimoine écologique et naturel riche, celui-ci reste moins réputé que ceux des marchés avoisinants (2). De plus, L'Albanie, étant passé d'un extrême à un autre en matière de tourisme, doit faire attention à ce que l'afflux massif de consommateurs ne détruise pas son capital naturel et culturel (3).

1) Une forte croissance au moyen terme

On peut tout d'abord s'interroger sur le futur des grandes chaînes hôtelières en Albanie. S'il est impossible de prédire l'avenir, des chercheurs ont établi des modèles de développement d'une destination touristique, et donc hôtelière. Une fois qu'on aura observé ces différents modèles, on analysera la poursuite à moyen terme de l'implantation des grands groupes sur le territoire. Dès lors, on pourra la localiser dans les modèles théoriques

Plusieurs modèles se sont affrontés pour déterminer le chemin, l'itinéraire des marchés touristiques. Nous allons ici revoir en substance les principaux pour mieux comprendre l'implantation des chaînes hôtelières en Albanie.

Le modèle classique Christaller-Plog-Butler⁵³ recouvre trois modèles séparés, mais présentant au final la même trajectoire sous trois angles différents.

- Pour Butler (1980), le cycle de vie d'une station touristique est comparable à celui d'un produit. Il observe six phases, la découverte, l'implication, le développement, la consolidation, la stagnation et enfin le déclin ou la réjuvenation.

⁵³ STOCK Mathis, COEFFÉ Vincent, VIOLIER Philippe, 2017, *Les enjeux contemporains du tourisme, Une approche géographique*, Didact Géographie, Presses Universitaires de Rennes, 502, p 430-432

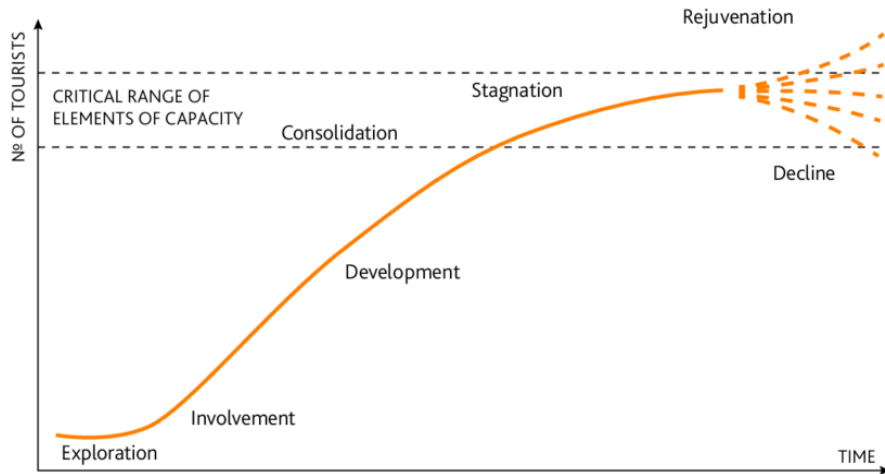


Figure 8: Le modèle de Butler

- Plog pense que la destination a d'abord une cible d'aventuriers, les allocentriques. Ceux-ci décrivent leur voyage à leur retour, ce qui attire progressivement les touristes supportant moins l'inconfort, ici les "psychocentrics". Une fois que ceux-ci sont arrivés dans la destination, les aventuriers partent ailleurs à la recherche d'une altérité plus forte.

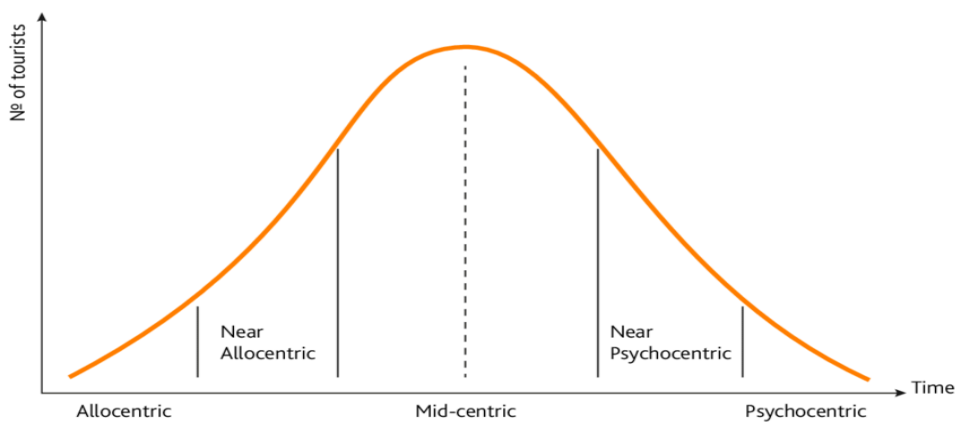


Figure 9: Le modèle de Plog

- Christaller propose en 1955 un modèle basé sur les caractéristiques sociales. Les "peintres" font découvrir la destination. Une "jeunesse dorée" arrive ensuite donnant lieu à une apogée du lieu touristique. Puis les "investisseurs" entrent dans le marché jusqu'à ce que celui-ci subisse une "banalisation".

Ces trois modèles classiques présentent un même chemin : un début, une apogée et une fin. Ils ont suscité des critiques qui ont abouti à des modèles alternatifs.

Ainsi, Nahrath et Stock ont élaboré en 2011 le modèle “*abîme et métamorphose*”⁵⁴ élaboré à partir des variables suivantes : la focalisation sur trois types de trajectoire, l’insertion de la station dans un champ touristique mondial, le rôle central du capital touristique de la station, un modèle dynamique formalisant les transactions dans un système d’acteurs. Ces trois trajectoires sont la trajectoire “relais” où la destination arrive à se renouveler et se maintenir dans le temps, la trajectoire “métamorphose” où elle abandonne progressivement le tourisme pour d’autres activités économiques, et la trajectoire “abîme” où la destination est désertifiée. Il s’agit d’un modèle extrêmement dynamique où de nombreux facteurs sont pris en compte.

| Trajectoire | Définition | Conséquences | Exemple |
|---------------------|---|--|---|
| Abîme | Perte d’identité, banalisation, dégradation du territoire ou de ses ressources | Déclin touristique, perte d’authenticité, désaffection | Risque que le développement massif des chaînes hôtelières standardise l’offre et “abîme” l’identité albanaise avec des stations côtières surexploitées, ou une urbanisation trop rapide notamment à Tirana. |
| Relais | Renouvellement ou maintien du capital touristique sans changer de fonction principale. | Pérennité et compétitivité sur le marché touristique mondial | Période de transition, d’adaptation aux nouveaux changements économiques. Amorce la métamorphose ou prolonge l’abîme. |
| Métamorphose | Relecture et réinvention du territoire, création d’une nouvelle identité ou d’une nouvelle valeur | Revalorisation touristique, renaissance économique | Possibilité de revaloriser l’image de l’Albanie par une offre de qualité et une promotion de la culture locale adaptée aux standards internationaux. |

Tableau 4: Les différentes trajectoires d’une destination

Maintenant que nous avons revu les différents modèles de développement d’une station touristique, on peut observer la situation albanaise plus en détail.

Les grandes chaînes hôtelières internationales vont continuer leur expansion sur le marché albanaise dans les prochaines années. C’est ce qu’explique la ministre du tourisme Mirela Kumbaro qui souhaite atténuer le sur-tourisme par la montée en gamme générale du marché.

On pourra observer en premier lieu une expansion vers les autres régions de l’Albanie. En effet, le marché de Tirana est saturé comparé au nombre de touristes qui y séjournent. On constate plusieurs projets d’expansion des chaînes hôtelières déjà présentes, comme on peut l’observer dans le graphique présenté dans l’introduction.

⁵⁴ STOCK Mathis, COEFFÉ Vincent, VIOLIER Philippe, 2017, *Les enjeux contemporains du tourisme, Une approche géographique*, Didact Géographie, Presses Universitaires de Rennes, 502, p 449-452

Selon le directeur adjoint du Radisson Collection Morina, Radisson va ouvrir un nouvel établissement à Dhërmi en 2027. La presse locale mentionne l'ouverture prochaine d'un Radisson Blu. La firme va collaborer avec le groupe Abkhons qui va rénover un ancien bâtiment communiste pour former un resort de 77 chambres sur le mont Dajtë qui domine Tirana⁵⁵. Néanmoins, le directeur adjoint n'était pas en relation avec l'équipe qui s'occupe de ce dernier hôtel.

Selon la responsable du Marriott, un nouvel établissement de cette chaîne va ouvrir d'ici trois ans à Vlorë. On peut lier cette installation au projet d'aéroport dont nous parlerons plus bas.

En décembre 2024, Accor a annoncé l'ouverture du Green Coast Hotel, un MGallery sur la côte, près de Dhërmi⁵⁶, mais aussi d'un Ibis Style à Tirana.

Car en plus d'un élargissement des destinations couvertes par les grands groupes, on va observer de nouvelles implantations à Tirana même. Partant, le Hyatt Regency, qui a pris la place de l'ancien Sheraton, va ouvrir ses portes en 2026. L'implantation de la chaîne américaine en Albanie témoigne d'une stratégie plus large de la chaîne qui vise la conquête du marché régional des Balkans. Ainsi, l'installation à Tirana suit le sillage de celles à Brasov (Roumanie), Zadar (Croatie) et Novi Sad (Serbie)⁵⁷ Pravets (Bulgarie), et Kotor (Monténégro). Ainsi, Michael Morauw, directeur nord pour l'Europe, l'Afrique et le Moyen orient, a affirmé : *“L'expansion dans la région avec cinq propriétés de Hyatt Regency dans les prochaines années est un indicateur de notre approche ambitieuse.”*⁵⁸. Après son installation dans la capitale, Hyatt devrait ouvrir un Hyatt Regency Palace Resort and Spa à Dhërmi en 2027.

Tous ces projets des grandes chaînes hôtelières témoignent de la vitalité à court et moyen terme du marché hôtelier albanais. Enrichie par les secteurs du tourisme et de la construction, la croissance de l'économie albanaise prévue est de 3.9 % chaque année jusqu'en 2027⁵⁹. Elles

⁵⁵ HODO Genta, 20 novembre 2023, Radisson Blu to open mountain resort in Albania - local partner, *Seenews.com*, “<https://seenews.com/news/radisson-blu-to-open-mountain-resort-in-albania-local-partner-1239542>”

⁵⁶ Tendance Hôtellerie, 13 décembre 2024, Accor dévoile ses nouveaux hôtels, resorts et expériences à découvrir dès 2025, *Tendance Hôtellerie*, <https://www.tendancehotellerie.fr/articles-breves/communiqu-e-de-presse/23452-article/accor-devoile-ses-nouveaux-hotels-resorts-et-experiences-a-decouvrir-des-2025>

⁵⁷ Hyatt Newsroom, 19 novembre 2024, Hyatt Regency Brand set to Grow by 70 % in The Balkans, Hyatt Regency Brand Pipeline Strengthened with Market Entry into Romania, *Hyatt Newsroom*, <https://newsroom.hyatt.com/2024-11-19-Hyatt-Regency-Brand-Set-to-Grow-by-70-in-The-Balkans>

⁵⁸ “The expansion in this region with five Hyatt Regency properties in the next few years is indicative of our ambitious approach” in GIL Rob, 19 novembre 2024, Hyatt expands in Balkans with five Regency hotels, *BTN Europe*, <https://www.businesstravelnewseurope.com/Accommodation/Hyatt-expands-in-Balkans-with-five-Regency-hotels>

⁵⁹ Travel Tour and Word, 3 janvier 2025, Croissance économique de l'Albanie en 2025 : le tourisme et la construction occupent le devant de la scène,

suivent souvent un même chemin : commencer à s'implanter à Tirana pour se développer ensuite dans d'autres régions.

Ainsi, on peut situer l'Albanie en reprenant les terminologies des différents modèles qu'on a vus plus haut. La poursuite de la course à l'implantation par les chaînes hôtelières montre une situation de "development". Les "venturers", qui venait autrefois découvrir ce pays pour son aspect caché, laissent progressivement place à des "mid-centric", qui sont beaucoup plus nombreux. Cet accroissement de l'assiette touristique pousse ainsi les grands groupes à profiter de cette augmentation et à s'installer. L'Albanie, "peinte" par quelques aventuriers dans les années 90 et 2000, voit désormais la "jeunesse dorée" européenne sillonner ses monts et ses côtes. On peut en trouver une incarnation concrète dans les comptes d'influenceurs Instagram qu'on a vus au début de ce mémoire. Les "investisseurs", soit les groupes hôteliers internationaux, arrivent sur le marché.

On peut donc conclure que l'Albanie est sur la pente ascendante de son cycle touristique. Les chaînes internationales, rouages de ce mécanisme, continuent donc de s'implanter à moyen terme.

Bien que l'avenir proche du marché hôtelier albanais soit florissant, la phase de stagnation est sans doute plus proche que prévu, d'autant plus que l'image internationale du pays est peu reluisante.

2) Des barrières culturelles a priori inexpugnables

L'implantation des grandes chaînes hôtelières en Albanie pourrait être rapidement entravée. Comme on va voir ici, le pays a une image d'État peuplé de criminels à l'international. Ceci peut dissuader les touristes de venir, réduisant le marché de ces grandes chaînes. Cependant, les acteurs du tourisme ont une marge d'action, non pour atténuer cette réputation, mais pour l'appriivoiser.

L'Albanie reste un pays en construction, après des décennies de communisme et de troubles. L'image qu'elle renvoie à l'international n'est pas touristique, mais celle d'un pays pauvre et fermé. Si le pays connaît un boom touristique, celui-ci reste limité car c'est un petit pays en voie de développement. Or, pour Burlea-Schiopoiu et Ozuni, *“Les pays en développement comme l'Albanie sont perçus comme offrant un ensemble touristique de moindre qualité, déséquilibré, avec des attentes moindres en ce qui concerne le prix payé pour le service.”*⁶⁰.

L'Albanie souffre d'une mauvaise réputation à l'international. En effet, lorsqu'elle est connue du public, c'est pour son passé communiste ou pour sa mafia. Cette image dégradante du pays a été accentuée par le film franco-américain *Taken*, où un gang d'Albanais kidnappe des jeunes filles à Paris pour les droguer. Il dépeint une Albanie fantaisiste⁶¹. Les prénoms des protagonistes albanais sont serbes ou turcs. Les coutumes, notamment la vengeance privée, sont fantasmées.

Ce film est un drame pour l'Albanie puisqu'il a connu un succès sur les deux rives de l'Atlantique. Il a totalisé plus d'un million d'entrées en France, et a généré 145 000 989 \$ aux États-Unis et au Canada, devenant le 21e plus gros succès au box office américain de l'année 2009. On peut imaginer qu'un certain nombre de téléspectateurs a découvert le pays avec ce film. La seule image populaire des Albanais les présente donc comme des criminels brutaux. Or l'industrie cinématographique a un rôle important dans le développement des destinations touristiques, même indirectes, et une destination peut perdre ou gagner des visiteurs selon les vicissitudes et le soft power d'Hollywood. Comme l'ont montré Kotler, Haider et Rein en 1993, les médias jouent un grand rôle dans la construction de l'image d'une destination touristique. Par exemple, Murzyn et Puchla ont étudié en 2007 le quartier juif de Kazimierz à Cracovie, qui a connu une forte augmentation du nombre de touristes dans les années 2000 en raison de la sortie

⁶⁰ BURLEA-SCHIOPOIU Adriana, OZUNI Ferjolt, 2021, The Potential of Albanian Tourism Sector, MDPI, *Sustainability* 2021, 13, 3928

⁶¹ ALPION Gzim, SCHWARTZ Stephen, 2013, *Taken 1 and 2: Another attempt to humiliate Albanians*, *Telegrafi*, “<https://telegrafi.com/en/taken-1-and-2-another-attempt-to-humiliate-the-Albanians/>”

de la Liste de Schindler⁶². Taken peut donc avoir un impact à long terme sur le marché albanais, ce qui limiterait le nombre de touristes.

Cependant, le gouvernement albanais a su prendre le contrepied de ce film en invitant Liam Neeson à découvrir l'Albanie et ses nombreux atouts en lançant la campagne de communication "*Be Taken by Albania*"⁶³. Dans cette campagne, tout a été fait pour jouer sur les clichés véhiculés par le film, tout en mettant en avant le capital naturel et culturel du pays.

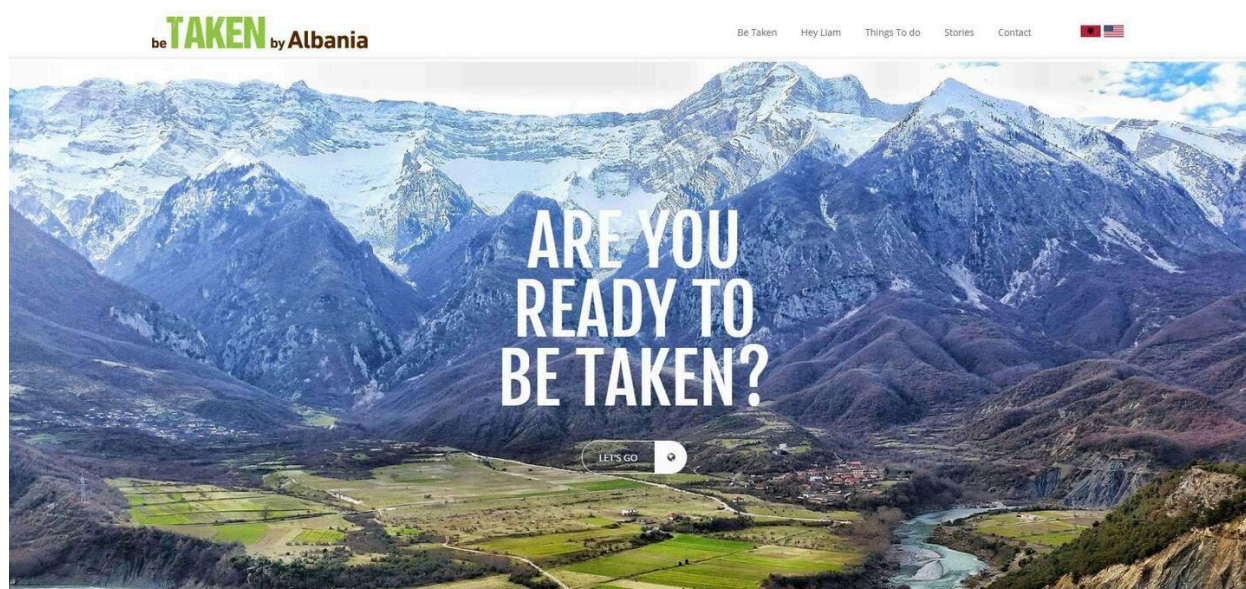


Figure 10: Site Internet de la Campagne "*Be Taken by Albania*". Source : *The New Zealand Herald*

On voit par là comment l'État albanais utilise ces barrières culturelles pour développer son image d'altérité. Or, l'altérité, soit "*la caractéristique de ce qui est autre, de ce qui est extérieur à un « soi », à une réalité de référence*"⁶⁴ est un fondement du site touristique. L'État Albanais joue sur les trois caractéristiques de l'altérité que sont l'hétérotopie, le mythe touristique, et la distinction spatiale⁶⁵.

62

⁶³ TiranaTimes, 27 février 2019, Albania launches new 'Be Taken' tourism campaign with appeal to overcome prejudice, "<https://www.tiranatimes.com/?p=140721>"

⁶⁴ TURCO Angelo, 2013, in LÉVY Jacques, LUSSAULT Michel (dir), *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés*, Paris, Belin, p 70-71, cité dans STOCK Mathis, COËFFÉ Vincent, VIOLIER Philippe, 2017, *Les enjeux contemporains du tourisme, Une approche géographique*, Didact Géographie, Presses Universitaires de Rennes, 502, p 365

⁶⁵ STOCK Mathis, COËFFÉ Vincent, VIOLIER Philippe, 2017, *Les enjeux contemporains du tourisme, Une approche géographique*, Didact Géographie, Presses Universitaires de Rennes, 502, p 365-373

Cette campagne de communication joue sur la rupture avec le quotidien du touriste. Celui-ci n'a jamais rencontré de mafieux albanais typique et pourrait, par curiosité, venir en Albanie se faire sa propre idée. Est ainsi mis en exergue ce que Foucault appelle "hétérotopie"⁶⁶, ou ce que Hennig nomme "anti-monde" ("Gegenwelt")⁶⁷. Il s'agit selon Michel Foucault "*des lieux réels, des lieux effectifs, des lieux qui sont dessinés dans l'institution même de la société, et qui sont des sortes de contre-emplacements, sortes d'utopies effectivement réalisées dans lesquelles les emplacements réels, tous les autres emplacements réels que l'on peut trouver à l'intérieur de la culture sont à la fois représentés, contestés, et inversés, des sortes de lieux qui sont hors de tous les lieux, bien que pourtant ils soient effectivement localisables.*". Löfgren a montré l'aspect expérimentation de ces hétérotopies⁶⁸. Pendant un court temps, le touriste remet en cause ses normes sociales quotidiennes. Il se met un peu à la place des mafieux qu'il voit dans Taken, ce qui nous amène au mythe.

L'altérité de l'Albanie est mise en valeur par la campagne de communication dans le sens où cette dernière se fonde sur un mythe : Taken, et le transpose sur la destination. Un peu comme une attraction d'un parc à thème comme Disneyland, le touriste viendra en Albanie pour revivre les péripéties du mythe. On va voir l'attraction Pirates des Caraïbes, pour s'immerger un instant dans le film éponyme. On va voir Tropoja pour marcher sur les traces de l'antagoniste de Taken. Le visiteur veut s'imprégner de tous les stéréotypes de la destination, sans s'attarder sur la complexité de celle-ci. En s'appuyant sur le mythe, le détournement de l'image a priori néfaste propagée par le film est tout-à-fait effectif.

La campagne "*Be Taken by Albania*" délimite le territoire touristique de l'altérité. En effet, la vidéo de deux minutes met en avant tout particulièrement des paysages de montagnes, de plages et de villes anciennes comme Gjirokastrë. Ainsi, elle définit ces lieux comme étant touristiques pour les occidentaux. Elle leur offre une marge à explorer. Le territoire albanais est en effet en périphérie du monde occidentale. Sa culture reste exotique, mais pas trop éloignée. L'Albanie semble dès lors constituer une liminal space selon les termes de Rob Shields. Selon lui, "*les lieux en marge qui présentent un intérêt ne sont pas nécessairement des périphéries géographiques mais, avant toute chose, ils ont été placés à la périphérie d'un système culturel de l'espace dans lequel les lieux sont classifiés les uns par rapport aux*

⁶⁶ FOUCAULT Michel, 2001, « Des espaces autres » in FOUCAULT Michel, *Dits et Écrits*, t. I, Paris, Gallimard, cité dans STOCK Mathis, COEFFÉ Vincent, VIOLIER Philippe, 2017, *Les enjeux contemporains du tourisme, Une approche géographique*, Didact Géographie, Presses Universitaires de Rennes, 502, p 366

⁶⁷ HENNIG Christoph, 1997, *Reiselust*, Francfort, Suhrkamp, cité dans STOCK Mathis, COEFFÉ Vincent, VIOLIER Philippe, 2017, *Les enjeux contemporains du tourisme, Une approche géographique*, Didact Géographie, Presses Universitaires de Rennes, 502, p 366

⁶⁸ LÖFGREN Orvar, 1999, *On Holiday. A History of Vacationing*, Berkeley, University of California Press, cité dans STOCK Mathis, COEFFÉ Vincent, VIOLIER Philippe, 2017, *Les enjeux contemporains du tourisme, Une approche géographique*, Didact Géographie, Presses Universitaires de Rennes, 502, p 373

autres.”⁶⁹. La campagne délimite donc le pays du reste du monde occidental sans l’en séparer totalement.

Cette campagne, jouant sur toutes les ficelles de l’altérité, semble attirer intelligemment les touristes occidentaux à la recherche de l’Autre. Cependant, on peut s’interroger sur l’effectivité d’une telle démarche quant à l’attraction des grandes chaînes hôtelières. En effet, celles-ci proposent un haut degré de standardisation. Or, les touristes recherchant une forte altérité, les fameux “*venturers*” de Plog, ne sont pas la cible de ces hôtels. Le mal fait par le film *Taken* reste prégnant auprès des “*mid-centric*” et des “*dependables*”. Ces derniers ne sont pas amenés à aller rencontrer des locaux, et encore moins à marcher sur les traces de mafieux albanais, que la morale la plus élémentaire réprouve absolument.

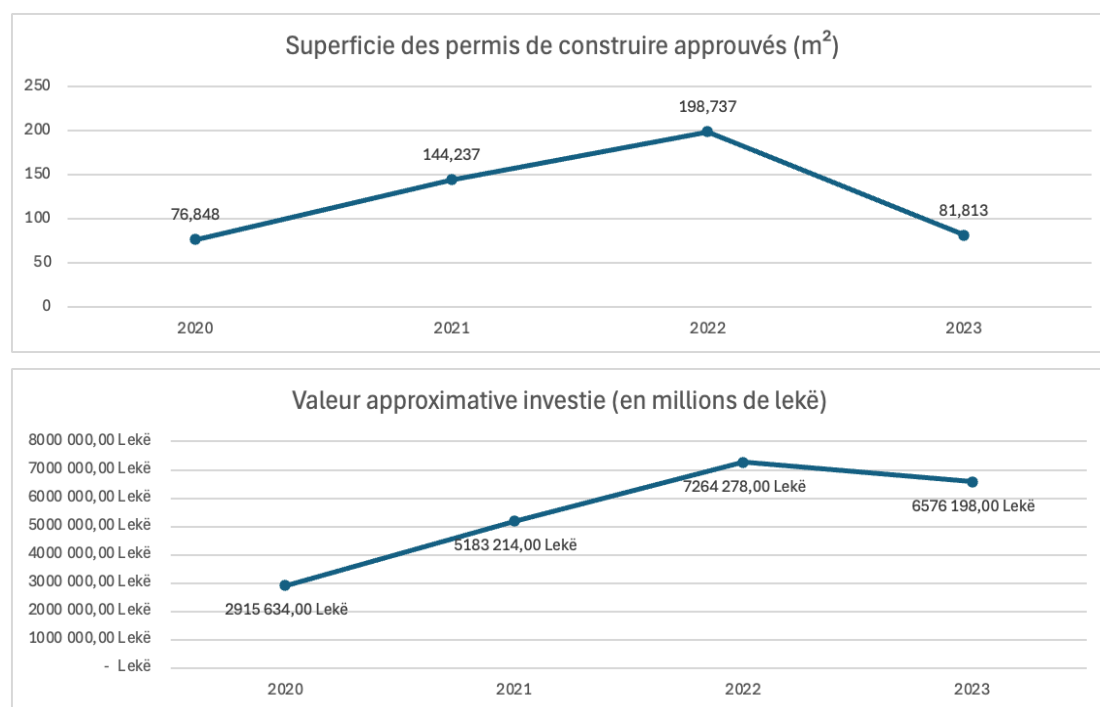
Si l’Albanie souffre des a priori quant à son crime organisé, elle peut relativement renvoyer cette image à son avantage. Néanmoins, l’arrivée récente d’un grand nombre de touristes l’a affublé d’un nouveau titre : “les Maldives de l’Europe”. Ce cliché reflète le surtourisme qui commence à toucher le pays et peut à l’avenir s’avérer être une menace pour les grands groupes hôteliers.

⁶⁹ “*the marginal places that are of interest are not necessarily geographical peripheries but, first and foremost, they have been placed on the periphery of cultural system of space in which places are ranked relative to each other*” SHIELDS Rob, 1991, *Places on the Margin. Alternative Geographies of Modernity*, Londres, Routledge, cité dans STOCK Mathis, COEFFÉ Vincent, VIOLIER Philippe, 2017, *Les enjeux contemporains du tourisme, Une approche géographique*, Didact Géographie, Presses Universitaires de Rennes, 502, p 373

3) Le défis à long terme du sur-tourisme

L'arrivée massive de visiteurs entraîne un sur-tourisme. En effet, le développement du tourisme entraîne la construction, parfois sauvage, d'infrastructures. Les espaces naturels sont goudronnés⁷⁰. Ainsi, il se peut que sur le long terme, le pays soit défiguré et n'attire dès lors plus autant qu'actuellement. Cela entraînerait tout naturellement une récession du marché hôtelier. Ainsi, il en va de la responsabilité et de l'intérêt des grandes chaînes hôtelières de préserver dans la mesure du possible l'environnement de leurs hôtels.

On observe une augmentation des projets hôteliers sur les dernières années. Cependant, la moyenne de la superficie et du montant investi pour ces nouveaux projets diminue. Ainsi, entre 2022 et 2023, la superficie moyenne des projets hôteliers a diminué de **59 %** tandis que les fonds employés ont baissé de **9,5 %**⁷¹. On peut déceler derrière ces chiffres un pullulement des petits hôtels de basse qualité. Nous avons pu constater ces constructions effrénées lors de notre séjour.



Graphique 5: Évolution de la superficie des permis de construire et de la valeur investie

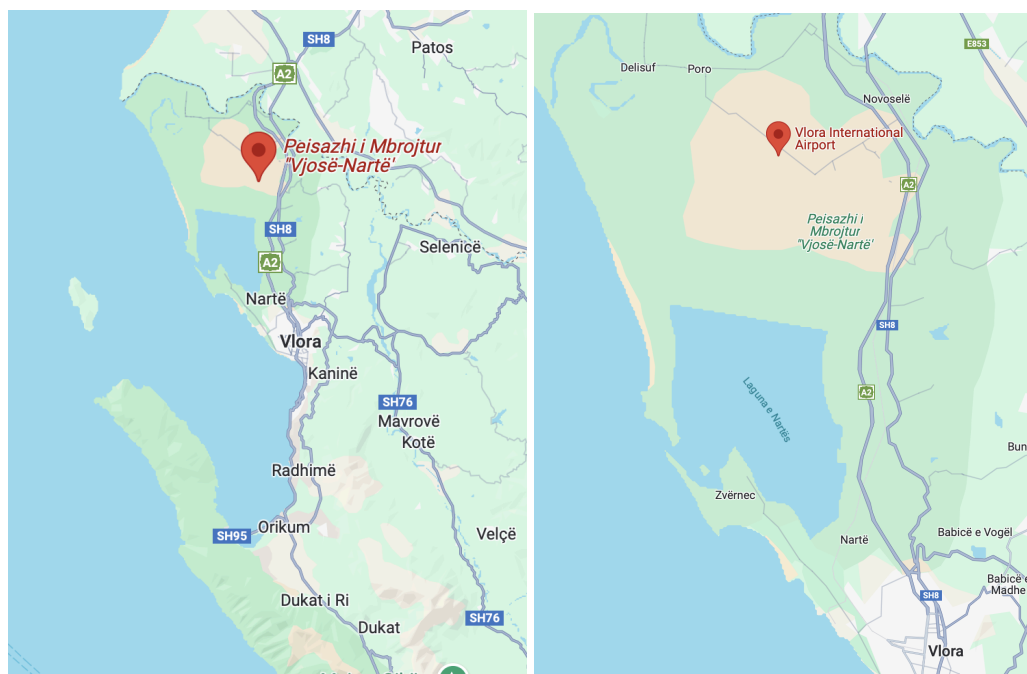
⁷⁰ Ouest France, 5 décembre 2024, Déjà trop de touristes en Albanie
“<https://partir.ouest-france.fr/magazine/deja-trop-de-touristes-en-albanie/>”

⁷¹ Ministria e Turizmit dhe Mjedisit, Avril 2024, Buletini te Dhena Ekonomike 2023, 6

La construction des infrastructures nécessaires à l'accueil des touristes toujours plus nombreux menace les bijoux de l'environnement albanais. Pour illustrer cette destruction des espaces naturels par le développement du tourisme, on peut étudier le cas emblématique du nouvel aéroport de Vlorë. Cet aéroport, situé au sud de l'Albanie, a été construit sur la lagune protégée de Vjosa-Narta. Celle-ci abrite 70 espèces menacées et 200 espèces d'oiseaux. La construction de l'aéroport, dont le permis a finalement été accordé par le gouvernement albanais, signifierait la destruction de l'habitat naturel de ces espèces. Dès lors, une trentaine d'organisations internationales ont tenté de barrer la route à ce projet qui pourrait sur le long terme nuire au tourisme en Albanie. Ainsi, Emirjeta Adhami de l'Institut National de la nature en Albanie a déclaré que *“Le développement de l'aéroport n'est que la partie émergée de l'iceberg de l'urbanisation de masse de la région, ignorant non seulement la protection des extraordinaires trésors naturels, mais aussi l'amélioration des moyens de subsistance des communautés locales qui ne bénéficient que très peu de ce développement”*⁷². Le gouvernement albanais a choisi de persister dans la construction de l'Aéroport. Le comité de la Convention de Berne sur les espaces protégés a réitéré son appel à l'arrêt du projet le 10 décembre 2024, en vain⁷³. L'aéroport a ouvert ses portes en mai 2025.

⁷² Tour du Valat, 14 septembre 2023, Aéroport de Vlora : La communauté internationale appelle à une solution viable pour sauver la lagune de Vjosa-Narta, un paradis naturel albanais, “<https://tourduvalat.org/actualites/aeroport-de-vlora-la-communaute-internationale-appelle-a-une-solution-viable-pour-sauver-la-lagune-de-vjosa-narta-un-paradis-naturel-albanais/>”

⁷³ AlbanianDailyNews, 11 décembre 2024, Berne Convention Issues New Call for Vlora Airport, “<https://albaniandailynews.com/news/berne-convention-issues-new-call-for-vlora-airport/>”



Carte 2 : Emplacement de l'aéroport de Vlorë proche de la lagune Vjosa-Narta. Source: Google Maps

Les investissements étrangers peuvent réduire la qualité de vie des locaux. En effet, cet engouement des groupes étrangers pour le marché albanais pousse ceux-ci à investir dans des biens immobiliers. Ces achats de bâtiments qui perdent leur usage d'habitation font grimper les prix de l'immobilier. Ainsi, le prix de vente moyen d'un appartement à Tirana a augmenté de 41% entre 2021 et 2023. Le prix moyen du mètre carré est passé de 1095 € début 2021 à 1548 € fin 2023⁷⁴. Cette augmentation des prix donne lieu à la gentrification de quartiers entiers de Tirana. Dès lors, le pays va devenir moins attractif pour les investisseurs étrangers, comme pour les touristes.

Le gouvernement albanais a pris en compte les enjeux du sur-tourisme. Il cherche à privilégier le tourisme de qualité. Dans cet optique, la ministre du tourisme Mirela Kumbaro a déclaré *“Vous ne trouverez pas de vacances de masse sur les plages des stations balnéaires albanaises”*⁷⁵. On peut cependant s'interroger sur les actions que le gouvernement va prendre pour enrayer le sur-tourisme qui menace son territoire. En effet, le tourisme en Albanie a explosé car ce pays propose des prix plus bas que ses voisins. Le phénomène de sur-tourisme n'est jamais

⁷⁴ Politiko, 10 février 2025, Tirana 5th in Europe with the highest increase in apartment prices, <https://politiko.al/english/e-tjera/tirana-e-5-ta-ne-europe-me-rritjen-me-te-larte-te-cmimeve-te-apartamente-i525110>

⁷⁵ CALDER Simon, 12 janvier 2024, Albanian tourism minister seeks high-end visitors for Europe's bargain nation, *The independent*, <https://www.independent.co.uk/travel/news-and-advice/albania-tourism-minister-cheap-flights-beach-resorts-b2477499.html>

souhaité, mais il n'est pas toujours possible de le contrôler et dès lors que le tourisme représente plus de 26% de son PIB⁷⁶, l'Etat albanais n'a pas intérêt à enrayer le phénomène.

Néanmoins, la ministre indique qu'elle pousse pour que les hôtels quatre et cinq étoiles des grandes chaînes internationales s'installent. Elle souhaite cibler une clientèle aisée. Cette orientation semble suivre les recommandations de la littérature scientifique. Ibrahimova écrit en 2014 que : *“Pour un développement plus profond du tourisme patrimonial en Europe centrale et orientale, un focus doit être placé sur l'attraction de visiteurs à hauts revenus, en dispersant les touristes hors des capitales.”*⁷⁷

Dans la première partie de ce mémoire, on a vu que le boom touristique que connaît l'Albanie depuis quelques années attire les chaînes hôtelières internationales. Celles-ci disposent de nombreux moyens en raison de leur modèle financier. Cependant, elles doivent faire face à certaines difficultés propres au marché. Ces obstacles, issus de la période communiste, ont été vus succinctement lorsque nous avons exploré les modèles employés pour étudier le marché. Nous allons maintenant nous pencher plus en détail sur ces entraves.

⁷⁶ Tourism's Contribution to Economy Up, *Albanian Daily News*, 17 mai 2025, <https://albaniandailynews.com/news/tourism-s-contribution-to-economy-up?>

⁷⁷ *“For further development of the heritage tourism in [Central Eastern Europe], focus must be placed on attracting high-yield visitors, dispersing tourists outside the capital cities”* in IBRAHIMOVA Gunel, 2014, *Tourism Development Challenges in Central and Eastern Europe*, Lambert Academic Publishing, 72, p.53

Partie II : Pour s'installer, les grands groupes hôteliers doivent faire face aux difficultés structurelles de l'Albanie issues de l'héritage communiste.

Les grandes chaînes doivent pour s'installer en Albanie faire face à de nombreuses difficultés inhérentes à la destination. On peut dès lors s'interroger sur les origines de ces obstacles en explorant la piste des réminiscences de la dictature communiste (I). Les freins à l'implantation des grands groupes sont atténués par l'État albanais qui cherche à s'extraire de ces caractéristiques structurelles négatives (II). Les grandes compagnies hôtelières doivent se prémunir contre ces difficultés, ou à défaut s'en accommoder. Pour cela, elles emploient différents moyens (III).

I. les difficultés structurelles issues de la période communiste

Après une période de stalinisme dur et d'isolement total, l'Albanie doit faire face à de nombreux défis. Le pays, bien que pacifié depuis vingt-cinq ans, est toujours instable politiquement (1) en raison de la corruption du personnel politique et de l'économie criminelle. Les infrastructures publiques ne satisfont pas complètement les besoins de l'industrie hôtelière (2) puisqu'on assiste à des coupures d'électricité quotidiennes, une hausse du prix du gaz, et à une gestion complexe de l'eau. Ainsi, le pays est passé d'un isolationnisme extrême à une ouverture touristique exponentielle (3). Le terrain n'est donc pas tout à fait propice à l'implantation des grandes chaînes hôtelières.

1) Un pays politiquement instable

L'Albanie est un pays instable, aussi bien politiquement qu'économiquement. Pour étudier les sources de son instabilité, nous devons revenir sur son histoire⁷⁸.

Après cinq siècles de domination Ottomane, l'Albanie a trouvé son indépendance en 1912 dans le sillage de la Révolution des Jeunes Turcs. Dès lors, la féodalité a été théoriquement

⁷⁸ ABRAHAM, Fred. C., 2015, *Modern Albania, From Dictatorship to Democracy in Europe*, New York University Press, 15-84

abolie. En 1928, le Premier ministre et grand féodal Ahmet Zogu se fait proclamer roi sous le nom de Zog Ier. Il tente de moderniser l'Albanie mais est renversé par l'invasion italienne en 1939. Plusieurs groupes de résistances aux obédiences diverses se forment. Parmi eux est fondé en novembre 1941 le Parti communiste albanais. En 1943, l'Italie capitule et l'Allemagne occupe le pays et favorise les groupes ultra-nationalistes comme le Balli Kombëtar pour créer un état fantoche. Les communistes apparaissent donc comme les principaux ennemis des occupants et comme des libérateurs.

Le 17 novembre 1944, avec l'aide des Yougoslaves de Tito et des Britanniques, les communistes albanais libèrent Tirana. Ils nomment premier ministre de leur parti unique Enver Hoxha. C'est un professeur de français passionné de Robespierre et fervent fidèle de Staline. Un régime particulièrement dur se met en place. Les terres agricoles sont collectivisées. La propriété privée est complètement abolie, au point que l'autorisation en 1988 de posséder deux moutons du même sexe apparaît comme une révolution. La presse est contrôlée par l'État. Aucune liberté n'est tolérée, si bien qu'en 1972, une forte répression suit une fronde qui voulait libéraliser les mœurs musicales et vestimentaires. La surveillance des citoyens est totale avec une police secrète aussi brutale qu'efficace. La société albanaise, de 1944 à la mort d'Hoxha en 1985, est complètement verrouillée.

Du point de vue international, le pays est fermé. En effet, Hoxha suit une ligne stalinienne dure. Ainsi, en 1945, les diplomates anglais et américains quittent le territoire. L'année suivante, l'armée albanaise fait couler deux navires britanniques qui naviguaient près de Sarandë. Les liens avec l'ouest sont complètement fermés contrairement à la Yougoslavie de Tito, avec laquelle Hoxha coupe les ponts en 1948. Staline meurt en 1953. S'ensuit en URSS une déstalinisation qui provoque la rupture entre Hoxha et Khrouchtchev en 1960. Huit ans plus tard, l'Albanie quitte le pacte de Varsovie et construit 700 000 bunkers pour sa défense. Le pays se tourne vers la Chine de Mao, dont la révolution culturelle est admirée par le dirigeant albanais. L'Empire du Milieu lui apporte des aides humanitaires et militaires. Cependant, le Grand Timonier finit lui aussi par s'assouplir et accueille le président américain Nixon en 1972. Hoxha met fin à des relations avec la République populaire de Chine en 1978. Le pays est désormais complètement coupé du monde.

Cette absence de liberté à l'intérieur et de relation à l'extérieur a laissé des blessures profondes, que la rupture des années 1990 n'a pas su complètement refermées. En effet, le 11 avril 1985, Hoxha meurt. A l'occasion des ses ruptures avec d'autres états, il a fait exécuter tous ses proches collaborateurs pour activités contre-révolutionnaires, comme Mehmet Shehu en 1981. Dès lors, lui succède Ramiz Alia, un ministre moins radical, qui conçoit l'importance d'un assouplissement général. Des débuts de réformes sont entrepris à la fin des années 1980. En 1989, la chute du mur de Berlin, et surtout l'exécution du dictateur roumain Ceaucescu, font prendre conscience aux membres du politburo qu'ils doivent prendre des précautions s'ils ne veulent pas subir le même sort. 1990 est marquée par plusieurs manifestations de grande

envergure. Partant, le 11 décembre, Ramiz Alia autorise la liberté des former des partis et annonce des élections libres.

Suite à cette mesure, l'Etat albanais entreprend en un an une série de réformes qui font passer l'Albanie d'un état totalitaire à une démocratie libérale sans transition⁷⁹. Les coopératives agricoles sont liquidées et les terres redistribuées aux paysans qui représentent alors 60 % de la population. L'agence nationale de la privatisation permet la création de 25 000 entreprises. Le pays adhère au Fond monétaire international, à la Banque mondiale, et la Banque européenne pour la Reconstruction et le Développement. Les commerces et les prix sont libres. Alors que les financements étrangers, comme ceux des grandes chaînes hôtelières internationales, étaient jusque-là prohibés par la constitution⁸⁰, le marché s'ouvre brusquement à l'économie mondialisée. C'est dans ce contexte que l'autrichien Rogner devient le premier étranger à ouvrir un hôtel, en 1995.

La société albanaise n'a pas suivi ces réformes purement économiques. En effet, le pays ne produisait rien, son économie reposant sur trois piliers⁸¹ : les transferts de fonds de la diaspora, les aides internationales au développement, et les trafics illégaux. En banqueroute, les banques ont eu l'interdiction d'émettre du crédit. Pour pallier ce manque, des structures financières parallèles, intitulées systèmes pyramidaux, se sont mises en place. Il s'agissait en réalité de pyramides de Ponzi. Tous ont investi dedans, y compris le gouvernement qui encourage les citoyens dans cette action. Ces systèmes ont volé en éclat en janvier 1997, donnant lieu à une quasi guerre civile qui a duré six mois.

Politiquement, le pays ne s'est jamais complètement remis du totalitarisme d'Enver Hoxha. Jusqu'à aujourd'hui encore, le pouvoir alternait entre le Parti démocratique, qui trouve ses assises au nord du pays, et le Parti socialiste, issu de l'ancien Parti Communiste, qui prend ses bases au sud. Que les dirigeants s'appellent Sali Berisha, Fatos Nano, ou Edi Rama, la méthodes ne changent pas : les opposants sont arrêtés arbitrairement, l'État emploie une police secrète, les médias sont aux ordres du pouvoir en place, et les élections sont truquées par tous les moyens possibles. Cependant, ces traits semblent progressivement s'atténuer. Les tensions entre le nord et le sud, dont le paroxysme a été atteint lors de la guerre civile de 1997, sont toujours présentes, comme l'atteste la rixe qui a eu lieu au sein du Parlement le 21 novembre 2023⁸², où,

⁷⁹ GURASHI Romina, 2017, The Mutation of Albanian Society During the Economic Transition from Communism to Liberalism, *Rivista Trimestriale di Scienza dell'Amministrazione* 2/2017, *Studi di teorica e ricerca sociale*, 5

⁸⁰ BONINI & al, 1988, Encyclopédie Géographique, la Pochotèque, Garzanti Editore s.p.a., 312

⁸¹ ABRAHAMS, Fred. C., 2015, *Modern Albania, From Dictatorship to Democracy in Europe*, New York University Press, 345, p 170

en désaccord avec le budget proposé par les socialistes, les députés démocrates ont mis le feu à l'assemblée avec des fumigènes.

Depuis 2013, le pays est aux mains d'Edi Rama qui, bien qu'issu des rangs du parti socialiste, entreprend une politique néo libéral. Les institutions étatiques restent instables. En effet, des membres du gouvernement ainsi que leurs proches sont accusés d'être impliqués directement dans les trafics de la mafia albanaise. Or L'instabilité politique est un facteur qui ralentit les grands groupes hôteliers dans leurs investissements.

Il n'y a jamais eu d'État albanais avant 1912. Les structures de décision ne sont donc pas les mêmes.

Les investissements étrangers dans le pays sont perturbés par une très lourde bureaucratie. Lica et Gashi (2024) ont montré que l'investisseur étranger est souvent confronté à un millefeuille de paperasses qui peut retarder les projets et augmenter les coûts⁸³. Par exemple, le Hyatt Regency de Tirana devait initialement ouvrir ses portes en 2019. Il n'a encore à ce jour accueilli aucun visiteur.

⁸³ LICA Denada, GASHI Silvana, 23 mars 2024, Attractiveness of Albania for Foreign Firms : An Analysis of opportunities and Challenges, *Interdisciplinary Journal of Research and Development*, Vol 11 No 1/ 2024, 169-175

Dates clés

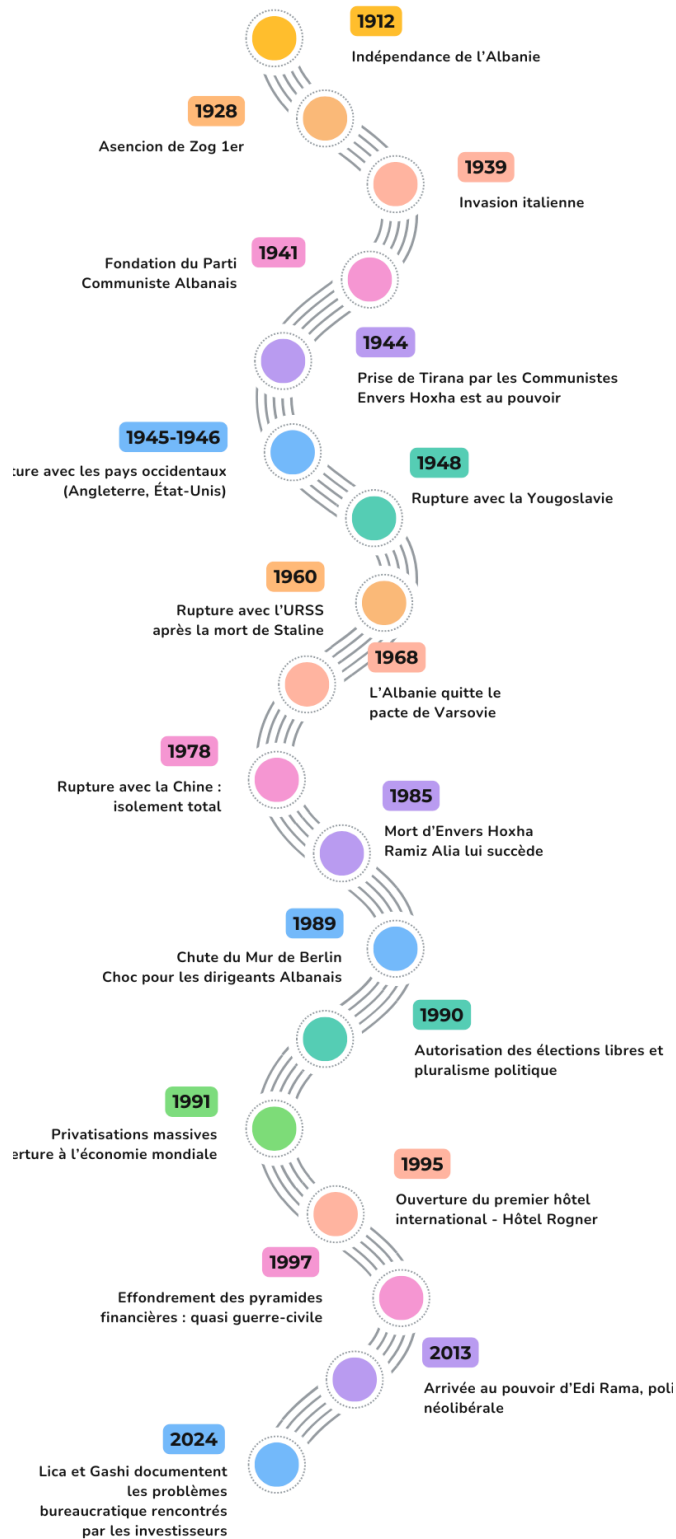


Figure 11: Les dates clés de l'histoire de l'Albanie

Lors de nos observations sur le terrain, nous avons pu constater à deux reprises la présence d'une insécurité potentiellement dangereuse pour les clients des grandes chaînes hôtelières.

Par exemple, le 22 juillet 2024, vers 20h45, Pierre-Olivier a entendu des tirs de ce qui semblait être un fusil d'assaut à deux rues de l'appartement. Ce n'était sans doute pas une utilisation criminelle car le volume sonore de la foule est resté normal, d'autant plus que des agents de police prennent souvent une boisson dans le café au bout de la rue. Cependant, il n'est pas allé vérifier pour des raisons évidentes de sécurité. Dans tous les cas, ce genre d'incident n'est pas favorable au développement d'un tourisme de masse. Le lendemain, dans le bus menant à Gjiri i Lalzit, il a rencontré un Albanais de seize ans qui lui a raconté que ce genre de fusillade arrivait assez rarement et qu'il s'agissait *“d'ivrognes et de toxicomanes qui se battent pour des femmes”*.

Cependant, le 1er août, Pierre-Olivier est allé à Shëngjin pour une interview. Il s'est arrêté à Lezhë pour un changement de bus. Étant descendu au mauvais endroit, un chauffeur l'a gentiment accompagné à pied pour lui montrer le bon arrêt de bus. Sur le chemin, ils ont discuté dans un albanais basique mâtiné d'italien. Il lui a demandé si les murs recolorés égayaient la vie des Albanais. Il lui a répondu que ce n'était pas vraiment le cas et que des malfrats se tiraient régulièrement dessus.

Ces témoignages inquiétants sur la sécurité des touristes sur le marché albanais peuvent être un frein à l'implantation des grandes chaînes hôtelières. Cela menace non seulement leurs clients, mais aussi leur personnel. Or, l'État, dans sa conception hobbesienne, est responsable et garant de la sécurité des touristes. S'il faillit à sa tâche, les clients ne viendront plus. Par exemple, les pays ayant connu le Printemps arabe, la déliquescence du tourisme, dont profite indirectement l'Albanie. C'est pourquoi un État failli ne peut attirer à lui les grandes chaînes hôtelières.

Si l'Albanie reste instable et corrompue, elle s'avance lentement vers les standards d'un État stable. Nous verrons plus bas comment les chaînes hôtelières s'accommodent concrètement de cette défaillance des structures étatiques.

Si l'État albanais peine à assurer la sécurité physique des visiteurs, il éprouve tout autant de difficultés pour ce qui est de la sécurité énergétique.

2) Une distribution d'énergie défaillante

L'un des principaux enjeux de l'Etat albanais est d'apporter l'eau, l'électricité et le gaz aux citoyens et aux sociétés. Or, comme il l'a reconnu dans son programme de réforme économique 2020-2022⁸⁴, la fourniture d'énergie fait l'objet de graves manquements qui perturbent l'activité des grandes chaînes hôtelières. On va chercher à comprendre ici les raisons de ces lacunes et constater l'impact qu'elles ont sur le quotidien opérationnel des grandes chaînes.

L'Albanie produit du pétrole. Cependant, elle ne jouit pas vraiment de cette ressource. En effet, l'or noir n'est pas transformé sur place. Il est exporté vers l'Italie et la Grèce dans le but d'être raffiné. Le pays est donc importateur d'essence. On voit là encore le manque de main d'œuvre qualifiée.

Néanmoins, l'Albanie a la chance de posséder des ressources conséquentes en eau. En effet, en 2019, 39 % de l'énergie produite provient de l'énergie hydraulique. Cependant, si elle est théoriquement renouvelable, il est prévu que cette ressource baisse de 15 % d'ici 2050. Durant les étés, de plus en plus chauds en raison des changements climatiques, les rivières s'assèchent. Ces sécheresses potamiques, soit le manque d'eau d'un fleuve, pour une quantité donnée face à des besoins précis dans un espace et une temporalité donnée⁸⁵, rendent la production d'électricité variable. Dès lors, selon la Banque mondiale, la production d'électricité peut varier de 3 000 GWh lors des années sèches à 6 000 GWh par an.

Un exemple récent montre cette dépendance du réseau électrique albanais à l'eau. Le 21 juin 2024, tout comme ses voisins septentrionaux, l'Albanie entière a été coupée d'électricité pendant plus d'une heure⁸⁶. Cet arrêt massif de la distribution s'explique par la chaleur intense. Durant plusieurs jours, le mercure a dépassé les 40 degrés. La consommation électrique a augmenté en raison de la climatisation. Face à cet été particulièrement sec, la production d'électricité sur l'année 2024 a chuté de 10 % par rapport à 2023⁸⁷. Les coupures d'électricité sont donc fréquentes en période estivale.

⁸⁴ European Training Foundation, octobre 2021, Future Skill needs in the albanian energy sector, 8

⁸⁵ BLANCHON David, 2022, *Atlas mondial de l'eau*, autrement, 4^e édition, p 20

⁸⁶ Euronews, 21 juin 2024, Major power outage hits Balkan countries as region swelters in heatwave, [euronews.com, https://www.euronews.com/2024/06/21/major-power-outage-hits-balkan-region-as-countries-swelter-through-early-heatwave/](https://www.euronews.com/2024/06/21/major-power-outage-hits-balkan-region-as-countries-swelter-through-early-heatwave/)

⁸⁷ SI Nen, 4 mars 2025, Electricity Production Drops by 10 % in 2024, Consumption Increases, [euronews.al, https://euronews.al/en/electricity-production-drops-by-10-in-2024-consumption-increases/](https://euronews.al/en/electricity-production-drops-by-10-in-2024-consumption-increases/)

Le stress hydrique du pays est aggravé par l'arrivée massive des touristes. Celle-ci aboutit à une pression supplémentaire sur les infrastructures énergétiques albanaises. En effet, les visiteurs consomment de l'eau pour se doucher, laver leurs vêtements, cuisiner, mais aussi de l'électricité, en particulier pour la climatisation. Le sur-tourisme accroît alors l'usage domestique de l'eau. Cette eau consommée ne peut donc pas être employée pour son usage industriel (transformation des matières premières, énergie hydraulique), et son usage agricole. Or environ un tiers du PIB reste le fruit des labourages et des pâturages albanais.

Les problèmes d'approvisionnement ne concernent pas seulement l'électricité, mais aussi le gaz. Comme les autres pays d'Europe, l'Albanie a été très affectée par l'arrêt de l'approvisionnement du gaz russe. Cependant, cela va à terme développer l'industrie gazière du pays. En effet, pour pallier ces pénuries, l'UE a décidé de mettre en place le Southern Gas Corridor pour acheminer le gaz de la mer Caspienne sur notre continent. Cela donne lieu à la construction du Trans Adriatic Pipeline qui va de la frontière turque à l'Italie du sud en passant par l'Albanie. Il est géré par la compagnie Albغاز sur le territoire albanais⁸⁸. Sa construction et son extension attirent les investissements étrangers. Albغاز a également d'autres projets de ce type⁸⁹.

Au problème du manque de ressources, s'ajoute celui du manque de transparence dans leur emploi. En effet, Firalba Gjoka a montré en 2016 l'impact énorme de la corruption sur le secteur de l'énergie et des infrastructures, en particulier de l'industrie hydroélectrique⁹⁰.

Globalement, suivant nos entretiens, les hôtels situés au cœur de Tirana, qui représentent une grande partie de notre champ d'étude, ne souffrent pas des pénuries d'énergie. Cependant, les hôtels situés en périphérie tels que le Maritim Rafaelo Resort ou le Best western Ark hotel doivent prendre en compte les coupures de courant dans leur quotidien opérationnel.

On constate donc une certaine inégalité de distribution entre la capitale et le reste du pays. Or, comme on l'a vu plus haut, les chaînes internationales déjà présentes sur le marché albanais souhaitent accroître leur présence au-delà de Tirana, vers la côte sud. La fourniture d'électricité et d'eau constitue dès lors un défi majeur pour que l'implantation des compagnies internationales se poursuive dans de bonnes conditions.

⁸⁸ Energy Regulator Authority, mars 2023, *Annual Report : The Situation of the Power Sector and ERE Activity during 2022*, Annual Report ERE, p 158-166

⁸⁹ Energy Regulator Authority, mars 2023, *Annual Report : The Situation of the Power Sector and ERE Activity during 2022*, Annual Report ERE, p 178-183

⁹⁰ LICA Denada, GASHI Silvana, 23 mars 2024, Attractiveness of Albania for Foreign Firms : An Analysis of opportunities and Challenges, *Interdisciplinary Journal of Research and Development*, Vol 11 No 1/ 2024, 169-175

Le secteur de l'énergie n'est pas le seul à montrer des lacunes. La question de l'accès aux hôtels des grandes chaînes hôtelières soulève également des problèmes quotidiens.

3) Des infrastructures inadaptées pour l'accueil des clients

Un demi siècle d'isolement total a laissé place à un tourisme effréné qui semble se diriger vers une situation de surtourisme. Dès lors, on peut s'interroger sur la capacité du territoire Albanais à accueillir ces touristes, à les héberger.

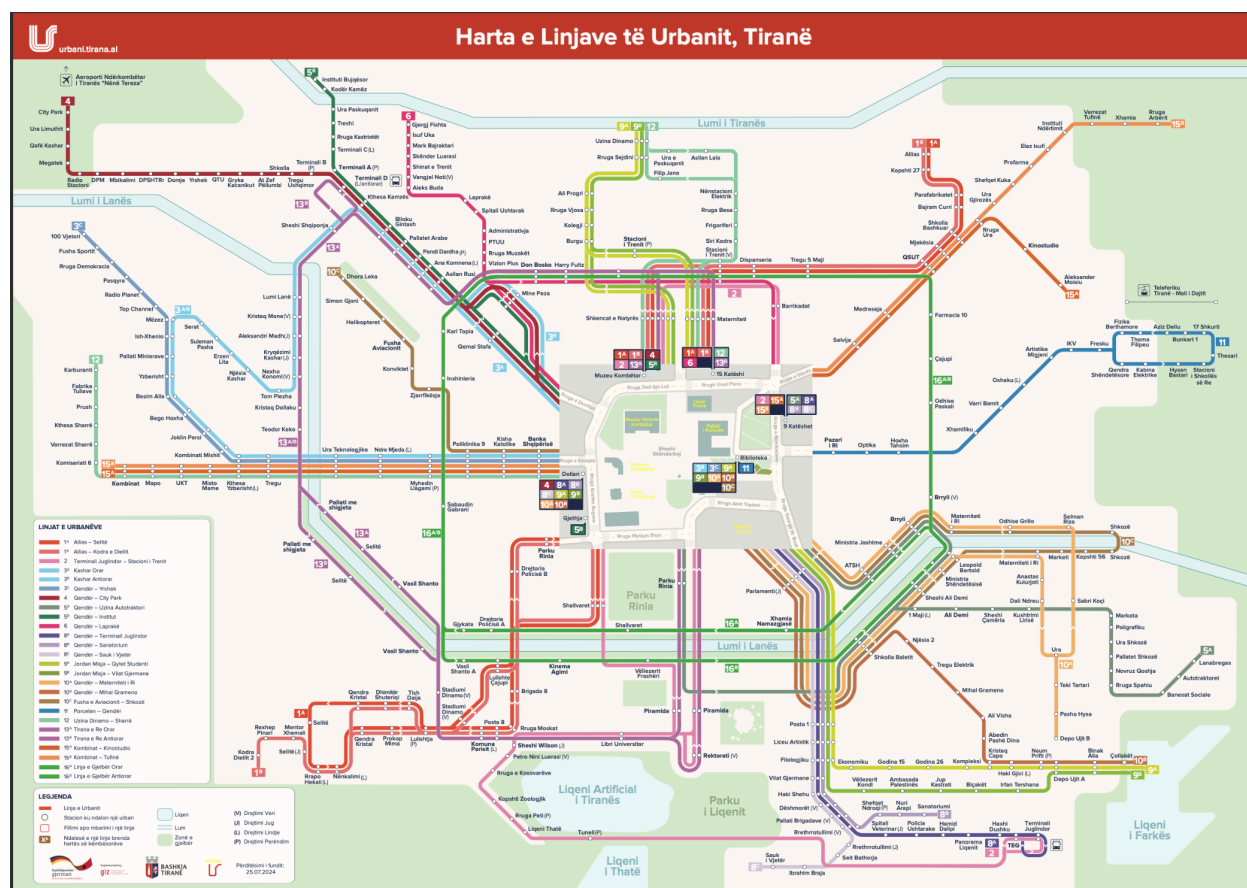
Durant la période communiste, la possession d'un véhicule automobile privé était interdite. Avec la libéralisation, les Albanais, enrichis par les transferts de fonds venus des émigrés, ont acheté en masse des voitures. Ainsi, le nombre d'automobiles privées à Tirana est passée de 300 en 1991 à 85 556 en 2007⁹¹. Ainsi, selon les termes employés par Pojani (2011), le pays est passé de “*carfree*” à “*carfull*”. L'ouverture internationale change la donne, puisque les touristes, présents en masse en haute saison, donnent lieu à des bouchons de grande ampleur. Ainsi, traverser les cinq derniers kilomètres qui les séparent de certaines plages peut prendre deux heures⁹². Ils perturbent aussi le trafic au niveau national.

Hélas, un certain nombre d'établissements parmi les hôtels étudiés dépendent du trafic automobile. Seuls les hôtels au centre de Tirana peuvent facilement être atteints par les transports en commun et par voie pédestre. Dès que l'on sort de l'hypercentre, la possession d'une voiture est fortement conseillée. Les problématiques d'embouteillages sont donc vitales pour ces hôtels. Par exemple, le directeur du Maritim Rafaelo Resort que nous avons rencontré pour un entretien s'est plaint du blocage chronique sur l'axe Milot-Shkodër⁹³. Nous avons pris cet axe à plusieurs reprises et confirmons, par nos observations empiriques que l'entrée de Lezhë depuis Tirana est systématiquement bloquée. Si les hôtels sur la côte doivent déjà prendre en considération la pénibilité du transport routier de leurs clients, ce facteur qu'est le manque d'accès semble prohiber l'installation des chaînes internationales dans l'arrière pays, où le terrain montagneux augmente considérablement la durée des trajets.

⁹¹ POJANI Dorina, avril 2011, From carfree to carfull : The environmental and health impacts of increasing private motorisation in Albania, *Journal of Environmental Planning and Management* 54(3) : 319-335

⁹² WASER Gregor, 7 mars 2024, Albania from insider tip to mass tourism, Travel News, das Newportal für Reisen und Tourismus, “<https://www.travelnews.ch/english-corner/25874-albania-from-insider-tip-to-mass-tourism.html>”

⁹³ Monitor.al, 11 mai 2024, Interesi mbetet i lartë, vihet re prani e shtuar e tregut amerikan, <https://monitor.al/interesi-mbetet-i-larte-vihet-re-prani-e-shtuar-e-tregut-amerikan-2/>



Carte 3: Carte du réseau des transports de Tirana. Source : TUMI

Si l'on veut atteindre une destination en bus, il faut se déplacer jusqu'aux gares routières qui sont à l'extérieur de la ville. Le réseau d'autobus n'est pas toujours très clair. En effet, bien que la voiture fût interdite, la République populaire d'Albanie n'a pas développé en parallèle un réseau de transports en commun efficace. En 2007, Pojani a montré que le réseau de bus souffrait de graves manquements. Les véhicules étaient sales, bondés, et coincés dans les embouteillages avec les voitures. Les lignes desservant les zones périphériques étaient aléatoires et irrégulières. Hormis une ligne, toutes les autres étaient privatisées. Lors de notre présence de deux mois sur le terrain, nous avons pu constater certains manquements comme la difficulté de trouver le bon arrêt de bus.

Le transport pédestre est pénible en raison de la mauvaise conduite des voitures. Les piétons, bien que nombreux, sont en proie aux accidents de la route qui étaient dans les années 2000, 3,5 fois plus nombreux que dans les autres pays d'Europe centrale et orientale. Ils sont causés par la consommation d'alcool, le mauvais état des voies de circulation, les stationnement inappropriés, et le manque de panneaux de signalisation. Circuler à pied peut être dangereux car

beaucoup de permis sont obtenus sans cours, par pot-de-vins. Les enfants sont particulièrement touchés, représentant 13% des victimes mortelles. Or une partie des hôtels étudiés ciblent une clientèle familiale.

On peut illustrer ce manquement des infrastructures d'accueil du public par les chemins que nous avons pris pour nos entretiens. Pour atteindre Gjiri i Lalzit, où se situent le Mövenpick et le resort Melia, il n'y a qu'un bus le matin, à la gare routière ouest. Celui-ci peut déposer les touristes, sur leur demande, devant le Mövenpick, mais s'ils veulent aller au Melia, il leur faudra marcher une demie-heure. Cependant, pour revenir à Tirana, il n'y a pas de bus en fin d'après-midi. Le seul bus qui rentre est à midi. Lorsque nous y sommes allés pour les entretiens, nous n'avons réussi à rentrer qu'en montant dans un bus qui ramène les ouvriers locaux à 16 h. De même, pour atteindre Shëngjin, où se situe le Maritim Rafaelo Resort, il faut prendre un bus pour la gare routière, puis pour Lezhë, trouver le bon arrêt pour prendre une navette pour l'hôtel. Pour le Sol Tropikal Durrës, Il faut prendre un bus pour la gare routière ouest, puis pour Durrës, arrivé à la gare routière de cette ville, il faut trouver le bon arrêt qui mène à Plepa où se trouve le resort.

On constate donc que l'état actuel des transports publics ne permet pas un accès facile aux hôtels. Seuls des touristes correspondant à ce que Plog qualifie d'allocentriques s'y rendent par ces moyens. Il s'agit de touristes qui cherchent à sortir de leur zone de confort pour vivre des aventures. Si une partie des touristes en Albanie correspond à cette typologie, ce n'est pas la cible des hôtels que nous étudions qui sont soit quatre soit cinq étoiles. Nous verrons plus bas comment le gouvernement et les grandes chaînes pallient ce manque d'infrastructures correctes.

Le manque d'accessibilité des hôtels entraîne également un problème de gestion des déchets, qui ne sont pas évacués correctement, comme en atteste cette photo prise à l'entrée d'un hôtel d'une grande chaîne international situé en dehors de Tirana.



Figure 12: Déchets proche d'un hôtel

Bien que les grandes chaînes doivent affronter de nombreuses difficultés issues des défaillances de l'État albanais, elles sont considérablement aidées par ce dernier, qui cherche à réduire ses lacunes structurelles.

II. Un gouvernement actif dans l'attraction des grandes chaînes hôtelières

Le gouvernement d'Edi Rama mène une politique active pour favoriser l'implantation des grands groupes. Tout d'abord, il souhaite faire entrer son pays dans l'union européenne (1) afin de bénéficier de l'aide étrangère et de permettre un libre échange favorable au tourisme. Le gouvernement accompagne les groupes hôteliers dans leur installation (2). Enfin, on a pu constater une croissance de la commande publique d'infrastructures (3), ce qui facilite l'activité des hôtels internationaux.

1) Une intégration progressive à l'Union européenne

Dès la chute du mur, le gouvernement albanais a voulu intégrer les organisations internationales. L'Albanie a effectivement adhéré au Fonds monétaire international en janvier 1991. La même année, elle a intégré la Banque mondiale et la Banque européenne pour la reconstruction et le développement. Cependant, l'intégration à l'Union européenne est un long chemin duquel le pays n'est toujours pas sorti⁹⁴.

En 2003, le Conseil Européen de Thessalonique a estimé, par intérêt stratégique, que les Balkans occidentaux avaient vocation à se rapprocher de l'Union. Pour cela, les pays concernés, dont l'Albanie, doivent conclure des accords de stabilisation conditionnés par trois étapes :

- Premièrement, la stabilisation et la transition vers une économie de marché
- Deuxièmement, la coopération régionale
- Et enfin, la préparation à l'adhésion.

L'Albanie a conclu un accord de stabilisation et d'association le 12 juin 2006 entré en vigueur en 2009. Le 28 avril de la même année, elle dépose sa candidature à l'adhésion à l'Union européenne. Après l'exemption des visas d'entrée sur le territoire et la bonne tenue des élections de 2013, l'Europe a confié au gouvernement albanais une feuille de route structurant la démarche des réformes prioritaires l'année suivante. L'Albanie a été reconnue comme candidate par le Conseil européen le 27 juin 2014.

Les stratégies d'élargissement de 2016 et de 2018 ont redéfini les chapitres dans lesquels l'Etat albanais doit obligatoirement exceller pour entrer dans l'Union européenne.

⁹⁴ BLANQUET Marc, 2018, *Droit général de l'Union européenne*, Dalloz, Sirey, 11^e édition, 19-25

Partant, la stratégie du 6 février 2018 redéfinit les priorités : consolidation de l'état de droit, coopération en matière de sécurité et de migration, connectivité dans les secteurs de l'énergie et des transports, développement socio-économique surtout dans l'éducation et la santé, stratégie numérique (réduction des frais d'itinérance, haut débit), réconciliation et relations de bon voisinage.

Ainsi, Marc Blanquet, professeur de droit public à l'université Toulouse Capitole et spécialiste du droit européen, estime probable une adhésion de l'Albanie à l'Union européenne à l'horizon 2030.

Dans l'optique d'une entrée dans l'Union européenne, le corps législatif a voté de nombreuses lois pour se conformer aux normes européennes.

Une intégration dans l'Union européenne pourrait être favorable à l'implantation des grands groupes sur le territoire albanais. En effet, un État membre doit opérer une transposition des directives européennes dans son droit national. Ces transpositions découlent du principe fondamental de la primauté de l'ordre juridique communautaire sur les droit nationaux, affirmé par les arrêts Costa⁹⁵ (1964) et Variola (1973)⁹⁶.

Dans ce cadre, hypothétique mais potentiel, les normes européennes de confort et de sécurité dans l'accueil des touristes rassureraient ceux que Plog nomme "Mid-centrics". Cela pourrait atténuer leur perception déplorable de la qualité du service dans le pays qu'ont montré Burlea-Schiopoiu et Ozuni. La transposition des directives relatives au droit des consommateurs pourrait atténuer les craintes des visiteurs et favoriser la croissance du marché. Pour prendre un exemple précis, la directive EU 1169/2011 impose aux restaurants des hôtels de signaler une liste d'allergènes à leurs clients. Si elle était transposée en droit albanais, les touristes souffrant d'allergies seraient plus rassurés en allant en Albanie.

De plus, une intégration dans le marché commun pourrait favoriser l'installation directe sur le territoire de chaînes européennes comme Accor, Melia ou Maritim. Les principes de libre circulation des biens et des capitaux et de liberté d'installation feraient tomber les barrières qui peuvent dissuader ces compagnies de s'implanter.

Enfin, le cadre normatif qu'apporterait l'Union européenne à l'Albanie pourrait renforcer la sécurité des affaires⁹⁷. En effet, l'Union européenne cherche à diminuer la corruption. Son troisième pilier sur la coopération en matière de justice et d'affaires intérieures a été affirmé par le traité de Maastricht (1992) au moyen du titre V du TFUE.

⁹⁵ CJCE 15 juillet 1964, aff. 6/64, Rec. 1141, B. de Witte

⁹⁶ CJCE 10 octobre 1973, Variola, aff. 34/73, Rec. 981

⁹⁷ BLANQUET Marc, 2018, *Droit général de l'Union européenne*, Dalloz, Sirey, 11^e édition, 868-895

L'application du droit européen rendrait la corruption plus difficile, puisque celui-ci internationalise les poursuites pénales. Le mandat d'arrêt européen⁹⁸ oblige les États membres à extraditer les criminels vers le pays membre qui le demande. Les peines sont reconnues mutuellement par les différents état membres. Le réseau judiciaire européen facilite la coordination des autorités pénales nationales. Eurojust, créée en 1999 par le Conseil européen de Tampere coordonne les activités menées par les autorités nationales chargées de la lutte contre le crime organisé. Le Parquet européen⁹⁹ combat les infractions portant atteinte aux intérêts financiers de l'Union, et donc principalement les fraudes. Dès lors, grâce à ce nouvel armement institutionnel, l'Albanie pourrait définitivement achever sa stabilisation et annihiler la mafia et la corruption par la coopération communautaire. Un pays stable favoriserait les investissements directs des groupes hôteliers internationaux.

En matière civile et surtout commerciale, la gestion des litiges concernant les hôtels des grandes chaînes hôtelières seraient facilitée. En effet, le choix de la juridiction compétente serait effectué directement par le justiciable européen. Par exemple, si un litige survient entre le groupe Rafaelo et le groupe Maritim, le défendeur peut choisir la juridiction de son état d'origine, donc en l'espèce l'Albanie ou l'Allemagne. Ceci peut rassurer les grands groupes qui souhaitent s'implanter sur cette nouvelle destination. De plus, le respect des obligations contractuelles est assuré par la Convention de Rome. Une directive de 2004¹⁰⁰ facilite la coopération visant l'indemnisation civile des victimes de criminalité.

L'entrée de l'Albanie dans l'Union européenne reste une potentialité favorable aux grands groupes hôteliers. Cependant, de nombreux efforts sont déjà effectués par l'État pour favoriser leur développement.

⁹⁸ Décision-cadre n°2002/584/JAI du Conseil, du 13 juin 2002 (JOUE n°L190 du 18 juillet 2002)

⁹⁹ Article 86 du FUE

¹⁰⁰ Directive n°2004/80 du Conseil, du 29 avril 2004 (JOUE n° L261 du 6 août 2004)

2) Un gouvernement orienté vers l'attraction des grands groupes hôteliers

Le gouvernement albanais a adopté une politique favorable aux acteurs du tourisme comme les grandes compagnies hôtelières. Dans cette optique, il dispose de plusieurs leviers d'action.

En 2019, le ministère du Tourisme a défini sa stratégie pour accroître ce secteur en Albanie. Pour cela, il a fixé cinq objectifs politiques contenant chacun trois objectifs spécifiques. Comme on peut le constater, l'attraction des investissements privés des grands groupes hôteliers est le premier objectif spécifique du premier objectif politique. On peut donc y déceler une priorité du gouvernement albanais dans sa stratégie de développement.

En 2023, le nombre de permis de construire délivrés à des hôtels a augmenté de 15.7 % par rapport à 2022¹⁰¹. 59 projets de construction hôtelière ont été validés. Ces chiffres montrent concrètement l'investissement du gouvernement albanais dans le développement du parc hôtelier local.

Le gouvernement attire les grandes chaînes en maintenant un coût de la main d'œuvre locale attractif. Selon le ministère des finances de l'Albanie, le salaire minimum en 2023 est de 40 000 leks, soit environ 388 €. Le salaire moyen au quatrième trimestre de 2022 était de 66 014 leks, soit environ 640 €. Ce coût du travail est extrêmement attractif et attire les grandes chaînes internationales car cela réduit leurs frais d'installation et augmente l'effet de levier sur les salaires.

Les autorités publiques s'impliquent directement dans l'implantation des grands groupes hôteliers. On peut trouver une illustration de cet engagement dans la soirée d'inauguration du Radisson Morina¹⁰². Celle-ci, grandiose, a été donnée le 7 avril 2022 par Julian Morina au bord du lac sec de Sauk au sud de Tirana. Il s'agissait du premier hôtel 5 étoiles d'une grande chaîne internationale s'implantant sur le sol albanais. Étaient présents le Premier Ministre Edi Rama, le Maire de Tirana Erion Veliaj, et la Ministre du Tourisme Mirela Kumbaro.

Le gouvernement albanais cherche à diversifier son approvisionnement en énergie tout en rendant son économie plus verte. Ces démarches attirent les grandes chaînes hôtelières car leur responsabilité sociale d'entreprise est améliorée. En effet, l'Albanie a signé l'Accord de Paris sur le climat en 2016. Partant, elle s'est engagée à réduire ses émissions de CO2 de 11.5 % d'ici 2030. Le gouvernement a adopté la stratégie énergétique nationale 2018-2030. Cet ensemble légal cherche à augmenter l'apport en énergies renouvelables et à permettre aux consommateurs

¹⁰¹ Ministria e Turizmit dhe Mjedisit, Avril 2024, *Buletini te Dhena Ekonomike* 2023, 5

¹⁰² Dosja, 9 avril 2022, VD- Inagurohet Radisson Collection Morina Hotel, oazi i luksit hap dyert në Tiranë, “<https://dosja.al/vd-inagurohet-radisson-collection-morina-hotel-oazi-i-luksit-hap-dyert-ne-tirane>”

de choisir leur fournisseur l'énergie. L'Albanie diversifie son apport en ressources par la station gazière de Vlora, sur le gazoduc trans-adriatique. Le pays jouit également d'un bon ensoleillement et de vents favorables à la diversification. Celle-ci est d'autant plus nécessaire que les changements agricoles et l'arrivée massive des touristes imposent une pression supplémentaire aux ressources hydrauliques.

Le gouvernement opère des actions concrètes pour se diversifier. En 2019, le gouvernement actionne un plan d'action national pour ajouter 740 MW d'énergie solaire et éolienne. L'Etat, avec la compagnie française Voltalia, a construit en 2022 la plus grande ferme solaire des Balkans occidentales à Karavasta¹⁰³, ce qui a augmenté la production électrique d'1% en 2023¹⁰⁴. L'État s'oriente également vers l'éolien, où des contrats sont conclus avec Total Eren¹⁰⁵.

La poursuite de sa politique de diversification en matière de production d'énergie peut permettre à l'Albanie d'affronter ses défis énergétiques. Dans cette tâche, le gouvernement pourra se munir à moyen terme de nouvelles technologies. On peut notamment penser aux batteries gravitationnelles géantes construites par la Chine¹⁰⁶. Celles-ci pourraient aider le pays à surmonter les sécheresses qui nuisent à sa production électrique. En effet, ces nouvelles batteries conservent l'énergie produite par les sources durables. Contrairement aux batteries lithium, elles ne demandent que des matériaux locaux et basiques comme le sable.

Le droit et l'énergie ne sont pas les seuls secteurs touchés par les efforts entrepris par les autorités pour attirer les grandes compagnies hôtelières. L'État améliore directement l'accès aux hôtels étudiés.

¹⁰³ TODOROVIC Igor, 5 Octobre 2023, *Voltalia completing its 140 MW solar power plant Karavasta in Albania*, Balkan Green Energy News, <https://balkangreenenergynews.com/voltalia-completing-its-140-mw-solar-power-plant-karavasta-in-albania/>

¹⁰⁴ Albanian Daily News, 19 avril 2024, *Electricity installed Capacity up by 1% in 2023*, <https://albaniandailynews.com/news/electricity-installed-capacity-up-by-1-in-2023>

¹⁰⁵ TODOROVIC Igor, 26 Juillet 2023, *Albania selects winners of its first wind power auction*, Balkan Green Energy News, <https://balkangreenenergynews.com/albania-selects-winners-of-its-first-wind-power-auction/>

¹⁰⁶ FAUCHER Émile, 12 mars 2025, *Adieu lithium : ces batteries gravitationnelles géantes de 40 étages en Chine promettent une révolution énergétique sans précédent*, *Innovant.fr*, <https://www.innovant.fr/2025/03/12/adieu-lithium-ces-batteries-gravitationnelles-geantes-de-40-etages-en-chine-promettent-une-revolution-energetique-sans-precedent/>

3) La commande publique destinée à faciliter l'accès aux hôtels

L'État albanais favorise la construction d'infrastructures permettant l'accès et le bon fonctionnement de l'industrie hôtelière.

Les infrastructures de transport routier se sont améliorées. Ainsi, Abrahams montre que sous Hoxha, il fallait douze heures pour aller de Tropoja, au nord du pays, à Tirana¹⁰⁷. En 2025, selon Google maps, il faut seulement cinq heures pour le même itinéraire. Cela reste énorme pour 224 kilomètres de distance, mais il faut prendre en compte la nature montagneuse du terrain. L'Etat albanais est donc impliqué dans la construction de routes pour faciliter l'accès aux hôtels.

L'Albanie s'est dotée de chemins de fer tout au long du XXe siècle. Cependant, à la chute du communisme et l'explosion du nombre de véhicules automobiles privés, les lignes ferroviaires ont été abandonnées. Ainsi, lorsque nous y sommes allés, nous n'avons pas vu de rails ni de gares. Les transports en commun s'effectuent en bus. Les rares lignes qui sont toujours en activité vont à moins de 50 km/h.



Carte 4: Réseau ferroviaire de l'Albanie. Source : Railway Hero

¹⁰⁷ ABRAHAMS, Fred. C., 2015, *Modern Albania, From Dictatorship to Democracy in Europe*, New York University Press, 345, p 91

Cependant, l'Etat albanais entreprend la rénovation de ses lignes ferroviaires avec l'aide des financements de l'Union européenne¹⁰⁸. Ainsi, 324.75 millions d'euros ont été investis dans la ligne qui va de Vlorë, entre Durrës et Tirana, à Han i Hotit à la frontière avec le Monténégro. Cet investissement a plusieurs objectifs. Il doit faire passer la vitesse moyenne des trains de 50 km/h à 120 km/h. Il doit relier plus facilement Tirana et Podgorica et dès lors prolonger le corridor méditerranéen RTE-T.

Cette amélioration du transport ferroviaire offrira un meilleur accès aux hôtels des grandes chaînes, les rendant moins dépendants de la voiture. En effet, Podgorica, Tirana, et Durrës seront reliées. De plus, 12 stations vont être rénovées¹⁰⁹. Partant, la voie passera par des grandes villes comme Lezhë et sans doute Shkodër. Dès lors, le Maritim Rafaelo Resort souffrira moins des embouteillages inhérents à l'axe Milot-Shkodër. Cette dernière ville, la plus grande du nord de l'Albanie, sera plus ouverte non seulement à Tirana, mais aussi à Podgorica, dont elle est plus proche. Cela laisse entrevoir l'implantation à moyen terme des grands groupes dans cette ville. Ce scénario est d'autant plus probable que Melia a déjà un hôtel affilié à Velipojë, non loin de Shkodër.

Le projet de rénovation ferroviaire propose également de rénover une ligne reliant Shëngjin au Kosovo. On peut penser que cette partie du projet est directement destinée à accroître les résultats du Maritim Rafaelo Resort. En effet, il s'agit du plus grand complexe hôtelier du nord de l'Albanie et son cœur de cible est selon son directeur les familles kosovares. Ces lignes ferroviaires seraient donc une formidable opportunité pour la compagnie allemande Maritim. Ces projets ferroviaires montrent l'implication des autorités albanaises dans la prospérité des grandes chaînes hôtelières, et leur volonté de corriger les difficultés issues du communisme. Ainsi, la nouvelle situation issue du boom hôtelier permet la concrétisation de projets très anciens, puisqu'un projet de ligne Kosovo-Durrës avait déjà été envisagé en 2005, mais avorté en raison de la corruption généralisée et de problèmes techniques¹¹⁰.

¹⁰⁸ KOVACEVIC Gordana, 10 juin 2024, L'Albanie se remet sur les rails, *Banque européenne d'investissement*, <https://www.eib.org/fr/stories/albania-railway-eu-financing-lower-emissions>

¹⁰⁹ Railway Technology, 13 septembre 2024, Vore-Hani i Hotit Railway Line Rehabilitation, Albania, <https://www.railway-technology.com/projects/vore-hani-i-hotit-railway-line-rehabilitation-albania/?cf-view>

¹¹⁰ ABRAHAMS, Fred. C., 2015, *Modern Albania, From Dictatorship to Democracy in Europe*, New York University Press, 345, p 285

Sur le plan aérien, l'état a donné le feu vert pour la construction d'un nouvel aéroport à Vlorë malgré les oppositions des organisations internationales¹¹¹. Il a confié son design et sa construction au groupe international Mabetex¹¹².

Selon Mirela Kumbaro, l'aéroport servira à désengorger le trafic routier¹¹³. En effet, un grand nombre de touristes viennent en voiture, ce qui provoque des embouteillages extrêmement gênants pour l'activité hôtelière. La construction de l'aéroport de Vlorë amène des touristes qui n'apporteront pas avec eux leur véhicule.

Des initiatives au niveau local ont été prises pour réduire l'impact de l'abondance des véhicules automobiles et du sur-tourisme sur l'environnement. Ainsi, la ville de Shkodër, au nord du pays, a mis en avant le déplacement à vélo. Désormais, 30 % de la population de la ville emploie ce moyen de transport¹¹⁴.

Ainsi, l'action étatique amoindrit l'intensité des difficultés que connaissent les grands groupes dans leur installation. Cependant, ces firmes n'attendent pas l'État pour se prémunir contre les difficultés structurelles du marché albanais.

¹¹¹ Tour du Valat, 14 septembre 2023, Aéroport de Vlora : La communauté internationale appelle à une solution viable pour sauver la lagune de Vjosa-Narta, un paradis naturel albanais, "<https://tourduvalat.org/actualites/aeroport-de-vlora-la-communaute-internationale-appelle-a-une-solution-viable-pour-sauver-la-lagune-de-vjosa-narta-un-paradis-naturel-albanais/>"

¹¹² Mabetex, consulté le 23 janvier 2025, "<https://www.mabetex.com/project/vlora-international-airport/>"

¹¹³ CALDER Simon, 12 janvier 2024, Albanian tourism minister seeks high-end visitors for Europe's bargain nation, *The Independent*, "<https://www.independent.co.uk/travel/news-and-advice/albania-tourism-minister-cheap-flights-beach-resorts-b2477499.html>"

¹¹⁴ BASHA Rajmonda, 3 juin 2024, The residents of Shkodër are pedaling towards a greener future, *22-med.com*, <https://www.22-med.com/en/the-residents-of-shkoder-are-pedaling-towards-a-greener-future/>

III. Les stratégies employées par les grandes chaînes pour pallier les manquements structurels du pays

Pour pallier les problèmes dus aux difficultés structurelles de l’Albanie, les grandes chaînes hôtelières adoptent des stratégies variées. Sur le plan politique, les groupes internationaux collaborent avec les acteurs locaux (1) afin de faciliter leur implantation. Ils installent des infrastructures énergétiques propres afin de subvenir à leurs besoins (2) en cas de manque de l’Etat. Ils en profitent pour améliorer leur responsabilité sociale d’entreprise (RSE). Enfin, les grands groupes se démarquent en offrant une qualité supérieure à la moyenne du marché locale (3) par les fonds qui reçoivent de la maison mère.

1) La collaboration étroite avec les acteurs politiques et économiques locaux

Dans leur installation, les grandes chaînes hôtelières collaborent avec des acteurs politico-économiques locaux. On doit d’abord s’interroger sur la nature de ces acteurs. On étudiera ensuite les tenants et les aboutissants de cette collaboration.

On trouve tout d’abord l’Etat qui, comme on l’a vu plus haut, applique une politique d’attraction des grandes chaînes hôtelières. Néanmoins, les grands groupes hôteliers, dans leur implantation, doivent se conformer à la législation locale. Celle-ci peut être très contraignante. Ainsi, le manager du Best Western Ark Hotel a entrepris des travaux pour doubler sa capacité. Pour cela, il doit obtenir un certain nombre de permis de construire assez contraignants¹¹⁵. Par exemple, comme il se situe dans une zone aéroportuaire, les constructions ne doivent pas dépasser quatre étages. Ce caractère international, plus formel, des grandes chaînes hôtelières ne permet pas le versement de pots-de-vins pour atténuer ces restrictions de construction. Cela les pénalise sur le marché albanais, puisque ces bakchichs sont d’usage comme on le verra juste après.

On trouve ensuite des grands groupes privés locaux qui dominent le marché, comme Kastrati ou Rafaelo. Ceux-ci sont détenus par ce qu’on pourrait appeler des hommes d'affaires. Ces acteurs sont très importants car ils sont souvent associés aux grandes chaînes hôtelières pour leur installation dans ce que l’on peut appeler une coentreprise.

¹¹⁵ Enregistrement de l’entretien n°10 : “I do need to get permissions of the government (4:39)” ; “Because like being close to the airport, there is a certain standard that you need to apply, and before you need to get the permissions from the government from the municipality (5:15)” ; “When it comes to the airport, it’s a little bit more strict. So for example, four floor is the maximum you can build around the airport because there is radars on the airport and they’re controlling the flights (5:37)”

Par exemple, IHG a opéré une coentreprise avec le groupe Geci qui détenait l'hôtel international de Tirana¹¹⁶. Cet hôtel, de par sa situation géographique présentait un formidable atout pour l'implantation du groupe britannique. L'accord a été signé au Crowne Plaza de Durrës en présence de Willemijn Geels, le vice-président d'IHG et Ram Geci, le président du groupe de construction Geci. Ainsi, la collaboration entre les grandes chaînes hôtelières internationales et les grands patrons d'industrie locaux est fructueuse pour, voire nécessaire pour leur implantation.

Les chaînes hôtelières peuvent trouver un autre acteur incontournable dans le groupe local Kastrati¹¹⁷. Cette compagnie est l'une des plus importantes d'Albanie et possède des actifs dans de nombreux domaines. Son portefeuille d'activités est très divers. Partant de la revente de fuel, elle a conquis les marchés albanais des assurances, de la construction, des infrastructures, de l'immobilier, de la vente de véhicules automobiles, et surtout du tourisme et de l'hôtellerie. La firme a des partenariats avec les sociétés de transport aéroportuaire et ferroviaire. Elle a créé la filiale Kastrati Hotel & Tower. Celle-ci possède le Duahotel de Miami, et l'hôtel Continental de Tirana¹¹⁸.

Deux compagnies hôtelières internationales ont formé des contrats de gestion avec le groupe Kastrati. Hilton va ouvrir un nouvel hôtel situé au cœur de la ville¹¹⁹, exactement en face du Marriott et du Palais des Congrès. Il a donc signé un contrat avec Kastrati qui sera propriétaire de l'hôtel. D'autre part, en décembre 2018¹²⁰, le groupe international américain Hyatt a signé un contrat de gestion avec Kastrati qui avait racheté l'ancien Sheraton. Celui-ci, renommé par Kastrati "MakAlbania" deviendra en 2026 le Hyatt Regency Tirana. Ces deux hôtels 5 étoiles concurrencent directement le Marriott et le Radisson.

Cependant, comme nous l'avons vu, l'Albanie fait face à de nombreuses difficultés d'ordre criminelle. Les chaînes hôtelières internationales doivent donc s'adapter à la corruption omniprésente.

¹¹⁶ FARISH Julia, 27 juin 2022, IHG Hotels & Resorts signs InterContinental Tirana – a brand debut in Albania, *IHG Hotels & Resorts*, <https://www.ihgplc.com/en/news-and-media/news-releases/2022/ihg-hotels-and-resorts-signs-intercontinental-tirana-a-brand-debut-in-albania>

¹¹⁷ Kastrati.al. *About us*, consulté le 17 avril 2025, <https://kastrati.al/about-us/>

¹¹⁸ Kastrati.al, *Tourism & Hospitality*, consulté le 17 avril 2025, <https://kastrati.al/tourism-hospitality/>

¹¹⁹ Stories from Hilton, 2 février 2021, Hilton Hotels & Resorts to Debut in Albanian Capital, *Stories from Hilton*, <https://stories.hilton.com/emea/releases/tirana-albania-to-welcome-hilton-hotels-resorts>

¹²⁰ JONUZAJ Klaudio, 6 décembre 2018, First Hyatt hotel to open in Albania's Tirana – PM Rama, *SeeNews*, <https://seenews.com/news/first-hyatt-hotel-to-open-in-albanias-tirana-pm-rama-1139394>

La mafia albanaise peut jouer un rôle dans l'implantation des grandes chaînes hôtelières sur place. En effet, une part conséquente du PIB national relève du marché des stupéfiants et d'autres activités criminelles. Les grandes sommes d'argent qui découlent de ces commerces doivent être blanchies. La construction illégale est donc devenue un sport national. Les mafieux entreprennent des chantiers. Une fois la construction terminée, leurs amis ministres ou maires légalisent la construction. Par exemple, en 2021, lors de l'opération Basso Profilo¹²¹, les autorités italiennes anti-mafia ont montré des liens entre le maire de Tirana Erion Veliaj et la Ndrangheta, la mafia calabraise. Selon eux, les mafieux auraient versé 20 % de l'investissement à Veliaj pour qu'il leur accorde des permis de construire pour des gratte-ciels à Tirana¹²².

Une certaine catégorie de bâtiments est tout-à-fait adaptée au blanchiment d'argent sale : les hôtels de luxe. En effet, ce qui est frappant lorsqu'on traverse l'Albanie en bus, c'est le nombre d'hôtels "cinq étoiles" en bord d'autoroute, au milieu de nulle part. Ces bâtiments sont magnifiques, mais vides et isolés. Pour faire fructifier cet argent blanchi, conclure un contrat de management avec une grande chaîne hôtelière peut être une solution. Ainsi, les grands groupes hôteliers sont susceptibles de collaborer avec les mafieux pour donner vie à des bâtiments qui ont pour fonction initiale le blanchiment de l'argent de la drogue, comme l'affirme la presse albanaise.

Si les grands groupes s'accommodent des acteurs privés locaux pour faire avancer leur implantation, ils pallient directement les lacunes de l'État dans la fourniture d'énergie.

¹²¹ KEPI Alba, 15 décembre 2024, Interceptions/ The Italian operation revealed the connections of 'Ndragheta' with the building permits granted in Tirana, CNA, <https://www.cna.al/english/aktualitet/pergjimet-operacioni-italian-zbuloi-lidhjet-e-ndragheta-s-me-lejet-e--i417984>

¹²² Bold News, 25 janvier 2021, The Mayor of Tirana, Erion Veliaj in the file of "Ndragheta", <https://boldnews.al/2021/01/25/the-mayor-of-tirana-in-the-file-of-ndragheta-investigations-into-ndragheta-shake-the-foundations-of-erion-veliajs-towers/>

2) L'installation d'infrastructures énergétiques privées

Pour pallier les lacunes de l'Etat dans la distribution d'énergie, les hôtels des grandes chaînes trouvent des solutions adaptées à leurs moyens. Ils en profitent pour rendre leur fonctionnement plus respectueux de l'environnement.

Les hôtels appartenant ou affiliés aux grandes chaînes hôtelières ont l'avantage de disposer de fonds importants provenant de la maison mère. Ces fonds leur permettent d'investir dans un groupe électrogène qui leur fournit de l'électricité lorsque surviennent les coupures de courant quotidiennes. C'est par exemple le cas du Maritim Rafaelo Resort¹²³ et du Best Western Ark Hotel de Rinas¹²⁴.

Ces lacunes énergétiques poussent les hôtels à investir dans des énergies plus vertes. Par exemple, le Mövenpick de Gjiri i Lalzit a installé un champ de panneaux solaires sur sa façade est inexploitée. De son côté, le Best Western Ark hotel a souscrit un programme stipulant qu'il doit être entièrement vert en 2030¹²⁵.

¹²³ Entretien n°4

¹²⁴ Enregistrement de l'entretien n° 10 : *“we are forced to use generators (30:18)”*

¹²⁵ Enregistrement de l'entretien n° 10 : *“is part of a program which by 2030 we have tasks we need to fulfill. And by 2030 we are aiming to have 0 carbon emission. We are part of a global program(28:33)”*



Figure 13: Panneaux solaires du Mövenpick de Gjiri i Lalzi

On note également d'autres actions et aménagements destinés à économiser l'énergie et l'eau. Le responsable F&B du Sol Tropical Durrës nous a confirmé l'installation de panneaux solaires au sein du Resort¹²⁶. Il nous a indiqué qu'il s'agissait d'un mouvement général. Le Marriott a installé des douches qui s'éteignent automatiquement afin d'économiser l'eau.

Ces initiatives, privilégiant l'emploi des énergies renouvelables, offrent un double avantage. Non seulement, les hôtels sont plus résilients face aux manques de l'Etat, mais cela garantit également leur avenir.

Dans l'optique d'une intégration future à l'Union Européenne, ces hôtels seront déjà aux normes et n'auront pas besoin d'entreprendre des travaux de rénovation. En effet, l'industrie hôtelière nécessite une grande consommation d'énergie. Elle emploie 1% de l'énergie de l'Union européenne¹²⁷. Bien que ne faisant pas partie de l'Union, l'Albanie ne déroge pas à ce modèle de

¹²⁶ Enregistrement de l'entretien n° 3 : "Yes, we have solar panels (16:34)"

¹²⁷ BARTOLOZZI Paolo, 18 mars 2023, The impact of EU rules for energy efficiency in hotels, Skale Europe, Europe's Voice of Tourism, <https://www.skaleurope.org/news/the-impact-of-eu-rules-for-energy-efficiency-on-tourism/>

consommation puisque le tourisme estival, comme on l'a vu plus haut, donne lieu à des coupures de courant. Pour lutter contre cette consommation et réduire l'impact environnemental du secteur hôtelier, le législateur européen a produit des directives définissant une série de mesures. La directive sur la performance énergétique des bâtiments exhorte les hôtels à surveiller et réduire leur consommation énergétique. La directive sur le système de déchets oblige les hôtels à mieux gérer leurs déchets et à les recycler. Enfin, la directive sur l'efficacité énergétique donne aux États membres l'objectif de réduire leur consommation de 32,5 % d'ici 2030. Les initiatives des hôtels étudiés s'inscrivent complètement dans ces démarches européennes. On peut les voir comme des avancées stratégiques pensées sur le long terme par les compagnies internationales.

Les restructurations par des fonds privés de la consommation énergétique des hôtels des grands groupes en Albanie visent également à maintenir un avantage compétitif sur le marché. En effet, les touristes des pays d'Europe occidentale sont de plus en plus sensibles à leur impact environnemental. En 2019, ce dernier était considéré par 71 % des Européens dans le choix de leur destination de vacances, alors qu'ils n'étaient que 64 % en 2017. Selon une étude opérée par Booking, en 2018, 87 % des usagers voulaient voyager de manière durable, et 39 % étaient prêts à payer leur hébergement plus cher pourvu qu'il soit éco-responsable.

Les hôtels des grandes chaînes hôtelières en Albanie sont directement concernés par cette tendance de voyager de manière durable car celle-ci concerne principalement les Allemands, les Français, les Britanniques, et les Italiens. Or, ces nationalités présentent non seulement une croissance importante sur le marché albanais, mais constituent le cœur de cible des hôtels étudiés puisqu'ils ont le pouvoir d'achat nécessaire au paiement de leurs chambres. Dans ce contexte, on comprend que les initiatives comme celle du Marriott de Tirana ou du Best Western Ark Hotel de Rinas ne constituent pas uniquement un moyen de pallier les manquements de l'Etat albanais. Ils espèrent attirer de nouveaux clients désireux de voyager sans contradiction avec leur idéologie. L'obtention de labels européens comme l'ISO 14001 et l'EU Ecolabel peut leur permettre de garantir leur avantage sur le marché, même lorsque les hôteliers indépendants locaux auront amélioré la qualité de leur service.

Cette volonté d'indépendance énergétique par les acteurs privés, tels que les hôtels étudiés, donne lieu à une baisse de la consommation électrique du pays. On observe effectivement une tendance sur les années allant de 2019 à 2023 à la baisse de l'énergie consommée. Ainsi, les consommateurs du marché non régulé ont employé 1 361 GWh en 2021, 929 GWh en 2022, et 858 GWh en 2023. 2024 a vu une augmentation de la consommation mais cela s'explique par la chaleur intense de l'été, où les besoins humains en eau et en électricité ont été décuplés. L'Autorité de Régulation Énergétique¹²⁸ explique cette baisse de la consommation énergétique par la résilience des acteurs privés suite à la crise de l'énergie des années

¹²⁸ Energy Regulator Authority, 2024, *Annual Report : The Situation of Power Sector and ERE activity during 2023*, 269

précédentes. Les actions des hôtels des chaînes entreprises à des fins d'émancipation du réseau national ont donc porté leur fruit de manière tangible.

Les hôteliers affiliés se démarquent des indépendants albanais non seulement par leurs installations énergétiques, mais aussi par la qualité du service qu'ils proposent.

3) La qualité du service amélioré

Les difficultés structurelles de l'Albanie peuvent donner aux hôtels des grandes chaînes un avantage compétitif certain. Ils peuvent se démarquer par la qualité du service fourni. En 1985, Parasuraman, l'auteur de référence en la matière, suivant Lewis et Booms (1983), définit la qualité du service comme la *“mesure par laquelle le niveau de service fourni correspond aux attentes des clients ; offrir un service de qualité signifie répondre de manière constante aux attentes des clients”*¹²⁹. En effet, les hôtels des grandes chaînes cherchent à dépasser les normes albanaises et à se démarquer de la concurrence des hôtels indépendants par la qualité du service qu'ils offrent.

Il existe plusieurs systèmes de mesure de la qualité du service des hôtels. Parasuraman a établi en 1988 un modèle intitulé SERVQUAL qui repose sur cinq dimensions :

1. *“Reliability”*, soit la capacité d'assurer le service promis de manière fiable et précise
2. *“Assurance”*, qui s'exprime dans les connaissances et la courtoisie des employés et leur capacité à inspirer la confiance
3. *“Tangibles”*, qui s'incarne dans les installations, l'équipement, l'apparence du personnel. Étymologiquement, cela regroupe tout ce que l'on peut toucher.
4. *“Empathy”*, soit l'attention et le soin que la compagnie porte à chaque individu
5. *“Responsiveness”*, qui prend sa source dans la volonté d'aider le client et de lui fournir un service rapide

Bien qu'il soit extrêmement classique, ce modèle commence à vieillir. Un autre système plus récent est employé par la Nouvelle Zélande. Il s'agit du QUALMARK. Celui-ci, créé en 2008, prend en compte une grille de lecture plus large. Il englobe trente-sept critères répartis en sept dimensions. Celles-ci sont :

1. le service et la satisfaction des clients
2. les installations, les aménagements et l'ambiance générale de l'hôtel
3. la propreté et la sécurité des clients
4. le développement du personnel
5. la mise en oeuvre d'un tourisme durable et responsable
6. le marketing
7. le business

¹²⁹ “measure of how well the service level delivered matches customer expectations; delivering quality service means confirming to customer expectations on a consistent basis” in PARASURAMAN A Parsu, ZEITHAML Valarie A, BERRY Leonard L., 1985, A Conceptual model of Service Quality and its Implication for Future Research (SERVQUAL), *Journal of Marketing*, Vol. 49, Automne 1985, 41-50

L'hôtel noté en fonction des critères du QUALMARK reçoit une qualification en métal : bronze, argent et or.

Au niveau interne, les chaînes s'assurent de la bonne qualité du service par des scores qu'ont chaque hôtel¹³⁰. Par exemple, Marriott a le Guest satisfaction score (GSS score). Hilton a le satisfaction and loyalty tracking (SALT score). Les chaînes visent le 9/10 ou le 10/10. Elles observent les commentaires que laissent les consommateurs sur les réseaux sociaux comme TripAdvisor et TrustYou. Les OTA comme Booking encouragent également à laisser un feedback. Aureli et al ont montré en 2013 que des commentaires négatifs sur les réseaux sociaux récurrents entraînant une baisse des profits de l'hôtel.

Ainsi, une simple recherche sur TripAdvisor¹³¹ sur les hôtels à Tirana nous montre que la plupart des hôtels affiliés à des grandes chaînes apparaissent dans le top 20 du rapport qualité / prix. Ces six hôtels sont l'hôtel Elisa de Melia (1ère place), le Maritim Hotel Plaza (2ème place), le Mercure de Tirana (7ème place), le Hilton Garden Inn (10ème place), le Radisson Collection Morina (13ème place). En raison des algorithmes de la plateforme, ces chiffres peuvent varier légèrement chaque jour, mais sont représentatifs d'une tendance globale.

En raison des moyens qu'elles peuvent déployer, les grandes chaînes hôtelières partent avec un avantage sérieux sur les indépendants locaux albanais. Cette situation s'explique premièrement par le savoir-faire accumulé par les personnes travaillant pour ces compagnies. Cet avantage, dû à une formation différente du personnel, sera exposé en détails dans la troisième partie. Le second point qui favorise la qualité supérieure des hôtels internationaux réside dans le capital initial investi pour l'implantation de l'établissement. En effet, un capital de départ élevé permet d'investir dans les produits les plus luxueux, une bonne literie, des chauffeurs, du mobilier d'auteur etc... De plus, ces investissements de départ sont moins lourds pour les grands groupes car des économies d'échelle sont opérées au niveau international.

Ainsi, le marché albanais antérieur à l'installation des grandes compagnies hôtelières offrait une qualité de service assez ténue. Brunilda Licaj¹³² a entrepris en 2014 une étude sur vingt hôtels 3 et 4 étoiles de Durrës. Cette ville est la deuxième du pays en termes de population. Située sur la mer, elle présente les attraits d'une grande station touristique, au point que quelques hôtels y étaient déjà présents sous Zog Ier et Enver Hoxha. Elle a donc noté ces hôtels en fonction du modèle du QUALMARK. Ses conclusions témoignent du faible niveau de qualité de

¹³⁰ MAGNINI Vincent P., SIMON Carol J. in IVANOVA Maya, IVANOV Stanislav MAGNINI Vincent P. (2016), *The Routledge Handbook of Hotel Chain Management*, Routledge, Première édition, 563, p 305-306

¹³¹ TripAdvisor, Top du rapport qualité prix des hôtels sur Tirana, consulté le 18 avril 2025, https://www.tripadvisor.fr/Hotels-g294446-a_travelersChoice.1-Tirana_Tirana_County-Hotels.html

¹³² LICAJ Brunhilda, Mai 2014, An Empirical Study on Quality of hospitality Services in Durres, *Albania, Anglisticum Journal (IJLLIS)*, Vol. 3, Iss. 5, p 51-58

ces hôtels indépendants. Sur les vingt, quatorze sont classés bronze et six obtiennent l'argent. Les chaînes qui s'y sont développées, comme Mélia et Accor, sont donc arrivées sur un terrain vierge de concurrence crédible au niveau de la qualité du service.

Cependant, dans un des avions qui transportait Pierre-Olivier de Tirana à Paris, il a rencontré deux franco-albanais avec qui il a pu longuement discuter. Ils m'ont dit qu'ils avaient passé deux nuits au sein du Meliá de Gjiri i Lalzit. Ils m'ont dit que le service était assez médiocre comparé à celui de la France, et que l'Albanie avait de nombreux progrès à faire. Dans ce domaine. Partant, on peut questionner l'avantage des grandes chaînes arrivant sur de nouveaux marchés. Les difficultés attenantes à ces derniers semblent réduire la qualité générale. On peut penser aux difficultés d'approvisionnements. Cependant, la piste la plus vraisemblable réside sans doute dans le manque d'expérience du personnel, qui sera étudié en profondeur dans la troisième partie de ce mémoire.

Dans ce contexte, les seuls concurrents crédibles en termes de qualité sont les indépendants haut-de-gamme présents de longue date sur le marché comme par exemple le Xheko Imperial Luxury Hotel & Spa (4ème place). Ces hôtels ont pu acquérir des traditions, des opérations sur le temps long, qui leur permettent de maintenir leur place sur le marché. Ainsi, le Rogner, un hôtel créé en 1995 par un investisseur autrichien a su développer un vrai art d'accueil au fil des décennies. Pendant la quasi guerre civile de 1997/1998, les institutions ne fonctionnaient pratiquement plus. Le Rogner, où se réunissaient les hommes d'états et les diplomates, est apparu comme le seul centre de décision continu¹³³. Dans ces conditions, cet hôtel a pu s'armer d'une haute qualité du service, susceptible de contenir l'assaut du marché de Tirana par les grands groupes¹³⁴.

La qualité du service recouvre de nombreux domaines, et en particulier celui de la sécurité sous toutes ses formes, qui est devenue la "priorité absolue" du secteur hôtelier¹³⁵. L'hôtel doit l'assurer à ses clients. Les établissements des grandes chaînes hôtelières sont installés en dehors des zones potentiellement dangereuses pour les touristes. Les endroits privilégiés sont calmes. Par exemple, le directeur adjoint du Radisson Collection Morina vend le quartier comme un "havre de paix"¹³⁶.

¹³³ ABRAHAM, Fred. C., 2015, *Modern Albania, From Dictatorship to Democracy in Europe*, New York University Press, p 204

¹³⁴ Entretien n°7

¹³⁵ DUMOULIN Régis, GIACOMEL Aurore in GREFE Gwenaëlle, PEYRAT-GUILLARD Dominique, 2019, *Figures de l'emploi touristique, la GRH des mondes de l'hôtellerie et du transport aérien*, ISTE editions, série tourisme et systèmes de mobilité, Vol. 4, p 21

¹³⁶ Enregistrement de l'entretien n°2 : "He is telling me that what makes different from the other hotels is that people here find peace and have a lake, and can get relaxation, not as the other hotels in the noisy city. (19:41)"

Les hôtels essaient tant bien que mal de pallier le manquement des transports publics en sollicitant leurs propres chauffeurs.

L'approvisionnement local permet à certains des hôtels étudiés de se prémunir contre les risques de défaillance d'un état encore fébrile. Si les clients doivent être en sécurité énergétique et physique, les hôtels des grands groupes ont aussi le devoir d'assurer leur sécurité alimentaire.

Ainsi, on peut remarquer les efforts du Maritim Rafaelo Resort qui, selon son directeur, se fournit chez des cultivateurs du sud de Lezhë. En effet, les produits alimentaires du resort proviennent de la région agricole de Lac, où il possède une ferme de 15 000 m² avec une serre et des technologies supérieures fournies par une entreprise espagnole. Cependant, cette décision d'approvisionnement n'est pas le fruit d'une directive du groupe Maritim, mais une particularité du Resort.

On constate ainsi l'avantage relatif des grandes chaînes hôtelières au niveau de la qualité du service. Ils tirent cet avantage du faible degré de qualité initial de l'écrasante majorité des hôtels domestiques, et des moyens qu'elles investissent dans la sécurité des clients.

On a vu que l'action étatique et privée parvenait à atténuer les difficultés structurelles du marché albanais issu du communisme. Cependant, le problème majeur qui ressort de nos entretiens est le recrutement des talents.

Partie III : Les grands groupes hôteliers doivent importer des employés formés non locaux à cause du manque de main d'œuvre qualifiée.

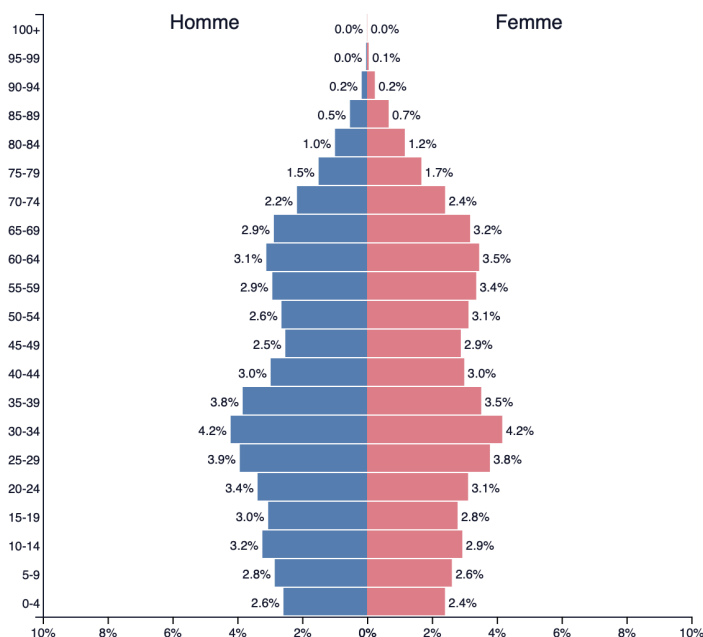
Gérard Pélisson, cofondateur d'Accor, a dit : *“d'un point de vue salarial, les grands groupes seront toujours plus ou moins équivalents. La différence doit donc se situer ailleurs : la formation, les promotions, les possibilités de développement, la convivialité de l'entreprise, les relations humaines, etc.”*. Partant, on peut s'interroger sur les stratégies de ressources humaines qu'emploient les grandes chaînes sur de nouveaux marchés pour faire la différence avec leurs concurrents. On peut supposer que les collaborateurs locaux n'ont pas une grande expérience des standards employés par les groupes internationaux. Si cette théorie s'avère juste, ils doivent faire venir des travailleurs expatriés en Albanie pour assurer un service de qualité, ou bien transmettre les savoirs. Comment s'opère cette transmission des savoir-faire?

Dans cette troisième et dernière partie, on va s'intéresser au problème du recrutement des talents sur le marché albanais, qui est capital en raison d'une émigration qui a vidé le pays de ses forces vives (I). Face à ce défi, les grands groupes emploient diverses stratégies de recrutement (II). On observera ensuite la transmission des standards internationaux, qui ne sont pas toujours en adéquation avec la culture des collaborateurs (III).

I. La problématique majeure du manque des travailleurs albanais

Le changement brutal de régime et de structure économique a profondément transformé la société albanaise, de telle sorte qu'une grande partie des jeunes travailleurs partent en Europe occidentale. Cette émigration cause une lacune sur le marché du travail (1). Les grands groupes hôteliers peinent à trouver du personnel qualifié. Cependant, les impacts négatifs de cette émigration doivent être nuancés (2) car les émigrés transfèrent une partie de leurs revenus vers leur pays d'origine. De plus, certains reviennent avec des savoirs et des compétences qu'ils peuvent transmettre. Enfin, les migrations internationales dues à l'exode rural favorisent l'installation des chaînes sur le territoire albanais (3).

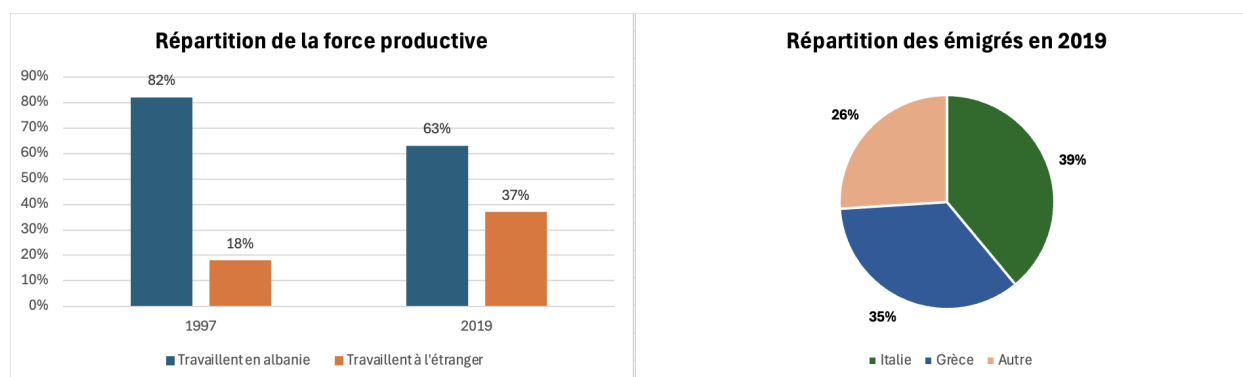
1) Un marché du travail vidé par l'émigration



Graphique 6: Pyramide des âges de la population d'Albanie. Source : United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division. *World Population Prospects: The 2024 Revision*

Les grandes chaînes peuvent connaître des difficultés pour recruter des talents car le pays s'est vidé de sa jeune population.

Le pays s'est vidé de sa force vive au cours des années 1990 et 2000. Ainsi, en 1997, le FMI estime qu'entre 15 et 20 % de la force productive albanaise vit à l'étranger. Deux décennies plus tard, en 2019, 1 680 000 Albanais vivent à l'étranger, soit 37 % de la population selon l'INSTAT. On peut donc constater que le pays est vidé de sa population. Parmi ces émigrés, 39 % vivent en Italie, et 35 % en Grèce. Les Albanais les plus éduqués vont généralement s'installer aux Etats unis ou en Europe Occidentale, provoquant une fuite des cerveaux.



Graphique 7: Répartition de la force productive et des émigrés

Pour montrer les effets de ce phénomène sur le marché du travail national, Konica et Filer (2005) ont mis en lumière une étude réalisée par les étudiants en économie de l'université de Tirana en 1996¹³⁷. Sur les 675 456 foyers recensés dans le pays en 1989, cette étude en a interrogé 1000.

66 % des foyers ont eu au moins un membre ayant travaillé à l'étranger entre juillet 1990 et juillet 1996. A cette date précise, ce chiffre s'élevait à 29 %. En effet, en 1996, environ 350 000 Albanais vivent à l'étranger, soit 20 % de la force productive du pays et 10 % de la population nationale. 20 autres % des travailleurs albanais souhaitent partir travailler à l'étranger.

Nous avons pu observer ce phénomène sur le terrain. En effet, à chaque fois que nous avons rencontré un jeune, celui-ci nous a affirmé qu'il voulait travailler en Allemagne ou en Suisse. Par exemple, dans le bus nous transportant de Tirana à Gjiri i Lalzit, le 23 juillet 2024, nous avons fait connaissance d'un jeune garçon de seize ans qui partait travailler dans un restaurant proche du Mövenpick. Il a expliqué qu'il apprenait l'allemand pour trouver un emploi en Allemagne. Il m'a donné plusieurs informations sur le terrain et je suis allé déjeuner dans son restaurant. J'y ai rencontré son ami, du même âge, qui m'a tenu le même discours et m'a dit que son frère et sa sœur travaillaient déjà à Cologne. Ces deux jeunes Albanais font donc partie des 60 % d'Albanais qui déclarent vouloir quitter l'Albanie, selon une enquête de Gallup de 2018¹³⁸.

Les pays où les travailleurs Albanais émigrent sont très ciblés. Entre 1990 et 1996, 70 % des émigrés vont en Grèce, 15 % en Italie, 4 % aux Etats-Unis et 2.5 % en Allemagne. 82 % des émigrés en Italie et en Grèce étaient illégaux. Néanmoins, ces chiffres ont baissé. En 1996, 61 %

¹³⁷ KONICA Nevila, FILER Randall K, septembre 2005, Albanian Emigration : Causes and Consequences, 23

¹³⁸ Koha.net, 11 novembre 2020, 57% des Albanais vivent à l'étranger , Koha.net, <https://www.koha.net/fr/arberi/245094/57-e-shqiptareve-jetojne-jashte-vendit>

sont revenus, soit expulsés par le pays d'accueil, soit volontairement. En effet, la majorité de ces émigrés sont des jeunes hommes diplômés du baccalauréat, issus de familles rurales nombreuses du Sud et de l'Ouest du pays. Ainsi, les jeunes issus des régions frontalières de la Grèce fournissent une main-d'œuvre saisonnière pour les fermes grecques.

Les écarts de salaire sont une des principales raisons pour lesquelles les Albanais quittent le pays. En effet, en 1996, un travailleur albanais moyen gagne 200 \$ par mois, alors que son homologue grec en gagne 1800 et son homologue italien 2600. Cet écart très important, combiné à la proximité géographique et au laxisme de la police des frontières, explique le phénomène d'émigration.

Cependant, on ne peut attester du caractère déterminant de la pauvreté dans le phénomène d'émigration. En effet, on ne peut savoir si l'homme quitte sa famille en raison de la précarité de celle-ci, ou si le foyer s'est appauvri à la suite du départ d'un de ses membres les plus productifs.

Cette émigration massive appauvrit le pays. Il le vide de ses forces vives qui pourraient construire le pays. Les effets sont différents selon les genres. Les jeunes hommes manquent principalement. Cependant, les femmes sont aussi touchées par ce phénomène. En effet, les transferts de fonds apportés par les émigrés entretiennent partiellement les locaux restés en Albanie. Ainsi, la recherche d'emploi par les femmes diminue : en 1990, **84 %** des femmes travaillaient alors qu'en 1996, elles n'étaient plus que **59 %**. Néanmoins, on ne peut certifier que cet arrêt du travail féminin soit complètement volontaire. La hausse du chômage peut aussi expliquer cette baisse significative.

Dans les entretiens que nous avons opérés auprès des professionnels locaux, la problématique du recrutement dans un marché du travail vidé de ses forces vives est apparue comme majeure. Par exemple, la responsable du Mövenpick a déclaré que le resort peinait à recruter. Il parvient à employer de la main d'œuvre locale, mais pas toujours très qualifiée. De même, le responsable du Radisson Collection Morina nous a informé que le recrutement avait été la principale difficulté rencontrée lors de la mise en route du projet¹³⁹.

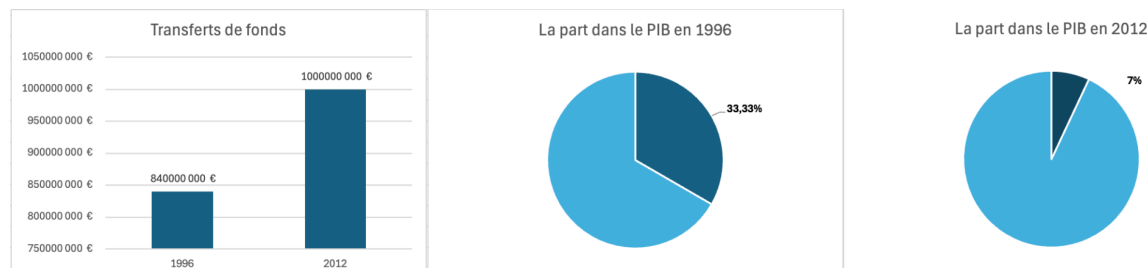
Cependant, l'avis négatif sur les conséquences de l'émigration ne fait pas l'unanimité lors de nos entretiens.

¹³⁹ Enregistrement de l'entretien n°2 : *“To find a good staff and even if we prepare them to work here they want to go abroad and leave away to early and they can't have a stabilization here, they want to move very fast after working here, that is the major difficulty (23:11)”*

2) Les impacts négatifs de l'émigration à nuancer

L'émigration albanaise n'est pas entièrement négative. Tout d'abord, les transferts de fonds fournis par les émigrés contribuent au développement du pays. De plus, les émigrés peuvent revenir avec de nouvelles compétences.

Les émigrés opèrent des transferts de fonds favorisant le développement du pays. En effet, selon l'étude mise en avant par Konica et Filer, 46 % des foyers interrogés ont bénéficié d'un transfert de fonds au premier semestre 1996, et ce chiffre s'élève à 86 % chez les familles qui ont un membre à l'étranger. Ces transferts se font en liquide ou en nature. Le montant moyen mensuel des transferts de fonds déclarés par l'intégralité des foyers interrogés est de 105\$, il s'élève à 344\$ dans les familles ayant un membre à l'étranger. Dès lors, un foyer reçoit en moyenne 1250 \$ par an. Le pays reçoit donc 840 millions de \$ par an. Ce décompte ne recouvre pas les transferts en nature. Selon leur estimation, les transferts de fonds des émigrés en 1996 représentent le tiers du PIB national. En 2012, les transferts de fonds de la diaspora représentaient 1 milliard de dollars¹⁴⁰. En revanche, la part de ces flux dans le PIB a fortement diminué, ne s'élevant plus qu'à 7 %. Les transferts opérés par les émigrés ont donc un poids considérable dans l'économie albanaise, même si ce dernier tend à s'amoindrir.



Graphique 8 : Évolution des transferts de fonds des émigrés

Cuka (2003) et Muent (2001) ont montré que les transferts de fonds issus des émigrés étaient une source majeure du capital des start-up albanaises. Au milieu des années 90, ces transferts représentaient environ 17 % du capital des entreprises privées albanaises selon le Centre Albanais de recherche économique.

Le pays, grâce à son nouveau développement, permet le retour d'une partie de la diaspora qui a acquis des compétences à l'étranger. C'est par exemple le point de vue du manager F&B du

¹⁴⁰ SINTES Pierre, 2015, in SIMON Gildas (Dir), *Dictionnaire des migrations internationales. Approche Géohistorique*, Paris, Armand Colin, 807, p 178

Sol Tropikal de Durrës. Celui-ci voyait d'un bon œil cette émigration¹⁴¹ et le potentiel partage de compétences qu'elle pouvait apporter à son retour : *“Nous le ressentons (le phénomène d'émigration), mais comme dans tous les pays, quand on est jeune, on a envie de visiter d'autres pays. Pourquoi pas ? Mais une chose est sûre, s'ils reviennent plus forts et avec une nouvelle expérience [...] c'est toujours un bon point pour l'avenir et pour nous.”*. Les parcours d'une partie des managers que nous avons rencontrés lors de nos entretiens semblent corroborer cette opinion.

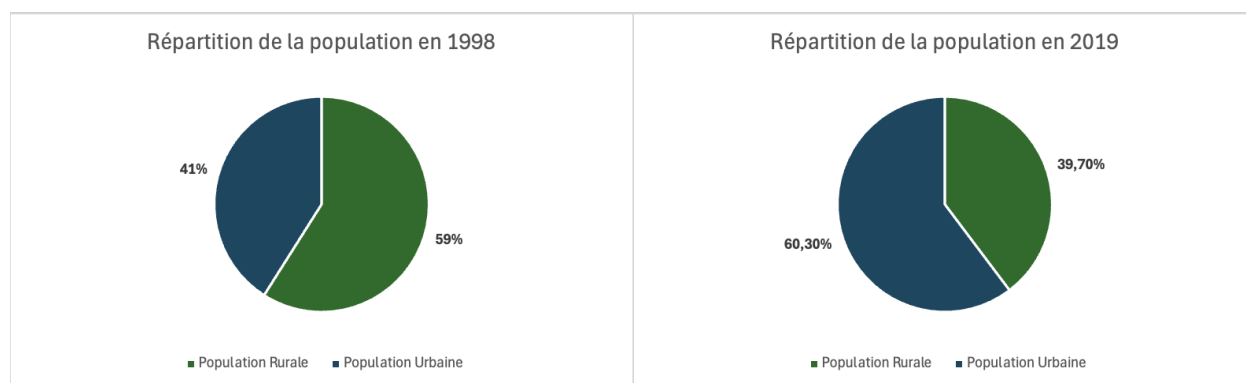
Ainsi, l'aspect négatif de l'émigration semble discutable. Cependant, les chaînes hôtelières doivent aussi prendre en compte un autre phénomène migratoire : l'exode rural.

¹⁴¹ Enregistrement de l'entretien n°3 : *“We feel that, but like in every country when you are younger you want to visit other countries. Why not. But one thing is for sure, if they come back, stronger, and with another experience [...] that is always a good point for us in the future and good for us (27:44)”*

3) Des migrations internes favorables à l'implantation des grands groupes internationaux

Pour comprendre les difficultés des grandes chaînes en matière de recrutement, il nous faut observer les modifications profondes de la société albanaise depuis la chute du régime communiste.

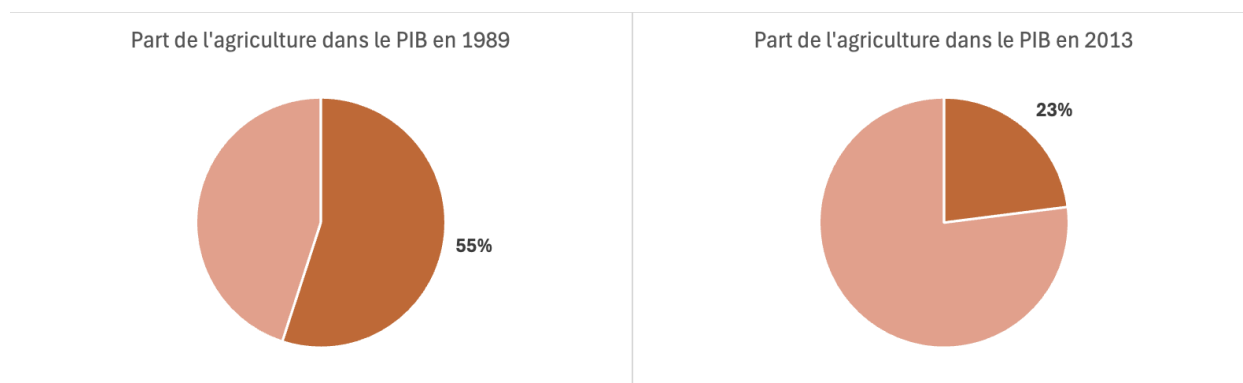
Ces trente dernières années, on a observé un fort exode rural. En effet, l'Albanie est originellement très agricole. En effet, en 1989, à la veille de la chute du communisme, 55 % de la population active travaillait dans le secteur de l'agriculture¹⁴². Celui-ci représentait plus de la moitié du Produit National Brut en 1990. Ce secteur était d'autant plus important que le pays vivait en autarcie, et devait donc viser l'autosuffisance alimentaire. En 2019, seuls 38% des Albanais travaillent dans le secteur primaire. En vingt ans, la population rurale a considérablement diminué, passant de 59 % en 1998 à 39.7 % en 2019¹⁴³. En 2013, l'agriculture ne représentait plus que 23% du PNB



Graphique 9: Évolution de la répartition population rurale/urbaine

¹⁴² BONINI & al, 1988, Encyclopédie Géographique, la Pochotèque, Garzanti Editore s.p.a., 312

¹⁴³ AZIZAJ Evelina, 26 novembre 2019, A reflexion on rural exodus in Albania, Info Europa Magazine, décembre 2019, in Institute for Democracy and Mediation, <https://idmalbania.org/news-cpt/a-reflection-on-the-rural-exodus-in-albania-december-2019/>



Graphique 10: Évolution de la part de l'agriculture dans le PIB de l'Albanie

Cette transformation profonde d'une société en voie de tertiarisation s'explique par la situation des régions agricoles. La répartition des terres à la chute du communisme a été catastrophique. Les standards de vie de la ruralité albanaise sont très faibles.

Tout d'abord, la question de la répartition des terres a été fatale à l'agriculture albanaise. Sous le communisme, les cultures étaient collectivisées. La propriété n'existait pas, si bien qu'un assouplissement ayant permis de posséder deux moutons du même sexe est apparu comme une révolution. A la chute du régime du Parti du Travail, le Gouvernement albanais a mis fin à cette collectivisation par la loi sur les terres de 1991. Celle-ci a soldé les parcelles. 60 % des ruraux se sont portés acheteurs. Ainsi, c'est plus de 450 000 exploitations qui se sont créées ex nihilo. Celles-ci avaient donc une très faible surface, avec une moyenne d'1.3 hectares, émiettés en quatre parcelles différentes. Face à la concurrence étrangère, ces micro-exploitations n'étaient pas compétitives sur le marché agraire. Les ruraux ont donc émigré en masse, soit vers l'étranger, soit vers les villes, et tout particulièrement Tirana, dont la population a augmenté de plus de 40 % entre 1990 et 2013.

De plus, l'Etat ne parvient pas à fournir la même qualité de services publics aux citoyens ruraux. Ces zones connaissent également une grande pauvreté. Le niveau de technologie agricole est très faible. La coopération entre les cultivateurs n'est pas toujours aisée. Dans ces conditions, les campagnes se vident. Les jeunes partent soit à l'étranger, soit en Grèce.

Nous avons pu constater cette situation rudimentaire de l'agriculture albanaise lors d'un trajet en bus allant de Tirana à Korçë en 2022. Nous avons été surpris par l'aspect parfois

archaïque des méthodes de cultures. Nous avons l'impression de voir des paysans d'Ancien Régime. Chaque maison avait des cultures journalières avec des légumes, des vignes et parfois une ou deux vaches. Dans les montagnes entre Elbasan et le lac d'Ohrid, nous avons vu des vaches gardant leur bétail. En arrivant dans la plaine de Korçë, nous avons pu observer des laboureurs retournant la terre. Pour effectuer cette tâche, ils n'emploient pas le tracteur, mais la bêche.

Cependant, cet exode rural massif, conséquence de la loi agraire de 1991, n'est pas entièrement négatif. Il présente plusieurs intérêts pour les grandes chaînes hôtelières qui cherchent à s'implanter sur ce nouveau marché.

Tout d'abord, les groupes hôteliers internationaux s'implantent d'abord dans la capitale, car c'est là que s'opèrent les affaires quotidiennes. Cela ouvre donc la voie à l'exploitation d'une clientèle business. Or, l'agglomération d'un plus grand nombre d'habitants dans une même ville génère logiquement des besoins plus nombreux. La demande étant plus forte, une offre doit se créer pour la combler. C'est une ville dynamique où se concentre le tiers de la population. Dès lors, les entrepreneurs, albanais ou étrangers séjournent davantage à Tirana, allant dans les hôtels standardisés des compagnies internationales.

De plus, au niveau du marché de l'emploi, ce phénomène d'exode rural remplit les grandes villes d'une main d'œuvre bon marché. Le salaire minimum s'élève aujourd'hui à 40 000 leks (424.4 \$)¹⁴⁴. Bien qu'il reste le plus bas d'Europe, il a considérablement augmenté, puisqu'il s'élevait à 30 000 leks (283.1 \$) en 2022. Cette augmentation montre l'accroissement des richesses dans le pays. Cependant, il reste très compétitif, ce qui réduit les coûts que les compagnies internationales doivent engager pour s'implanter sur le marché albanais.

En outre, cette concentration de la population albanaise au sein de Tirana et des villes proches peut également être bénéfique du point de vue des ressources humaines. Elles regroupent un plus grand nombre de potentiels talents que les chaînes internationales peuvent exploiter. De plus, les grandes villes comme Tirana et Durrës sont plus connectées au reste du monde, que ce

¹⁴⁴ Countryeconomy.com, consulté le 2 février 2025, <https://countryeconomy.com/national-minimum-wage/albania>

soit par l'aisance du transport aérien, le nombre accru d'écoles et d'universités, ou même par la connexion internet. Ainsi, les collaborateurs issus de cet exode rural sont plus ouverts sur le monde que s'ils étaient restés dans leur ferme à la frontière kosovare. Or l'ouverture à l'étranger est une qualité essentielle pour un collaborateur de qualité en hôtellerie.

Ainsi, si la chute du secteur agricole albanais a eu des conséquences délétères pour les campagnes albanaises, les groupes hôteliers internationaux peuvent y trouver quelque avantage en raison de la concentration des affaires et des talents sur un même secteur. De plus, le faible coût de la main d'œuvre amoindrit les sommes qu'ils doivent déboursier pour s'implanter.

Maintenant qu'on a observé l'impact de l'émigration de masse sur l'installation des grands groupes hôteliers, on va pouvoir observer les stratégies qu'emploient ces firmes pour attirer les talents. On va pouvoir s'interroger sur l'origine des employés compte tenu du phénomène de fuite des cerveaux et des bras.

II. Les stratégies d'attraction des talents albanais

Malgré un marché du travail a priori défavorable, les groupes hôteliers internationaux se démarquent et arrivent à employer une forte majorité d'Albanais (1). Ils peuvent compter sur certaines variables d'attractivité (2) telles que les salaires qu'ils offrent, ou leur nom. Néanmoins, les zones périphériques du pays ne sont pas touchées par ces groupes (3), ce qui concentre toute l'activité à Tirana. Ainsi, la concentration des talents dans la capitale est un frein pour la croissance de ces chaînes dans d'autres villes.

1) Une majorité d'employés albanais

Lors de nos observations sur le terrain et de nos entretiens, nous avons constaté que l'immense majorité des salariés des grandes chaînes hôtelières était composée d'Albanais.

Selon la littérature, le recrutement d'employés locaux peut être un atout dans la compétition avec les concurrents internationaux et nationaux. En effet, cela accentue l'enracinement local de l'entreprise¹⁴⁵. Les clients orientés vers la découverte du terroir sont plus satisfaits du contact avec des collaborateurs qui connaissent le terrain. Ils peuvent leur partager leur culture et les aiguiller sur des questions relatives au patrimoine local. Ainsi, dans un contexte de glocalisation, le recrutement de salariés albanais est un avantage sur les autres compétiteurs.

Ce recrutement est favorisé par la connaissance de l'anglais qu'ont les jeunes Albanais. Ceux-ci l'apprennent à l'école, mais aussi grâce aux films et aux séries anglophones. En raison de la situation du pays, au carrefour entre les influences de différentes puissances étrangères, l'italien, le grec, le russe et le turc sont aussi parlés, bien que ces connaissances varient considérablement selon l'âge et le niveau d'éducation. Les hôtels étudiés ont ouvert récemment dans des zones à proximité des grandes villes. Ils ont donc recruté une main d'œuvre jeune et pleinement intégrée dans la mondialisation. Ainsi, selon le directeur adjoint du Radisson Collection Morina, 70 % du personnel comprend l'anglais ou l'italien¹⁴⁶.

Ces équipes jeunes mais inexpérimentées s'améliorent au fil des années comme l'a constaté la housekeeping manager du Mövenpick de Gjiri i Lalzit. Celle-ci voit d'ailleurs une

¹⁴⁵ DELLA CORTE Valentina, in IVANOVA Maya, IVANOV Stanislav MAGNINI Vincent P., 2016, *The Routledge Handbook of Hotel Chain Management*, Routledge, Première édition, p 59

¹⁴⁶ Enregistrement de l'entretien n°2 : “ 70 % of the staff understand italian and some english (35:32)”

marge d'amélioration au niveau du service¹⁴⁷. Dans cet hôtel, le turn over est plus important dans le département F&B que dans l'hébergement. Cela s'explique par la condition d'étudiants des employés de ce premier département. Ils reçoivent une éducation adaptée à l'école de tourisme de Durrës¹⁴⁸.

En outre, le droit du travail albanais est favorable à l'implantation des grandes chaînes hôtelières¹⁴⁹. En effet, celui-ci est plus souple et plus avantageux pour l'employeur que le droit français par exemple.

Comme on l'a vu plus haut, le salaire minimum est bas : 40 000 leks soit environ 400 €. Il s'agit du plus bas en Europe. Les charges sociales que doivent payer l'employeur ne sont que de 16.7 %, soit 6 680 leks pour un salaire minimum, ce qui correspond à environ 66 €. Par conséquent, un employé albanais au salaire minimum ne coûte donc que 466 € par mois, et donc 5 592 € par an à la chaîne hôtelière.

On peut voir une barrière dans le fait que le contrat de travail doit être rédigé en albanais, mais un service RH local ou bien un traducteur peuvent pallier ce problème de communication entre la chaîne et le salarié.

Au niveau de la temporalité, la semaine du salarié albanais est de 40 heures, mais peut contractuellement excéder 50 heures, les heures supplémentaires étant majorées de 125 %. Les collaborateurs albanais n'ont que 20 jours de congés payés par an. S'ils tombent malades et ne se rendent pas à leur travail, l'employeur est tenu de leur payer 80 % de leur salaire les 14 premiers jours. Les Albanaises peuvent prendre un an de congé maternité.

Pour ce qui est des périodes recouvrant le début et la fin du contrat de travail, la période probatoire est de trois mois. Le préavis de licenciement doit être fait un mois à l'avance, les indemnités de celui-ci s'élevant à 15 jours de salaire après trois ans d'ancienneté.

Examinant toutes ces données sociales, juridiques et économiques, on peut constater que le collaborateur albanais est un atout pour la chaîne hôtelière qui s'implante en Albanie. Il conjugue ouverture sur le monde et compétitivité économique sur le marché du travail. C'est pourquoi les grandes chaînes n'ont pas forcément intérêt à peupler leurs établissements d'expatriés, qui leurs coûteraient beaucoup plus cher que la main d'œuvre locale.

¹⁴⁷ Enregistrement de l'entretien n°1 : "It on the beginning the service, so make the difference (20:18)"

¹⁴⁸ Enregistrement de l'entretien n°1 : "Only in F&B because they are students they move (4:52)"

¹⁴⁹ Remoly, Albania's Labor Law & Overview of Payroll and Social Security, consulté le 2 avril 2025, <https://remoly.net/countries-knowledge-detail/1>

Le tableau récapitulatif suivant montre l'intérêt des grandes chaînes à embaucher des collaborateurs albanais. Les coûts de personnel d'une installation en Albanie sont extrêmement faibles comparés à ceux de la Croatie ou de la France.

| | Albanie | Croatie | France |
|--|------------------------|-------------------|---------------------------------|
| salaire minimum | 40 000 Lekë (403,31 €) | 970,00 € | 1 801,80 € |
| nombre d'h/semaine | 40 | 40 | 35 |
| période probatoire | 3 mois | 6 mois | |
| Préavis de licenciement | 1 mois | 1 mois | nombreux régimes |
| indemnités de licenciement | 15 jours après 3 ans | 10 jours à 6 mois | |
| congés payés | 20 jours | 20 jours | 35 jours |
| arrêt pour maladie payé | 14 jours | 42 jours | dépend de chaque cas individuel |
| congé maternité | 100 jours | 98 jours | 70 jours |
| charges sociales de l'employeur | 16,70 % | 17,20 % | Environ 45 % |

Tableau 5: Comparaison de la main d'oeuvre Albanaise, croate et française

Néanmoins, on peut se demander si l'internationalisation de la demande ne va pas transformer le personnel des hôtels des grandes chaînes hôtelières. En effet, L'interview de la responsable des relations clients du Rixos de Dubrovnik nous a montré que seule une minorité des employés était croate dans une destination qui accueille principalement des touristes étrangers.

L'entrée de l'Albanie dans la mondialisation par le tourisme peut amener les grands groupes hôteliers à engager des collaborateurs étrangers. Dès lors, ceux-ci pourront enrichir les équipes en apportant leur manière de penser et leur méthode de travail. C'est par exemple ce que souhaite le directeur du Best Western Ark Hotel. En effet, son personnel est entièrement albanais. En 2025, il compte embaucher des étrangers (Philippines, Inde) pour combler le manque de travailleurs dû à l'émigration¹⁵⁰. Il veut apporter plus de diversité culturelle à son staff, pour avoir plusieurs manières de penser, d'autant plus que le nombre de clients asiatiques augmente (10 %).

Si l'emploi de collaborateurs albanais est profitable aux groupes hôteliers internationaux, il l'est avant tout pour les populations locales, dont l'attraction est un enjeu certain pour ces chaînes.

¹⁵⁰ Enregistrement de l'entretien n°10 : “Do you suffer the lack of workers [due to emigration] - Unfortunately yes (22:10)” ; “we are looking maybe for the next year to bring over some foreigners as well. They might be from Philippines, India (22:19)”

2) Des variables d'attractivité limitées

Les grandes chaînes peuvent appuyer sur plusieurs variables qui, par effet de levier, les rendent attractifs aux yeux des travailleurs Albanais. Ils peuvent user de la renommée de leur marque, ou bien offrir un salaire élevé.

Le secteur de l'hôtellerie connaît une crise du sens, qui donne lieu à un fort taux de turn-over. Ainsi, à l'échelon européen, 51,7 % des personnes de l'hôtellerie occupent le même emploi pendant 1 an ou moins, contre 27,1 % dans les autres secteurs¹⁵¹. Ces chiffres alarmants sont liés aux conditions de travail très difficiles des métiers du secteur. Le travail en hôtellerie peut entraîner des séquelles à la fois physiques, dues par exemple au port de lourdes charges, et psychologiques, en raison du stress généré. Les horaires sont beaucoup plus contraignants, ce qui rend difficile l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Or, les jeunes générations sont plus sensibles à la recherche de cet équilibre.

Dès lors, les chaînes doivent impliquer leurs salariés. Le rôle des directeurs des ressources humaines est d'accroître l'implication et la satisfaction au travail des collaborateurs.

Il résulte de nos entretiens que le nom et la brand reputation sont très importants pour attirer des employés. D'une part, ils sont connus et leur nom évoque immédiatement un environnement concret dans l'esprit du demandeur d'emploi. De par les standards de travail qui régissent ces hôtels, il sait à quoi s'attendre lorsqu'il postule. Par exemple, le directeur du Maritim Rafaelo Resort affirme qu'il ne souffre pas de la pénurie de travailleurs albanais car son resort est le plus grand du nord du pays. Ainsi, les albanais du nord à la recherche d'un emploi connaissent de réputation cet établissement. De même, travailler dans une marque internationale de prestige peut être un très bon point pour la carrière. C'est pourquoi les salariés recherchent un emploi dans les hôtels des grandes chaînes hôtelières. Il faut néanmoins qu'ils soient qualifiés.

Le salaire que les grandes chaînes hôtelières proposent peut être un atout important dans la recherche de talents. En effet, une étude de Prendi, Hadroi et Prendi a montré que le salaire était une variable influente sur le comportement de la masse salariale¹⁵². Les travailleurs albanais sont prêts à travailler plus d'heures s'ils obtiennent en échange un plus haut salaire. D'autres études, produites par Dominguez-Falcon et al (2016) et Jaworski et al (2018), ont montré qu'une politique de rémunération incitative jouait un rôle très important dans la satisfaction et l'implication organisationnelle affective.

¹⁵¹ CHARLES-PAUVERS Brigitte in GREFE Gwenaëlle, PEYRAT-GUILLARD Dominique, 2019, Figures de l'emploi touristique, la GRH des mondes de l'hôtellerie et du transport aérien, ISTE editions, série tourisme et systèmes de mobilité, Vol. 4, p 63

¹⁵² PRENDI Llambi, HADROI Artur, PRENDI Klarida, 20 mai 2023, Labor Market in Albania : Overview, Components and Analysis, *Interdisciplinary Journal of Research and Development*, Vol 10 No1 S 1 / May 2023, 165

Les hôtels albanais affiliés aux chaînes volontaires internationales peuvent donc miser sur la rémunération pour attirer les talents et les garder. Ainsi, le directeur du Maritim Rafaelo resort nous a affirmé que les salaires de l'établissement étaient en moyenne de 20% supérieurs à la moyenne pour les mêmes postes.

La brand reputation et le salaire sont donc les deux leviers que peuvent employer les grands groupes pour attirer les talents albanais. Cependant, on peut s'interroger sur les limites de ces variables en explorant le cas de l'investissement des zones plus rurales par les firmes.

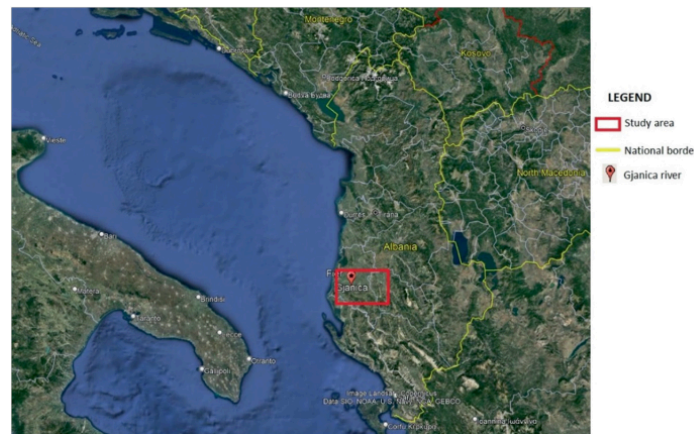
3) La création de projets hôteliers facteur de revitalisation des zones rurales.

Comme on l'a vu plus haut, l'Albanie a connu un fort exode rural qui offre les avantages de remplir des grandes villes que l'émigration internationale aurait vidées, et de faire baisser les prix de l'immobilier des zones rurales. Partant, on observe une concentration des grandes chaînes hôtelières à Tirana et ses environs. Or, cette concentration est concomitante à la concentration de la population, et donc des talents. Cependant, les destinations touristiques se développent sur des zones plus périphériques et bien moins peuplées. Dès lors, on peut se demander si, alors que les grandes chaînes peinent parfois à recruter à Tirana et à Durrës, celles-ci vont trouver les talents nécessaires aux futurs hôtels de luxe à la campagne.

Par exemple, selon le témoignage de la housekeeping manager du Mövenpick de Gjiri i Lalzit, cet hôtel peine à recruter des personnes qualifiées et doit se contenter de travailleurs venant principalement de Durrës et des villages environnants.

Cependant, on trouve une vraie demande pour aller visiter les zones périphériques comme Gjirokastër par exemple. Celles-ci sont considérées comme authentiques.

Une solution a été exposée par Laci, Papathimiu et Laci¹⁵³ pour que les grandes chaînes s'installent à la campagne tout en y attirant les talents. Ils proposent l'implantation d'hôtels diffus dans la région de la Gjanica, à côté de Fier (*carte ci-dessous*)



Carte 5: Région de Gjanica

¹⁵³ LACI Esmeralda, PAPATHIMIUI Sonila, LACI Sabri (2023). The Diffused Hotel as an Innovative Form of Tourism Development (Case of the Sub-basin of the Gjanica River. Fier Region, Albania), *Impact of Artificial Intelligence, and the Fourth Industrial Revolution on Business Success Proceedings of the International Conference on Business and technology (ICBT 2021)*, Springer, 39

Les hôtels diffus (alberghi diffusi) sont un modèle hôtelier assez récent, apparu dans les années 80 au sud de l'Italie. Il s'agit de structures présentant des hébergements répartis de manière éparse dans des petites maisons. Ils permettent de revitaliser des régions rurales.

Ils justifient cette idée par l'intérêt accru des touristes à l'endroit des spécialités locales et de l'authenticité des lieux. De plus, la région s'adapterait particulièrement au modèle de l'hôtel diffus. En effet, elle présente un relief abrupt.

l'article expose les résultats d'une étude menée sur trois villages albanais (Mbrostar, Qender, Portez) Leurs habitants sont interrogés sur l'implantation d'un hôtel diffus. 78% sont très optimistes quant à l'installation d'hôtels diffus, 12% assez optimistes, 8% peu optimistes, et seulement 2 % pas du tout optimistes. Au niveau du nombre de création d'emplois espérée : 63 % beaucoup, 27% assez, 9% un peu, 1% aucun. 67% pensent qu'il y aurait beaucoup d'impact sur les autres activités, et 33 % un peu. D'autres chiffres apparaissent, mais globalement entre un tiers et les trois quarts sont très optimistes quant à l'impact du tourisme sur l'économie.

Néanmoins, la région de la Gjanica est typique des zones rurales albanaises. Elle est complètement dépeuplée. Dès lors, l'installation d'hôtels diffus dans les campagnes albanaises comporte le risque que les travailleurs ne suivent pas. En effet, cela implique que les grandes chaînes hôtelières fassent en quelque sorte le premier pas en investissant dans des hôtels ruraux. Ce projet nécessite l'appui d'une campagne de communication auprès des travailleurs albanais, axée sur la marque employeur des grandes chaînes. De plus, les grandes chaînes doivent trouver les moyens qu'utilisent les chercheurs d'emploi pour trouver du travail. En effet, Prendi Hadroi et Prendi ont montré l'existence de *“différences entre la méthode d'information que les demandeurs d'emploi et les employeurs utilisent pour obtenir des informations sur le marché du travail”*.

On peut observer dernièrement des initiatives des chaînes hôtelières qui vont dans ce sens. En effet, le marché hôtelier de Tirana commence à être saturé. Dès lors, les grands groupes investissent des zones plus rurales, principalement sur les côtes environnant Dhërmi et Vlora.



Figure 14: Dhërmi et ses campagnes

La difficulté du recrutement dépend donc de variables géographiques et économiques. Une fois celui-ci opéré, comment la chaîne enseigne-t-elle ses standards, nécessaires au maintien de ses avantages stratégiques sur le marché, à sa nouvelle recrue albanaise?

III. Un transfert des compétences progressif

Dans les hôtels appartenant aux grands groupes internationaux, un certain nombre de managers, quand ils ne sont pas étrangers, ont acquis leurs compétences en dehors du pays (1). Ils transmettent les standards des grandes chaînes hôtelières aux travailleurs albanais, dont l'éducation générale est plutôt basse (2). Ce transfert de savoirs a pour but l'internationalisation de la marque employeur (3).

1) Les compétences des managers issues de l'étranger

On peut constater que les responsables des établissements appartenant à de grandes chaînes hôtelières sont souvent étrangers. En effet, pour gérer leurs équipes qui ont une culture différente de la leur, les grands groupes hôteliers peuvent employer trois profils de collaborateurs, chacun ayant ses avantages et ses inconvénients : les employés PCN (parent country national), les employés HCN (Host country national), et les employés TCN (Third country national)¹⁵⁴.

Les employés PCN (Parent county national) sont des expatriés de la même nationalité que la chaîne. Ils sont donc plus à même de comprendre en profondeur la culture de l'entreprise. Ils sont généralement envoyés pour gérer les opérations dans le pays d'accueil, lorsque celui-ci manque de personnel qualifié. Ce mouvement des pays développés vers les pays en développement a été mis en avant par Maude en 2011.

Cependant, selon Schaeffer (1999), le coût de l'embauche d'un expatrié est élevé, montant à trois fois le salaire d'un local du même rang. Cela peut coûter très cher lorsque l'expatrié échoue en raison d'un manque d'adaptation culturelle. De plus, la recherche a montré l'importance d'un profil très particulier et d'une formation avancée pour que l'expatriation réussisse. C'est pourquoi nous n'avons pas rencontré de managers expatriés lors de nos investigations sur le terrain.

¹⁵⁴ BECKER Cherylynn, WANG Wei in IVANOVA Maya, IVANOV Stanislav MAGNINI Vincent P. (2016), *The Routledge Handbook of Hotel Chain Management*, Routledge, Première édition, 563, p 318-320

Les employés HCN (Host country national) sont des collaborateurs qui viennent du pays d'accueil de la structure. Ils coûtent moins cher et connaissent la langue locale. Ils partagent la culture des employés locaux, et comprennent mieux leur environnement socio-économique.

Au cours de nos recherches, nous avons rencontré un certain nombre de managers albanais. Néanmoins, ces Albanais ont acquis leurs compétences à l'étranger. Ils servent donc en quelque sorte d'intermédiaires entre la grande chaîne hôtelière et les employés albanais.

Par exemple, le manager du Best Western Ark Hotel a commencé comme serveur en parallèle de ses études de finances et de management. Il est parti ensuite travailler plusieurs années au Qatar. Il a grimpé les échelons du F&B auprès de la compagnie Hilton¹⁵⁵. Une fois ce séjour de longue durée à l'étranger terminé, il est rentré en Albanie où il a repris la gestion d'un hôtel d'une grande chaîne hôtelière. On peut supposer que, sans son parcours à l'étranger auprès d'un mastodonte de l'hôtellerie, la chaîne volontaire Best Western ne l'aurait pas retenu pour la gestion de son hôtel.

On retrouve le même profil chez le directeur adjoint du Radisson Collection Morina. Celui-ci a commencé à travailler comme serveur à l'âge de 13 ans. Il a suivi en parallèle des études vétérinaires. Il a ensuite pris du galon en F&B jusqu'à devenir responsable de service. Il a travaillé cinq ans en Italie, avant de revenir en Albanie.

Ces parcours des managers HCN que nous avons étudiés, tournés vers l'étranger, corroborent les rares études opérées sur ce profil d'employés. Celles-ci se sont penchées sur les managers HCN chinois des hôtels appartenant à des chaînes américaines. Préalablement, ils ont travaillé côte à côte avec des managers américains, ce qui leur avait transmis, par une socialisation secondaire, les valeurs de la chaîne américaine.

Les employés TCN (Third country national) forment un troisième profil de managers employés par des chaînes hôtelières pour pénétrer de nouveaux marchés comme l'Albanie. Ils viennent d'un pays tiers, et sont en général moins coûteux que les PCN. Ils peuvent être plus au fait de la culture locale s'ils viennent de la même aire culturelle.

¹⁵⁵ Enregistrement de l'entretien n° 10 : *"I worked in hotels like Hilton, mainly, for me it was in Hilton, most of my career was there (1:40)"*

Par exemple, le manager du Mercure de Tirana, qui a ouvert ses portes en janvier 2024, est turc. De même, au Marriott, il y a plusieurs responsables de services turcs. L'ancienne directrice du Mövenpick était serbe. Or, la Turquie et la Serbie sont des pays de l'aire culturelle balkanique. Ils comprennent donc mieux les enjeux nationaux et régionaux du pays. En outre, ils ont fait toute leur carrière au sein des grands groupes hôteliers. Ils connaissent donc en profondeur les arcanes de la culture d'entreprise de leur chaîne. Ainsi, ces employés présentent une situation équilibrée entre les PCN et les HCN.

Ces observations sur le terrain semblent corroborer les études de Nicole Vaugeois sur le sujet. Ses travaux montrent que certaines chaînes hôtelières sont plus enclines à offrir des emplois à des étrangers qualifiés que de donner leur chance à des locaux¹⁵⁶.

Pour diriger les hôtels s'implantant sur le marché albanais, les grands groupes hôteliers emploient un personnel qualifié. Ceux-ci sont soit des Albanais façonnés par des expériences à l'étranger, soit des étrangers venant de pays plus ou moins proches géographiquement et culturellement de l'Albanie. Les chaînes ne favorisent pas la mise en place de managers expatriés venant de leur propre pays, probablement en raison du coût élevé de cette démarche. Néanmoins, cela renforce la difficulté de la transmission des standards.

¹⁵⁶ VAUGEOIS Nicole, 2000, Tourism in developing countries: refining a useful tool for economic development. *6th World Leisure Congress Proceedings*, Bilbao, Spain

2) La transmission verticale des standards

Pour satisfaire les attentes de leurs clients, les grandes chaînes hôtelières doivent appliquer des standards internationaux. Les employés doivent donc intégrer ces standards, car ils représentent la marque tous les jours. On va observer ici comment les managers transmettent des compétences à des travailleurs albanais dont le parcours ne prédispose pas toujours aux métiers de l'hôtellerie.

Le recrutement est une question délicate qui doit concentrer quotidiennement les efforts des employés des ressources humaines¹⁵⁷. Ceux-ci disposent de trois tactiques d'embauche pour les hôtel :

- poster les emplois vacants sur tous les canaux adaptés comme LinkedIn par exemple
- mettre en place d'un système de référencement et de cooptation des employés, qui sont encouragés à recruter les collègues qu'ils sentent adaptés au poste recherché
- recruter les candidats d'où qu'ils viennent pour les emplois qui nécessitent une formation mais ne requièrent pas de connaissances antérieures

Les postes précis nécessitent a priori des compétences. Or, il existe en effet des lycées hôteliers, et des départements dédiés à l'hospitalité dans les universités. Cependant, on constate que les salariés sont souvent issus d'autres branches et travaillent dans le tourisme en raison de la place prépondérante qu'occupe ce secteur dans l'économie locale. La plupart des intervenants que nous avons interrogés nous ont dit qu'ils privilégient la volonté de progresser au diplôme. Il est à noter que les responsables que nous avons rencontrés ne sont presque jamais issus d'écoles hôtelières.

De plus, le niveau d'éducation des travailleurs albanais est assez bas comparé à celui du reste de l'Union européenne, ce qui peut nuire à la bonne qualité du travail fourni par les employés. En effet, en 2019¹⁵⁸, seuls 21 % des employés albanais ont un diplôme universitaire contrairement à une moyenne européenne de 36 %. A contrario, la part des travailleurs ayant un niveau primaire est de 44 % alors que la moyenne européenne est à 17 %. Cela peut freiner la capacité des grandes chaînes à trouver du personnel qualifié pour leurs hôtels de luxe.

De plus, les filières choisies par les élèves albanais sont inadaptées à l'installation des grandes chaînes hôtelières sur place. En effet, en 2019, seuls 18 % des élèves du secondaire

¹⁵⁷ MAGNINI Vincent P., SIMON Carol J.in IVANOVA Maya, IVANOV Stanislav MAGNINI Vincent P. (2016), *The Routledge Handbook of Hotel Chain Management*, Routledge, Première édition, 563, p 306

¹⁵⁸ European Training Foundation, octobre 2021, Future Skill needs in the albanian energy sector, 24-26

choisissent une formation professionnelle et technique, plus adaptée à la spécialisation ultérieure dans l'hôtellerie. En revanche, 82 % des élèves optent pour une formation générale. À première vue, on pourrait penser que ces élèves vont acquérir des compétences de haut niveau en management. Or, on ne trouve qu'une minorité d'Albanais occupant un poste requérant un haut niveau de qualifications. Ceux-ci ne représentent que 18 % des travailleurs, ce qui tranche avec la moyenne européenne qui s'élève à 42 %.

Pour contrer ce manque éducatif, le gouvernement a adopté en mars 2019 la loi de promotion de l'emploi qui met en place l'Agence nationale pour l'emploi et les compétences qui coordonne la stratégie d'emploi du pays.

Compte tenu de ce faible niveau d'éducation des locaux, il est capital que les gestionnaires d'hôtels de grandes chaînes transmettent les standards internationaux aux employés. C'est ce que Saks et Belcourt appellent le transfert de formation (training transfer) (2006). Il s'agit du degré par lequel les compétences de la formation sont intériorisées et affichées par les destinataires de la formation.

Le soutien des pairs est un des facteurs les plus importants du transfert de formation. Le degré de standardisation est donc très important afin qu'un processus d'imitation puisse se produire.

Le manager a également un rôle capital. En effet, Miles et Mangold¹⁵⁹ ont montré en 2004 que le leadership avait un impact essentiel sur les employés. Pour rendre la marque efficace, les employés doivent comprendre les attentes et les besoins des clients. Les responsables doivent avoir confiance en leurs employés et leur donner une marge de manœuvre. Leur comportement doit être exemplaire car ils doivent enseigner par imitation une base commune aux employés. Ils doivent montrer qu'ils croient sincèrement au contenu de la formation qu'ils donnent.

Ainsi, Magnini et Simon écrivent que *“la mesure de l'acceptation du contenu de la formation est hautement corrélée aux soutiens des pairs et du responsable”*. Cette transmission des savoirs entre les collaborateurs d'une même compagnie hôtelière lui est profitable. Il s'agit en effets d'économies de portée ou de gamme (economies of scopes), démontrées par Panzar et Willig en 1981.

¹⁵⁹ CHEUNG Catherine, BAUM Tom, in BURKE Ronald J, CHRISTENSEN HUGHES Julia, 2018, *Handbook of Human ressources Management in the Tourism and Hospitality Industries*, Edward Elgar Publishing Limited, 106-107

L'initiateur de la formation du salarié doit être avant tout la chaîne. Selon la théorie du comportement planifié, cet entraînement des nouveaux salariés doit être entrepris le plus rapidement possible. Cette rapidité de prise en charge est essentielle, car mettre des salariés non formés au contact des clients va créer une atmosphère où le service médiocre est accepté.

La formation peut être en présentiel ou en ligne. Selon Arthur et al (2003), une formation en direct sera toujours plus efficace qu'une formation en ligne. Il sera adapté à la mesure et au contexte de l'hôtel, et permettra des ajustements en fonction de la compréhension du collaborateur. Cependant, la formation en ligne permet plus de flexibilité temporelle. Il résulte de notre entretien avec la responsable des ressources humaines du Hilton de Tirana que les salariés suivent des formations entièrement digitalisées pour améliorer leurs compétences. Cette formation doit dans tous les cas inclure autant le verbal que le non-verbal, afin de satisfaire au mieux la clientèle.

Selon Santos et Stuart (2003), si la chaîne hôtelière arrive à montrer à son salarié qu'elle investit dans sa formation plus que la norme, celui-ci en sera généralement très reconnaissant et le transfert de formation sera facilité. C'est pourquoi le directeur doit insister sur ce qu'apporte le grand groupe au salarié. Cela le fidélise. La chaîne devient l'une de ses cibles d'implications.

Cette notion d'engagement de la chaîne dans la formation des salariés albanais rejoint la théorie du miroir de la satisfaction d'Heskett et al. (1997). La satisfaction du collaborateur entraînera celle du client car les émotions sont contagieuses. Cette nouvelle conception du "care" appliqué d'abord aux employés est ressortie lors de nos entretiens. Ainsi, la Sales Manager du Marriott de Tirana nous a affirmé que le principe de Marriott est de prioriser la personne, les employés comme les clients. Ils pensent que s'ils prennent soin du personnel, ceux-ci prendront soin des clients.¹⁶⁰

L'engagement de la chaîne envers le salarié se traduit également par le salaire qu'elle lui verse. En effet, le salaire joue un rôle essentiel dans la bonne application des standards par le salarié. Par exemple, Ritz-Carlton affirme à ses salariés qu'ils sont des ladies et gentlemen qui servent des ladies et gentlemen. Cependant, cette chaîne a fait face à de sérieux problèmes lors de son implantation sur le marché chinois où les employés n'arrivaient pas à se concevoir à même d'incarner la devise du groupe. En effet, dans la culture chinoise, servir donne un statut inférieur. De plus, alors que le salaire moyen à Shanghai était en 2018 d'environ 1250 €, le salaire d'un réceptionniste dans un hôtel de luxe était de 390 € environ¹⁶¹. Si les chaînes qui s'installent en Albanie ne veulent pas reproduire les mêmes erreurs, elles doivent rendre le post

¹⁶⁰ Enregistrement de l'entretien n°6 : *"When you take care of your staff, then they take care of the guests (13:12)"*

¹⁶¹ ZHU Hong, in GREFE Gwenaëlle, PEYRAT-GUILLARD Dominique, 2019, Figures de l'emploi touristique, la GRH des mondes de l'hôtellerie et du transport aérien, ISTE editions, série tourisme et systèmes de mobilité, Vol. 4, p 109

attractif aux yeux du demandeur d'emploi. On a vu plus haut que certains établissements, comme le Maritim Rafaelo Resort et le Radisson Collection Morina payaient leurs employés davantage.

Ainsi, il résulte de nos recherches que les grandes chaînes hôtelières s'implantant en Albanie privilégient l'expérience au niveau d'éducation qui reste faible dans le pays. Le recrutement donne lieu à une formation, en présentiel, ou en ligne comme c'est le cas au Hilton Garden Inn de Tirana. Ainsi s'opère un transfert de la formation qui est particulièrement efficient lorsque le salarié se sent soutenu par ses collègues, son directeur, et surtout la chaîne hôtelière.

On peut dès lors s'interroger sur la capacité de l'employé albanais à intégrer des standards internationaux pas toujours compatible avec sa culture.

3) l'internationalisation visée par les grandes chaînes hôtelières face à la culture albanaise

Afin d'assurer un service de qualité à leurs clients, les grandes chaînes hôtelières visent l'internationalisation de leurs employés. Ceux-ci doivent se concevoir comme faisant corps avec les valeurs de la marque. Cependant, la culture nationale albanaise peut s'opposer à la culture internationalisée que souhaitent imposer les groupes étrangers.

En effet, Berry et Lampo ont montré en 2004 que les employés étaient plus enclins à accomplir leur tâche lorsque la marque était internationalisée avec ses concepts et ses valeurs. La littérature a montré que les employés sont des interfaces qui influencent considérablement la perception de la marque par les clients.

Ainsi, la housekeeping Manager du Mövenpick Hotel Lalëz Durrës affirme que les employés sont intégrés dans une vraie "famille"¹⁶².

Néanmoins, l'internationalisation peut poser des problèmes, les employés peuvent se conformer superficiellement aux valeurs de la marque sans qu'elle ne soit une partie intégrante de leur personnalité. Les parcours divers des employés peuvent amener à des interprétations différentes des valeurs de l'entreprise.

De plus, la culture peut être un obstacle à l'internationalisation des standards de la marque. En effet, la culture aboutit à un système de valeurs qui définit des notions fondamentales comme le Bien, le Bon, le Juste, le Beau, le Mal etc... La culture influencera de manière significative le comportement au travail des travailleurs albanais.

Lors de nos entretiens, nous avons parfois posé cette question de la culture, mais nos interlocuteurs ne semblaient pas au fait des dernières théories sur les ressources humaines. Celles-ci, menées en particulier par les chercheurs Hofstede et Hall, s'attachent à donner une mesure à la culture de chaque nation.

Ainsi, Hofstede fait ressortir six variables prenant la forme de continuums : la distance du pouvoir, l'opposition individualisme / collectivisme, l'évitement de l'incertitude, l'opposition masculin / féminin, l'orientation à long ou court terme, et l'opposition Indulgence / Restriction. Hofstede (2010), Beugelsdijk (2013) et Gjana (2020) ont mesuré la culture albanaise au travail avec le système de Hofstede. Ces études ont permis l'étude de l'évolution de la culture albanaise dans le temps.

¹⁶² Enregistrement de l'entretien n°1 : "*That's a big family (1:8)*"

Ces résultats trouvent leur explication dans l'histoire des Albanais. Ceux-ci ont toujours vécu de manière clanique et patriarcale¹⁶³, d'où la variable masculine toujours très marquée. Pendant des siècles, des clans vivaient dans les montagnes et se faisaient la guerre, peu importe la souveraineté théorique du sultan ou du roi Zog. Ils étaient donc initialement complètement collectivistes. Ils étaient régis par un code coutumier : le Kanun. Mis à l'écrit au XVe siècle par Lekë Dukagjini, il autorisait la vengeance privée. Ces clans restaient un rempart face au pouvoir totalitaire d'Enver Hoxha. Il s'agissait des seules structures dans lesquelles une contestation privée du communisme pouvait s'opérer. Le dictateur, s'inspirant de la Révolution Culturelle de Mao Zedong, a mis en place en 1967 la "*révolutionnarisation*". Tout a été mis en œuvre pour détruire la structure familiale, mettre fin aux traditions, et asseoir le totalitarisme, suivant les thèses de Jean-Jacques Rousseau, selon lesquelles l'Homme naît bon, mais devient mauvais à cause de la société.

Cette gestion unique du pouvoir explique pourquoi, encore aujourd'hui, la variable de distance du pouvoir reste aussi élevée. Les directeurs des hôtels de grandes chaînes doivent donc opter pour un management autoritaire, avec des décisions unilatérales. S'ils adoptent les méthodes du management participatif, en associant leurs subordonnés à la prise de décision, ceux-ci les verront comme des directeurs faibles incapables de prendre une décision.

Les Albanais sont devenus plus individualistes. La solidarité clanique traditionnelle a été brisée par le communisme. Cet individualisme a sans doute été exacerbé par l'attachement profond des Albanais aux Etats-Unis et au modèle capitaliste. Ce dernier a contribué à développer l'entrepreneuriat, ce qui a fait baisser la variable de l'évitement de l'incertitude. Cela explique également le turn-over dont se sont plaints certains professionnels interviewés. Ainsi, les grandes chaînes hôtelières s'installant en Albanie doivent prendre en compte cet individualisme et s'adapter pour qu'il corresponde à l'internationalisation des standards de leur marque.

Dans la gestion de leurs ressources humaines, les grands groupes doivent aussi faire face à des reliques du système clanique. En effet, bien que l'individualisme ait progressé, la variable penche toujours du côté du collectivisme. C'est pourquoi, par exemple, les managers étrangers dirigeant un hôtel albanais ne doivent pas récompenser le travailleur à la performance individuelle. Maude a montré en 2011 que les directeurs occidentaux qui avaient voulu mettre en place une paye à la performance dans des pays collectivistes avaient échoué. Le moral des travailleurs a baissé et les hôtels ont vu la montée de l'absentéisme et du turn-over¹⁶⁴.

¹⁶³ CHAMPSEIX Jean-Paul in COMBE Sofia, DITCHEV Ivaylo, 1996, *Albanie Utopie : Huis clos dans les Balkans*, Autrement, Collection Monde - H.S. N°90 - janvier 1996, 53-61

¹⁶⁴ BECKER Cherylynn, WANG Wei in IVANOVA Maya, IVANOV Stanislav MAGNINI Vincent P. (2016), *The Routledge Handbook of Hotel Chain Management*, Routledge, Première édition, 563, p 318-320

Malgré ces particularités culturelles puissantes, il est tout-à-fait possible d'orienter le comportement des employés vers des pratiques plus conformes à l'entreprise. Pour cela, la chaîne doit avoir une forte culture organisationnelle. Par standardisation, les collaborateurs appliquent les mêmes gestes et prononcent les mêmes phrases devant les clients, quelle que soit leur nationalité. De plus, comme l'a montré Irma Gjani, les variables de la culture albanaise tendent à se rapprocher des normes occidentales. Dès lors, on peut supposer que les grands groupes hôteliers peuvent atteindre un certain niveau d'internationalisation en Albanie.

Conclusion :

Depuis les années 2000, l’Albanie a connu une sortie fulgurante de son isolement. Le pays a bénéficié de plusieurs facteurs favorables au développement de son tourisme. Il dispose en effet d’un capital naturel unique, recouvrant montagnes rustiques et plages paradisiaques. Ses concurrents directs, la Grèce et la Croatie, sont devenus chers et mainstream. Il attire donc des voyageurs à la recherche d’une expérience nouvelle, ou des Italiens qui n’ont pas les moyens de se payer des vacances chez eux. Son gouvernement a été actif dans sa promotion en tant que destination touristique. Les nouveaux vecteurs de fabrication d’image que sont les réseaux sociaux jouent un rôle capital. Ainsi, le nombre de touristes étrangers a explosé, de telle sorte que l’on peut parler de “boom touristique albanais”. Malgré un tremblement de terre et la pandémie, ce marché neuf a su montrer une grande résilience, grâce à son économie dynamique. Grâce à plusieurs modèles d’études économiques du marché, les groupes hôteliers internationaux peuvent constater la vitalité économique albanaise.

Les grandes chaînes hôtelières internationales, après avoir analysé ce boom, ont décidé de s’implanter dans Tirana et ses alentours. Cette installation s’inscrit parfois dans des stratégies de conquête de marchés plus larges, comme les Balkans. Les grandes chaînes dominent les segment haut-de-gamme et de luxe du marché hôtelier. Ils ont ainsi pu répondre à la demande émergente des touristes et hommes d’affaires étrangers. Les firmes s’installent plus facilement en raison de leur modèle économique qui leur offre un avantage stratégique sur leurs concurrents indépendants. Le respect de standards internationaux rassure les clients occidentaux et les hommes d'affaires qui cherchent une expérience plus lisse. Les économies d’échelle offrent un atout considérable aux firmes. Leur implantation entraîne des externalités positives sur l’économie locale, qui engendre un cercle vertueux, profitable à tous les acteurs économiques. L’architecture des établissements affiliés joue un rôle crucial car elle les transforme en points de repère.

La course à l’implantation des grandes chaînes entraîne, à moyen terme, une saturation du marché hôtelier de Tirana. Dès lors, l’installation laisse place à l’expansion sur le marché albanais, avec une multiplication des projets le long de la côte sud, vers Vlorë et Dhermi. Cette

expansion est favorisée par la construction d'un nouvel aéroport à Vlorë qui devrait ouvrir ses portes en 2025. Cependant, l'avenir long terme du marché n'est pas garanti. L'Albanie joue un jeu d'équilibriste pour façonner son image. Celle-ci reste marquée par la réputation de pays dominé par une mafia ultra-violente, impliquée dans les trafic de drogue, d'armes, et d'êtres humains. Ainsi, le pays doit lisser son image de marque, tout en maintenant un niveau d'altérité assez intrigant pour que les étrangers veulent y trouver de nouvelles émotions. L'avenir long terme du marché touristique, et donc hôtelier, est également menacé par la dégradation environnementale et sociale issue du tourisme de masse. Le nouvel aéroport précité en est un bon exemple, puisqu'il détruit une réserve naturelle unique pour de nombreuses espèces d'oiseaux. Les plages d'Albanie pourraient connaître le sort de celles de Thaïlande, fermées car dévastées. Partant, le maintien des chaînes internationales en Albanie dépend de l'action gouvernementale et de la responsabilité sociale de l'entreprise desdites chaînes.

Ainsi, notre hypothèse 1 H1, à savoir : *“La nouvelle demande touristique est propice à l'installation des grands groupes hôteliers en Albanie.”* est partiellement confirmée

L'Albanie n'a pas de tradition touristique en raison de la dictature d'Enver Hoxha qui a duré plus de quarante ans. Le pays était complètement isolé et fermé sur lui-même. Le régime était gouverné suivant un stalinisme rigoriste, se coupant progressivement non seulement du Bloc de l'Ouest, mais aussi de celui de l'Est. Le communisme a laissé place à des dirigeants tout autant autoritaires. Les années 90 ont été une période d'anarchie qui a abouti à la quasi guerre civile de 1997/1998. Bien que le pays soit stabilisé, il existe des risques nombreux auxquels les grandes chaînes hôtelières internationales doivent se préparer. L'insécurité des clients est un enjeu majeur. Les infrastructures ne sont pas encore complètement adaptées à l'accueil des touristes étrangers. Le stress hydrique est une des grandes faiblesses du marché. Les sécheresses potamiques, dûes aux changements climatiques et à la surconsommation des visiteurs, donnent lieu à des coupures de courant fréquentes dans les hôtels situés en dehors de Tirana. L'accès aux hôtels des grands groupes est également un problème majeur : le réseau routier est saturé, le réseau ferroviaire est inexistant, le réseau de transports en commun est fragile.

Le gouvernement entreprend plusieurs actions concrètes pour atténuer les conséquences de ses problèmes structurels. Tout d’abord, l’Albanie est candidate pour entrer dans l’Union européenne. Dans ce cadre, le Parlement doit voter des lois qui transcrivent les directives européennes afin de s’aligner sur les normes en vigueur dans l’UE. Cela renforce la standardisation de l’expérience du client et améliore sa sécurité. Les grandes chaînes hôtelières sont fortement avantagées par ce processus d’adhésion car leur système de fonctionnement est déjà corrélé avec des demandes occidentales. Une entrée dans l’UE ouvrirait l’Albanie au marché commun, ce qui allégerait les coûts des fournisseurs. De plus, le tourisme étant un des piliers de l’économie du pays, le gouvernement souhaite à tout prix attirer les groupes hôteliers internationaux. Ainsi, il espère éviter de tomber dans le piège du tourisme de masse. Le droit est donc favorable à l’implantation des grandes chaînes. Des efforts conséquents sont fournis par les autorités afin de diversifier l’apport énergétique et réduire le stress hydrique. Enfin, des projets autoroutiers, ferroviaires et aéroportuaires sont mis en œuvre pour faciliter l’accès aux hôtels.

Face aux problèmes structurels de l’Albanie, les grandes chaînes hôtelières doivent collaborer avec les acteurs politiques et économiques locaux pour s’installer. Elles entreprennent des co-entreprises avec de grands groupes locaux comme Kastrati, Rafaelo ou Geci. Elles doivent également recourir aux services de prestataires locaux pour leur bon fonctionnement opérationnel. Cependant, elles doivent parfois collaborer avec des autorités locales non-étatiques telles que la mafia. La limite entre le légal et le criminel étant parfois floue. Les hôtels affiliés emploient des stratégies variées pour pallier à leur échelle les difficultés structurelles de l’Albanie. L’apport d’énergie reçoit le plus d’investissements. Ainsi, les hôtels s’alignent sur les normes européennes ce qui peut être un avantage certain en cas d’adhésion à l’UE. Ils obtiennent des labels qui peuvent accroître leur visibilité auprès des tour operators. Ces installations énergétiques, telles que des panneaux photovoltaïques, peuvent être ordonnées directement par la chaîne, comme c’est le cas pour le Best Western Ark Hotel de Rinas. Enfin, les hôtels des grands groupes se démarquent de la concurrence albanaise par la qualité du service issue de la standardisation.

Dès lors, notre hypothèse 2 H2 à savoir : *“Pour s’installer, les grands groupes hôteliers doivent faire face aux difficultés structurelles de l’Albanie issues de l’héritage communiste.”* est confirmée

Les grandes chaînes hôtelières souffrent du manque de bras lors de leur installation. L'extrême pauvreté, la mauvaise répartition des terres agricoles et les tensions qui ont frappé le pays après la chute du régime communiste ont poussé les Albanais à quitter leur patrie pour travailler en Grèce ou en Italie. Ainsi, l'émigration a vidé le pays du tiers de ses forces vives. Il résulte de nos entretiens que le recrutement est le défi majeur qu'un hôtel affilié rencontre lors de son installation en Albanie. Cependant, certains hôteliers voient l'émigration d'un bon œil. Les émigrés opèrent des transferts de fonds qui enrichissent le pays. Lorsqu'ils reviennent dans le pays, ils rapportent les savoirs qu'ils ont appris à l'étranger, comme plusieurs interviewés. En outre, les migrations n'ont pas été qu'internationales. L'appauvrissement des cultivateurs a donné lieu à un exode rural massif vers Tirana. Cela est une aubaine pour les chaînes hôtelières qui s'implantent en premier lieu dans la capitale puisqu'elles ont plus de chance d'y déceler des talents.

Malgré l'émigration massive, les hôtels affiliés aux grands groupes internationaux emploient presque exclusivement des employés albanais. Ceux-ci sont en effet avantagés par leur compétitivité sur le marché du travail. Le SMIC n'est que d'environ 400 €. Un expatrié coûterait beaucoup plus cher qu'un local, d'autant plus qu'il faudrait le former aux us et coutumes albanaises. Les firmes disposent de variables d'attractivité des talents assez limitées. Elles peuvent employer comme levier le nom de leur marque, et surtout le salaire qui renforce l'implication et la satisfaction au travail des employés. Néanmoins, ces variables connaissent des limites géographiques. Le recrutement est très difficile en dehors des grandes villes ce qui contraint les chaînes dans leur expansion.

Pour maintenir leur avantage stratégique sur le marché, les grandes chaînes doivent maintenir un service standardisé et qualitatif. C'est pourquoi il est nécessaire de former les employés albanais du haut vers le bas. Le choix des directeurs des établissements affiliés est fondamental. Celui-ci doit maîtriser les connaissances essentielles de la firme. Dans un premier temps, sont mis à la tête des hôtels étudiés des étrangers peu coûteux, culturellement proches comme des Turcs ou des Serbes, et formés aux usages de la chaîne sont employés. Puis, ils laissent place à des Albanais qui ont effectué leur apprentissage à l'étranger lors de leur

émigration. Le directeur est l'intermédiaire entre la chaîne et l'employé. Son rôle dans leur apprentissage est capital. Le collaborateur doit, pour être impliqué, se sentir aidé par ses collègues, son directeur, et surtout par la compagnie. Cependant, l'internationalisation des standards voulue par les groupes hôteliers ne correspond pas forcément au système de valeur traditionnel des employés albanais. Cela peut causer un conflit intérieur dans l'esprit du collaborateur et atténuer son efficacité. Le gérant doit donc adapter son management et être assez autoritaire dans sa gestion.

Partant, nous pouvons infirmer notre hypothèse 3 H3 : *“Les grands groupes hôteliers doivent importer des employés formés non locaux à cause du manque de main d'œuvre qualifiée.”*

BIBLIOGRAPHIE

I) Livres

- ABRAHAMSON Fred C., 2015, *Modern Albania, From Dictatorship to Democracy in Europe*, New York University Press, New York, 345 pages.
- BLANCHON David, 2022, *Atlas mondial de l'eau*, Autrement, Paris, 95 pages.
- BLANQUET Marc, 2018, *Droit général de l'Union européenne*, Dalloz, Sirey, Paris, 1035 pages.
- BONINI et al., 1988, *Encyclopédie Géographique*, La Pochotèque, Garzanti Editore S.p.A., Milan, 1113 pages.
- BURKE Ronald J., CHRISTENSEN HUGHES Julia, 2018, *Handbook of Human Resources Management in the Tourism and Hospitality Industries*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, 520 pages.
- COMBE Sofia, DITCHEV Ivaylo, 1996, *Albanie Utopie : Huis clos dans les Balkans*, Autrement, Collection Monde – Hors-série n°90, Paris, 209 pages.
- DOYLE Charles, 2011, *A Dictionary of Marketing*, Oxford University Press, Oxford, 432 pages.
- GARNIER Yves, LEGRAIN Michel, VINCIGUERRA Mady, 2002, *Le Petit Larousse Grand Format*, Larousse / Vuef, Paris, 1849 pages.
- GREGORIC BON Natasa, MUSARAJ Smoki, 2021, *Remitting, Restoring and Building Contemporary Albania*, Palgrave Macmillan, London, 276 pages.
- GURSOY Dogan, KAURAV Rahul Pratap Singh, 2022, *Handbook on Tourism and Social Media*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, 511 pages.
- IBRAHIMOVA Gunel, 2014, *Tourism Development Challenges in Central and Eastern Europe*, Lambert Academic Publishing, Saarbrücken, 72 pages.
- IVANOVA Maya, IVANOV Stanislav, MAGNINI Vincent P., 2016, *The Routledge Handbook of Hotel Chain Management*, Routledge, London, 563 pages.
- OKUMUS Fevzi, ALTINAY Levent, CHATHOTH Prakash, 2020, *Strategic Management for Hospitality and Tourism*, Routledge, London, 337 pages.
- MÉTAIS Serge, 2006, *Histoire des Albanais, des Illyriens à l'indépendance du Kosovo*, Fayard, Paris, 464 pages.
- REY Alain, 1999, *Le Robert Dictionnaire historique de la langue française, tome 3 PR-Z*, Le Robert, Paris, 4304 pages.
- STOCK Mathis, COËFFÉ Vincent, VIOLIER Philippe, 2017, *Les enjeux contemporains du tourisme, Une approche géographique*, Didact Géographie, Presses Universitaires de Rennes, Rennes, 502 pages.
- WILLIAMSON Oliver E., 1975, *Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, New York, 288 pages.
- ZHENG Danni, KOZAK Metin, WEN Jun, 2024, *Handbook of Tourism and Consumer Behavior*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 318 pages.

II) Articles

- ALTINAY Levent (2005 Factors influencing entry mode choices: empirical findings from an international hotel organisation. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 12(3)
- BELLO Kreshnik, MUCEKU Hysen, NDOKA Margarita, 18 octobre 2021, Fashion Sector and Instagram Influencers : The Case of Albania, *WSEAS TRANSACTIONS on ENVIRONMENT and DEVELOPMENT*, 17, 2021, 1094-1105
- BURLEA-SCHIOPOIU Adriana, OZUNI Ferjolt, 2021, The Potential of Albanian Tourism Sector, MDPI, *Sustainability* 2021, 13, 3928
- CONTRACTOR Farok J., KUNDU, Sunit K., 1998 Modal choice in a world of alliances: Analyzing organisational, *Journal of International business studies*, 29, 2, p 325-357
- DINO Blerta, GRIFFITHS Sam, 18 janvier 2024, Tirana : Its History and a Post-Socialist Perspective on Urban Growth and Transformation between 1991-2016, *Architektūra & urbanizmus 3-4 2023, Central Library of the Slovak Academy of Sciences*, 316-330
- ECER Fatih, GÜNAY Fatih, 2014, Borsa İstanbul'da İşlem Gören Turizm Şirketlerinin Finansal Performanslarının Gri İlişkisel Analiz Yöntemiyle Ölçülmesi, *Anatolia: Turizm Arastirmalari Dergisi*, 25(1), p 35-48
- GURASHI Romina, 2017, The Mutation of Albanian Society During the Economic Transition from Communism to Liberalism, *Rivista Trimestriale di Scienza dell'Amministrazione* 2/2017, *Studi di teorica e ricerca sociale*, 12
- JENSEN Michael C., MECKLING, William H., 1976. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), p 305-360
- KONICA Nevila, FILER Randall K, septembre 2005, Albanian Emigration : Causes and Consequences, 23
- LACI Esmeralda, PAPATHIMIU Sonila, LACI Sabri (2023). The Diffused Hotel as an Innovative Form of Tourism Development (Case of the Sub-basin of the Gjanica River. Fier Region, Albania), *Impact of Artificial Intelligence, and the Fourth Industrial Revolution on Business Success Proceedings of the International Conference on Business and technology (ICBT 2021)*, Springer, 39.
- LAZIMI Loren, 02/04/2021, Tourism Sector in Albania : Post-Pandemic Challenges Require New Mindsets, *European Scientific Journal*, ESJ, 17(11), p 35-49
- LICAJ Denada, GASHI Silvana, 23 mars 2024, Attractiveness of Albania for Foreign Firms : An Analysis of opportunities and Challenges, *Interdisciplinary Journal of Research and Development*, Vol 11 No 1/ 2024, 169-175
- PARASURAMAN A Parsu, ZEITHAML Valarie A, BERRY Leonard L., 1985, A Conceptual model of Service Quality and its Implication for Future Research (SERVQUAL), *Journal of Marketing*, Vol. 49, Automne 1985, 41-50
- PETROVIC Marko D., JOVICIC Ana, MARKOVIC Jelica J., GAGIC Snježana, 27/11/2013, Territorial expansion of hotel chains in countries of south-eastern europe, *Geographical Institute "Jovan Cvijić"*, SASA, Belgrade, Serbia, p 75-92

- POJANI Dorina, avril 2011, From carfree to carfull : The environmental and health impacts of increasing private motorisation in Albania, *Journal of Environmental Planning and Management* 54(3) : 319-335
- PRENDI Llambi, HADROI Artur, PRENDI Klarida, 20 mai 2023, Labor Market in Albania : Overview, Components and Analysis, *Interdisciplinary Journal of Research and Development*, Vol 10 No1 S 1 / May 2023, 159-167
- ROUDOMETOF Victor, 2005, Transnationalism, cosmopolitanism and glocalization. *Current Sociology*, 53(1), 113–135
- SINTES Pierre, 2015, in SIMON Gildas (Dir), *Dictionnaire des migrations internationales. Approche Géohistorique*, Paris, Armand Colin, 807, p 176-179
- TURCO Angelo, 2013, in LÉVY Jacques, LUSSAULT Michel (dir), *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés*, Paris, Belin, p 70-71
- VAUGEOIS Nicole, 2000, Tourism in developing countries: refining a useful tool for economic development. *6th World Leisure Congress Proceedings*, Bilbao, Spain

III) Articles de presse sur internet

- Albanian Daily News, 19 avril 2024, *Electricity installed Capacity up by 1% in 2023*, <https://albaniandailynews.com/news/electricity-installed-capacity-up-by-1-in-2023>
- AlbanianDailyNews, 11 décembre 2024, Berne Convention Issues New Call for Vlora Airport, “<https://albaniandailynews.com/news/berne-convention-issues-new-call-for-vlora-airport>”
- ALPION Gzim, SCHWARTZ Stephen, 2013, Taken 1 and 2: Another attempt to humiliate Albanians, *Telegrafi*, “<https://telegrafi.com/en/taken-1-and-2-another-attempt-to-humiliate-the-Albanians/>”
- AZIZAJ Evelina, 26 novembre 2019, A reflexion on rural exodus in Albania, Info Europa Magazine, décembre 2019, in Institute for Democracy and Mediation, <https://idmalbania.org/news-cpt/a-reflection-on-the-rural-exodus-in-albania-december-2019/>
- BARTOLOZZI Paolo, 18 mars 2023, The impact of EU rules for energy efficiency in hotels, Skal Europe, Europe’s Voice of Tourism, <https://www.skaleurope.org/news/the-impact-of-eu-rules-for-energy-efficiency-on-tourism/>
- BASHA Rajmonda, 3 juin 2024, The residents of Shkodër are pedaling towards a greener future, *22-med.com*, <https://www.22-med.com/en/the-residents-of-shkoder-are-pedaling-towards-a-greener-future/>
- BASHA Rajmonda, PERRA Jessica, 27 août 2024, Against Pollution and overtourism, proven solutions, *22-med*, “<https://www.22-med.com/en/against-pollution-and-overtourism-proven-solutions/>”

- Bold News, 25 janvier 2021, The Mayor of Tirana, Erion Veliaj in the file of “Ndragheta”,
<https://boldnews.al/2021/01/25/the-mayor-of-tirana-in-the-file-of-ndragheta-investigation-s-into-ndragheta-shake-the-foundations-of-erion-veliajs-towers/>
- CALDER Simon, 12 janvier 2024, Albanian tourism minister seeks high-end visitors for Europe’s bargain nation, *The independent*,
“<https://www.independent.co.uk/travel/news-and-advice/albania-tourism-minister-cheap-f-lights-beach-resorts-b2477499.html>”
- DÉRENS Jean-Arnault, GESLIN Laurent, septembre 2020, L’Albanie, “un bon élève” à la dérive, *Le Monde diplomatique*, septembre 2020,
“<https://www.monde-diplomatique.fr/2020/09/DERENS/62153>”
- Dosja, 9 avril 2022, VD- Inagurohet Radisson Collection Morina Hotel, oazi i luksit hap dyert në Tiranë,
“<https://dosja.al/vd-inagurohet-radisson-collection-morina-hotel-oazi-i-luksit-hap-dyert-n-e-tirane>”
- Euronews, 29/06/2023, l’Albanie en plein boom touristique,
“<https://fr.euronews.com/voyages/2023/06/29/lalbanie-en-plein-boom-touristique>”
- Euronews, 21 juin 2024, Major power outage hits Balkan countries as region swelters in heatwave, *euronews.com*,
<https://www.euronews.com/2024/06/21/major-power-outage-hits-balkan-region-as-countries-swelter-through-early-heatwave/>
- Europe Real Estate, 28/06/2022, IHG to open a new hotel in Albania,
“<https://europe-re.com/ihg-to-open-new-hotel-in-albania/70604>”
- FARISH Julia, 27 juin 2022, IHG Hotels & Resorts signs InterContinental Tirana – a brand debut in Albania, *IHG Hotels & Resorts*,
<https://www.ihgplc.com/en/news-and-media/news-releases/2022/ihg-hotels-and-resorts-signs-intercontinental-tirana-a-brand-debut-in-albania>
- FAUCHER Émile, 12 mars 2025, Adieu lithium : ces batteries gravitationnelles géantes de 40 étages en Chine promettent une révolution énergétique sans précédent, *Innovant.fr*,
<https://www.innovant.fr/2025/03/12/adieu-lithium-ces-batteries-gravitationnelles-geantes-de-40-etages-en-chine-promettent-une-revolution-energetique-sans-precedent/>
- GIUFFRIDA Angela, 18 août 2023, Giving Puglia the boot: Italians shun domestic resorts and head to Albania, *The Guardian*,
“<https://www.theguardian.com/travel/2023/aug/18/why-italians-are-shunning-the-southern-coast-and-heading-to-albania>”
- Institute of Hospitality, 27/07/2023, Tourism in Albania - A positive outlook,
“<https://www.instituteofhospitality.org/tourism-in-albania/>”
- HODO Genta, 20 novembre 2023, Radisson Blu to open mountain resort in Albania - local partner, *Seenews.com*,
“<https://seenews.com/news/radisson-blu-to-open-mountain-resort-in-albania-local-partner-1239542>”
- Hospitality.net, 31/05/2023, Melia Durres Albania :
“<https://www.hospitalitynet.org/announcement/41009604.html>”
- Hospitality-on.com, 22/11/2022, Melia s’apprête à faire ses débuts en Albanie,
“<https://hospitality-on.com/fr/ouverture/melia-sapprete-faire-ses-debuts-en-albanie>”

- Hyatt Newsroom, 19 novembre 2024, Hyatt Regency Brand set to Grow by 70 % in The Balkans, Hyatt Regency Brand Pipeline Strengthened with Market Entry into Romania, *Hyatt Newsroom*,
<https://newsroom.hyatt.com/2024-11-19-Hyatt-Regency-Brand-Set-to-Grow-by-70-in-The-Balkans>
- JONUZAJ Klaudio, 6 décembre 2018, First Hyatt hotel to open in Albania's Tirana – PM Rama, *SeeNews*,
<https://seenews.com/news/first-hyatt-hotel-to-open-in-albanias-tirana-pm-rama-1139394>
- KEPI Alba, 15 décembre 2024, Interceptions/ The Italian operation revealed the connections of 'Ndragheta' with the building permits granted in Tirana, CNA, <https://www.cna.al/english/aktualitet/pergjimet-operacioni-italian-zbuloi-lidhjet-e-ndragheta-s-me-lejet-e-i417984>
- Koha.net, 11 novembre 2020, 57% des Albanais vivent à l'étranger , *Koha.net*,
<https://www.koha.net/fr/arberi/245094/57-e-shqiptareve-jetojne-jashte-vendit>
- KOVACEVIC Gordana, 10 juin 2024, L'Albanie se remet sur les rails, *Banque européenne d'investissement*,
<https://www.eib.org/fr/stories/albania-railway-eu-financing-lower-emissions>
- Les Echos, 19/06/2014, Albanie : ce “royaume du cannabis” qui en produit 4,5 milliards d'euros par an,
“<https://www.lesechos.fr/2014/06/albanie-ce-royaume-du-cannabis-qui-en-produit-pour-4-5-milliards-deuros-par-an-305158>”
- Mabetex, consulté le 23 janvier 2025,
“<https://www.mabetex.com/project/vlora-international-airport/>”
- Monitor.al, 11 mai 2024, Interesi mbetet i lartë, vihet re prani e shtuar e tregut amerikan, <https://monitor.al/interesi-mbetet-i-larte-vihet-re-prani-e-shtuar-e-tregut-amerikan-2/>
- Ouest France, 21 novembre 2023, Albanie. Des députés conservateurs mettent le feu au Parlement pour empêcher le vote du budget, *ouest-france.fr*,
<https://www.ouest-france.fr/europe/albanie/albanie-des-deputes-conservateurs-mettent-le-feu-au-parlement-pour-empêcher-le-vote-du-budget-7d79b984-8839-11ee-a1c0-8cef14bedf93>
- Ouest France, 5 décembre 2024, Déjà trop de touristes en Albanie
“<https://partir.ouest-france.fr/magazine/deja-trop-de-touristes-en-albanie/>”
- Politiko, 10 février 2025, Tirana 5th in Europe with the highest increase in apartment prices,
<https://politiko.al/english/e-tjera/tirana-e-5-ta-ne-europe-me-rritjen-me-te-larte-te-cmime-ve-te-apartamente-i525110>
- Railway Technology, 13 septembre 2024, Vore-Hani i Hotit Railway Line Rehabilitation, Albania,
<https://www.railway-technology.com/projects/vore-hani-i-hotit-railway-line-rehabilitation-albania/?cf-view>
- SI Nen, 4 mars 2025, Electricity Production Drops by 10 % in 2024, Consumption Increases, *euronews.al*,
<https://euronews.al/en/electricity-production-drops-by-10-in-2024-consumption-increases/>

- Stories from Hilton, 2 février 2021, Hilton Hotels & Resorts to Debut in Albanian Capital, *Stories from Hilton*, <https://stories.hilton.com/emea/releases/tirana-albania-to-welcome-hilton-hotels-resorts>
- Tendance Hôtellerie, 13 décembre 2024, Accor dévoile ses nouveaux hôtels, resorts et expériences à découvrir dès 2025, *Tendance Hôtellerie*, <https://www.tendancehotellerie.fr/articles-breves/communiqu-de-presse/23452-article/ac-cor-devoile-ses-nouveaux-hotels-resorts-et-experiences-a-decouvrir-des-2025>
- TiranaTimes, 27 février 2019, Albania launches new ‘Be Taken’ tourism campaign with appeal to overcome prejudice, “<https://www.tiranatimes.com/?p=140721>”
- TODOROVIC Igor, 26 Juillet 2023, Albania selects winners of its first wind power auction, *Balkan Green Energy News*, <https://balkangreenenergynews.com/albania-selects-winners-of-its-first-wind-power-auction/>
- TODOROVIC Igor, 5 Octobre 2023, *Voltalia completing its 140 MW solar power plant Karavasta in Albania*, *Balkan Green Energy News*, <https://balkangreenenergynews.com/voltalia-completing-its-140-mw-solar-power-plant-karavasta-in-albania/>
- TOSKA Armela, 27 octobre 2023, Albania will become one of the most attractive destinations in Europe, *Monitor Magazine*, “<https://monitor.al/en/Albania-will-become-one-of-the-most-attractive-destinations-in-Europe/>”
- Tour du Valat, 14 septembre 2023, Aéroport de Vlora : La communauté internationale appelle à une solution viable pour sauver la lagune de Vjosa-Narta, un paradis naturel albanais, “<https://tourduvalat.org/actualites/aeroport-de-vlora-la-communaute-internationale-appelle-a-une-solution-viable-pour-sauver-la-lagune-de-vjosa-narta-un-paradis-naturel-albanais/>”
- Travel Tour and Word, 3 janvier 2025, Croissance économique de l’Albanie en 2025 : le tourisme et la construction occupent le devant de la scène, <https://www.travelandtourworld.fr/news/article/albanias-economic-growth-in-2025-tourism-and-construction-take-center-stage/>
- TV Klan, 23 août 2024, Turistët italianë rrëfejnë pushimet në Shqipëri,”<https://tvklan.al/turistet-italiane-rrefejne-pushimet-ne-shqiperi>”
- WASER Gregor, 7 mars 2024, Albania from insider tip to mass tourism, *Travel News*, *das Newportal für Reisen und Tourismus*, “<https://www.travelnews.ch/english-corner/25874-albania-from-insider-tip-to-mass-tourism.html>”

IV) Rapports

- Energy Regulator Authority, mars 2023, *Annual Report : The Situation of the Power Sector and ERE Activity during 2022*, Annual Report ERE, 275

- Energy Regulator Authority, mars 2024, *Annual Report : The Situation of Power Sector and ERE activity during 2023*, 269
- European Training Foundation, octobre 2021, *Future Skill needs in the albanian energy sector*, 99
- Horwarth HTL, 1er septembre 2021, *Albania Hotels & Chains Report 2021*, 6
- Ministère albanais du tourisme et de l'environnement, Avril 2024, *Buletini te Dhena Ekonomike 2023*, 7
- Ministère albanais du tourisme et de l'environnement, 2019, *National Strategy for Sustainable Tourism Development 2019-2023*, 29
- UNDP, *Tourism and Hospitality in Albania 2022*

V) Sites internet

- Banque mondiale, consulté le 26 février 2025, <https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/SP.POP.TOTL?locations=XK>
- Commission européenne (ec.europa.eu), Minimum wage statistics - Statistics explained, consulté le 2 avril 2025, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Minimum_wage_statistics
- Countryeconomy.com, consulté le 2 avril 2025, <https://countryeconomy.com/national-minimum-wage/albania>
- Instagram, consulté le 24 janvier 2025
- Kastrati.al. *About us*, consulté le 17 avril 2025, <https://kastrati.al/about-us/>
- Kastrati.al, *Tourism & Hospitality*, consulté le 17 avril 2025, <https://kastrati.al/tourism-hospitality/>
- Numbeo, Consulté le 7 mars 2025, Indice du coût de la vie par pays en 2025, <https://fr.numbeo.com/co%C3%BBt-de-la-vie/classements-par-pays>
- Remoly, *Albania's Labor Law & Overview of Payroll and Social Security*, consulté le 2 avril 2025, <https://remoly.net/countries-knowledge-detail/1>
- TripAdvisor, Top du rapport qualité prix des hôtels sur Tirana, consulté le 18 avril 2025, https://www.tripadvisor.fr/Hotels-g294446-a_travelersChoice.1-Tirana_Tirana_County-Hotels.html
- Wage Indicator, *minimal wages*, consulté le 18 avril 2025, <https://wageindicator.org/salary/minimum-wage/>
- Paulina Bohdanowicz et Piotr Zientara, « Hotel companies' contribution to improving the quality of life of local communities and the nature of their commitment », *Journal of*

Sustainable Tourism 20, no. 3 (2012) : 317–333,
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09669582.2010.549566?>

ANNEXE I : grille d'entretien

I) les difficultés lors de l'installation

Pourquoi cet emplacement?

Dans quelle mesure l'Etat a-t-il favorisé l'installation de la chaîne hôtelière?

Avez-vous remarqué une évolution depuis votre installation?

Pouvez-vous me confirmer la date d'ouverture? le propriétaire?

Quel type de contrat? Quels acteurs?

Décrivez-moi votre environnement. Qui sont vos concurrents.

Quel est votre avantage compétitif durable sur le marché albanais?

II) les difficultés quotidiennes.

Comment intégrez-vous la population locale dans votre gestion quotidienne?

Décrivez moi votre mix clientèle (âge, nationalité, famille/business)?

Quelles mesures appliquez-vous pour favoriser le développement durable sur le marché albanais?

Quelle est votre stratégie pour vous démarquer de vos concurrents?

Quelle est votre principale difficulté au quotidien?

III) Les difficulté au niveau de la main d'oeuvre

Vos employés sont-ils albanais?

Où sont-ils formés?

Comment la chaîne hôtelière apporte-t-elle ses savoir-faire aux employés albanais?

Souffrez-vous du manque de main d'œuvre dû à l'émigration albanaise?

Comment palliez-vous ce manque?

ANNEXE II : entretiens

Nous avons opéré nos entretiens directement sur place. Nous les avons anonymisés. Cependant, nous avons gardé le nom des hôtels et des postes qu'occupent les personnes interrogées.

La communication s'est faite dans un anglais assez maladroit. En effet, aucun des protagonistes ne l'avait pour langue maternelle. Les silences, que nous sommes censés noter lors de nos retranscriptions, sont dûs aux hésitations d'ordre linguistique de l'interrogé. Il arrive parfois même que la personne ne parle pas anglais. Dans ce cas, un traducteur permet de faire la transition entre l'anglais et l'albanais, ce qui peut nuire à la bonne tenue de l'entretien. Une partie non négligeable des managers n'a pas voulu être enregistrée pour des raisons de confidentialité. Les entretiens enregistrés ont souvent eu lieu dans des lieux bruyants. Le son est donc souvent mauvais.

Pour toutes ces raisons, nous n'avons pas retranscrit à la lettre les entretiens que nous avons réalisés. Nous avons fait des résumés en français avec les informations les plus pertinentes. Nous avons toutefois sélectionné les citations les plus intéressantes, auxquelles nous avons adossé la minute de l'enregistrement.

Entretien n°1

Intervenant : Housekeeping Manager du Mövenpick de Gjiri i Lalzit

Date : 24 juillet 2024

Lieux : Gjiri i Lalzit (Albanie)

Description : Une première interview un peu brouillonne et peu intéressante. L'intervenante n'était pas très au fait de la stratégie globale de la compagnie. Je n'ai pas immédiatement compris que j'étais en face de la personne que j'allais interviewer.

Contenu de l'entretien : Elle gère le housekeeping depuis le début.

Elle m'a dit que le niveau d'anglais était assez bon, pas toujours parfait mais qu'elle l'avait appris, comme l'italien lorsqu'elle avait 11 ans et qu'aujourd'hui les jeunes l'apprennent grâce aux films et aux réseaux sociaux. Elle a étudié la psychologie.

Elle m'a dit qu'ils n'avaient pas trop l'habitude d'être interviewés.

La majorité des salariés et des managers sont albanais.

L'hôtel fait partie d'Accor qui est une grande famille "*That's a big family (1:8)*". Il s'agit du premier hôtel de chaîne en Albanie. Il a ouvert le 3 juillet 2021 (1:42).

Elle a vu des évolutions. Ils se sont améliorés et les clients l'ont constaté. Ils sont complets en pleine saison "*in the high season, we are full (2:45)*". C'est un endroit très calme "*here it's a quiet place, you know, it's very quiet in here, so they prefer, especially for the families. It's family oriented (3:00)*". C'est la raison pour laquelle l'hôtel est installé ici. C'est parfait pour les familles ; Ils se placent sur le segment familiale du marché (3:15). "*because they like the sound of the beach not with stones, and the sea you know it's not deep, only for swim kids is very nice (3:20-3:38)*". Ils ont un jardin pour enfants (3:43).

Beaucoup d'albanais vont dans d'autres pays? Y a t il un manque de main-d'œuvre?

C'est un peu difficile de trouver les meilleurs employés, mais ils en ont *"It a little bit hard to find some professional work, to find the best, but here we have of the staff, we try hard (4:25)"*. Ils ne semblent pas souffrir du manque de travailleurs. Elle n'a pas tout de suite compris de quoi je parlais. Le housekeeping reste toute l'année *"In housekeeping they stay all the year in here (4:45)"*. Il y a plus de turn over dans le F&B car ce sont des étudiants *"Only in F&B because they are students they move (4:52)"*. Ils viennent de l'école de tourisme de Durrës *"hostelry and tourisme [...]especially Durrës (5:20)"*. Ils viennent en bus *"they travel all the day by bus (5:25)"*.

Comment suscitez-vous l'engagement de la population locale (5:48)

Ils essaient d'employer principalement des locaux *"Usually we try to hire from the area. It's better [to hire] people studying here [because they] don't to emigrate out [of] our country. It's better that we keep everyone in here (6:01)"*. *"Working for a branded hotel you have to be very lucky because all over the world you can travel abroad. You are a part of a big family like Accor"* (6:30). Ca leur offre une carrière. Il emploient également des étrangers *"Yes they apply and we accept. we are open to this part (10:25)"*. Ce n'est pas difficile d'employer des étrangers. Pas trop de problème de visa.

Les clients viennent du monde entier, mais plus de France, d'Allemagne et des Etats unis (7:50).

Quelle est la plus grande difficulté qu'ils doivent affronter? (8:05)

Les gens se plaignent parfois que c'est loin des villes comme Tirana ou Durrës. *"Well! I don't know! It depends [...]Sometimes they complain overall that is a little bit far . It's not far from the best area. The construction is not close to the sea but we respect the nature (8:20)"*

L'hôtel a un champ de panneaux solaires.

La culture RH n'est pas très différente d'ailleurs. C'est la même chose que les autres hôtels d'Accor. *"It not really different between here and somewhere else (9:42)"*

Les clients réservent sur Booking, Expedia, TripAdvisor et sur les réseaux sociaux. Ils accèdent à l'Hôtel en taxi. Ils louent souvent une voiture à l'aéroport. Il y a également des bus.

Ils prennent soin des clients.

Quand je lui ai demandé si c'était un contrat de franchise, elle m'a répondu que l'information était confidentielle.

Un restaurant, un spa, housekeeping, finance, RH, front office.

Il y a beaucoup d'employés turcs dans le restaurant.

La marge d'amélioration correspond au service. Il faut améliorer le service pour faire la différence. *"It on the beginning the service, so make the difference (20:18)"*

Tout est inclus. Ils offrent des chocolats. Sens du détail ;

Faiblesses : Elle ne sait pas qui a pris la décision de s'installer à Gjiri i lalzit.

Entretien n°2

Intervenant : Manager assistant du Radisson Collection Morina

Date : 29 juillet 2024

Lieux : Sauk (Albanie)

Description : L'entretien s'est très bien passé, malgré les difficultés logistiques. L'interviewé ne parlait que très peu l'anglais et une assistante tenait le rôle d'interprète. L'entretien s'est tenu sur un ton assez léger et détendu et nous a appris beaucoup de choses. C'était une interview incarnée, avec des digressions qui la rendait vivante et amusante. Nous sommes parfois passé à l'albanais et à l'italien.

En résumé, j'ai beaucoup apprécié cet entretien car l'intervenant parlait aussi de ce qui n'allait pas sur le marché albanais.

Contenu de l'entretien : Il ne croit pas qu'il y ait 30% de touristes en plus chaque année contrairement à ce qu'affirme euronews. *"He is saying that he doesn't believe that there is 30 % higher each year (1:07)"*

Il a commencé comme serveur, puis F&B Manager et maintenant assistant manager. Il a 19 ans de carrière dans l'hôtellerie restauration. Il a commencé à 13 ans. Il a fait des études de vétérinaire.

Gérer le marketing ici n'est pas difficile car le propriétaire a construit un bâtiment magnifique que les gens viennent voir. Beaucoup de touristes viennent contempler la magnificence de leur bâtiment. L'architecture constitue leur avantage compétitif. Un architecte italien renommé a fait les plans. Même le lac et le jardin sont gérés par l'hôtel.

Bien que Sauk soit loin du centre, le propriétaire, Morina, a voulu donner de l'importance à cet espace au sud de Tirana. Il voulait laisser sa trace dans l'histoire et a transformé ce lieu appelé lac sec en une oasis verdoyante. Du rooftop, on peut voir Tirana et son lac.

Morina voulait trouver une grande marque internationale, connue de tous, pour faire un contrat de management hôtelier. Radisson Collection. L'hôtel est le premier hôtel international 5 étoiles de Tirana. *“Julian Morina, the owner of this building, he was trying to find something that will be noticed by everyone, so the most important one was the Radisson Collection, the category of Collection. He wanted to have a big importance in history (8:27)”*

En 2027, il va faire un nouveau Radisson à Dhërmi à côté de Sarandë : « la plus belle plage du monde ! ». La plage avec l'eau la plus claire d'Albanie, du Monde. L'hôtel est actuellement en construction. Un Hyatt va également ouvrir à Dhërmi.

Il y a beaucoup de touristes albanais, mais aussi beaucoup d'étrangers.

Il explique la croissance du tourisme en Albanie par l'investissement de l'État albanais et aussi par la présence de la mer, des montagnes, et de l'histoire (digression).

Il m'a confirmé l'ouverture de deux autres Radisson à Borsh et sur le Mont Dajtë, mais il n'a pas de relations avec ces hôtels.

Ils ont des contrôles pour voir s'ils respectent les standards des cinq étoiles.

L'hôtel est l'un des seize Radisson Collection dans le monde avec un haut niveau de standards. *“There are only 16 hotel like this all around the world (17:27)”*

Il y a une forte concurrence avec Marriott, Hilton et Melia. Ils font la différence car ils proposent un environnement calme et paisible, situé en dehors de la ville. Les clients ont une zone de confort avec des installations et des restaurants. *“He is telling me that what makes different from the other hotels is that people here find peace and have a lake, and can get relaxation, not as the other hotels in the noisy city. (19:41)”*

Les clients sont ceux de Morina et ceux qui veulent vivre l'expérience Radisson Collection. Il s'agit principalement de business men. Grand rôle du bouche à oreille. Ils recherchent la standardisation et un hôtel digne de confiance.

La plus grande difficulté lors de l'installation a été de trouver un bon staff, car beaucoup d'Albanais veulent aller à l'étranger. L'économie albanaise n'est pas stabilisée et les travailleurs

albanais espèrent trouver quelque chose de meilleur à l'étranger. *“To find a good staff and even if we prepare them to work here they want to go abroad and leave away to early and they can't have a stabilization here, they want to move very fast after working here, that is the major difficulty (23:11)”*

Selon lui, le problème est que le président, les ministres, et de riches étrangers volent toutes les richesses du pays. Par exemple, l'ambassadeur des États-Unis est venu ici. Il a pris tout ce que le pays avait à lui offrir et est parti avec. Il dit qu'il y a 36 ambassadeurs américains qui viennent, volent tout, et rentrent au pays avec des Rolls Royce. Il y a beaucoup de corruption. Les gens partent. Les Albanais pourraient revenir car la lutte contre la corruption s'intensifie.

Les employés ont un diplôme universitaire *“all of them are with university degree (32:02)”*. 70 % du staff comprend l'anglais ou l'italien *“ 70 % of the staff understand italian and some english (35:32)”*. Lui-même sait parler l'anglais (un peu), l'italien (il a travaillé à Milan comme sommelier) et l'espagnol (digression en italien).

Les Albanais aiment beaucoup les Italiens et apprennent leur langue car l'Italie a beaucoup investi pour aider l'Albanie dans les années 90. De plus, l'Albanie et le sud de l'Italie sont très proches culturellement. (Digression en albanais).

Faiblesses :

Entretien n°3

Intervenant : F&B Manager du Sol Tropikal Durrës

Date : 21 juillet 2024

Lieux : Plepa (Albanie)

Description : Un entretien sérieux et intéressant, mais avec un manager sectoriel qui n'avait pas d'idée précise de la stratégie globale de son groupe hôtelier.

Contenu de l'entretien : C'est un hôtel 4 étoiles. C'est comme une famille. Les clients sont des familles viennent pour trois, sept, quinze jours. Tout est inclus. C'est la seconde saison de cet hôtel.

Ils ne sont ouverts que l'été. Ils sont ouverts d'avril à octobre.

Ils ont pas mal de clients albanais qui viennent de l'intérieur des terres.

L'hôtel est desservi par des bus et des taxis depuis Tirana, son aéroport, et Durrës. Les touristes peuvent louer une voiture.

Le tourisme albanais croît très rapidement.

Le resort tropical a trente ans. Melia a choisi de s'associer avec cet hôtel. L'équipe est internationale. Ils appliquent les standards, les offres de Melia. Tout le monde veut rejoindre Melia. Melia a une grande expérience à apporter.

Le staff suit les consignes et les standards de melia.

Il ne craint pas la fuite des travailleurs car il pense que les albanais partis à l'étranger vont acquérir des compétences et revenir. *"We feel that, but like in every country when you are younger you want to visit other countries. Why not. But one thing is for sure, if they come back, stronger, and with another experience [...] that is always a good point for us in the future and good for us (27:44)"*

Le plus gros changement survenu avec l'affiliation à Melia concerne les clients. Ils reçoivent aussi les clients qui recherchent l'expérience Melia. Le degré de confiance des clients a augmenté. *"When they know that they go to Albania, but they go to Melia (6:45)"*

Il s'agit d'un contrat de franchise.

Le propriétaire du resort est albanais.

Il y a un contrôle des standards comme dans toutes les entreprises.

Le développement durable arrive comme dans tous les hôtels. Ils ont des panneaux solaires. *"Yes, we have solar panels (16:34)"*

Le staff est majoritairement albanais mais avec une forte minorité d'étrangers qui viennent pour apprendre. Pas beaucoup de turn over. Pas plus que dans la plupart des autres hôtels.

Ils n'ont pas de concurrent majeur, ils sont les meilleurs.

Faiblesses : Il n'a pas d'information sur la constitution du contrat. Il n'avait pas beaucoup de points différenciant son hôtel des autres.

Entretien n°4

Intervenant : Manager du Maritim Rafaelo Resort

Date : 1^{er} août 2024

Lieux : Shëngjin (Albanie)

Description : Une interview amusante mais catastrophique. L'interviewé, qui a refusé d'être enregistré, ne parlait pas un mot d'anglais. J'ai donc essayé de traduire sur le moment mes questions de l'anglais à l'italien. Puis, trois assistantes ont fait la traduction en anglais, mais sans transparence et me demandaient à chaque question pourquoi je les posais.

Contenu de l'entretien : Le nombre de touristes croît chaque année, d'environ 10 %. La clientèle est presque exclusivement familiale.

Les contrats de garantie jouent un grand rôle. Allotement = quand le nombre de chambres est garanti entre 33% et 67%

Dans sa précédente interview, il disait qu'on voyait même arriver des Américains, mais en réalité, cela tient d'un accord pour héberger des conférences réalisées par des professeurs américains depuis trois ans. En conséquence, 300 Américains viennent vers mai.

Parmi ses clients, il y a habituellement 30% de touristes étrangers et 70% de touristes albanais ou kosovares. Cependant, il observe un changement. Cette année, le pourcentage de clients étrangers s'élève plus à 40

Le resort a ouvert ses portes en 2009, mais s'est affilié au groupe Maritim Hotel and resort en 2021. Le Resort appartient au groupe Rafaello. Je n'ai pas pu avoir beaucoup d'informations sur l'accord entre les deux groupes. Cette partie-là semblait assez confidentielle.

Il y a plusieurs avantages à cet accord. Tout d'abord, l'affiliation à Maritim attire plus de touristes étrangers qui recherchent une expérience non seulement albanaise, mais aussi Maritim. La compagnie opère également un certain transfert des compétences.

l'accès au complexe hôtelier est perturbé par le trafic surabondant sur l'axe Milot-Shkoder (j'ai pu m'en rendre compte par ma propre expérience).

Ils ne se sentent pas menacés par la dévaluation de l'euro, mais déplorent amèrement une perte de profit.

La plupart des difficultés du quotidien sont liées aux problématiques gouvernementales. Par exemple, il arrive que l'électricité soit coupée pendant une journée. Autre exemple, les perturbations du trafic sur l'axe Milot-Shkoder.

L'électricité est fournie grâce au réseau normal de Lezhë, comme l'eau. L'électricité est produite par voie hydraulique.

Les employés, au nombre de 394, sont presque tous albanais.

Le niveau de langue des employés est tout à fait correct. Ils viennent principalement de Lezhe ou l'on trouve une « high school of tourism ». Cependant, seulement 10 % des effectifs viennent de cette école.

Le fait de s'être associé à un grand groupe international permet l'apport d'expérience et de formations. Celles-ci se manifestent principalement au niveau de l'accueil des clients (bonne maîtrise de l'anglais, sourire, etc...).

Malgré la fuite des travailleurs albanais vers l'étranger, le resort ne souffre pas de celle-ci. Il le ressentait avant, mais pour y faire face, les salaires ont été augmentés. Ils sont supérieurs de 20 % à la moyenne. De plus, il s'agit du plus grand resort du nord de l'Albanie. Selon la RH, tout le monde les connaît. Ils n'ont donc plus aucune difficulté à trouver de la main d'œuvre.

Il y a des marges d'amélioration dans l'accueil et la réception des clients

Les produits alimentaires du resort proviennent de la région agricole de Lac, ou ils ont une ferme de 15 000 m² avec une serre et des technologies supérieures fournies par une entreprise espagnole. C'est une initiative prise par le resort et non le groupe Maritim

Faiblesses : Ils ont dit qu'ils me transmettraient les contacts des instances dirigeantes, mais ne l'ont jamais fait.

Entretien n°5

Intervenant : RH Manager du Hilton Garden Inn de Tirana

Date : 6 août 2024

Lieux : Tirana (Albanie)

Description : Un entretien assez peu utile. L'intervenante, qui a refusé d'être enregistrée, parlait extrêmement bas. Elle m'a cependant fourni des informations plus pratiques. Elle n'était pas au fait de la stratégie de son groupe.

Contenu de l'entretien : Selon elle, leur avantage compétitif sur le marché, c'est leur nom et le prestige qui en découle.

90% de la clientèle est étrangère

Un haut niveau d'anglais est exigé pour travailler dans cet hôtel.

Les employés sont pour la majorité albanais, mais certains viennent de Turquie ou de Suède.

Assez facile de virer les gens pour infraction, le marché du travail est très fluide.

Pas beaucoup de turn over.

Ce qui était intéressant, c'est que les procédures Hilton sont entièrement digitalisées : le recrutement, la formation.

Faiblesses : Elle ne savait pas grand-chose de l'installation de l'hôtel en général. Au niveau de l'emplacement, elle m'a dit que c'était loin du centre, mais pas loin de l'aéroport, ce qui n'est pas complètement vrai.

Entretien n°6

Intervenant : Manager du Marriott Tirana

Date : 9 août 2024

Lieux : Tirana (Albanie)

Description : Interview très intéressante et très cordiale, qui m'a appris de nombreuses données sur le terrain.

Contenu de l'entretien : Elle a une licence de marketing. C'est son premier travail dans l'hospitalité mais elle vient de l'industrie aéronautique. Elle a travaillé six ans à l'aéroport de Tirana. Ces industries sont très similaires. Elles sont étudiées dans la même école. Aujourd'hui, elle organise des rencontres avec les sociétés, les gouvernements, comme lors du sommet international des Balkans Occidentaux en 2022. Ils ont accueilli le Président Macron, le secrétaire d'État des États-Unis.

Ils sont au meilleur emplacement de Tirana, en face du Palais des Congrès. Ils ont la plus haute capacité d'accueil.

Ils tirent également un grand avantage de leur image de marque. 9000 hôtels dans le monde. Le nom Marriott en fait le leader du marché albanais de l'hôtellerie. "Of course our best point is our brand, we are part of Marriott International [...] These are our true point and what makes us the most beautiful in Albanian market" (3:02), "*The brand is of course our biggest advantage* (7:08)"

Nous avons parlé de l'Ancien Sheraton, appartenant à Starwood, qui a fermé ses portes en 2017. Ils se sont retirés du marché albanais en 2018. J'ai demandé s'il avait fermé en raison de l'installation future du Marriott juste à côté. Aujourd'hui, il a été racheté par le groupe Kastrati et deviendra le Mak Albania. Ils ont fermé car ils cherchaient d'autres opportunités.

Un nouveau Marriott va ouvrir à Vlorë dans deux ou trois ans. Nous avons parlé du décideur, Pankaj Birla, vice-président de Marriott Europe de l'est.

Pour elle, Marriott s'est installé à Tirana car c'est une ville émergente et vibrante.

Cet hôtel est une combinaison parfaite de l'emplacement et de la marque.

Leur hospitalité est merveilleuse et ils ont un fort programme de fidélité.

L'architecture a été opérée par l'architecte italien Mario Casamonti, et la construction par Albstar. L'hôtel est grandiose et domine le stade national. 10 chambres ont vue sur les matchs. L'intérieur des chambres correspond aux standards internationaux de marriott mais avec une touche locale, comme des boules à l'effigie du Mont Dajtë posées sur les lits. Le Mont apparaît également sur des lampes. *“For an example [...] all of our rooms have a headboard picturing mountain Dajtë (9:03)”*

Le Covid a été une période très difficile. Ils n'ont été ouverts qu'un an, après quatre ans de construction, et sont déjà l'hôtel préféré de Tirana. Il a ouvert en mars 2023.

Collaboration entre Albstar et Marriott. Contrat de gestion. Ils se sont rencontrés lorsque Marriott a recherché des investisseurs pour s'installer.

Ils n'ont pas reçu d'aides de l'Etat ou de subventions.

Ils sont heureux d'accueillir des célébrités. Le principe de Marriott est de prioriser la personne, les employés comme les clients. Ils pensent que s'ils prennent soin du staff, ceux-ci prendront soin des clients. *“When you take care of your staff, then they take care of the guests (13:12)”*

Le segment de la clientèle qu'ils exploitent correspond aux représentants des compagnies, et des gouvernements. Cependant, l'été, ils reçoivent davantage de clients loisir et famille.

La majorité des clients de l'hôtel sont étrangers. Cependant, la majorité des clients de leur restaurant Terra sont des locaux. En effet, le restaurant est ouvert dans la rue et propose de la nourriture méditerranéenne.

Tout le staff est capable de parler anglais. Ils peuvent venir du lycée professionnel de tourisme, de l'université d'économie. La majorité est albanaise. Cependant, le directeur général

est danois, et d'autres sous-directeurs sont turcs. Elle explique cela par le fait que les directeurs généraux viennent de Marriott international. Les directeurs de département apportent leur savoir-faire au personnel local. En effet, la demande touristique étrangère est récente en Albanie. Ils doivent apprendre l'application des valeurs de Marriott.

La formation des employés se fait par une grande plateforme qui permet à des étrangers expérimentés de former les locaux.

Il ne souffrent pas trop du manque de travailleurs car, en raison de leur nom, ils attirent les meilleurs des meilleurs. Le personnel est jeune. Il n'y a pas trop de turn over.

Pas de coupures de courant.

La nourriture du restaurant est locale. Ils cherchent à réduire le gaspillage de l'eau.

Pour intégrer la population locale, ils ont un programme de volontariat. Ils participent au nettoyage des plages et des océans.

Faiblesses : Elle ne connaît pas les finances de l'hôtel.

Entretien n°7

Intervenant : Front Office Manager du Rogner Hotel

Date : 9 août 2024

Lieux : Tirana (Albanie)

Description : Interview très intéressante puisqu'elle donnait le point de vue d'un hôtel indépendant opérant sur le même segment de marché que les compagnies étrangères. Cependant, la logistique n'était pas au rendez-vous et le hall d'accueil dans lequel l'entretien a eu lieu était très bruyant.

Contenu de l'entretien : Cet hôtel indépendant a pour avantages stratégiques qui lui permettent de faire face à la nouvelle concurrence :

- Un staff entièrement albanais, ancien et expérimenté avec peu de turn over
- Un très beau jardin intérieur
- Une localisation privilégiée, au cœur de la ville

La plupart de ses visiteurs sont des businessmen ou des clients issus de contrats d'allotement.

Ils ont constaté plusieurs évolutions ces dernières années :

- Plus de réservation l'été pour des courtes durées (un ou deux jours)
- La typologie des clients : ils sont beaucoup plus exigeants
- Émergence d'autres hôtels 5* dans la zone, ce qui entraîne une compétition quotidienne pour non seulement attirer de nouveaux clients, mais aussi garder les anciens.

Il n'y a pas de difficulté majeure, mais un ensemble de petites difficultés, surtout au niveau du savoir être : être vraiment intéressé par les problèmes des clients et leur apporter une solution.

La plupart des clients sont des étrangers. Il y a aussi des membres de la diaspora albanaise qui reviennent durant l'été.

Ils souffrent de l'émigration des travailleurs. Ils ont du turn over l'été car une partie du staff part travailler au sud de l'Albanie, mais ils essaient de garder toujours la même équipe. Les employés travaillent 5 jours, durant huit heures (40h/semaine). Ils peuvent faire des extras et avoir des congés payés. Dans la plupart des autres business en Albanie, les gens travaillent six jours par semaine. Ils veulent établir une ambiance familiale.

Ils n'ont pas de coupures de courant, et ils ont des panneaux photovoltaïques.

Un restaurant avec des produits albanais et quelques produits autrichiens. Le propriétaire de l'hôtel est le même que celui en Autriche mais ce sont des business différents et ils n'ont pas d'interactions entre eux.

Robert Rogner est venu en 1995 en Albanie et a trouvé que cet emplacement, juste à côté des ministères, était parfait. Il a pensé que l'hôtel serait l'un des meilleurs de Tirana et que l'Albanie deviendrait attractive.

La manager générale est Eva Xhepa, une Albanaise et non un membre de la famille Rogner.

Ils intègrent la population locale par des événements, parfois liés aux ambassades ;

Faiblesses : Pas d'information sur les moyens de réduire l'empreinte carbone. Elle ne savait pas s'il y avait un projet d'expansion.

Entretien n°8

Intervenant : Guest relations Manager du Rixos Premium de Dubrovnik

Date : 12 août 2024

Lieux : Dubrovnik (Croatie)

Description : Interview permettant d'observer le point de vue croate sur l'explosion du marché albanais. Entretien très cordial.

Contenu de l'entretien : Elle était la doyenne des employées de l'hôtel, avec 17 ans d'ancienneté.

Durant cette période, elle a constaté une très forte augmentation des touristes en provenance d'Asie (Japonais, Chinois, Coréens). Cette croissance a chuté avec le Covid, mais elle pense qu'elle va repartir car ils ont des groupes cette année de Chine et de Thaïlande. Ils ont beaucoup d'Italiens, Dubrovnik est très liée à l'Italie en raison de son histoire. Tous les ans ils ont plus de touristes. Leur offre s'améliore également, et devient plus familiale. Ils accueillent également des couples (nouvelle trend).

L'hôtel est très bien situé et a une histoire unique. Hotel Libertas. Le rachat par Accor a apporté de nombreux clients Accor qui viennent pour une expérience Accor. Les standards ont considérablement évolué.

Types de clients

L'hiver ils ont plus de Bosniaques, de monténégrins, de croates, et 70 % de balkaniques.

L'été, 90% d'étrangers. Il y a aussi une partie de la diaspora qui revient au pays l'été.

Le Staff parle obligatoirement anglais. Une grande partie parle turc, quelques-uns parlent espagnol ou italien. L'espagnol est assez bien compris par les croates qui regardaient les telenovelas durant la période yougoslave et dans les années 90. Les managers sont Turcs. Le staff n'est pas tellement croate. Ils ont le taux d'employé croate le plus bas à Dubrovnik, ce qu'elle

regrette. Certains viennent même du Népal et des Philippines. Le turn over a baissé au cours des années.

Les managers sont turcs en raison de Rixos.

Les guest relation sont un travail commercial.

Ils n'organisent pas vraiment d'événement avec la population locale. Ils participent néanmoins au festival de la bonne nourriture chaque octobre. La remise des prix est organisée à l'hôtel.

Ils réduisent leur empreinte carbone par l'utilisation des nouvelles technologies (WhatsApp groupes, emails, plus d'impression papier)

Elle a vu des informations sur les belles plages en Albanie et pense qu'elles peuvent devenir populaires. Moins chère que la Croatie. Cette dernière est aujourd'hui une trend et devient chère. Les prix ont augmenté avec l'entrée dans l'UE et l'adoption récente de l'euro. Elle ne pense pas que le marché albanais va lui voler des clients. La Croatie restera toujours au-dessus. Cette question est plus pour les sales managers.

L'électricité et l'eau, et l'énergie viennent du réseau urbain et non de ressources durables. Cependant, l'eau des chambres est filtrée. Ils collectent et recyclent le plastique.

Le check in est la plus grande difficulté. Amener le client le plus vite possible à sa chambre.

Faiblesses : Elle ne sait pas dans quelle mesure le boom touristique albanais affecte son hôtel.

Entretien n°9

Intervenant : Guest relations Manager du Hilton Crna Gora

Date : 13 août 2024

Lieux : Podgorica (Monténégro)

Description : Interview très intéressante et cordiale. Elle nous a apporté le point de vue monténégrin sur l'évolution de la situation albanaise. Elle a de plus mis l'accent sur les externalités négatives de l'explosion du tourisme Albanais. Elle a cependant refusé d'être enregistrée car, comme à Tirana, la politique générale de Hilton ne le permet pas.

Contenu de l'entretien : La plus grande difficulté est de connecter les différents départements. Leur objectif principal est le client. Atmosphère respectueuse, comme une famille.

Elle a étudié aux Etats-Unis

Les clients ont de nombreuses exigences. C'est un travail lié à l'humain.

Les clients : business et politiques, environ 80% d'étrangers (en premier lieu des Américains, puis des Chinois, des Italiens, des Arabes et des Turcs). Les Russes et les Ukrainiens ont un grand nombre de propriétés et viennent beaucoup depuis la guerre en Ukraine car ce n'est pas un pays de l'UE. Cela a fait flamber les prix de l'immobilier -> gentrification -> les Monténégrins sont chassés du centre-ville. Les gens de Podgorica viennent également profiter du restaurant sur leur terrasse.

Le Monténégro est très lié à la Serbie et parlent en pratique le même langage.

L'anglais est un critère d'embauche obligatoire.

La Croatie offre de plus hauts salaires et les travailleurs monténégrins vont travailler l'été en Croatie. Le Hilton est donc obligé de recruter des saisonniers qui ne parlent pas forcément anglais, ce qui pose problème car ils doivent respecter les standards Hilton.

La plupart des employés sont formés au sein de l'université locale, la specific tourism and mediterranean university.

L'hôtel intègre la population par des événements comme la Podgorica night, des mariages etc. Il y a 118 chambres et une salle de conférence pouvant accueillir 300 personnes

Ils profitent du boom du marché touristique Albanais. En effet, lorsque les touristes passent dix jours en Albanie, ils vont généralement passer deux ou trois jours au Monténégro. Ce pays a en effet tout : histoire, montagnes et mer.

Elle a critiqué le fait que les nouveaux restaurants proposent des cheese burgers pour les touristes alors qu'ils ne viennent pas ici pour manger des burgers. De plus, la masse de touristes arrivant l'été fait fortement monter les prix, ce qui nuit à la population monténégrine.

Elle pense qu'il faudra du temps pour savoir si l'Albanie est la future Croatie.

Faiblesses : J'ai hélas dû écourter l'entretien car je devais prendre un bus pour Tirana.

Entretien n°10

Intervenant : Manager du Best Western Ark Hotel

Date : 13 août 2024

Lieux : Rinas (Albanie)

Description : Une interview qui s'est très bien passée avec des informations utiles et pertinentes sur le développement d'un hôtel dans une zone aéroportuaire

Contenu de l'entretien : Il a étudié le management et les finances. Il a d'abord travaillé comme serveur (0:40). Puis, il a travaillé au Qatar, dans des chaînes comme Hilton (*"I worked in hotels like Hilton, mainly, for me it was in Hilton, most of my career was there (1:40)"*) où il a grimpé les échelons dans le F&B. Pour lui, le Moyen-Orient est un marché qui croît énormément (*"Last ten years, Middle east is a market growing faster than any other market in the world (1:25)"*), encore plus que l'Albanie. Puis, il est revenu travailler dans son pays et est devenu manager général du Best Western Ark Hotel. Cet hôtel a considérablement grandi et a connu une croissance de son taux d'occupation. Ce développement est dû non seulement à sa gestion, mais surtout à la croissance de l'aéroport de Tirana qui ouvre de nouvelles lignes chaque année.

Il a actuellement 63 chambres (*"we have 63 rooms, so it's average, but we are aiming to have 150, so we want to extend the building again (4:10)"*) mais compte doubler (*"at least double (4:32)"*), voire tripler ce nombre grâce à des travaux et l'acquisition d'une nouvelle parcelle par le propriétaire. Pour cela, il doit obtenir de nombreux permis de l'État (*"I do need to get permissions of the government (4:39)"*). Il y a de nombreuses normes à respecter. Cela est accentué par la localisation de l'hôtel, en face de l'aéroport. (*"Because like being close to the airport, there is a certain standart that you need to apply, and before you need to get the permissions from the government from the municipality (5:15)"*). Par exemple, ses bâtiments ne peuvent excéder 4 étages, car il ne faut pas perturber les radars aériens. (*"When it comes to the airport, it's a little bit more strict. So for example, four floor is the maximum you can build arround the airport because there is radars on the airport and they're controlling the flights (5:37)"*)

En 2013, il y avait deux hôtels dans la zone : le Best Western Ark hotel, et un indépendant. *“In this area in 2013 when the hotel was open, there were only two hotels. There is another one independent (6:45)”*. *“Now it’s already eight hotels (7:15)”*, Aujourd’hui, il y en a huit. La compétition s’accroît *“the competition is growing”*. C’est pourquoi il veut agrandir son hôtel. Il compte bien devenir un point de repère, étant le seul hôtel international de la zone, le plus haut niveau de standardisation. Les concurrents n’ont pas de franchise. *“When we open at the beginning the hotel was a landmark [...] because we were the only hotel affiliated to an international brand. We still want to be a landmark (8:10). We are very sure the standards we offer (9:02)”*

Le MK hôtel est aussi dans la zone aéroportuaire, mais il ne le considère pas comme un concurrent sérieux. Il a de bonnes relations avec *“we have good relationship with concurrents [...] we have collaboration with them (10:11)”*. Ils peuvent collaborer pour servir au mieux les clients. Néanmoins leur approche est différente. Son hôtel est plus ancien mais plus confortable. Le fait d’entrer dans un hôtel d’une franchise donne un sentiment de sécurité au client. Sur le marché, son hôtel apparaît plus digne de confiance. *“We are trying to have a bit more modern facilities for our guests and why not generate more revenue for us (12:40). When you are a franchise it’s all about the standards of the service that you get. They care about the security, about how safe they are when they book somewhere, How safe they are when they complain and want have their money back. In a franchise they can do everything”. You are more trustworthy - Absolutely, that is what you get when you go to a franchise. Because it’s all about the security. (14:04)”*

Ils sont spécialisés dans la clientèle business. *“We are a business hotel (15:19)”*

Ils bénéficient du système d’informations et de réservation de Best Western. Il y a un contrat fixe entre le propriétaire et la compagnie Best Western *“we have a contract with Best Western but they don’t manage us (16:57)”*. Cependant, le modèle de cette compagnie est beaucoup plus libre *“For Marriott or Hilton, normally they do a deal with the owner of the building and they take over the building and manage the building they have an agreement on a certain budget and they tell to the owner that is your yearly review (17:24)”*. *We have yearly fees and monthly fees to pay to them but it’s only for using their system and their name as well. We*

have this benefits because we have yearly contracts [...] but we manage by ourself the hotel. They don't deal with a managing overview (17:59)” L’hôtel est entièrement géré par le franchisé. L’architecture des nouvelles installations est choisie en collaboration avec Best Western *“It will be in collaboration : they decide and we decide (19:27)”*.

La plupart du personnel parle anglais et italien *“mostly english and italian, because we are very close to Italy so there is 80% Albanians who speak fluently Italian [...] few of them speak greek, some german, but french I am not sure, I don't think so (19:50)”*. Quelques-uns parlent le grec et l’allemand (digression). Le staff est entièrement albanais *“the whole staff is albanian (21:52). “Do you suffer the lack of workers [due to emigration] - Unfortunately yes (22:10)”*. Mais l’année d’après (2025), ils comptent embaucher des étrangers (Philippines, Inde) *“we are looking maybe for the next year to bring over some foreigners as well. They might be from philippines, India (22:19)”*. Il y a un manque de travailleurs en raison de l’émigration. Il veut apporter plus de diversité culturelle à son staff, pour avoir plusieurs manières de pensée, d’autant plus que le nombre de clients asiatiques augmente (10 %). La plupart des clients sont italiens, espagnols (en 2024), et américains. Pas beaucoup de Français. *“For our guests it will be better because, for Asian guests, for their language (23:01)”*. You have a lot of Asian guests ? - Not really, we have 10%, and mainly is Italian, Spain this year and US (23:20)

Il y a une school of hospitality en Albanie *“There is actually one school in hospitality which is related to tourism, but apart from that we mainly, it's not that we seek perfect talent. We are more interested in the people who have this mentality of working, trying to improve themselves, to learn, constantly learn, this is what we need. (24:10)*. Il ne recherche pas particulièrement des gens diplômés, mais plutôt des gens intéressés qui peuvent progresser. Il veut communiquer pour motiver et favoriser l’envie d’apprendre de ses employés.

Le turn over est important mais il essaie de le corriger en promouvant le staff. *“Do you have a lot of turn over? - we do (26:34)”*. *“Promoting our staff, reward (27:10)”*

L’hôtel fait partie du programme Best Western qui vise le 0 carbone pour 2030. C’est un programme général de la franchise *“is part of a program which by 2030 we have tasks we need to fulfill. And by 2030 we are aiming to have 0 carbon emission. We are part of a global program(28:33)”*. *“Every year five-six tasks (29:12)”*. Il a une liste de tâches à remplir chaque

année, suivie d'audit. En cas de non respect de ces conditions, le contrat de franchise peut être mis en cause *“There is yearly audit. If you fail this one, then it questions your franchise (28:50)”*. Ils ont par exemple des panneaux solaires (29:22). S'adapter représente un défi.

Il y a très souvent des coupures de courant *“power outages it happens often (30:12)”*. Elles sont quotidiennes *“unfortunately we have to deal with it every day (30:40)”*. Ils ont des générateurs internes *“we are forced to use generators (30:18)”*. De nouvelles infrastructures sont en cours de construction. L'énergie est la difficulté majeure que rencontre l'hôtel dans son fonctionnement *“It the biggest issues because it affects every equipments (31:28)”*.

L'ouverture en 2025 d'un nouvel aéroport à Vlorë ne représente pas une menace pour son hôtel *“I don't think it will trouble us because the business stays in the capital (33:21)”*. En effet, sa clientèle est business, et le business albanais s'opère à Tirana et non sur la côte.

Comparée à celle du Qatar, la croissance de l'hôtellerie albanaise est légèrement plus lente. L'Albanie est un pays ancien et les infrastructures existent déjà. Hors, construire du neuf dans le désert est plus facile que réhabiliter de l'ancien. *“I would say here is a little bit slow. There was faster because Albania is a old country, Where something is built it is difficult to improve the building, so in Middle East there is nothing (34:01)”*.

Selon lui, les prix ont augmenté en raison de la demande et de l'inflation.

Faiblesses :

ANNEXES III : Fiches de lecture

Nous allons ici présenter nos fiches de lecture sous la forme de liste qui suivra le nom des auteurs par ordre alphabétique.

Ces fiches de lecture n'ont pas vocation à intégrer toutes nos notes, mais à résumer l'apport de chaque source à la recherche.

Nous tenons à remercier les auteurs de ces différents ouvrages sans lesquels nous n'aurions pu approfondir la question de l'implantation des grandes chaînes hôtelières en Albanie.

Fiche n°1

| | |
|--------------------------|---|
| Nom | Modern Albania, From Dictatorship to Democracy in Europe |
| Date | 2015 |
| Auteur | ABRAHAMMS, Fred. |
| Éditio | New York University Press, 345 |
| Apport à la recherche | <p>Un ouvrage en anglais très intéressant que nous avons lu avec attention. Son auteur a vécu les événements qu'il décrit et a rencontré la plupart des protagonistes. Il donne une vision globale de l'histoire de l'Albanie depuis la fin de la Deuxième Guerre mondiale. Il met l'accent en particulier sur les années 90, période de reconstruction et de quasi guerre civile (97/98). A l'aune de cette période, on comprend aisément les changements qui affectent encore aujourd'hui l'Albanie.</p> <p>Sa lecture a grandement contribué à notre II) I) 1)</p> |
| Faible sse | L'auteur prend parfois certains parti-pris. Il est en effet engagé dans des organisations prônant les droits de l'Homme comme la fondation Soros. Par exemple, il se positionne clairement contre Sali Berisha. Il faut donc lire son ouvrage avec un certain esprit critique. |

Fiche n°2

| | |
|-----------------------|--|
| Nom | ANNUAL REPORT : The Situation of the Power Sector and ERE Activity during 2022 |
| Date | Mars 2023 |
| Auteurs | Energy Regulator Authority |
| Édition | Annual Report ERE |
| Apport à la recherche | <p>Ce document officiel de 275 pages nous renseigne précisément sur l’approvisionnement récent en énergie du marché albanais, que ce soit en électricité, en eau, ou en gaz.</p> <p>Il nous donne également la provenance de ces énergies. On peut ainsi savoir quelle proportion de l’énergie employée est renouvelable</p> <p>Il permet d’expliquer les failles du système énergétique dont se plaignent les hôteliers que nous avons rencontrés (coupures de courant). Il nous éclaire donc sur un pan complet de notre sujet, soit les difficultés quotidiennes, issues de l’héritage communiste du pays.</p> <p>Son intérêt majeur est qu’il nous donne des chiffres précis. Nous attendons la publication du rapport annuel de 2023.</p> |
| Faiblesse | <p>Ce document ne porte pas précisément sur l’hôtellerie, mais sur le marché énergétique du pays en général.</p> <p>Sa consultation seule n’est pas suffisante pour appréhender la globalité du système énergétique albanais. Heureusement, nous avons trouvé de nombreux articles de presse locale complémentaires.</p> |

Fiche n°3

| | |
|-----------------------|---|
| Nom | Fashion Sector and Instagram Influencers : the Case of Albania |
| Date | 18 octobre 2021 |
| Auteur | BELLO Kresnik, MUCEKU Hysen, NDOKA Margarita |
| Édition | WSEAS Transaction on environment and development, 17, 2021, 1094-1105 |
| Apport à la recherche | Cette étude résume différentes théories relatives au comportement des consommateurs. Elle met ensuite en perspective plusieurs facteurs pour analyser les raisons qui déterminent le choix du consommateur dans son intention d'acheter sur les réseaux. |
| Faiblesse | <p>Cette étude ne fait pas assez ressortir les caractères spéciaux de l'Albanie dans le choix des consommateurs. Elle pourrait tout aussi bien concerner un autre pays et un autre réseau social. Elle est trop théorique et nous fournit finalement peu d'informations pertinentes.</p> <p>De plus, elle n'étudie pas notre domaine mais plutôt celui de la mode.</p> <p>En somme, cet article n'est pas d'une importance capitale pour la rédaction de notre mémoire.</p> |

Fiche n°4

| | |
|--------------------------|--|
| Nom | Atlas mondial de l'eau |
| Date | 2022 |
| Auteur | BLANCHON David |
| Éditio | autrement, 4 ^e édition, 95 |
| Apport à la recherche | Un petit atlas intéressant qui nous a permis d'expliquer de manière générale les sécheresses qui frappent l'Albanie. |
| Faible | Un ouvrage trop général et concernant un domaine annexe à notre sujet |

Fiche n°5

| | |
|--------------------------|--|
| Nom | Droit général de l'Union européenne |
| Date | 2018 |
| Auteur | BLANQUET Marc |
| Éditio | Dalloz, Sirey, 11 ^e édition, 1035 |
| Apport à la recherche | Un ouvrage juridique intéressant qui nous a permis d'appréhender dans le détail la construction européenne. Il nous apprend les différentes étapes de la procédure à suivre pour entrer dans l'Union. Il étudie également l'entrée de l'Albanie et des autres États des Balkans occidentaux dans un de ses paragraphes. Il nous a également éclairé sur l'impact juridique qu'aurait une entrée dans l'Union européenne (hiérarchie des normes, collaboration interétatique entre instances juridiques et policières). |
| Faible sse | Il ne donne pas assez de détails sur la procédure d'entrée. Par exemple, nous n'y avons pas trouvé la place des rapports de 2023 et 2024 qui mesurent la compatibilité du droit Albanais avec le droit communautaire. |

Fiche n°6

| | |
|-----------------------|---|
| Nom | Hotel companies' contribution to improving the quality of life of local communities and the well-being of their employees |
| Date | 10 décembre 2008 |
| Auteur | BOHDANOVICZ Paulina, ZIENTARA Piotr |
| Éditio | Tourism and Hospitality Research (2009) 9,2,147-158 |
| Apport à la recherche | <p>Cet article nous montre l'impact positif des chaînes hôtelières sur les destinations dans lesquelles elles s'implantent. Il compare les différents dispositifs RSE mis en place à partir des années 90 par les groupes hôteliers.</p> <p>Il expose également dans le détail les différentes initiatives des géants de l'hôtellerie pour garder leurs salariés. Cette volonté trouve un exemple dans le pause programme de l'Hôtel Villa Magna-Park de Hyatt. En 2007, lorsque 14 mois de travaux sont survenus, l'hôtel a retenu tous ses 173 employés et les a payés pour renforcer l'esprit de corps.</p> <p>Il montre que le don charitable et la collaboration avec les communautés locales sont les mesures favorites des grandes chaînes.</p> <p>Il étudie ensuite le cas de la chaîne Scandic qu'il estime être un modèle de RSE.</p> |
| Faible sse | Cet article ne traite pas du cas Albanais en particulier. Hormis cela, il a été particulièrement utile |

Fiche n°7

| | |
|-----------------------|--|
| Nom | Encyclopédie Géographique |
| Date | 1988 |
| Auteurs | BONINI |
| Édition | la Pochotèque, Garzanti Editore s.p.a., 1113 |
| Apport à la recherche | Une encyclopédie géographique qui nous a donné de nombreux chiffres intéressants dans son article sur l'Albanie. En effet, elle a été écrite juste avant la chute du régime communiste. Nous pouvons grâce à elle comparer les différents pourcentages. Par exemple, nous pouvons comparer le poids du secteur primaire dans l'économie entre 1988 et aujourd'hui. |
| Faiblesse | En raison de la nature secrète et autarcique du régime de l'époque, de nombreuses informations manquent. |

Fiche n°8

| | |
|-----------------------|---|
| Nom | Handbook of Human ressources Management in th Tourism and Hospitality Industries |
| Date | 2018 |
| Auteurs | BURKE Ronald J, CHRISTENSEN HUGHES Julia |
| Édition | Edward Edgar Publishing Limited |
| Apport à la recherche | Un ouvrage anglophone dont le chapitre V nous donne un aperçu de la stratégie d'internationalisation des employés par les grandes chaînes hôtelières. |
| Faiblesse | |

Fiche n°9

| | |
|-----------------------|---|
| Nom | The Potential of Albanian Tourism Sector |
| Date | 1 ^{er} avril 2021 |
| Auteurs | A. BURLEA-SCHIOPOIU, F. OZUNI |
| Édition | Sustainability 2021, 13, 3928 |
| Apport à la recherche | <p>Cet article constitue la synthèse d'une enquête chiffrée. Elle vise les touristes du marché albanais et étudie leurs réponses en fonction de leur âge, leur sexe, et leur niveau d'étude. Les nationalités sont variées. Cette étude cherche à observer la satisfaction des clients quant à la qualité du service délivré par les hôtels, suivant les théories du SERVQUAL de Parasuraman. Elle est très intéressante, puisqu'elle est récente, et concerne notre objet d'étude : l'Albanie.</p> <p>L'objectif des auteurs est d'observer les relations entre d'une part le genre et le niveau d'étude des sondés, et d'autre part leur niveau d'attente et de perception de la qualité du service délivré. Les résultats de cette enquête sont assez utiles à la réponse que nous pouvons fournir à notre première hypothèse.</p> |
| Faiblesse | S'il entre parfaitement dans notre champ d'étude, cet article étudie un aspect très précis et technique du sujet. Cela le rend utilisable de manière assez minime. |

Fiche n°10

| | |
|-----------------------|--|
| Nom | Staff Training and Development : A comparative Analysis of National Hotels in Serbia and International Hotel Chains |
| Date | 2021 |
| Auteurs | CELIC Irena, MILICEVIC Snezana, DORDEVIC Natasa |
| Édition | Megatrend revja, Vol. 18, N°3, 2021, 89-110 |
| Apport à la recherche | <p>Un article très intéressant qui décrit dans le détail les processus de formation de chaque groupe hôtelier. Il les compare avec les outils employés par les hôtels locaux serbes. Il est à mettre en rapport avec l'avantage compétitif dû au training qu'ont les grandes chaînes hôtelières sur les hôtels albanais indépendant comme le Xheko Imperial ou le Rogner.</p> <p>De plus, il opère un rappel intéressant de la littérature antérieure relative au rôle capital de la formation des employés dans l'implantation sur un nouveau marché.</p> |
| Faiblesse | Il ne parle pas expressément de l'Albanie. Cependant, il s'agit d'une situation comparable sur bien des points. |

Fiche n°11

| | |
|-----------------------|--|
| Nom | Contemporary Tourism, An International Approach |
| Date | 2019 |
| Auteurs | COOPER Chris, HALL Michael |
| Édition | Goodfellow Publisher Ltd, Quatrième édition, 430 |
| Apport à la recherche | <p>Dans son chapitre 7, cet ouvrage nous montre qu'un afflux massif de touristes vers une destination fait augmenter les prix de l'immobilier, ce qui avantage les propriétaires, mais pénalise les locataires. Ainsi, une arrivée trop massive de visiteurs rend le tourisme odieux aux locaux.</p> <p>Ainsi, cet ouvrage nous a permis d'approfondir les points négatifs que peuvent occasionner le boom touristique albanais.</p> |
| Faiblesse | |

Fiche n°12

| | |
|-----------------------|--|
| Nom | Qeverisja e korporatave në kuadrin e zhvillimit ekonomik të Shqipërisë |
| Date | 2015 |
| Auteurs | R. DIBRA |
| Édition | Dorëzuar Universitetit Europian të Tiranës |
| Apport à la recherche | Une lecture partielle en raison de difficultés d'ordre linguistique. Cette thèse est écrite intégralement en albanais. Cependant, elle nous a permis d'en apprendre plus sur les modalités de gouvernance des entreprises dans notre pays cible. |
| Faiblesse | Ce livre ne traite pas particulièrement de l'hôtellerie. |

Fiche n°13

| | |
|-----------------------|--|
| Nom | Tirana : Its History and a Post-Socialist Perspective on Urban Growth and Transformation between 1991-2016 |
| Date | 2023 |
| Auteurs | B. DINO, S. Griffiths |
| Édition | |
| Apport à la recherche | <p>Ce document nous renseigne sur l'urbanisme de Tirana, ville dans laquelle se trouve la majorité des hôtels que nous étudions. Il rappelle les évolutions des plans de la ville, son façonnement par le totalitarisme d'Enver Hoxha avec ses grands axes rectilignes.</p> <p>Il montre la rénovation de la ville durant les années 2000</p> <p>Cet article nous apporte un point de vue différent du développement de l'urbanisme dans lequel notre sujet prend place. Il prend aussi en tenant compte des données démographiques.</p> <p>Grâce à lui, nous pouvons constater l'intégration architecturale des hôtels des grandes chaînes.</p> |
| Faiblesse | <p>Un article assez peu pertinent puisqu'il ne parle en rien de l'hôtellerie. De plus, il ne prend pas en compte les changements les plus récents, effectués sous l'impulsion de l'ancien maire Edi Rama. Le caractère illégal de nombreuses constructions récentes n'est pas non plus énoncé.</p> |

Fiche n°14

| | |
|-----------------------|---|
| Nom | Hofstede's culture values survey in Albania : How the cultural scores have shifted over time ? |
| Date | 2020 |
| Auteurs | GJANA Irma |
| Édition | Mednarodno onovativno poslovanje, Journal of Innovative Business and Management, 12 |
| Apport à la recherche | Cet article étudie la culture albanaise au travail au moyen du système de Hofstede (2013). Il observe le comportement des employés de deux hôpitaux albanais. Il est extrêmement intéressant car non seulement il établit le score des Albanais dans chaque dimension, mais il le compare également avec des études plus anciennes. Cette étude décèle donc des tendances évolutives, comme par exemple l'augmentation de l'individualisme. |
| Faiblesse | Un article assez peu didactique quant à l'explication de ses méthodes de mesure. |

Fiche n°15

| | |
|-----------------------|---|
| Nom | Figures de l'emploi touristique, la GRH des mondes de l'hôtellerie et du transport aérien |
| Date | 2019 |
| Auteurs | GREFE Gwenaëlle, PEYRAT-GUILLARD Dominique |
| Édition | ISTE editions, série tourisme et systèmes de mobilité, Vol. 4, 249 |
| Apport à la recherche | Cet ouvrage établit les liens entre le domaine hôtelier et le domaine aéroportuaire, ce qui nous a permis de soutenir académiquement la corrélation entre l'implantation des grandes chaînes et celles de compagnies aériennes low cost (rayanair). Il expose dans sa première partie les différents enjeux des ressources humaines dans l'hôtellerie au XXIe siècle. Il nous apporte des renseignements sur les stratégies RH des grandes chaînes dans un monde globalisé. Un de ses chapitres observe dans le détail le cas polonais, ce qui nous permet de faire des comparaisons. |
| Faible sse | |

Fiche n°16

| | |
|-----------------------|--|
| Nom | The Mutation of Albanian Society During the Economic Transition from Communism to Liberalism |
| Date | 2017 |
| Auteurs | R. GURASHI |
| Édition | Rivista Trimestriale di SCIENZA dell'AMMINISTRAZIONE 2/2017, Studi di teoria e ricerca sociale |
| Apport à la recherche | <p>Cet article très intéressant explique les raisons politiques et sociales de l'installation tardive des compagnies étrangères. Il revient en effet sur la transition des années 90. Il explique ses échecs par l'engouement trop prononcé des Albanais pour le libéralisme, et par leur conception très particulière de l'État. Il explique l'effondrement du système pyramidal aboutissant à la guerre civile de 1997.</p> <p>Il s'attarde également sur les facteurs qui ont permis cette lente transition économique tels que l'urbanisation et les migrations.</p> <p>Il montre les restes du régime communiste dans l'habitus des Albanais.</p> <p>Il montre enfin comment l'Albanie a tiré les leçons des économie sud-américaines d'après-guerre en diversifiant son économie. Cependant, la part d'investissements étrangers garde un poids conséquent dans son économie.</p> <p>En résumé, cet article est parfait pour notre deuxième partie concernant les vestiges du communisme auxquels les grandes chaînes hôtelières doivent faire face.</p> |
| Faiblesse | C'est un article pertinent, mais il est trop court et ne va pas assez en profondeur. De plus, il ne parle pas du tourisme. |

Fiche n°17

| | |
|-----------------------|---|
| Nom | Handbook on Tourism and Social Media |
| Date | 2022 |
| Auteurs | GURSOY Dogan, KAURAV Rahul Pratap Singh |
| Édition | Edward Elgar Publishing Limited, 511 |
| Apport à la recherche | Cet ouvrage nous a apporté de nombreux éléments théoriques sur les facteurs qui influencent la formation de l'image des destinations touristiques comme l'Albanie. Il nous présente également l'influence grandissante des réseaux sociaux sur le choix des consommateurs de partir dans un lieu et pas un autre. |
| Faiblesse | Cet ouvrage est parfois trop théorique. Bien qu'il illustre ses propos par des exemples, ceux-ci sont trop éloignés du cas Albanais (exempl : Iran) |

Fiche n°18

| | |
|--------------------------|--|
| Nom | Tourism Development Challenges in Central and Eastern Europe |
| Date | 2014 |
| Auteur | IBRAHIMOVA Gunel |
| Éditio | Lambert Academic Publishing, 72 |
| Apport à la recherche | Un petit ouvrage très intéressant qui nous donne dans les grandes lignes les tendances du tourisme en Europe orientale. Il nous offre une bonne introduction aux forces plus globales qui guident les dirigeants des grandes chaînes hôtelières dans leur choix de s'installer sur le marché albanais. |
| Faible sse | Un ouvrage qui commence à être un peu daté, et assez peu d'éléments sur chaque pays en particulier. |

Fiche n°19

| | |
|-----------------------|---|
| Nom | The Routledge Handbook of Hotel Chain Management |
| Date | 2016 |
| Auteurs | M. IVANOVA ; S. IVANOV ; V.P. MAGNINI |
| Édition | Routledge, Taylor & Francis Group |
| Apport à la recherche | <p>Un manuel indispensable dont la lecture apporte une mine d'informations quant aux processus aboutissant à l'expansion des grandes chaînes hôtelières. Nous avons pu acquérir de nombreuses connaissances théoriques tels que des concepts scientifiques indispensables à la meilleure appréhension de notre sujet. Ses chapitres, écrits par de nombreux scientifiques de culture variée, nous ont ouvert la voie à une large bibliographie d'étude.</p> |
| Faiblesse | <p>Sa date de parution est certes assez récente (2016), mais pas assez pour notre sujet qui étudie un processus en mouvement. De plus, les articles dont ce manuel fait la synthèse, ont pour la plupart une vingtaine d'années, lorsqu'il ne reprend pas des études du XXème siècle. Heureusement, ce mauvais point est contrebalancé par le fait que la majorité des auteurs sont encore en activité et nous avons pu consulter leurs publications postérieures.</p> <p>L'intégralité du manuel n'est pas utile à notre mémoire, seules les deux premières parties, ainsi que quelques passages des autres, apportent vraiment à notre réflexion.</p> |

Fiche n°20

| | |
|-----------------------|--|
| Nom | Albanian Emigration : Causes and Consequences |
| Date | Septembre 2005 |
| Auteurs | KONICA Nevila, FILER Randall |
| Édition | 23 |
| Apport à la recherche | <p>Cet article très intéressant offre une vision chiffrée du phénomène de l'émigration albanaise. Il compare les avantages que peuvent espérer les Albanais dans les différents pays cibles de ces vagues migratoires.</p> <p>Il présente aussi des clés de compréhension sociologique de cette problématique majeure du marché de l'emploi local.</p> <p>Konica et Filer montre également l'importance des transferts d'argent des émigrés dans l'économie albanaise. Toutefois, ils abordent également le manque à gagner issu de la perte de la main d'œuvre.</p> |
| Faiblesse | <p>Cet article est trop ancien pour mesurer les dégâts qu'a occasionné l'émigration sur le long terme.</p> |

Fiche n°21

| | |
|-----------------------|--|
| Nom | The Diffused Hotel as an Innovative Form of Tourism Development (Case of the Sub-basin of the Gjanica River. Fier Region, Albania), Impact of Artificial Intelligence, and the Fourth Industrial Revolution on Business Success Proceedings of the International Conference on Business and technology (ICBT 2021) |
| Date | 2023 |
| Auteur | LACI Esmeralda, PAPATHIMIU Sonila, LACI Sabri |
| Éditio | Springer, 39 |
| Apport à la recherche | Cet article étudie un modèle d'hôtels florissant dans le sud de l'Italie, les hôtels diffus. Il s'interroge sur la possibilité de voir arriver ce type d'hôtel sur le marché albanais. Il montre que cela pourrait revitaliser des régions rurales désertifiées par l'émigration, et que la population locale y serait favorable. |
| Faible sse | Cet article se concentre principalement sur la région rurale de la Gjanica. Or, les grands groupes hôteliers s'implantent d'abord sur la capitale, puis sur la côte et seulement en dernier lieu dans la campagne. Ce modèle demanderait sans doute une trop grande prise de risque pour un investisseur qui s'implante sur un marché qui lui est inconnu. |

Fiche n°22

| | |
|-----------------------|--|
| Nom | Tourism Sector in Albania : Post-Pandemic Challenges Require New Mindsets |
| Date | 2 avril 2021 |
| Auteurs | L. LAZIMI |
| Édition | European Scientific Journal, ESJ, 17(11), 35 |
| Apport à la recherche | <p>Cet article albanais identifie les faiblesses de l'économie albanaise par sa dépendance au tourisme, et les défis qui se présageaient déjà avant la pandémie. Malgré ses faiblesses, le tourisme albanais s'est stabilisé dans une forte hausse cette dernière décennie.</p> <p>Il opère également une enquête auprès des professionnels du tourisme quant aux dégâts causés par la crise du Covid 19 et les scénarii envisagés pour sortir de cette épreuve. Enfin, Lazimi identifie les facteurs qui peuvent permettre à l'activité de redémarrer en 2021 ou 2022.</p> <p>Cet article nous apporte beaucoup au niveau de la contextualisation de l'explosion du tourisme en Albanie et des faiblesses des acteurs locaux comme les hôtels qui selon l'auteur manquent d'une qualité standardisée ou d'une main d'œuvre qualifiée. La réponse à ces faiblesses peut être apportée par l'implantation des grandes chaînes hôtelières sur les territoires.</p> |
| Faiblesse | Si cet article nous apporte beaucoup par les constats périphériques qu'il opère, son objet principal s'inscrit dans un contexte qui n'est plus le nôtre. En effet, il résulte d'une enquête élaborée à la fin de l'année 2020. Ainsi, sa démarche s'inscrit dans la crise du SarsCov2. |

Fiche n°23

| | |
|-----------------------|--|
| Nom | Attractiveness of Albania for Foreign Firms : An Analysis of opportunities and Challenges |
| Date | 23 mars 2024 |
| Auteurs | LICA Denada, GASHI Silvana |
| Édition | Interdisciplinary Journal of Research and Development, Vol 11 No 1/2024, 169-175 |
| Apport à la recherche | Cet article offre un panorama global de l'économie albanaise. Il montre la dualité du marché albanais, d'une part attractif et extrêmement croissant, mais d'autre part miné par une corruption omniprésente et une lourde bureaucratie. |
| Faiblesse | Parle du tourisme, mais assez peu de l'installation des hôtels des grands groupes. |

Fiche n°24

| | |
|-----------------------|---|
| Nom | Territorial expansion of hotel chains in countries of south-eastern europe |
| Date | 27 novembre 2013 |
| Auteurs | M.D. PETROVIC, A. JOVICIC, J.J. MARKOVIC, S. GAGIC |
| Édition | Geographical Institute "Jovan Cvijić", SASA, Belgrade, Serbia |
| Apport à la recherche | <p>Un article serbe apportant une vue globale très intéressante de l'implantation des grandes chaînes hôtelières dans les Balkans. Il met en avant à cette époque la place prépondérante de la Grèce et de la Croatie ainsi que le développement du marché bulgare. Si de nombreuses grandes compagnies hôtelières sont implantées dans ces trois pays, les autres États sont presque privés de ces implantations. Ainsi, seul un paragraphe est consacré à l'Albanie. Il indique que seul Best Western y est implanté. Cela montre à quel point le marché a explosé en une décennie.</p> <p>Il nous permet donc de faire un état de la situation en 2013 et de la comparer avec la situation actuelle.</p> |
| Faiblesse | Cet article a onze ans. S'il témoigne du boom de l'implantation des chaînes hôtelières, il est inutilisable dans la description du processus actuel. Néanmoins, il peut aider à approfondir la comparaison du cas albanais avec ses pays voisins. |

Fiche n°25

| | |
|-----------------------|---|
| Nom | An Empirical Study on Quality of hospitality Services in Durres |
| Date | Mai 2014 |
| Auteurs | LICAJ Brunhilda |
| Édition | Anglisticum Journal (IJLLIS), Vol. 3, Iss. 5, p 51-58 |
| Apport à la recherche | Ce document étudie la qualité du service des hôtels de la ville balnéaire de Durrës à l'aune du modèle SERVQUAL de Parasuraman et du QUALMARK. |
| Faiblesse | En raison de sa date, cet hôtel n'étudie pas les hôtels affiliés comme ceux de Melia présents à Durrës. Il permet néanmoins de se rendre compte de l'état du service avant l'implantation des grands groupes sur le marché albanais |

Fiche n°26

| | |
|-----------------------|---|
| Nom | From carfree to carfull : The environmental and health impacts of increasing private motorisation in Albania |
| Date | Avril 2011 |
| Auteurs | POJANI Dorina |
| Édition | Journal of Environmental Planning and Management 54(3) : 319-335 |
| Apport à la recherche | Cet article étudie l'explosion de l'emploi de l'automobile après la chute du communisme. Il en montre les impacts que ce soit au niveau de la qualité de vie (bouchons, accidents) ou de la pollution (santé publique, émissions de CO2). Il nous a été très utile pour comprendre certaines difficultés du marché albanais en matière de transport, qui peuvent être un frein à l'implantation des grandes chaînes dans certaines zones. |
| Faiblesse | |

Fiche n°27

| | |
|--------------------------|--|
| Nom | Labor Market in Albania : Overview, Components and Analysis |
| Date | 20 mai 2023 |
| Auteurs | PRENDI Llambi, HADROI Artur, PRENDI Klarida |
| Édition | Interdisciplinary Journal of Research and Development, Vol 10 No1 S 1 / May 2023, 159-167 |
| Apport à la recherche | Cette étude s'emploie à déceler les particularités de la main d'œuvre albanaise. Elle interroge un échantillon qui lui fournit des réponses. Par exemple, elle constate que les Albanais sont prêts à travailler plus pour gagner plus. |
| Faiblesse | |

Fiche n°28

| | |
|-----------------------|--|
| Nom | Dictionnaire des migrations internationales. Approche Géohistorique |
| Date | 2015 |
| Auteurs | SINTES Pierre |
| Édition | Armand Colin, 807 |
| Apport à la recherche | Un ouvrage qui fait la synthèse du phénomène migratoire albanais. Il nous a apporté un certain nombre de chiffres qui ont permis de corroborer les informations que les articles anglophones nous avaient déjà procurées. Faisant état de la littérature antérieure, il pose l'émigration albanaise comme un <i>“laboratoire pour l'étude de la migration et du développement”</i> . |
| Faiblesse | Il s'agit d'un article assez ancien dont les informations les plus récentes datent de 2013. Il n'a donc pas le recul pour analyser sur le long terme les impacts qu'occasionnent aujourd'hui l'émigration sur l'implantation des grandes chaînes hôtelières sur le marché albanais. |

Fiche n°29

| | |
|-----------------------|--|
| Nom | Les enjeux contemporains du tourisme, Une approche géographique |
| Date | 2017 |
| Auteurs | STOCK Mathis, COEFFÉ Vincent, VIOLIER Philippe |
| Édition | Didact Géographie, Presses Universitaires de Rennes, 502 |
| Apport à la recherche | Un ouvrage très instructif qui défend la thèse de la construction des destinations touristiques. Il explique dans le détail et avec de nombreux exemples les cycles de vie des zones touristiques. Il nous a fait relativiser un certain nombre de choses que nous pensions acquises, comme par exemple le nombre de touristes en Albanie. Nous l'avons beaucoup employé dans notre première partie. |
| Faiblesse | Un ouvrage très utile, mais dont une bonne partie s'applique uniquement au cas français. Par exemple, nous pensions y trouver beaucoup d'informations sur la collaboration entre les différents acteurs. Or, ces relations sont bien étudiées, mais au niveau des collectivités territoriales françaises. Une partie est donc en dehors de notre sujet. |

ANNEXE IV : Notes expérimentales rédigées en Albanie par Pierre-Olivier BACH

Je reporte ici des notes sur le voyage d'étude que j'ai opéré en Albanie en juillet et en août 2024.

Le 9 juillet 2024, j'ai parlé avec un Albanais qui voulait me louer son appartement. Selon ses dires, la culture albanaise ne pousse pas à l'exercice et au travail acharné. Il m'a dit qu'ils n'étaient génétiquement pas faits pour former une structure étatique stable, qu'ils vivaient tranquillement dans leurs montagnes et qu'ils étaient heureux avec les produits assurant leur subsistance quotidienne. Leur isolement multimillénaire pourrait les avoir coupés d'un marché concurrentiel international. Cela ne les aurait pas poussés à travailler toujours plus pour être meilleurs que leurs voisins. Ainsi, il en ressort qu'ils ne seraient culturellement pas poussés à un travail acharné et qualitatif. Une vision de la culture au travail albanaise intéressante, à mettre en perspective avec le système des 5 dimensions d'Hofstede.

Le 13 juillet 2024, j'ai rencontré deux Albanais qui parlaient français et qui m'ont dit être allés au resort melia de Gjiri i lalzit. Ils m'ont dit que le service manquait de qualité, surtout au niveau du restaurant. Le savoir-faire manque encore et le personnel n'est pas encore formé.

Le lundi 22 juillet 2024, vers 20h45, j'ai entendu des tirs de ce qui semblait être un fusil d'assaut à deux rues de mon appartement. Je ne pense pas à une utilisation criminelle car le volume sonore de la foule est resté normal, d'autant plus que des agents de police prennent souvent une boisson dans le café au bout de la rue. Cependant, je ne suis pas allé vérifier pour des raisons évidentes de sécurité. Dans tous les cas, ce genre d'incident n'est pas favorable au développement d'un tourisme de masse.

Le lendemain, dans le bus me menant à Gjiri i Lalzit, j'ai rencontré un jeune homme de 16 ans qui m'a raconté que ce genre de fusillade arrivait assez rarement et qu'il s'agissait d'ivrognes et de toxicomanes qui se battent pour des femmes. J'ai ensuite mangé dans le restaurant où il travaillait. Ce jeune Albanais, comme son ami, m'a expliqué qu'après le lycée, ils partiraient en Allemagne pour travailler. La sœur du second vit déjà à Cologne.

Le jeudi 1^{er} août 2024, je suis allé à Shëngjin pour interviewer le directeur du Maritim Rafaelo Resort. Comme il ressortait des sources écrites que j'avais lues pour préparer l'entretien, mon bus me menant à Lezhë a passé une heure dans les bouchons à l'entrée de la ville. Il m'a déposé au mauvais arrêt. Gentiment, un chauffeur m'a accompagné jusqu'au bon arrêt. Nous avons dès lors parlé dans un mélange d'italien et d'albanais. J'ai, au cours de la conversation abordé le fait qu'Edi Rama, le Premier ministre, avait fait repeindre les murs de la ville dans des couleurs vives. Je lui ai demandé si la vie des Albanais en avait été égayée. Il m'a répondu que non, et que régulièrement des gens se tiraient dessus en ville. Cette conversation tend à corroborer mon expérience du 22 juillet.

Remerciements

Pour leur rôle indispensable à la rédaction de ce mémoire, nous tenons à remercier vivement :

- Madame Ekaterina Andreeva-Jourdain, notre directrice de mémoire
- l'ESTHUA
- Les 10 professionnels avec lesquels nous avons échangé lors de nos entretiens,
- Les directions des dix hôtels étudiés ayant permis nos entretiens
- Les enseignants-chercheurs qui ont rédigé les ouvrages et les articles scientifiques à la source de nos réflexions.
- La Hong Kong Polytechnic University pour sa base de données qui a été la clé de voûte de nos recherches.

Resumé

Cette étude étudie l'implantation des grandes chaînes hôtelières sur le marché albanais. L'ouverture récente du pays et l'augmentation des prix dans les destinations touristiques voisines l'ont rendu attractif aux yeux des touristes occidentaux. On observe un "boom touristique". Les grands groupes hôteliers en profitent pour s'implanter par des stratégies variées. Cependant, ils doivent affronter les difficultés structurelles de l'Albanie. Celles-ci sont principalement la corruption et le manque d'infrastructures. La problématique majeure de cette entrée sur un nouveau marché relève des ressources humaines. L'émigration massive a vidé le pays de ses forces vives. Les géants de l'hôtellerie doivent donc s'adapter à la culture et au niveau d'éducation des locaux pour développer les compétences de son personnel sur le long terme.

Mots clés

Albanie; implantation; nouveau marché; boom touristique

Abstract

This study examines the entry of major hotel chains on the Albanian market. The recent opening up of the country and rising prices in neighbouring tourist destinations have made it attractive to Western tourists. We observe a "tourism boom". The major hotel groups are taking advantage of this to establish themselves using a variety of strategies. However, they have to contend with Albania's structural difficulties. These are mainly corruption and lack of infrastructure. The major problem in entering a new market is human resources. Mass emigration has drained the country of its workforce. The hotel giants therefore need to adapt to the culture and level of education of the locals in order to develop the skills of their staff over the long term.

Key words

Albania; entry; new market; tourism boom