

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

CARACTÉRISTIQUES D'UNE PRESTATION DE SERVICE DE LUXE DANS
LES HÔTELS CINQ ÉTOILES AU QUÉBEC

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN DÉVELOPPEMENT DU TOURISME

PAR

VÉRONIQUE BOUCHER

DÉCEMBRE 2020

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

J'ai sauté dans l'aventure de la rédaction du mémoire en sachant que cela serait difficile, mais que j'y arriverais grâce, entre autres, au soutien de ma famille et de mes amis proches.

Mes remerciements vont en premier à ma sœur, mon frère et mes parents pour m'avoir supportée et encouragée tout au long de mes études. Catherine, merci d'avoir pris le temps de m'aider. Ta ténacité dans tes études personnelles m'a inspirée à croire en moi et à persévérer. Merci, papa et maman, de m'avoir supportée et d'avoir été patients avec moi. Je vous l'avais dit que je finirais un jour !

J'aimerais aussi remercier deux amis particulièrement soit Sébastien Petterson et Laurence Ouellette. Sébastien, tu as toujours été là pour moi et ton support compte énormément pour moi. Tu me motives chaque jour à me dépasser. Laurence, ta patience et ta générosité m'ont permis de ne pas laisser tomber ce mémoire. Ce mémoire est grandement grâce à toi et je t'en remercie.

Je remercie également tous les intervenants pour votre temps et votre contribution à l'avancement de la recherche scientifique.

Merci à Mohamed Reda Khomsi et Jean Lagueux, mes directeurs, qui ont cru en moi et en mon sujet. Merci de m'avoir guidée tout au long du processus de rédaction de ce mémoire.

TABLES DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	vi
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
RÉSUMÉ	viii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I MARCHÉ DU LUXE	5
1.1 Idée directrice de ce mémoire.....	5
1.2 L'offre en tourisme de luxe	6
1.3 Le portrait du marché hôtelier au Québec	9
1.4 Les données économiques du marché de luxe au Québec.....	13
1.5 La classification des établissements d'hébergement touristique de luxe	18
1.6 La problématique.....	25
CHAPITRE II REVUE DE LITTÉRATURE.....	27
2.1 Revue de la littérature.....	27
2.2 La prestation de service	32
2.2.1 Qu'est-ce qu'un « service » ?.....	33
2.3 Le luxe	43
2.3.1 Étymologie du luxe	43
2.3.2 Définition du luxe.....	44
2.3.3 Les consommateurs de luxe	48
2.3.4 Le marketing du luxe	53
CHAPITRE III CADRE DE RÉFÉRENCE	58
3.1 Le modèle de servuction de luxe	58
3.2 L'opérationnalisation : les composantes de la servuction dans le secteur du luxe	60

3.2.1	La prestation de luxe	62
3.2.2	Le support physique de la servuction de luxe	62
3.2.3	L'organisation interne de la servuction	64
3.2.4	Le personnel en contact.....	67
3.3	Question de recherche	69
CHAPITRE IV MÉTHODOLOGIE		71
4.1	Le choix de la méthode qualitative.....	71
4.2	Le pôle épistémologique.....	73
4.3	Le pôle technique.....	75
4.4	L'échantillon.....	75
4.5	La méthode de l'entretien semi-dirigé.....	78
4.6	Le guide d'entrevue	79
4.7	Les outils d'analyse	80
4.7.1	Le codage.....	81
4.8	La validité de la recherche.....	82
4.9	L'éthique de la recherche	83
CHAPITRE V ANALYSE DES RÉSULTATS		84
5.1	Les résultats des entrevues semi-dirigées	84
5.2	Le personnel en contact	90
5.3	Le support physique	94
5.4	L'organisation interne.....	97
5.4.1	Le prix.....	97
5.4.2	L'image de marque	100
5.5	Conclusion.....	101
CHAPITRE VI SYNTHÈSE		103
6.1	Les éléments du service qui définissent une prestation de luxe	103
6.1.1	Le support physique	103
6.1.2	Le personnel en contact.....	105
6.1.3	L'organisation interne	108
6.2	Implications managériales	112
6.3	Implications théoriques	115

6.4 Limites.....	117
CONCLUSION.....	119
ANNEXE A. CATÉGORIE D'ÉTABLISSEMENTS CLASSIFIÉS AU QUÉBEC.	121
ANNEXE B. MARQUES DE LUXE LES PLUS APPRÉCIÉES DES CONSOMMATEURS DE LUXE	122
ANNEXE C. GUIDE D'ENTREVUE.....	123
BIBLIOGRAPHIE	126

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1.1	Nombre de nuitées vendues depuis 2002.....7
1.2	L'offre et la demande du marché cinq étoiles au Québec pour 2008, 2014 et 201814
1.3	Taux d'occupation du marché cinq étoiles au Québec pour 2014, 2018 et de janvier à septembre 2019.....15
1.4	Revenu moyen par unité du marché cinq étoiles au Québec pour 2014, 2018 et de janvier à septembre 2019.....17
2.1	La roue de l'expérientiel.....40
2.2	Commodités les plus appréciées des consommateurs de luxe des établissements hôteliers.....52
3.1	Modèle de servuction Eiglier et Langeard (1987).....59
3.2	Modèle de servuction de luxe de Tiard (1995).....59
3.3	Opérationnalisation du modèle de servuction de luxe de Tiard (1995).....61
4.1	Cartographie des 19 hôtels de luxe au Québec.....76

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1.1 Catégories d'établissements touristiques en exploitation au Québec en 2019	11
1.2 Critères d'évaluation pour la classification d'établissement hôtelier.....	12
1.3 Prix quotidien moyen du marché cinq étoiles au Québec pour 2014, 2018 et de janvier à septembre 2019.....	16
1.4 Système de classification et de critères d'évaluation Forbes Travel Guide....	22
2.1 Revue de la littérature sur le sujet du luxe.....	29
5.1 Les nœuds.....	85
5.2 Les termes récurrents	86
5.3 Classification des termes récurrents et des nœuds en fonction du cadre de référence.....	88

RÉSUMÉ

Le luxe est une notion complexe et un secteur très spécialisé. Défini de manière plus ou moins objective par ses acteurs, un séjour de luxe dans un établissement hôtelier peut se traduire par une offre de produit et service qui allie un produit ou un service esthétique et excellence technique, tout en comprenant des notions d'exclusivité et d'exceptionnalité. Ainsi, l'offre des établissements hôteliers classés de luxe repose sur la combinaison d'une proposition matérielle et d'une proposition immatérielle portée par le support physique, l'image de l'expérience et le service. Il revient donc à l'établissement de créer un lien entre les aspects matériels et immatériels de l'offre pour être défini comme de luxe.

L'objectif de ce mémoire portait sur la caractérisation de la prestation de luxe dans les hôtels cinq étoiles du Québec à travers l'identification des stratégies de gestion, ainsi que des éléments du service : les stratégies de gestions qui y sont associées; et les éléments du service qui caractérisent une prestation de luxe. Le présent mémoire a pour ambition d'aider les organisations hôtelières de luxe au Québec à comprendre les éléments de différenciation, qui sont aussi par nature des éléments de positionnement du marché de luxe. Pour comprendre en partie ce phénomène, ce travail de recherche propose de s'intéresser aux hôtels cinq étoiles et aux entreprises d'hébergement de luxe situées au Québec. Une place importante sera accordée au dirigeant(e) de l'entreprise plus précisément aux gestionnaires d'opérations. Pour ce faire, cette étude vise à discerner les particularités de la prestation de services dans l'hébergement de luxe, à identifier les stratégies opérationnelles pour offrir un service de luxe et les outils d'analyse de la performance des établissements de luxe. Ainsi, ce travail propose d'établir les stratégies, les perceptions des dirigeants, pour créer ou maintenir une expérience luxueuse.

L'analyse des résultats nous permet de constater que l'avantage concurrentiel demeure en fait basé sur la personnalisation, le coût de cette personnalisation, le temps investi par les gestionnaires et les employés dans la création du service, un produit à la pointe de l'innovation ainsi que la recherche continue de la perfection. Ceci implique pour les gestionnaires de vendre d'excellents produits, en offrant un service irréprochable, dans des endroits superbes et d'immerger le client dans l'univers symbolique de la marque. Les services dits de luxe sont conceptuellement différents et nécessitent une approche spécifique de gestion.

Mots clés : luxe, prestation de service, stratégie, expérience, hôtel, Québec

INTRODUCTION

« Le luxe, chose très nécessaire » - Voltaire

« Le luxe peut être défini, aujourd’hui, comme une façon d’être, une manière de vivre, mais aussi une façon d’acheter, de consommer et d’utiliser » (Bechtold, 1991; Roux et Floch, 1996; Castarède, 2014; Nyeck, 2004; cités dans Geerts et Veg-Sala, 2014, p. 4). Le luxe est pluriel et aborde plusieurs facettes allant du luxe traditionnel, soit le besoin de paraître aux yeux de la société, au luxe émotionnel qui correspond à la recherche de sensations et de valeurs expérientielles personnelles (Lipovetsky et Roux, 2003, cités dans Geerts et Veg-Sala, 2014). Aujourd’hui, les conséquences socio-économiques du développement du luxe amènent les analystes à le qualifier d’industrie (Chevalier et Mazzalovo, 2011). En effet, la valeur du marché du luxe a triplé au cours des vingt dernières années (Dehoorne et Theng, 2015, p. 12). Le premier secteur en croissance par son chiffre d’affaires est celui de l’automobile de luxe. Toutefois, les progressions sont également importantes dans l’hôtellerie de luxe, la croisière de luxe et la vente de yachts (Dehoorne et Theng, 2015, p. 12).

Le marché du luxe compte approximativement 35 secteurs d’activités non exclusives qui peuvent être regroupés en trois catégories (Dehoorne et Theng, 2015, p. 12). La première catégorie est la « personne », qui comprend la haute couture, l’habillement, les accessoires de mode, les chaussures, les parfums, la joaillerie, les cosmétiques, et plus encore (Dehoorne et Theng, 2015, p. 12). La deuxième catégorie est ce qui a trait à la maison avec les arts de la table, l’ameublement et la décoration. La troisième catégorie est le voyage et le divertissement (Dehoorne et Theng, 2015, p. 12). Cette

catégorie regroupe la gastronomie, les vins et les spiritueux, les croisières, les yachts, les voitures, les avions et l'hôtellerie (Dehoorne et Theng, 2015, p. 12). L'hôtellerie de luxe, domaine sur lequel se concentrera ce mémoire, se présente alors comme une branche particulière de cette industrie tout en demeurant un des piliers essentiels de l'industrie du tourisme (Coquery, 1998). Dans les faits, elle représente un lieu, mais plus important encore, un objet de consommation exclusive (Coquery, 1998).

À l'inverse du tourisme de masse, le tourisme de luxe offre, pour un prix élevé, des voyages sur mesure, rares et prestigieux, ainsi qu'un service personnalisé et irréprochable (Néault, 2011, cité dans Mires, 2016, p. 9). « Le luxe impose donc une distinction, c'est la qualité et le coût de cette qualité, le temps investi par l'artisan créateur, l'histoire, la dimension culturelle, l'innovation, la recherche continue de la perfection et la magnificence » (Dehoorne et Theng, 2015, p.13). Cette notion s'appuie également sur le ressenti : l'intimité, l'authenticité et le désir (Park *et al.*, 2010).

Ainsi, le luxe dans le champ du tourisme est un vaste terrain à explorer, tant sur le plan des pratiques que des enjeux socio-économiques. Le tourisme de luxe se caractérise par des processus spécifiques de mise en tourisme des lieux et de la production de services et autres prestations qui relèvent précisément du domaine du luxe (Dehoorne et Theng, 2015, p. 13). Ces productions vont se distinguer des autres offres touristiques par leur niveau de qualité (excellence) et de rareté qui donne son sens à la distinction (Dehoorne et Theng, 2015, p. 13). En effet, le tourisme de luxe met l'accent sur la quête d'expérience, plus précisément il s'agit « d'un moment », un temps privilégié, l'occasion d'expérimentations inhabituelles et nouvelles, grâce à des mises en scène spécifiques, l'entre-soi (Cousin et Chauvin, 2012, cités dans Theng, 2015, p. 2).

L'industrie du luxe vend environ 280 millions de nuitées par an, un nombre qui ne cesse de croître chaque année (Mordor intelligence, 2019). Cependant, cette offre d'hébergement correspond à un peu plus de 1 % de la capacité des hébergements touristiques totale (International Luxury Travel Market, 2011, cité dans Theng, 2015,

p. 11). Cela est dû au nombre limité de clientèles ayant les moyens de consommer le luxe. Toutefois, le nombre d'individus qui veulent en faire l'expérience est en constante augmentation (Park *et al.*, 2010). Si les consommateurs de luxe ne cessent de croître chaque année, il en va de même pour l'hébergement de luxe (Park *et al.*, 2010).

L'hôtellerie de luxe est apparue très tôt comme un objet d'étude scientifique dans le domaine du tourisme (Bénédictine et Séraphin, 2015). « Sans hébergement de luxe, pas de destination de luxe », pouvons-nous lire dans l'éditorial de l'édition Tourisme de luxe de la Revue *Espaces* (2009) (cité dans Bénédictine et Séraphin, 2015, p. 6). Ainsi, malgré l'importance du luxe à notre époque, c'est aussi l'un des concepts les plus difficiles à définir, avec en son centre des paradoxes (Kovesi, 2015, p. 26). Le luxe en son sens le plus élémentaire est défini par le non essentiel ; des biens ou même simplement des expériences superflues. Et pourtant, le moteur du luxe qui alimente ses industries associées exige que les désirs superflus se transforment en besoins (Kovesi, 2015, p. 26). De plus, le luxe est un concept qui nécessite une expression objective, mais qui repose sur une perception subjective. En effet, chaque individu a sa propre compréhension du luxe ; pour certains cette perception est positive (splendeur) alors que pour d'autres elle est négative (luxure, débauche, décadence). Cependant, due à son sens subjectif, l'expression objective du luxe est en constante évolution. Le luxe de cette année devient vite la nécessité, voire la base, de l'année précédente (Kovesi, 2015, p. 26). Depuis toujours, le luxe a des dimensions sociales et économiques qui sont associées à l'aristocratie (Coquery, 1998).

D'autres enjeux entourent l'industrie du tourisme de luxe. Par exemple, la complexité de l'offre de service et le contact avec une clientèle informée et exigeante obligent les établissements à disposer d'un personnel particulièrement informé, formé et motivé (Tiard, 1995, p. 76). Par conséquent, les activités de luxe correspondent à des charges salariales élevées et à du personnel qualifié et polyvalent (Tiard, 1995, p. 76). L'hôtellerie de luxe doit aussi proposer des bâtiments et des équipements constamment

adaptés aux besoins à la clientèle de luxe (Tiard, 1995, p. 76). Bien que la qualité soit essentielle, l'expérience est l'un des aspects importants pour lequel les clients achètent un service ou un produit de luxe (Lashley, 2008). Les éléments qui composent une offre d'hébergement de luxe ne sont donc pas standardisés et sont adaptables selon l'établissement, les clientèles et la destination (Dehoorne et Theng, 2015). Cette évolution conduit à personnaliser la notion de luxe en elle-même, stratégie fréquemment utilisée par les entreprises spécialisées.

Tenant compte de ce qui précède, le mémoire vise à éclairer les organisations hôtelières quant à la place du luxe dans le marché, plus précisément dans le marché des hôtels au Québec. En plus, cette recherche a pour objectif de comprendre les pratiques et les stratégies managériales dans le secteur de l'hébergement de luxe selon la perspective du gestionnaire. Nous réaliserons ainsi une revue de la littérature afin de mettre en évidence les particularités du marché du luxe, du service et de l'expérience qui s'appliquent à ce type d'entreprise. Le chapitre suivant présentera le cadre conceptuel examinant le concept du luxe et ses attributs pour comprendre les services et produits dans les hôtels de luxe. Par la suite, les aspects méthodologiques de recherche seront abordés dans le quatrième chapitre. Le chapitre suivant présentera les résultats et finalement, le dernier chapitre regroupera les implications théoriques et managériales, ainsi que la discussion.

CHAPITRE I

MARCHÉ DU LUXE

1.1 Idée directrice de ce mémoire

Le luxe est l'un des segments du tourisme qui connaît la plus forte croissance. On estime que le marché mondial de l'hôtellerie de luxe devrait croître avec un taux de croissance annuel moyen de 4 % pour atteindre plus de 20 milliards de dollars en 2022 (Mordor intelligence, 2019). Un nombre croissant de consommateurs sont donc prêts à payer plus pour découvrir ce qui est unique et différent d'une destination, y compris rester dans des établissements hôteliers au-dessus de la norme (Chevalier et Mazzalovo, 2015). Par conséquent, il semble pertinent de s'intéresser aux établissements d'hébergement luxueux au Québec, puisque l'offre et la demande y sont en constante augmentation.

Tout d'abord, la description de l'offre en tourisme de luxe y est abordée. Il s'agit aussi de bien définir dans un second temps le portrait du marché hôtelier au Québec et les classifications de luxe sur ce même marché. Finalement, nous illustrerons les données économiques du marché hôtelier cinq étoiles au Québec.

1.2 L'offre en tourisme de luxe

L'offre proposée par le tourisme de luxe repose sur la collaboration entre les services et le support physique. « Le support physique, à travers la singularité [...] (e.g. un château), d'un lieu (une ville historique), constitue la matière à partir de laquelle se construit la mise en scène touristique [de luxe] » (Theng, 2015, p. 3). Celui-ci présente une configuration propice au tourisme du luxe (la rareté convoitée), mais c'est le système de production de services qui le rend fonctionnel : « il passe alors d'une prédisposition favorable au luxe à l'opérationnalité dans le champ du tourisme du luxe » (Theng, 2015, p. 3). Par contre, le support physique existant avec ses qualités ne constitue que l'une des conditions. De nombreux lieux singuliers, remarquables à travers le monde, pourraient participer à l'offre du tourisme de luxe, mais n'en font pas. En effet, le manque d'investissement adéquat dans le système de production de services ne leur permet pas d'être qualifiés dans le champ du luxe (Theng, 2015, p. 3). Ainsi, la fusion entre le support physique et l'excellence de la prestation de service constitue la différenciation de ce marché et ajoute une valeur supplémentaire, afin de donner le sentiment au client de se procurer une expérience hors du commun (Perey, 2009).

En 2016, la consommation du luxe s'est déplacée des biens vers des expériences telles que les voyages et la gastronomie (Mordor intelligence, 2019). Ce virage progresse plus rapidement que le luxe des biens (Mordor intelligence, 2019). En effet, tel qu'illustré dans la Figure 1.1, l'industrie du luxe vend environ 280 millions de nuitées¹ par an, un nombre qui ne cesse de croître chaque année (Mordor intelligence, 2019).

¹ Une nuit dans un établissement hôtelier



Figure 1.1 Nombre de nuitées vendues depuis 2002. Source : Hotel News Now (2019)

Le marché de l'Amérique du Nord représente la plus grande part du marché mondial des hôtels de luxe avec une part de marché de 32,05 % en 2017 suivi de l'Asie-Pacifique et la Chine, qui sont classées respectivement deuxièmes et troisièmes, avec 19,28 % et 18,73 % de part de marché en 2017 (Mordor intelligence, 2019). En 2012, le marché mondial des produits de luxe représentait environ 308 milliards de dollars, ce qui représente une croissance de 175 % depuis 1995 (Dehoorne et Theng, 2015, p. 12). Cette grande croissance s'explique en outre par l'augmentation de la richesse et la faible sensibilité aux crises financières de cette clientèle (Kovesi, 2015, p. 26). L'essor du secteur haut de gamme, l'augmentation de la préférence pour les voyages d'agrément et l'évolution du niveau de vie ont entraîné une croissance progressive du marché des hôtels de luxe. La croissance de cette industrie n'est pas terminée; la demande pour l'industrie du voyage de luxe continuera de croître (Horwath HTL, 2011, p. 3). Le marché des hôtels de luxe devrait croître de 4,7 % entre 2018 et 2023 (Mordor intelligence, 2019). Plus précisément, le marché mondial de l'hôtellerie de luxe a généré un chiffre d'affaires de 15,5 milliards de dollars en 2015 et devrait croître avec

un taux de croissance annuel moyen de 4,0 % pour atteindre 20,4 milliards de dollars en 2022 (Mordor intelligence, 2019). De ce marché, le secteur d'affaires représente environ 35 % en 2017 du chiffre d'affaires (Mordor intelligence, 2019).

Certaines tendances clés dans l'industrie du voyage de luxe ont été recensées par une enquête de Horwath HTL (2011). Ce rapport montre que le secteur du voyage de luxe est et sera caractérisé par (Horwath HTL, 2011, p. 2) :

- La demande croissante d'authenticité, les nouvelles expériences et l'exclusivité vont stimuler l'intérêt pour des lieux reflétant la culture et les traditions des communautés locales.
- Le besoin de personnalisation continuera d'affecter l'industrie du voyage de luxe, ce qui conduira à la création de relations personnelles durables fondées sur la confiance entre les prestataires de voyages de luxe et les voyageurs. Cette tendance est amplifiée par l'utilisation de technologies en constante évolution, et notamment par la croissance phénoménale des médias sociaux.
- La simplicité et la continuité des services figurent parmi les principales attentes des voyageurs. Tous les éléments de la chaîne de services doivent fonctionner de manière transparente.
- La prise de conscience de la valeur continuera à avoir une incidence sur les décisions de voyage, et Internet et les médias sociaux continueront d'influencer considérablement la planification et la réservation.

Ainsi, la notion de luxe est intemporelle, « le luxe c'est le rêve, ce qui embellit le décor de la vie, la perfection faite chose par le génie humain » (Lipovetsky, 2003, p. 19). Le luxe a également une grande part d'immatériel (Bechtold, 1991). L'univers créé est primordial, puisque le luxe sert à se différencier des autres, à nous faire appartenir à une classe plutôt qu'à une autre : « produire des distinctions sur la base de l'accès à des symboles, des objets, des comportements, des consommations et des expériences qui

ne peuvent pas être partagées par tous et ne doivent surtout pas l'être sous peine de perdre leur valeur » (Michaud, 2013, p. 38). Le luxe est un « désir de quelque chose qui dépasse l'utilité, le cours banal des choses, le désir d'un écart » (Duguay, 2007, p. 10).

1.3 Le portrait du marché hôtelier au Québec

La compréhension du marché hôtelier de luxe au Québec nécessite de s'attarder à différentes composantes du marché hôtelier québécois, comme la typologie des établissements d'hébergement. Celle-ci comporte de nombreuses catégories classées selon le type d'hébergement (hôtel, gîte touristique, centre de vacances, etc.), les services offerts (service limité, service complet), la situation géographique (centre-ville, banlieue, villégiature) ou encore, selon les modes de gestion (chaîne, hôtel indépendant) (Tiard, 1995). Dans ce présent mémoire, nous n'analyserons que l'hôtel comme type d'hébergement. Tel que défini par la Corporation de l'industrie touristique du Québec (CITQ), qui s'occupe de la classification de tous les lieux d'hébergement au Québec, il s'agit des « établissements qui offrent de l'hébergement dans des chambres, des suites ou des appartements meublés dotés d'une cuisinette, ainsi que des services hôteliers tels une réception et un service quotidien d'entretien ménager » (CITQ, 2019). Cela se traduit au Québec par les établissements portant les termes « hôtel », « motel » et « auberge », bien que ce dernier terme puisse également appartenir à la catégorie des gîtes touristiques. L'Annexe A définit chacun des types d'hébergement, le type de classification, ainsi que les panonceaux qui permettent de les identifier.

Au Québec, un système d'étoiles est attribué selon les standards fixés par la CITQ. Le programme obligatoire de classification des établissements d'hébergement touristique du Québec est mis en place par la CITQ, en collaboration avec Tourisme Québec. Cette classification poursuit un double objectif, soit de protéger le voyageur et de contribuer à rehausser la qualité de l'offre d'hébergement (Eccles et Durand, 1997). Le Québec

utilise un système d'évaluation qui lui est propre et dont la principale caractéristique est une classification obligatoire (CITQ, 2019). Cela signifie que tous les établissements hôteliers passent par cette étape d'évaluation. La CITQ évalue systématiquement chacun des établissements sur son territoire depuis 2001, à la suite de l'adoption de la Loi sur les établissements d'hébergement touristique (CITQ, 2019). La classification au Québec, réalisée par les inspecteurs de la CITQ, est une évaluation de plusieurs aspects des établissements hôteliers et valides pour 24 mois (Tableau 1.1). L'attestation prend la forme d'un panneau qui doit être affiché à la vue du public.

Tableau 1.1 Catégories d'établissements touristiques en exploitation au Québec en 2019. Source : Banque de données de la CITQ (27 septembre 2019)

Catégories d'établissements	Niveaux de classification (étoiles ou soleils)							Total
	*	0	1	2	3	4	5	
Établissements hôteliers	70	37	195	458	427	194	18	1 399
Gîtes	86	0	16	97	472	320	9	1 000
Résidences de tourisme	1 214	22	216	1 220	3 391	776	6	6845
Centres de vacances	9	0	4	34	83	64	0	194
Auberges de jeunesse	8	0	0	11	27	20	0	66
Établissements d'enseignement	0	0	0	3	16	12	1	32
Autres établissements d'hébergement	102	10	120	189	58	7	0	486
Total	1 489	69	551	2 012	4 474	1 393	34	10 022

*En attente de classification

Fondé sur des normes et des critères à l'échelle internationale, le programme de classification comporte six niveaux de classement, allant de 0 à 5 étoiles pour tous les établissements d'hébergement, sauf pour les gîtes qui ont un classement allant de 0 à 5 soleils (CITQ, 2019). On ne peut comparer un gîte touristique classé « 5 soleils » à un établissement hôtelier classé « 5 étoiles », puisqu'il ne s'agit pas des mêmes critères qui sont pris en compte et évalués (CITQ, 2019). Nous n'aborderons pas plus en détail les gîtes étant donné que leur produit ne correspond pas à l'étude. Chaque niveau (étoile) reflète la qualité physique des lieux, ainsi que l'étendue des installations, des commodités et des services offerts par un établissement. Tel que présenté dans le Tableau 1.2, certains aspects sont évalués, puis un pourcentage relatif est appliqué à chacun.

Tableau 1.2 Critères d'évaluation pour la classification d'établissement hôtelier.
Source : Critères d'évaluation (édition 2012, CITQ)

Sections	Pourcentage de l'évaluation globale
Chambres	40 %
Salles de bains	20 %
Autres sections	40 %

La somme pondérée des critères est utilisée afin d'attribuer le nombre d'étoiles aux établissements (CITQ, 2019). Seule la note finale est utilisée afin d'établir la classification. Un établissement peut donc offrir des chambres respectant les critères d'une classification quatre étoiles, mais se retrouver tout de même avec une certification plus haute ou plus basse en fonction des résultats obtenus dans les autres catégories (CITQ, 2019). En étudiant les critères d'évaluation, nous remarquons que le classement hôtelier en vigueur est attribué sur la base de normes quantitatives (superficie, équipements sanitaires, ascenseur, etc.), ne tenant guère compte de la qualité de l'accueil, entre autres. Évidemment, les critères et les normes ne font pas l'unanimité et de nombreux exploitants et clients déplorent qu'ils ne rendent pas toujours justice aux établissements (Cazelais, 2004). Cependant, quels que soient ses limites ou ses défauts, la classification officielle joue un rôle significatif et reconnu dans la confirmation et la valorisation d'un produit touristique (Cazelais, 2004). En novembre 2019, le ministère du Tourisme de la province de Québec a annoncé la création d'un comité sur la modernisation du système québécois de classification des établissements d'hébergement touristique dans son ensemble (TourismExpress, 2019). Le comité aura comme mandat de proposer des recommandations visant à adapter le système de classification aux nouvelles réalités et à alléger le fardeau administratif des exploitants. Il déposera ses recommandations à l'hiver 2020 (TourismExpress, 2019).

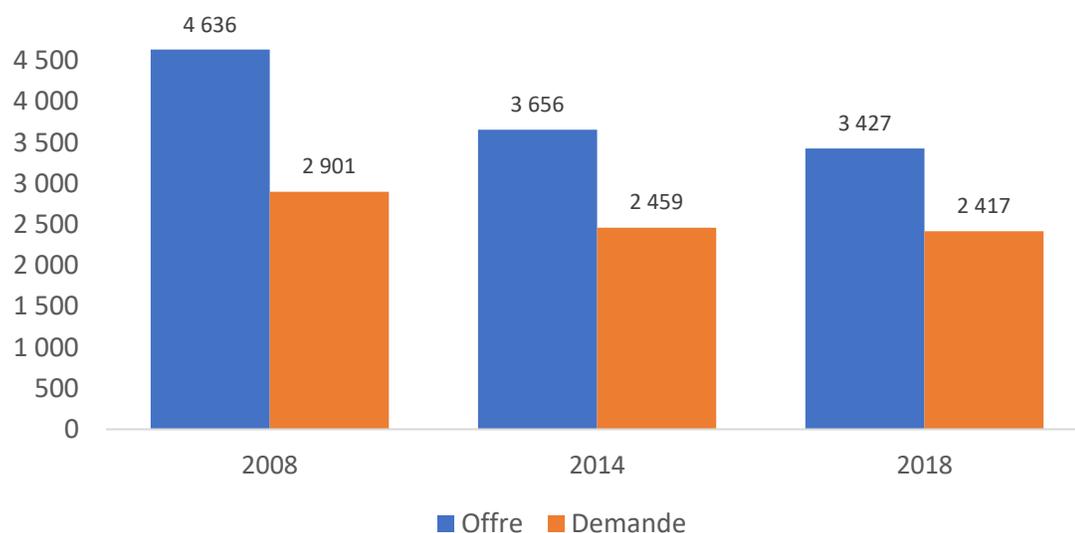
Dans le cadre de ce mémoire, nous prendrons seulement en considération les établissements cinq étoiles qui sont décrits par la CITQ comme des « établissement[s] hôtelier[s] de confort exceptionnel doté[s] d'un aménagement haut de gamme et qui offre[nt] une multitude de services et de commodités » (CITQ, 2019).

1.4 Les données économiques du marché de luxe au Québec

Afin de saisir l'importance de ce secteur d'hôtellerie de luxe, nous présenterons maintenant l'analyse de l'évolution des indicateurs clés de performance du marché hôtelier cinq étoiles au Québec. Ces données économiques permettent de décrire, d'analyser et d'expliquer des événements à travers le temps (Bousquet, 2005). En effet, en analysant le passé, cela permet de mieux comprendre et appréhender le futur. La méthode de recherche historique peut aussi être utilisée en complémentarité pour appuyer ou guider certaines décisions du gestionnaire. Cette évolution s'étend de 2008 à 2019, selon les données compilées de Tourisme Québec. Avec ces données, nous pouvons illustrer l'évolution de la demande et de l'offre, le taux d'occupation, le prix moyen et le revenu moyen dans le temps.

Tout d'abord, il est nécessaire d'évaluer l'offre et la demande du marché cinq étoiles au Québec. La relation entre l'offre et la demande est considérée comme le meilleur moyen de connaître la nature du marché, à savoir s'il s'agit d'un marché pour les hôteliers, un marché pour les visiteurs ou un marché équilibré. Un marché équilibré est souvent identifié comme un marché normal. Les données suivantes permettent d'illustrer le portrait du marché équilibré de luxe au Québec. En dehors de cas particuliers (e.g. le marché du luxe), plus le prix augmente, plus la quantité offerte augmente et plus la demande diminue, plus le prix diminue. Nous pourrions observer que cela affecte peu le marché du luxe au Québec. La Figure 1.2 présente les indicateurs de l'offre (unités disponibles) et de la demande (unités vendues) pour les

hébergements cinq étoiles du Québec, pour une période définie entre 2008 et 2018. Les résultats présentés sont pour l'ensemble du Québec seulement.



Offre

Écart (Δ %) 2008-2018	-26,1 %
Δ % 2014-2018	-6,8 %

Demande

Δ % 2008-2018	-16,7 %
Δ % 2014-2018	-1,7 %

Figure 1.2 L'offre et la demande du marché cinq étoiles au Québec pour 2008, 2014 et 2018. Source : Tourisme Québec

L'écart entre deux années données est également illustré afin de montrer l'évolution. Selon les données de Tourisme Québec, nous observons une baisse de la demande ainsi que de l'offre entre 2008 et 2018. La Figure 1.2 nous indique que la diminution de l'offre affecte peu la demande au Québec. Cependant, il est à noter que l'hôtel Four

Seasons de Montréal a ouvert ses portes en mai 2019. Ceci a changé le marché du luxe au Québec. En effet, pour bien évaluer le marché, nous avons aussi collecté des données de janvier à septembre 2019. Ces données nous indiquent que l'offre augmente à 3 720 unités disponibles quotidiennement en 2019 (augmentation de 9 % avec 2018), alors que la demande augmente à 2 566 unités vendues (augmentation de 6,1 % entre 2018 et 2019). La croissance de l'offre, combinée à la légère augmentation de la demande, a engendré une légère augmentation dans le taux d'occupation² (Figure 1.3). Cette figure illustre aussi que la demande n'a pas cessé d'augmenter d'année en année pour atteindre un record en 2018 avec un taux d'occupation moyen de 70,6 %. Nous observons une croissance du taux d'occupation de 3,3 % entre 2014 et 2018.

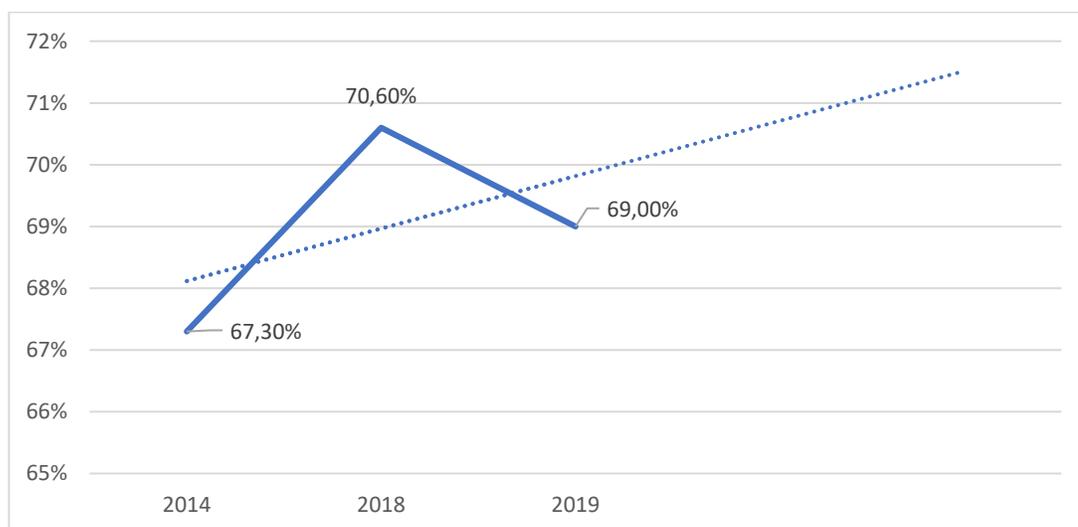


Figure 1.3 Taux d'occupation du marché cinq étoiles au Québec pour 2014, 2018 et de janvier à septembre 2019. Source : Tourisme Québec

² Le taux d'occupation indique le niveau moyen de fréquentation d'un hébergement sur une période donnée, en rapportant le nombre de chambres occupées au nombre de chambres disponibles. Les chambres offertes en gratuités ne sont pas prises en compte dans le calcul du taux d'occupation par Tourisme Québec (Tourisme Québec, 2019).

Au Québec, pour les établissements cinq étoiles, on observe un taux d'occupation moyen de 67,4 % en 2018. Pour cette même période, les établissements cotés quatre étoiles (65,4 %) ainsi que la moyenne provinciale (55,7 %) ont des taux d'occupation inférieurs à un hôtel cinq étoiles. Ainsi, nous pouvons en conclure que la classification a un impact sur le taux d'occupation des établissements au Québec.

L'offre et la demande ont aussi une répercussion sur le prix quotidien moyen. Selon les données de Tourisme Québec, le prix moyen est en évolution d'année en année, étant donné le taux d'inflation et l'augmentation de la richesse des consommateurs.

Tableau 1.3 Prix quotidien moyen du marché cinq étoiles au Québec pour 2014, 2018 et de janvier à septembre 2019. Source : Tourisme Québec

Prix quotidien moyen des hôtels cinq étoiles (PQM)	
2014	214,20 \$
2018	238,20 \$
2019 - janvier à septembre	244,90 \$
Moyenne	232,43 \$
Écart (Δ %) 2014-2018	11,2 %
Δ % 2014-2019	12,5 %
Δ % 2018-2019	3,2 %

Cependant, en prenant en considération l'inflation, la variation du prix quotidien moyen des cinq étoiles est tout de même élevée avec 7,3 % (5,2 % inflation cumulée entre 2014 et 2019). Nous observons aussi que le prix quotidien moyen des cinq étoiles (232,43 \$) est beaucoup plus élevé que la moyenne des établissements hôteliers toutes classifications confondues (143,90 \$ en 2018) ainsi que des établissements quatre étoiles (167,80 \$ en 2018). Avec les informations recueillies, soit le taux d'occupation

et le prix quotidien moyen, nous pouvons calculer le revenu moyen par unité (RMPU). Cet indicateur donne un aperçu plus global de la performance d'un établissement hôtelier. Le revenu moyen par unité pour les cinq étoiles au Québec a eu une croissance de 17 % depuis 2014 (Figure 1.4). Le RMPU est l'indicateur hôtelier par excellence, puisqu'il reflète les performances d'un établissement en croisant soit les dimensions quantitative (fréquentation) et qualitative (prix moyen).

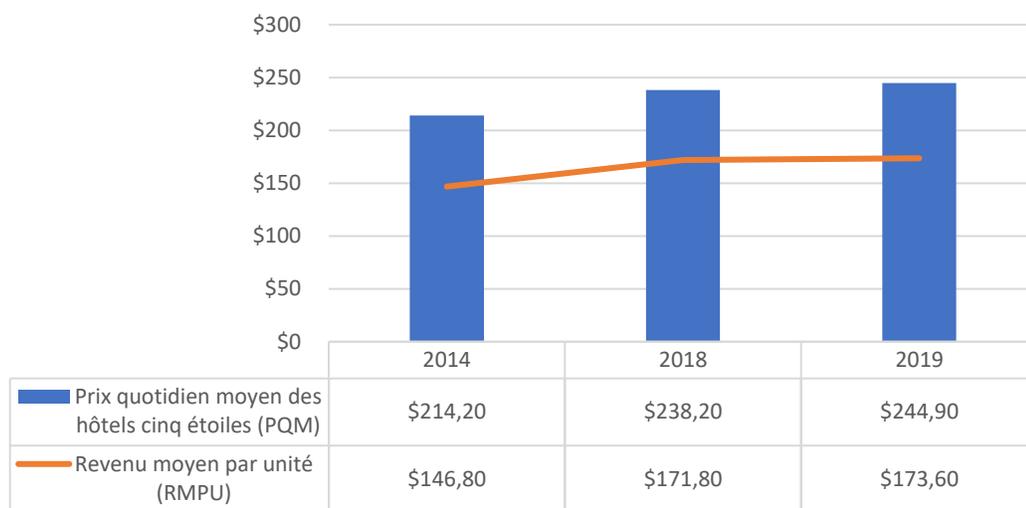


Figure 1.4 Revenu moyen par unité du marché cinq étoiles au Québec pour 2014, 2018 et de janvier à septembre 2019. Source : Tourisme Québec

Nous observons avec les années une augmentation de cet indicateur qui s'explique encore une fois par le taux d'inflation et l'augmentation de la richesse des consommateurs (Normandin Beaudry, 2018). De plus, la croissance presque successive du PQM et du taux d'occupation entre 2014 et 2018 a permis au RMPU d'accélérer sa croissance. Nous observons en 2018 pour un établissement cinq étoiles que le revenu moyen par unité se situe à 171,80 \$ comparativement à un établissement quatre étoiles à 119 \$ et à 89 \$ pour toutes classifications confondues.

En somme, ces données comparatives étaient à titre indicatif afin de mettre en relation les indicateurs clés de l'hôtellerie de luxe au Québec. Cela a permis de démontrer que l'hôtellerie de luxe au Québec est un marché lucratif et en croissance. Il est important pour les gestionnaires d'en prendre connaissance pour aiguiller leur projection. Dans le cadre de ce mémoire, la présentation de ces données nous démontre l'importance de ce secteur et plus précisément du marché du luxe.

1.5 La classification des établissements d'hébergement touristique de luxe

Partout dans le monde, l'industrie hôtelière tend vers la classification de ses établissements pour différencier les produits sur le marché. Cette classification exprime en étoiles ou autres (e.g. diamants) la qualité des installations et des services, ainsi que la structure tarifaire de l'établissement (Cazalais, 2004). Cependant, chaque système de classification possède des critères qui lui sont propres et qui reflètent les préférences et les valeurs des diverses cultures locales ou des gouvernements locaux (Yu, 1992). La plupart des pays utilisent un système de classification composé d'étoiles, ce qui est le cas dans la plupart des pays européens, aux États-Unis et au Canada. La compréhension des différentes classifications de luxe au Québec est nécessaire pour comprendre le positionnement qu'il apporte aux gestionnaires.

Une enquête menée par Callan (1989) a démontré que les gestionnaires d'hôtels valorisaient le classement en tant qu'actifs promotionnels, générant davantage de revenus. En outre, Vallen et Vallen (2005) ont étudié la croissance des ventes après l'annonce de l'attribution d'un nouveau classement. En effet, ces chercheurs ont noté une augmentation d'environ 20 % des ventes des hôtels nouvellement classés dans le *Forbes Travel Guide* et une augmentation de 40 % de l'activité des petits hôtels classés CAA/AAA (décrit ci-après). Par conséquent, selon ces auteurs, le classement peut fonctionner comme un outil promotionnel pouvant générer une croissance de l'activité hôtelière mesurée par le volume des ventes et le taux d'occupation. De plus, il a été

observé par Narangajavana (2007) que les systèmes de notation des hôtels encouragent les hôteliers à améliorer la qualité de leurs services.

Bien qu'aujourd'hui la classification sert toujours de repère à bon nombre de touristes, celle-ci pose de plus en plus de problèmes dus à sa variation d'un pays à l'autre. Bon nombre d'hôtels développent « de nouveaux concepts qui sortent des systèmes de normes traditionnels » (Mires, 2016, p. 28), et contribuent eux aussi à changer le marché et ses définitions. « Bauer (2007) explique [...] que les normes définissant de façon précise ce qu'est un hébergement de luxe ne sont pas harmonisées internationalement. » (Mires, 2016, p. 28) En effet, en France, le gouvernement a dû ajouter l'appellation « Palace », une distinction décernée à certains établissements hôteliers français de grand luxe. Ce terme était auparavant basé sur la reconnaissance des clients et la reconnaissance des professionnels pour décrire un service ou un produit de grand luxe. En revanche, ce terme est officialisé pour répondre à l'évolution de ce secteur depuis 2010 (France.Fr, 2019). Il est exclusivement attribué à des hôtels classés cinq étoiles offrant les plus hauts niveaux de prestation à leur clientèle. Ainsi, pour mieux comprendre les nouvelles classifications émergeant de l'industrie du luxe, la prochaine section abordera les classifications spécifiques au marché luxueux qui sont présentes sur le marché québécois. Il est important de bien comprendre ces classifications puisqu'elles définissent les établissements dits luxueux aux yeux du marché international. Leurs évaluations ont aussi des complémentarités avec celles de la CITQ.

1.5.1.1 Classification de l'association canadienne/américaine des automobilistes

Au Canada et aux États-Unis, un autre système de classification, en parallèle avec celui de la CITQ, est aussi en place. Il s'agit de la cotation de diamants de l'Association canadienne des automobilistes/l'Association américaine des automobilistes (CAA/AAA). Le programme CAA/AAA décerne annuellement une valeur allant d'un à cinq diamants (CAA, 2019). Grâce à cette distinction, les clients peuvent définir leurs

critères de sélection, établir des comparaisons et déterminer un budget précis, avec l'assurance d'une expérience de qualité (CAA, 2019). La cote attribuée représente une combinaison de l'évaluation de la qualité globale, de la gamme des installations et du niveau de services offerts par un établissement (CAA, 2019). Le programme est conçu pour utiliser des experts en voyages professionnels et des critères dictés par les membres pour quantifier et recommander les établissements d'hébergement dans les différentes destinations de voyage à travers les États-Unis, le Canada, le Mexique et les Caraïbes (CAA, 2019). Ainsi, ce programme d'évaluation est hautement subjectif, comme référence surtout auprès des Américains.

Selon CAA/AAA, la classification comporte de nombreux avantages :

- Assurer que le programme de notation est précis et adapté aux besoins d'informations de voyages pour les utilisateurs (CAA, 2019).
- Fournir une référence précieuse pour aider les gestionnaires et les propriétaires à atteindre leur objectif d'être inspectés, approuvés et évalués (CAA, 2019).

Les établissements cinq diamants sont décrits par CAA/AAA comme des

[é]tablissements de première classe [qui] proposent la crème de la crème des expériences d'hébergement. Les lieux sont magnifiques en tous points et le voyageur peut s'attendre à être traité aux petits oignons pour une satisfaction totale. Le service impeccable et personnalisé et la qualité exceptionnelle des commodités garantissent un confort inégalé. (CAA, 2019)

En 2019, le programme CAA/AAA considère au Québec qu'un seul établissement hôtelier possède cinq diamants, ainsi qu'un seul restaurant. Toutefois, 35 établissements hôteliers et 21 restaurants sont considérés comme des quatre diamants (CAA, 2019). De plus, les enseignes classées cinq diamants représentent moins de 1 % – soit 182 en tout – des 58 000 restaurants et hôtels primés par le programme en Amérique du Nord (CAA, 2019).

1.5.1.2 Classification *Forbes Travel Guide*

Le *Forbes Travel Guide*, anciennement connu sous le titre de *Mobil Travel Guide*, évalue les établissements de restauration et d'hébergement dans plus de 50 pays, et ce depuis plus de 60 ans (Forbes, 2018). *Forbes Travel Guide* utilise un système de classification incluant seulement des établissements de quatre et cinq étoiles. Leur mission est de présenter l'excellence quasi suprême d'un établissement comparativement à l'ensemble. Ils sont le seul système de notation indépendant et mondial pour les hôtels de luxe, les restaurants et les spas. Le système de classification de *Forbes Travel Guide* est parmi les plus exigeants au monde (Forbes, 2018).

Les étoiles (Tableau 1.3) sont attribuées par des inspecteurs professionnels anonymes qui parcourent le monde pour évaluer les hôtels, les restaurants et les spas, de sorte à avoir la même expérience qu'un invité typique (Forbes, 2018). Une inspection des installations et une évaluation du service sont réalisées pour chaque propriété; selon plus de 900 critères, dont la propreté, les installations physiques et l'attitude et la courtoisie des employés (Forbes, 2018). Bien que les inspections évaluent à la fois le service et les installations, le système de classement par étoiles met l'accent sur le service, tel que mentionné dans le Tableau 1.3. Selon *Forbes Travel Guide*, l'expérience dans un hôtel, un restaurant ou un spa va au-delà des apparences. Aucun établissement au Québec ne détient présentement cinq étoiles Forbes (Forbes, 2018).

Tableau 1.4 Système de classification et de critères d'évaluation *Forbes Travel Guide*.

Source : Forbes

Classification	Description
	Five-Star: These are outstanding, often iconic properties with virtually flawless service and amazing facilities.
	Four-Star: These are exceptional properties, offering high levels of service and quality of facility to match.
	Recommended: these are excellent properties with consistently good service and facilities.

Critères	Pourcentage de l'évaluation globale
Évaluation du service	75 %
Évaluation des installations	25 %

Le critère de « service » peut sembler assez subjectif, mais le personnel du *Forbes Travel Guide* utilise des normes standardisées et un chronomètre pour rendre leurs conclusions aussi précises et objectives que possible (Forbes, 2018). Les inspecteurs passent trois jours et deux nuits à l'hôtel pour interagir avec le personnel, utiliser le service de chambre, utiliser les commodités (centre de mise en forme, piscine, et autres), faire des demandes auprès du concierge, dîner dans les restaurants et profiter des autres services qu'un invité standard utiliserait (Forbes, 2018). Les inspecteurs répondent « oui » ou « non » aux différents critères classés de manière à évaluer l'efficacité, la gentillesse et le niveau de compétence technique des employés, ainsi que la qualité des aliments, des services d'entretien ménager et de la conciergerie, pour

n'en nommer que quelques-uns (Forbes, 2018). Pour chaque réponse « non », un hôtel perd un point; il y a très peu de zones grises. Les inspecteurs rédigent également des pages de commentaires lors des évaluations (Forbes, 2018).

1.5.1.3 La classification Relais & Châteaux

Fondé en 1954, Relais & Châteaux est présent sur cinq continents, 66 pays (principalement en Europe) avec ces 569 établissements membres (Relais & Châteaux, 2019). L'Amérique du Nord est le second continent comptant le plus de membres, avec 123 établissements (Relais & Châteaux, 2018). Relais & Châteaux est une association hôtelière volontaire constituée dans le but de promouvoir leurs membres. Cette association s'est donné comme priorité d'assurer le rayonnement culturel et économique de ses hôtels et restaurants d'exceptions, par la promotion de ses membres et la reconnaissance du patrimoine à l'échelle internationale (Relais & Châteaux, 2018).

Cette association se distingue particulièrement par son attachement à la gastronomie. Ce concept est fort important au sein de chacun des établissements membres. La raison d'être de Relais & Châteaux est d'occuper les créneaux supérieurs. Pour ce faire, les propriétaires d'hôtels ou de restaurants doivent répondre aux critères de la « charte de qualité » qui est composée des cinq C : caractère, courtoisie, calme, charme et cuisine (Relais & Châteaux, 2018). Pour accentuer son image de marque, la chaîne privilégie la personnalisation de l'accueil et un service sur mesure favorisés par des établissements de petite taille (Relais & Châteaux, 2018). En effet, elle vise des établissements de type quatre étoiles et plus, possédant moins de 100 chambres et n'étant pas déjà affiliée à d'autres organismes de commercialisation concurrents (Relais & Châteaux, 2018).

Relais & Châteaux véhicule les valeurs suivantes :

- L'ancrage local : les établissements Relais & Châteaux sont l'expression d'un lieu, de son histoire, de son environnement et de sa culture (Relais & Châteaux, 2018).
- L'humanisme : chaque établissement œuvre dans le respect des hommes et des femmes qui incarnent les lieux et leur culture (Relais & Châteaux, 2018).
- Le partage : chaque maître de maison transmet sa passion à ses équipes et à ses clients (Relais & Châteaux, 2018).
- L'engagement : Relais & Châteaux contribue à enrichir l'histoire de l'hospitalité et de la cuisine (Relais & Châteaux, 2018).

Au Québec, nous retrouvons 5 établissements membres, soit deux hôtels (avec restaurant) et trois restaurants (Relais & Châteaux, 2020).

1.5.1.4 *The Leading Hotels of the World*

Cette organisation, vouée au marketing du luxe, représente plus de 400 des meilleurs hôtels cinq étoiles présents dans 75 pays (The Leading Hotels of the World, 2019). *The Leading Hotels of the World* met l'accent sur des établissements indépendants de grand luxe avec des critères élevés en matière de qualité et d'hospitalité. L'objectif de ce groupe est non seulement de satisfaire, mais également d'anticiper la demande de consommateurs sophistiqués (The Leading Hotels of the World, 2019). En 2019, trois hôtels canadiens faisaient partie de ce regroupement, soit l'Hôtel Le St-James et Le Mount Stephen, à Montréal et *The Hazelton Hotel*, à Toronto (The Leading Hotels of the World, 2019).

En conclusion, les différents systèmes de classification de luxe permettent de segmenter le marché aux yeux du consommateur et du gestionnaire. Pour détenir une de ces classifications de luxe, le gestionnaire doit prendre des mesures pour répondre aux exigences de celle-ci et mettre en place des systèmes de gestion.

1.6 La problématique

Ce mémoire portera donc sur l'étude de la prestation de service de luxe qui s'avère être une notion encore floue et peu développée dans l'analyse du secteur de l'hôtellerie au Québec. À cet effet, il est difficile de donner une définition universelle d'un hébergement de luxe, car il est encore plus difficile d'expliquer ce qu'implique le mot « luxe » (Danziger, 2005). Malgré l'importance des études dans le domaine de l'hébergement (Daun et Klinger, 2006; Han et Hyun, 2013; Haynes et Fryer, 2000; Hyun et Kim, 2014; Kim et al., 2001; Walls et al., 2011; Yang et Lau, 2016; Yang et Mattila, 2013, 2014; Yang et al., 2016), un manque dans la littérature scientifique et sur le marché peut être constaté quant à la caractérisation de stratégies et processus de services de luxe dans un hébergement de luxe au Québec, et plus précisément du point de vue du gestionnaire : « *[s]everal studies explore aspects of service orientation (Berry et al. 1991; Schnerder et al. 1992; Dabholkar et al. 1996), but few deal with the core of the matter, which focuses on the forms or practices that good services takes in the employee-customer encounter* » (Woodside et al., 2008, p.97). En effet, diverses études (Berry et al. 1991; Dabholkar et al. 1996; Schnerder et al. 1992) explorent la prestation de service, mais peu de recherches se concentrent sur les formes ou les pratiques pour offrir un service dit de luxe selon la relation entre l'établissement, les employés et le consommateur (Woodside et al., 2008). Le présent mémoire vise ainsi à déterminer comment l'hôtellerie de luxe se définit dans l'industrie du tourisme au Québec.

L'objectif de ce travail porte sur la caractérisation de la prestation de luxe dans les hôtels cinq étoiles du Québec. Pour mieux cerner le contexte de recherche, soit

l'hébergement de luxe, nous aborderons réaliserons une revue de littérature en abordons la prestation de service et le luxe.

Ainsi, dans le chapitre suivant, la revue de littérature permettra de préciser la sphère du déjà fait et déjà connu, et d'identifier les frontières de la connaissance en lien avec la prestation de service de luxe. Plus précisément, nous recenserons les théories du luxe, du service et de l'expérience afin d'acquérir le vocabulaire et les concepts pour répondre à la question de recherche.

CHAPITRE II

REVUE DE LITTÉRATURE

L'objectif de ce chapitre est de synthétiser l'état actuel de la recherche en lien avec le concept de prestation de service de luxe. Tout d'abord, nous explorons la prestation de service. Il s'agit aussi de bien définir dans un second temps le luxe. Tout au long de cette revue de littérature, un parallèle constant avec le contexte hôtelier sera fait.

2.1 Revue de la littérature

Dans la littérature en marketing, un changement d'orientation a vu le jour dans les années 1970, avec des chercheurs qui ont jeté les bases centrées sur les biens pour étudier les services (e.g. Grönroos, 1978). Cette évolution a pris de l'ampleur dans les années 1980 - 90 (e.g. Grönroos, 1984 ; Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985). Maintenant, le marketing des services est un domaine étudié partout dans le monde en explorant le comportement des clients, leur expérience, leur satisfaction et leurs comportements décisionnels pour atteindre la fidélisation.

Le domaine du luxe n'y fait pas exception. Reflétant une croissance dans les ventes mondiales de produits de luxe, plusieurs chercheurs ont commencé à étudier le luxe (Dubois & Paternault, 1995; Phau & Prendergast, 2000 ; Vigneron & Johnson,

2004). Les recherches en lien avec le luxe ont fluctué au fil du temps, le tableau 2.1 en décrit l'évolution.

Tableau 2.1 Revue de la littérature sur le sujet du luxe

Auteur, date	Discipline du chercheur ou perspective disciplinaire adoptée par le chercheur	Problématiques de l'article ou du livre
Veblen (1899)	Économie	Analyse de la consommation ostentatoire dans un contexte de luxe de biens et services.
Liebenstein (1950)	Économie	L'influence des phénomènes de mode sur la consommation ostentatoire et le statut social des consommateurs.
Berry (1994)	Management et économie	Analyse de la transition du luxe d'un terme essentiellement négatif à un stratagème soutenant la consommation.
Dubois et Paternault (1995)	Management	Analyse des conditions pour la création d'une marque de luxe dans un contexte d'acceptation du consommateur.
Nueno et Quelch (1998)	Management	Analyse de la transformation du luxe inaccessible à un luxe de masse.
Nia et Lynne Zaichkowsky (2000)	Management - Gestion des produits et de la marque	L'influence des contrefaçons de produits de luxe sur l'attitude des consommateurs.
Vigneron et Johnson (2004)	Management	L'impact de la symbolique des marques sur les dimensions perçues des consommateurs de luxe.

Mortelmans (2005)	Études sémantiques	Analyse de la sémantique du luxe dans un contexte classique et sociosémantique.
Yeoman et McMahon-Beattie (2006)	Management - Gestion des revenus et des prix	Analyse de la tendance de «la luxurification» du marché dans un contexte d'amélioration continu du pouvoir d'achat.
Wiedmann, Hennigs et Siebels (2009)	Psychologie et économie	L'influence de la perception de la valeur du luxe sur le comportement d'achat.
Hansen et Wänke (2011)	Psychologie et économie	L'influence de la représentation mentale du luxe sur la description des produits de luxe pour les annonceurs et les consommateurs
Choo, Moon, Kim et Yoon (2012)	Marketing et de la gestion de la mode	L'influence de la relation avec la marque et l'intention comportementale sur la valeur client attribuée au luxe.
De Barnier, Falcy et Valette-Florence (2012)	Management	Analyse des marques de luxe accessibles, intermédiaires et inaccessibles sur la consommation.
Kapferer et Michaut (2015)	Management – Point de vue des consommateurs	Analyse de l'impact du développement durable sur le marché de luxe.
Pantano, Passavanti, Priporas et Verteramo (2018)	Commerce de détail et services aux consommateurs	L'influence de l'introduction des hautes technologies sur la valorisation du commerce de luxe et la transformation de l'expérience d'achat des consommateurs d'un point de vue managérial.
Stathopoulou et Balabanis (2019)	Management	L'impact des normes culturelles, des dimensions socioculturelles et des valeurs humaines (ouverture au changement, conservation, amélioration de soi et dépassement de soi) sur la consommation et la valorisation du luxe.

Le tableau 2.1 illustre une évolution de la littérature avec les années selon les disciplines et les problématiques. Avant les années 2000, la littérature au sujet du luxe est abordée selon une perspective économique, en se concentrant sur les définitions du terme ainsi que celui de la consommation (Veblen, 1899; Liebenstein 1950). Autrement dit, les connaissances existantes sur le luxe reposaient fortement sur une vision centrée sur les biens et la compréhension de ce bien sur le marché. Également, les définitions et les mesures du luxe sont expliquées de façon subjective, même si le luxe n'est pas une construction intrinsèquement subjective (Berry, 1994).

Au début du 21^e siècle, les chercheurs commencent à adopter une vision pluridisciplinaire du sujet. Les efforts de recherche se sont déplacés aux processus de consommation. Le luxe est étudié selon des perspectives de sociologie et du management, en se concentrant sur les motivations des consommateurs à acheter et à consommer des produits de luxe. Les concepts de pouvoir d'achat et les marques de luxe commencent à être étudiés. En somme, le corpus de connaissances commence à se diversifier et aborde les processus de consommation.

Plus récemment, les notions du luxe se sont déplacées de l'avoir vers l'expérience par l'entremise des services. Ainsi, les problématiques évoluent et se penchent sur les innovations et les changements dans la façon dont les consommateurs interagissent avec le luxe. Par ce fait, la définition du luxe évolue dans le corpus de connaissance. D'une définition plus ostentatoire, celui-ci se transforme vers une quête de l'authenticité et d'expérience. Cependant, une chose ne change pas avec les années dans la recherche, le corpus se caractérise par un manque de clarté concernant une définition unique du luxe.

Une autre difficulté majeure réside dans le fait que le concept « prestation de service de luxe » est peu étudié en hôtellerie (Sherman, 1990; Tiard, 1995). Les concepts de « prestation de service » et de « luxe » sont généralement étudiés séparément. Tiard

(1995) est le seul à l'avoir opérationnalisé d'un point de vue de la gestion des opérations en hôtellerie (analysé plus en détail dans le chapitre 3). Avant de définir la « prestation de service de luxe », nous devons d'abord expliquer ce que nous entendons par « prestation de service » et « luxe » en fournissant un résumé des aspects pertinents de plusieurs ouvrages et études qu'il convient de retenir tout au long de l'analyse.

2.2 La prestation de service

La prestation de service correspond principalement à l'action de fournir une prestation spécifique à un client (Dubois et al, 2001). Eiglier et Langeard (1987) associent la prestation à un service qu'une entreprise s'engage à commercialiser à la clientèle. Le terme principalement utilisé dans la littérature pour décrire la prestation, et donc le processus de création du service, est la servuction (Eiglier et Langeard (1987). Le terme, issu de la compression de service et de production, se définit comme suit: « L'organisation systématique et cohérente de tous les éléments physiques et humains de l'interface client-entreprise nécessaire à la réalisation d'une prestation de service » (Eiglier et Langeard, 1987). Du point de vue des mêmes auteurs, le terme de la servuction est apparu pour combler le manque d'intérêt des chercheurs envers la compréhension du processus de conception du service. Le système de la servuction comprend quatre principaux éléments qui participent à la conception du service au sein d'une entreprise. Ces éléments comprennent, le support physique, le personnel en contact, le système d'organisation interne ainsi que la participation du client (ou des clients). D'autre part, selon l'approche adoptée par Eiglier (2002), le service est défini comme étant « la conclusion de l'interaction entre les quatre éléments cités précédemment ». Ainsi, pour mieux cerner la notion de «

prestation de service », il est important de définir ce qu'est le « service ». Ainsi, nous vous proposons maintenant de mieux comprendre ce qu'est un service.

2.2.1 Qu'est-ce qu'un « service » ?

Loup (1993) définit un service comme un engagement de la part du prestataire destiné à satisfaire les besoins de la clientèle. La notion de service met en premier lieu l'accent sur le caractère immatériel de la prestation (Vasseur, 2003). Selon Boyer et Nefzi (2009), le service offert au client se compose généralement de deux types de services, soit le service de base et les services périphériques :

- Le service de base : il représente la raison principale pour laquelle le client s'adresse à l'entreprise prestataire. En d'autres termes, il s'agit du service qui va satisfaire le besoin principal du client (Boyer et Nefzi, 2009, p.45).
- Les services périphériques : il s'agit des services supplémentaires situés autour du service de base permettant de lui apporter une valeur ajoutée et contribuant à différencier l'entreprise par rapport à ses concurrents (Boyer et Nefzi, 2009, p. 45).

En hôtellerie, selon Powers et Barrows (2006), le service est conçu par des professionnels du domaine aptes à répondre aux besoins et désirs de tout visiteur qui entame une expérience touristique dans une institution hôtelière. L'offre hôtelière intègre les deux types du service, tel que présenté précédemment. On y retrouve le service de base à savoir: l'hébergement. Quant à eux, les services périphériques varient d'un établissement hôtelier à l'autre, et dans le cadre de ce présent mémoire nous analyserons que les services dans les établissements ayant cinq étoiles au Québec. Il convient de citer que ces services sont entre d'autres la restauration, le

spa, la conciergerie, etc. Nous aurons l'occasion de décrire ultérieurement les services périphériques les plus saillants.

2.2.1.1 Qu'est-ce qu'un « service de luxe » ?

Les services de luxe diffèrent des produits à bien des égards. Tout d'abord, les services sont définis comme des activités exercées par une partie pour une autre par l'accès à la main-d'œuvre, aux compétences, à l'expertise, aux biens, les installations sur une période de temps (Wirtz et Lovelock, 2016, p. 21). Ensuite, les services de luxe sont décrits selon trois aspects. Premièrement, ils sont liés aux sentiments et aux expériences sensorielles (Kapferer, 1997). Deuxièmement, ils vont au-delà du nécessaire (Berry, 1994). Troisièmement, leur prix élevé n'est généralement pas lié à leurs coûts de production (Nuño et Quelch, 1998).

Although the core purpose of most luxury services is to deliver hedonic experiences, there are exceptions. For example, a cosmetic surgery clinic may position itself at a luxury level, which typically would mean that the core service itself is of course of high quality, but the luxury element is more likely to be embedded in the supplementary services (Wirtz, Holmqvist et Fritze, 2020).

2.2.1.2 La qualité des services

Que cela soit un produit ou service, la première préoccupation, c'est la qualité. Selon Hartbrot et Leproust (2011, p.6) « Une démarche qualité est la mise en œuvre de tous les moyens (humains, matériels, services) dont dispose une entreprise pour fournir une prestation répondant aux besoins et attentes (exprimés ou non) de la clientèle ».

Un survol de la littérature nous permet de distinguer deux principales écoles de pensées parmi une multitude de travaux et de modèles qui visent à expliquer les dimensions de la qualité d'un service. L'école nordique porte une attention sur la structure du service et fait la distinction entre le processus et le résultat de la prestation. (Grönroos 1982). Voici deux exemples de cette école de pensée :

Grönroos (1982) explique que l'évaluation dépend de trois variables :

- La qualité du résultat ;
- La qualité du processus ;
- L'image de l'entreprise.

Haywood-Farmé (1988), quant à lui, décrit la qualité d'un service par :

- La qualité du matériel manipulé (ou processus) ;
- Les procédures et comportements (attention, rapidité, etc.) ;
- La compétence du personnel (le savoir-faire, capacité à poser des diagnostics et la qualité des solutions proposées).

Dans le cadre de ce mémoire, l'école de pensée nordique sera priorisée. Cependant, nous devons analyser l'école de pensée américaine pour avoir une compréhension globale du concept. L'école américaine (Parasuraman, Zeithaml et Berry, 1985, 1988, 1991) quant à elle, met l'accent sur les caractéristiques de la qualité du service offert. Parasuraman et al. (1991) propose le modèle SERVQUAL, une échelle permettant de mesurer la qualité de service et suggère les éventuelles causes de problème. Plus l'écart est grand et positif, plus la qualité du service est grande (Ekinci et al., 1998). Parasuraman et al (1991) conceptualise les rapports entre les attentes du consommateur, les antécédents en termes d'expérience de service, la perception du

niveau de service, la qualité du service et la satisfaction du consommateur (Ekinçi et al., 1998).

L'intérêt porté envers la qualité du service est un caractère important pour les entreprises de service dans la mesure où son amélioration, de manière continue et soutenue, représente un investissement profitable en termes du maintien de la clientèle (Reichheld et Sasser, 1990). Dans les industries de services, telles que l'industrie hôtelière, la qualité des produits a été remplacée par la qualité des services (Tiard, 1995). Bref, un service de luxe se caractérise par une qualité maximale avec un service totalement personnalisé. La production d'un service de qualité repose sur une importante présence de personnels expérimentés et d'un niveau de qualification élevé. Ainsi, nous présenterons maintenant la personnalisation, puisque ce concept est une dimension importante de la qualité de service.

2.2.1.3 La personnalisation des services

Une stratégie permettant aux établissements hôteliers de se différencier et d'ajouter de la valeur aux expériences de leurs clients est la personnalisation des services (Tiard, 1995). Bien que le style de service puisse varier d'une région à l'autre, il existe une demande mondiale croissante pour des services hautement personnalisés (Horwath HTL, 2011, p.9). Cette demande mondiale s'est accrue au cours des dernières années, expliquant l'augmentation du tourisme de luxe (Horwath HTL, 2011, p.9). Celle-ci est arrivée en réaction aux demandes des individus à ne plus être traités tous de façon similaire et indifférenciée, mais de façon unique (Hetzl, 2004). Mettre en place une stratégie de marketing relationnel va donner la possibilité aux entreprises de mieux connaître les besoins de leurs clients, et de leur offrir des services sur-mesure (Berry, 1995). Narver et Slater (1990) ont décrit la connaissance comme ayant trait à toute attitude consistant à acquérir de l'information sur les consommateurs

et à disséminer celle-ci au sein de l'entreprise. Il va donc s'agir de se familiariser avec les besoins, les désirs et les attentes des consommateurs, et d'être sensibles à l'environnement au sein duquel ceux-ci évoluent (Wilson, 1995). Cependant, il est essentiel de noter que la connaissance des clients ne va pas être identique pour tous (Wiersema, 1996, cité dans Girard, 2007). En effet, il est important de connaître les clients stratégiques à l'entreprise, c'est-à-dire ceux apportant une valeur sur le long terme (Ennew et Binks, 1996, cités dans Girard, 2007).

Bharwani et Jauhari (2013) ont mentionné que la personnalisation passe par l'interaction humaine au sein de l'industrie de l'accueil. Cette composante est une dimension essentielle qui influence les expériences des clients. De plus, la personnalisation de services qui caractérisent le tourisme de luxe nécessite une forte concentration de personnel. Dans cette industrie, le taux de personnel employé est le plus élevé, le nombre d'employés par chambre évoluera entre 1,4 et 2,2, voire 2,4 (Tiard, 1995). Telle que mentionnée, la profondeur de l'offre de services impose des effectifs élevés de personnels : de la restauration jusqu'à l'accompagnement de la clientèle hors de l'établissement, sans négliger les moindres désirs des clients. Cette prestation est particulièrement significative de la volonté d'assurer une qualité globale (Tiard, 1995, p.72). Enfin, ces établissements se distinguent par le niveau de qualification plus élevé de leur personnel, polyvalent, avec une maîtrise des métiers de l'hôtellerie (Tiard, 1995).

En somme, il est important pour les gestionnaires de bien comprendre les composantes d'un service de luxe. La qualité du service se caractérise par un service personnalisé. Un exemple pertinent est un hôtel connaissant le nom et les informations personnelles de ses clients. Cela permet au client de se sentir spécial et permet au personnel de le traiter comme des personnes importantes (Ariffin et Maghzi, 2012). Aux yeux des invités, les employés représentent la qualité du service

et la marque (Zeithaml et *al.*, 2006). Pour créer une expérience mémorable, il faut que le personnel puisse impliquer le client en le faisant participer à un niveau sensoriel (cognitif, émotionnel, relationnel et comportemental), plutôt qu'à un niveau fonctionnel (Oh et *al.*, 2007, cité dans Lashley, 2008, p. 60; Schmitt, 1999). Ainsi, nous présenterons maintenant le concept d'expérience, puisqu'il est une dimension importante de la personnalisation du service.

2.2.1.4 La dimension expérientielle des services

Le concept d'« expérience » relève d'un certain paradoxe (Kadri et Bondarenko, 2015). Bien qu'elle appartienne au groupe des notions les plus utilisées dans le domaine du tourisme, sa définition reste pourtant difficile à saisir dans le discours touristique (Kadri et Bondarenko, 2015). En effet, la signification d'une expérience est sujette à diverses interprétations. Entre autres, l'offre d'expérience peut être interprétée sous le prisme de l'authenticité, comme l'a étudié MacCannell (1979) qui souligne le caractère authentique ou non du service ou du produit. Selon Decroly (2015), l'offre d'expérience peut être envisagée « comme la relation entre les touristes et les objets (faits et événements) dont ces derniers font usage au cours de leur voyage » (Decroly, 2015, p. 45). L'expérience touristique, malgré sa grande popularité dans le domaine, soulève donc plusieurs interprétations.

Pine et Gilmore (1998), dans leur ouvrage *Welcome to the Experience Economy* ont souligné l'émergence d'une nouvelle économie caractérisée par l'engagement des consommateurs dans des expériences mémorables. Pine et Gilmore (1998) expliquent que le rôle des entreprises dépasse celui de la simple vente, et que l'offre d'expérience dite « mémorable » ne fait que favoriser la différenciation face à la concurrence. D'ailleurs, la mémorabilité constitue un élément essentiel pour la réussite de l'expérience client (Bergain et Camus, 2017). De plus, ils expliquent que

les expériences vécues doivent engager les consommateurs en les faisant participer de façon passive ou active, plutôt que de simplement les divertir (Bargain et Camus, 2017). Pour être réellement personnalisée, distinctive et mémorable, une expérience doit être durable et faire appel aux émotions. Les émotions nourrissent le souvenir, et plus l'expérience est forte, plus le souvenir durera longtemps (Body et Tallec, 2015, p.4). On comprend ainsi que par son engagement dans l'expérience, le client en retire un caractère dit mémorable, dans la mesure où il va en retirer un certain apprentissage (Riedel, Beltagui et Candi, 2016).

2.2.1.4.1 Le modèle de Pine et Gilmore (1998)

Pine et Gilmore (1998) définissent l'expérience comme un ensemble d'évènements, comprenant deux dimensions : le degré de participation et le niveau de connexion du client.

La première dimension représente le degré de participation du client (essentiellement physique). À une extrémité se trouve la participation passive, dans laquelle les clients n'affectent pas la performance; Pine et Gilmore (1998) prennent l'exemple de symphonistes qui assistent à l'évènement en tant que spectateurs. À l'autre extrémité se trouve l'expérience active, dans laquelle le client joue un rôle clé dans l'évènement qui produit l'expérience, soit par exemple un skieur (Pine et Gilmore, 1998). Ensuite, une seconde dimension concerne le niveau de connexion du client avec l'environnement, c'est-à-dire la relation qui lie le client à l'évènement ou à la performance. Cette dimension inclut l'absorption, et à l'autre extrémité l'immersion. L'absorption suggère que l'expérience n'occupe que simplement l'attention de l'individu (regarder la télévision) alors que l'immersion est plus intense (physique ou psychologique), et l'amène ainsi à créer l'expérience (descente en rafting, jouer à un jeu vidéo virtuel) (Pine et Gilmore, 1998).

De ces deux dimensions, l'expérience doit permettre de s'échapper du quotidien et doit avoir un caractère mémorable (Pine et Gilmore, 1998). L'objectif principal est de créer une offre qui doit contribuer à « stimuler la facette expérientielle du consommateur » (Schmitt et Hetzel 2002). La roue de l'expérientiel de Hetzel répertorie cinq axes :

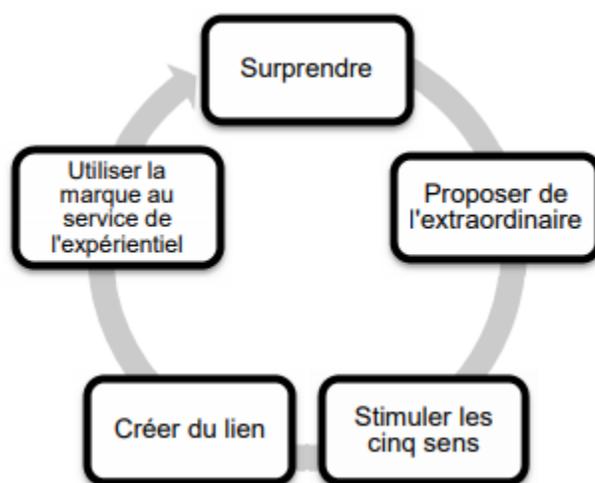


Figure 2.2 La roue de l'expérientiel. Source : Hetzel (2002)

Dans notre cas et en lien avec la roue de l'expérientiel, il est pertinent d'examiner la perspective de l'entreprise, en tant que metteur en scène d'expériences mémorables. Pine et Gilmore (1998) en décrivent d'ailleurs les cinq facteurs clés pour produire l'offre d'expérience client :

- La thématisation de l'expérience : construire et concevoir un espace avec un scénario unifié, permettant aux clients d'acquérir une expérience complète (Hwai-Shuh et Lai, 2017 p.59).
- L'harmonisation d'impressions avec des repères positifs : pour créer une bonne impression, l'entreprise doit introduire des repères qui confirment la

nature de l'expérience au client. En d'autres termes, l'entreprise doit concevoir suffisamment de repères de façon à permettre au client de vivre pleinement l'expérience (Hwai-Shuh et Lai, 2017 p.59).

- Le mélange de souvenirs : de façon à créer une certaine mémorabilité de l'expérience, l'entreprise peut offrir un produit ou un service combiné à l'expérience, favorisant la mémorabilité (Hwai-Shuh et Lai, 2017 p.59).
- Faire appel aux cinq sens : stimuler les cinq sens peut faire en sorte d'améliorer l'expérience. Plus il y a de sens stimulés, plus il y a de chances que l'expérience soit appréciée et mémorable (Hwai-Shuh et Lai, 2017, p.59).
- L'élimination de repères négatifs : tout indice ou repère qui n'est pas en accord avec le thème de l'expérience pourrait distraire le client. Il est donc important que l'entreprise fasse en sorte d'éliminer des éléments non liés au thème de l'expérience (Hwai-Shuh et Lai, 2017, p.59).

La notion d'expérience est devenue un élément clé de la compréhension du comportement du consommateur et le fondement principal d'une nouvelle production de l'offre (Atwal et Williams, 2009), prenant appui sur l'idée que le consommateur actuel cherche à vivre des immersions plutôt qu'à rencontrer de simples produits ou services (Atwal et Williams, 2009).

Pine and Gilmore (1988) explained their view of experiential marketing in the following manner: "when a person buys a service, he purchases a set of intangible activities carried out on his behalf. But when he buys an experience, he pays to spend time enjoying a series of memorable events that a company stages to engage him in a personal way". Experiential marketing is thus about taking the essence of a product and amplifying it into a set of tangible, physical and interactive experiences that reinforce the offer (Pine et Gilmore, 1988, cités dans Hwai-Shuh et Lai, 2017, p.59).

Maintenant que les bases de ce concept sont comprises comment l'expérience est-elle créée dans la prestation de service.

2.2.1.5 L'expérience dans la création d'une prestation de service

Les attributs et les avantages, le prix et la qualité ne sont pas très difficiles à égaler. Les clients les considèrent comme acquis. Ces paramètres jouent un rôle pour donner un bon service sans pour autant différencier l'offre (Lackar, 2006, p.11). Ce que les clients, plus précisément de luxe recherchent, ce sont des services personnalisés qui les éblouissent, les touchent et les stimulent (Lackar, 2006, p.11). Ce nouveau paradigme de l'expérience client intègre toute l'expérience et ne se concentre plus uniquement sur les caractéristiques du produit ou du service, ou les bénéfices que les consommateurs en retirent, mais sur tout ce qui permet de valoriser ce qui se passe pendant les phases de choix, d'achat, de consommation et même après (Pine et Gilmore, 1998) :

[L]orsqu'un utilisateur achète un service, il achète un ensemble d'activités incorporelles réalisées pour son compte. Mais quand il achète une expérience, il paye pour passer du temps en profitant d'une série d'évènements mémorables qu'une entreprise met en scène pour le faire participer de manière personnelle. (Atwal et Williams, 2008, p.341)

La création d'une prestation de service, dans un contexte d'expérience, consiste donc à prendre l'essence d'un produit et à l'amplifier pour en faire un ensemble d'expériences tangibles, physiques et interactives qui renforcent l'offre (Atwal et Williams, 2008, p.341). Le caractère expérientiel d'une offre est considéré comme un levier stratégique pour une entreprise, et lui permet de développer un avantage concurrentiel pour se distinguer sur le marché (Roederer, 2012).

Pour nous plonger davantage dans le concept de la prestation de service de luxe, nous présentons maintenant la littérature en lien avec le luxe.

2.3 Le luxe

2.3.1 Étymologie du luxe

Afin de clarifier la définition du luxe, il importe de remonter à l'origine étymologique du mot. Dans la tradition occidentale, le luxe trouve ses origines dans le monde antique. Le mot lui-même venant du latin *luxus*, signifiant « excès, débauche, splendeur, faste » (Centre national de ressources textuelles et lexicales [CNRTL], 2012), a été utilisé pour la première fois par les Romains (Kovesi, 2015, p. 28). Dès ses débuts, le luxe a été utilisé par les élites romaines, non pas pour se décrire, mais pour dénigrer les dépenses et les styles de vie des non-élites (Kovesi, 2015, p.28). Leurs mots *luxuria* et *luxuries* étaient des formes dérivées de *luxor*. Ces trois formes du mot « luxe » ont été utilisées de manière interchangeable dans de nombreux contextes pour indiquer « extravagance », « profusion », « vie déchaînée » et « excès » (Kovesi, 2015, p.29). Les Romains faisaient une distinction claire entre les types de luxes. *Luxuria* était opposé à un autre mot, *magnifiquesia* (magnificence), qui se rapportait à la splendeur. Grâce aux vertus de la magnificence et de la splendeur, les élites n'étaient pas simplement autorisées, mais encouragées positivement, à utiliser la richesse dans des projets publics, généralement des bâtiments (Kovesi, 2015, p.30). *Luxuria*, en revanche, était considéré comme un vice et non une vertu. Les Romains l'utilisaient pour caractériser les comportements des élites qui avaient abandonné les vertus romaines d'antan. Ce terme était souvent utilisé pour décrire les comportements des nouveaux riches (Kovesi, 2015, p.30).

L'usage romain antique de luxure et l'usage médiéval de ce même mot ont conduit à de nombreuses analyses confuses de ce mot et de son image à l'époque médiévale. En effet, à maintes reprises, le mot luxure dans les textes médiévaux a été mal traduit par le terme « luxe » communément utilisé de nos jours (Kovesi, 2015, p.31). Cependant, à partir du XIII^e siècle, un nouveau groupe de praticiens de la consommation n'appartenant pas à l'élite a commencé à émerger en Europe, principalement en Italie. Avec l'expansion du commerce et la croissance de la richesse personnelle, pour la première fois depuis de nombreux siècles, un nouveau groupe issu de marchands, de prêteurs d'argent, d'intermédiaires, d'artisans, de travailleurs du textile, de tailleurs, de tanneurs et de teinturiers a commencé à avoir accès à des biens normalement réservés aux élites (Kovesi, 2015, p.31). Ces derniers doivent maintenant faire face à une population capable d'imiter leur style de vie. Leur réponse a été une vive condamnation de cette nouvelle exposition, qu'ils ont qualifiée, de manière peu surprenante, d'irrégulière, d'immorale et souvent illégale. C'est dans ce contexte que, au cours des deux siècles suivants, ces élites ont renforcé l'ancien concept de « magnificence » avec un rempart chrétien et ont progressivement revu le concept de « luxure » (Kovesi, 2015, p.32).

2.3.2 Définition du luxe

La définition du luxe a beaucoup évolué à travers les époques, comme le révèle son étymologie. Son évolution dans la langue française traduit un changement de pensée progressif de cette notion d'excès vers des dimensions moins négatives tel que le raffinement. Aujourd'hui, le luxe est l'un des mots clés de notre époque à la tête d'une industrie mondiale de plusieurs milliards de dollars, et utilisé de façon omniprésente pour décrire des objets exclusifs et des styles de vie raffinés (Koromyslov, 2009). Le marché du luxe est défini comme « des produits et services

possédant des niveaux de qualité, de goût et d'aspiration supérieurs à ceux des autres produits de la catégorie » (Atwal et Williams, 2008, p.339). Or, le luxe combine différentes composantes qui permettent de faire un produit ou service, un de luxe. Le Comité Colbert (non daté) répertorie ces différentes composantes :

- Éléance
- Excellence
- Émotion
- Exception et exclusivité
- Raffinement
- Rareté
- Innovation
- Créativité
- Tradition
- Qualité
- Prix
- Expérience esthétique.

Le luxe est analysé dans plusieurs disciplines, deux seront préconisés pour bien comprendre ce concept soit l'économie et la sociologie.

Économie

Le luxe peut être défini comme une façon d'être, une manière de vivre, mais aussi une façon d'acheter, de consommer et d'utiliser des biens et des services (Bechtold, 1991; Castarède, 2014; Nyeck, 2004; Roux et Floch, 1996). Le luxe est défini comme un « mode de vie caractérisé par de grandes dépenses pour faire montre d'élégance et de raffinement » et « plaisir coûteux et superflu » (CNRTL, 2012). En économie,

l'un des premiers à avoir analysé le luxe dans ce contexte était Veblen dans son livre « The theory of the leisure class » (Vigneron et Johnson, 1999). Pour Veblen, le luxe a une fonction utilitaire, c'est-à-dire que le luxe est le moyen pour les professionnels de ce domaine de montrer leur savoir-faire et la qualité de leurs produits (Briot et De Lassus, 2014, p.76). En effet, Veblen mentionne que les consommateurs de luxe achètent des objets chers afin d'afficher leurs richesses et leur revenu, sans que ces objets répondent réellement à leurs besoins (Giraud et al, 2007). Il associe fortement le luxe à des termes comme « prix élevé » ou « exclusif ». Ainsi, en économie le luxe se définit comme quelque chose de somptuaire, rare, précieux et superflu (Vigneron et Johnson, 1999).

Sociologie

Les sociologues définissent le luxe à travers les motivations de consommation d'un produit ou service de luxe. Notre conception contemporaine du luxe s'attache essentiellement à sa dimension matérialiste o le luxe remplit une fonction honorifique, de prestige, et de construction statutaire (Dehoorne et Teng, 2015; Michaud, 2013). La conception du luxe se caractérise ainsi à l'avoir, le paraître et le regard des autres (Dehoorne et Theng, 2015, p.3) : « il est prêt à payer un prix supérieur à celui qu'il accepterait de payer pour un objet – ou un service – de caractéristiques équivalentes, pour les représentations associées » (Giraud et al, 2007, p. 3). Elle permet de véhiculer une image idéale de soi, un statut d'identification à un groupe (Roux et Floch, 1996) :

Bourdieu part du principe que l'identité sociale se définit dans la différence, et il considère que l'opposition entre les goûts de « luxe » et les goûts de « nécessité » est le moyen par lequel la classe dominante s'affirme par rapport à la classe ouvrière et revendique le pouvoir [...] ce qui est rare et constitué un luxe inaccessible ou une fantaisie absurde pour les occupants du statut inférieur [...] On est donc ici dans un système de lutte pour le monopole des « emblèmes de classe », o

l'appropriation de biens de luxe confère à ceux-ci une rareté et une légitimité qui en font les symboles de « excellence ». (Bourdieu, 1979, cité dans Roux et Floch, 1996, p. 18)

Briot et De Lassus (2014, p. 75) ont déjà souligné que le luxe a une fonction ostentatoire et identitaire, puisque le luxe devient un moyen de se démarquer socialement c'est-à-dire montrer sa richesse dans le but de créer sa propre image dans ce monde. Lipovetsky et Roux soutiennent cette pensée en disant dans leur livre (2003, p. 54) : « Le luxe est toujours élément de différenciation sociale ... Aujourd'hui, le luxe est plus au service de la promotion d'une image personnelle »

Dans ce présent mémoire, la vision préconisée pour définir le luxe est un mixte des deux écoles de pensée, qui se décrit par la citation suivante :

[d]e l'art qui s'applique à des objets fonctionnels. Telle la lumière, le luxe éclaire [...] (Les objets de luxe) offrent davantage que de simples objets : ils représentent la référence du bon goût. C'est pourquoi le management du luxe ne doit pas dépendre uniquement des attentes du consommateur : les marques de luxe sont animées par leur programme interne, leur vision globale, le goût particulier qu'elles mettent en valeur, ainsi que la poursuite de leur propre standard ... Les objets de luxe sont rares et superflus, mais procurent un plaisir supplémentaire et flattent tous les sens à la fois. (Kapferer, 1997, cité dans De Barnier et *al.*, 2008, p.4)

Pour nous plonger davantage dans la compréhension de ce concept, nous allons essayer d'appréhender la perspective des consommateurs du luxe dans l'objectif d'avoir le portrait global de la prestation d'un service de luxe dans un hôtel cinq étoiles. Pour ce faire, nous allons nous référer à différentes études de marché réalisées par des firmes de consultation canadienne pour discerner les attentes des consommateurs afin de mieux les desservir au Québec.

2.3.3 Les consommateurs de luxe

Nous allons dans le présent point essayer d'appréhender la perspective des consommateurs du luxe dans l'objectif d'avoir le portrait global de la prestation d'un service de luxe dans un hôtel cinq étoiles. Pour ce faire, nous allons nous référer à différentes études de marché réalisées par des firmes de consultation canadienne pour discerner les attentes des consommateurs afin de mieux les desservir au Québec.

Le terme « luxe » est extrêmement vendeur, car il inspire une part de désir et de rêve. En plus, il permet à l'individu qui le consomme d'avoir l'impression de se rapprocher de certains idéaux véhiculés par la société de consommation (Poitras, 2015, p.6). Plusieurs recherches portant sur les consommateurs du luxe (Dubois et Laurent, 1996; De Barnier, Rodina et Valette-Florence, 2006; Vigneron et Johnson, 2004) permettent de conclure que la motivation derrière la possession des produits de luxe dépasse la simple utilité. Selon Vigneron et Johnson (2004 : 9), la consommation de ce type de biens satisfait à la fois des besoins fonctionnels et psychologiques reliés à des caractéristiques perçues du produit comme la qualité, l'esthétisme, la rareté, le savoir-faire et l'élitisme.

Veblen (1899) est un des pionniers des recherches sur la consommation du luxe avec sa théorie « *Theory of the Leisure Class* ». Dans ce travail, il démontre que la demande pour un bien est reliée à son prix (élasticité-prix positive³ – expliquée davantage dans l'analyse des résultats). Les gens ont tendance à acheter des produits plus chers pour démontrer leur richesse et leur statut : « *He argues that people purchase expensive products to conspicuously signal wealth and to climb up the social ladder. In other words, gaining social status is a major motivator of luxury consumption* » (Yang et Mattila, 2016 : 1850). Leibenstein (1950) soutient

³ La demande augmente quand le prix augmente.

l'argument de Veblen en ajoutant deux valeurs interpersonnelles à l'effet Veblen, à savoir l'effet snob et l'effet du train en marche. Ainsi, l'effet snob fait référence à une situation dans laquelle la demande pour un produit diminue quand le nombre d'acheteurs augmente (Yang et Mattila, 2016, p.1854). En effet, comme les consommateurs de la classe supérieure ont tendance à se distancer des consommateurs de la classe inférieure, la demande pour un produit de luxe diminue quand le nombre de consommateurs de la classe inférieure augmente (Yang et Mattila, 2016, p.1854). D'un autre côté, les gens ont aussi tendance à imiter les comportements des consommateurs de la classe supérieure. Par conséquent, l'effet du train en marche fait référence à une situation dans laquelle la demande pour un produit de luxe augmente lorsque les consommateurs de la classe supérieure augmentent (Yang et Mattila, 2016). Ces deux auteurs mettent de l'avant la valeur du statut pour expliquer la consommation du luxe. Malgré la volatilité de l'économie, la demande de produits de luxe continue de croître et de se diversifier.

Le groupe d'âge de 35 à 64 ans, au Canada, est actuellement dominant (64 %) sur le marché du luxe, suivi du groupe d'âge 65 ans et plus avec 24 % du marché (Résonance, 2019). Le groupe d'âge des 18-35 ans (11 %) se développe rapidement, ce qui indique que les voyageurs de luxe rajeunissent (Résonance, 2019). Cela peut s'expliquer en partie par le nombre croissant de jeunes riches dans le monde, en particulier dans les pays émergents, et par la montée en puissance de jeunes cadres (Horwath HTL, 2011 : 21). De plus, les jeunes voyagent de plus en plus avec leurs parents, profitant ainsi d'expériences qui ont généré un goût pour les voyages dans le monde (Horwath HTL, 2011 : 13). La clientèle change aussi depuis plusieurs années en raison notamment d'une nouvelle géopolitique mondiale et de l'émergence de nouveaux pôles de richesses, soit le marché asiatique (Delahaye, 2013).

De ces voyageurs, selon une étude réalisée par Résonance (2019), le Canada se trouve en troisième position des destinations les plus populaires et le Québec se situe en première place devant la Colombie-Britannique et l'Ontario (Résonance, 2019). En termes de demande pour le tourisme de luxe, le profil du voyageur qui vient au Québec peut être identifié comme suit : les candidats au luxe aspirent à un haut niveau de qualité et de confort. Ils accordent une grande importance au statut social et sont très exigeants en termes de service. Ils sont plus fidèles que les pionniers dans le choix de leur destination (Horwath HTL, 2011, p.12).

De plus, les consommateurs fréquentant les établissements de luxe au Québec n'appartiennent pas tous au monde du luxe. Les clientèles peuvent être scindées en deux catégories. Les premières, les plus nombreuses, sont des personnes coutumières du luxe au quotidien, qui évoluent dans le monde du luxe (Theng, 2015, p. 2). La seconde catégorie de clientèles est ponctuelle, occasionnelle. Il s'agit de personnes extérieures au monde du luxe qui choisissent d'expérimenter le luxe lors d'un séjour touristique (Theng, 2015, p.2). Ces clientèles n'ont pas les mêmes attentes, étant donné leur expérience passée dans des établissements cinq étoiles. Ainsi, nous présenterons maintenant les attentes des consommateurs en hôtellerie de luxe pour compléter cette analyse.

2.3.3.1 Les attentes des consommateurs en hôtellerie de luxe

Plusieurs études de marché par des firmes canadiennes ont été réalisées, dont une par la firme de conseil Horwath en 2011, et dont les résultats se voient confirmés par une étude de la firme de consultation marketing de luxe Résonance en 2019. La qualité des hôtels est l'un des facteurs les plus importants pour la clientèle de luxe lorsqu'elle choisit un endroit à visiter (Résonance, 2019). En effet, selon une enquête réalisée par Horwath HTL (2011), les clients de luxe accordent une plus grande attention à

la qualité de l'hébergement (88 %) et à la personnalisation du service (80 %) lorsqu'ils planifient des vacances. Parmi les autres facteurs clés figurent l'accès exclusif (54 %), les itinéraires de transport aérien (41 %), l'expérience gastronomique (46 %) et l'isolement et la vie privée (46 %) (Horwath HTL, 2011, p.14). De plus, les préoccupations et le respect pour l'environnement sont des sujets de plus en plus en vogue (54 % des répondants) (Horwath HTL, 2011, p.14).

Résonance⁴ consultation a aussi évalué (Figure 2.2) ce que les voyageurs de luxe recherchent dans les hôtels. L'accès Internet, un restaurant, une piscine, des activités/expériences uniques et un lounge sont les cinq éléments les plus importants aux yeux des clients.

⁴ Resonance Consultancy combine la stratégie commerciale et la créativité marketing pour aider à façonner l'avenir de lieu luxueux avec la recherche, la stratégie, l'image de marque et la création de lieux.

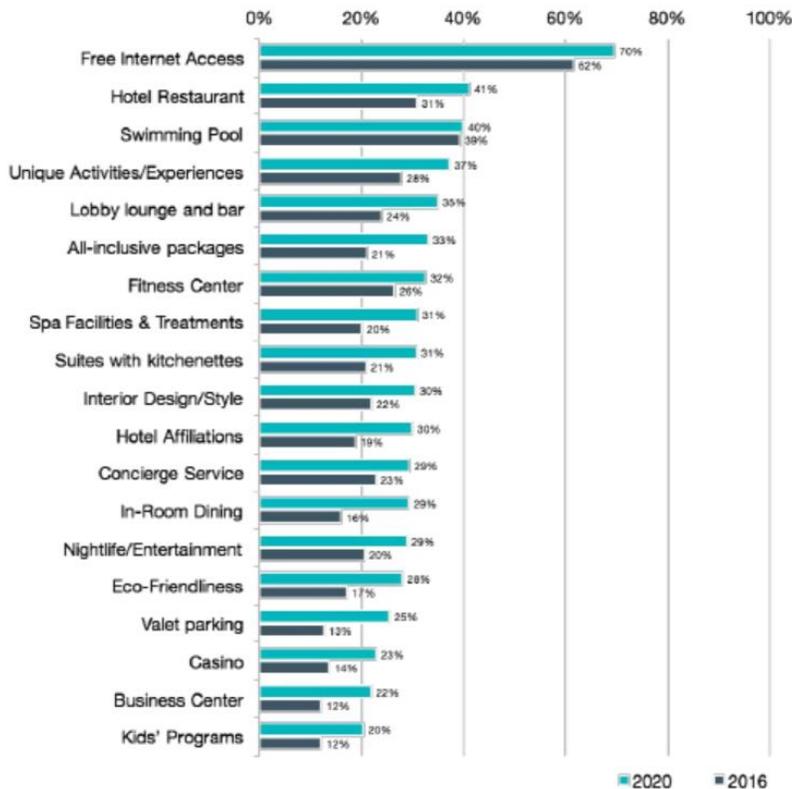


Figure 2.3 Commodités les plus appréciées des consommateurs de luxe des établissements hôteliers. Source : Résonance (2019)

Des études effectuées par Horwath HTL (2012) montrent que l'industrie du tourisme de luxe suit les mêmes tendances que le secteur du luxe en général (Horwath HTL, 2011, p.2). Les tendances vont vers une hausse de l'intimité; un style de luxe plus discret est maintenant préféré. Une augmentation pour les paysages spectaculaires est également observée (Résonance, 2019). Les tendances montrent aussi que les consommateurs de luxe cherchent à combler le besoin d'épanouissement, la créativité, l'estime de soi, et le contentement (Verb, 2017). Parallèlement, un rôle de plus en plus

important au tourisme de luxe s'attribue au bien-être des services de méditation : yoga, fitness et spa (Verb, 2017).

Pour attirer cette clientèle, un marketing particulier doit être mis de l'avant, ainsi nous présenterons maintenant le marketing du luxe.

2.3.4 Le marketing du luxe

La commercialisation des produits ou services de luxe est devenue de plus en plus complexe, car elle est associée non seulement à une image de qualité, de performance et d'authenticité, mais également à une tentative de vendre une expérience en la rapportant au mode de vie des consommateurs (Atwal et Williams, 2009). Les caractéristiques des produits de luxe suggèrent que la commercialisation au sein du secteur est différente de celle de nombreux autres secteurs (Atwal et Williams, 2009, p.338). Vickers et Renand (2003) suggèrent que les produits et les services de luxe peuvent être conceptualisés selon des dimensions symboliques fonctionnelles et expérientielles. Or, le luxe est associé à l'exclusivité, au statut et à la qualité (Atwal et Williams, 2008, p.339).

Il est généralement admis que la consommation occidentale de luxe dans les années 1980 et 1990 était principalement motivée par la recherche d'un statut et l'apparence. Selon Dubois et Duquesne (1993), « motivée par le désir d'impressionner les autres, avec la capacité de payer des prix particulièrement élevés, cette forme de consommation concerne principalement la richesse ostentatoire » (cités dans Atwal et Williams, 2008, p. 339). Les consommateurs contemporains utilisent le luxe pour créer des identités et développer un sentiment d'appartenance. En effet, selon Dubois et Duquesne (1993), les biens de luxe sont achetés pour ce qu'ils symbolisent. Ainsi, Atwal et Williams (2008) soutiennent que

cela reflète un changement de mentalité quant à la valorisation du luxe, d'une relation transactionnelle à une expérience holistique (Atwal et Williams, 2008, p.340).

Une nouvelle ère de nouveaux consommateurs est née et nous devons nous détourner de l'approche traditionnelle. Nous devons envisager de nouveaux concepts et stratégies qui capitalisent sur les opportunités offertes par ces nouveaux consommateurs. L'une de ces approches est le marketing expérientiel, une approche qui adopte une orientation plus postmoderne et considère les consommateurs comme des êtres émotionnels soucieux de réaliser des expériences agréables (Atwal et Williams, 2008, p.343). Les caractéristiques de la demande des consommateurs, « un marketing basé sur l'expérience qui met l'accent sur l'interactivité, la connectivité et la créativité », comme le soutient Tsai (2005), « la proposition de valeur traditionnelle du produit/service n'est plus suffisante pour atteindre les consommateurs ou créer une différenciation significative. Les entreprises doivent faciliter l'optimisation d'une expérience globale homogène pour les consommateurs. » (cité dans Atwal et Williams, 2008, p.341). Ainsi, pour compléter cette analyse nous présenterons maintenant la dimension expérientielle de l'hôtellerie de luxe.

2.3.4.1 La dimension expérientielle du luxe

Les hôtels de luxe font partie de « l'économie de l'expérience » puisqu'une expérience sur-mesure est livrée par le personnel (Gilmore et Pine, 2002; Johnson et Vigneron, 2004; Tosti, 2009). Les expériences engagent les clients et créent des événements mémorables qui les connectent émotionnellement à l'entreprise ou à la marque (Holbrook et Hirschman, 1982). L'observateur attentif du marché du luxe ne peut que constater une véritable transformation du marché avec la progression constante du luxe expérientiel par rapport au luxe matériel. Une étude du Boston Consulting Group (2012) montre que le luxe expérientiel affiche une croissance 50 % plus

rapide que celle du luxe matériel (cité dans Bellaïche et *al.*, 2012). Il est possible d'observer une augmentation accrue des consommateurs qui recherchent des expériences uniques, exclusives et rares qui leur permettent à la fois de se différencier et de satisfaire leur quête de sens (Bernd Schmitt, 1999). En effet, le confort et un bel esthétisme ne suffisent plus pour la clientèle de luxe; ils ont soif de découvertes, de surprises et d'émotions. Ils viennent à l'hôtel pour découvrir ce qu'ils n'ont pas chez eux, pour être surpris, charmés, amusés, tout en restant exigeants quant à la qualité des installations et de confort (Batat, 2017). Pour l'auteur Michaud (2013), le terme expérientiel se réfère entre autres au design, et serait fortement lié à l'hédonisme de l'offre. Selon lui, nous sommes à la recherche d'expériences agréables, intenses et durables pour faire perdurer le rêve (Michaud, 2013 : 16).

Il est avancé que le marketing expérientiel nécessite un éventail de méthodes de recherche plus diversifiées pour comprendre les consommateurs. Or, le marketing expérientiel est une orientation qui gagne du terrain, surtout dans le monde du luxe (Atwal et Williams, 2008). Alors que les cadres de marketing traditionnels considèrent les consommateurs comme des décideurs rationnels centrés sur les caractéristiques fonctionnelles et les avantages des produits, le marketing basé sur l'expérience les considère comme des êtres émotionnels, axés sur la réalisation d'expériences agréables (Atwal et Williams, 2008 : 344). La différence entre le marketing traditionnel et le marketing expérientiel peut être soulignée dans le domaine du luxe par :

- L'accent mis sur les expériences et les styles de vie des clients (Atwal et Williams, 2008, p.345).
- L'accent mis sur la création de synergies entre le sens, la perception, la consommation et la fidélité à la marque (Atwal et Williams, 2008, p.345).

Si les gestionnaires décident de créer une offre d'expérience, la meilleure stratégie consiste en la commercialisation de l'intégration de la surprise et du merveilleux (Roederer, 2012). En d'autres termes, on parle de théâtralisation de l'expérience, tel que l'on étudier Pine et Gilmore (1998). Ce type d'expérience permet donc au consommateur de vivre une expérience riche et mémorable (Pine et Gilmore, 1998, cités dans Roederer, 2012). Walls et *al.* (2011) mentionnent que les entités commerciales chorégraphient ou créent des expériences via des dimensions d'interaction humaine (e.g. l'apparence, le comportement professionnel, le service proactif et l'attitude du personnel) et des dimensions de l'environnement physique (e.g. le multisensoriel, les symboles, l'ambiance et l'espace). Or, O'Brien (2007) suggère que l'utilisation des employés de première ligne en tant que ressources opérationnelles pour "cocréer" une expérience client permet aux hôtels de luxe d'obtenir un avantage concurrentiel (Harkison, 2017, p.59). Cela correspond pour Hemmington (2007) que les entreprises du secteur hôtelier doivent concevoir leur expérience comme les bons restaurants, soit en introduisant de nombreuses petites surprises, et que, pour y parvenir, le personnel doit utiliser leur créativité pour stimuler leurs invités au fil de leur séjour. L'expérience permet d'offrir un service au-delà des besoins exprimés et non exprimés (Body et Tallec, 2015, p. 9).

Concernant les services de luxe, la conciergerie est aussi un domaine incontournable de l'expérience. L'offre dépasse souvent l'aspect pratique du service et répond aux attentes les plus improbables et insolites provenant des clients (Tiard, 1995). Cette nouvelle recherche d'émotions et de sensations fortes, d'envie d'originalité, mais aussi la demande de services sophistiqués et confortables sont les nouveaux besoins de la clientèle dans les hôtels de luxe (Tiard, 1995).

Le prochain chapitre présentera le cadre théorique. Le cadre de référence sera construit à partir des concepts et théories explorées dans la revue de littérature. Le prochain chapitre permettra d'établir des liens supportant les raisonnements qui fondent et orientent l'analyse des résultats.

.

CHAPITRE III

CADRE DE RÉFÉRENCE

Au cours de ce chapitre, nous explorons le cadre de référence de notre recherche. L'objectif principal de ce mémoire est de se pencher sur les stratégies utilisées par les gestionnaires pour offrir un service dit de luxe. Partants de questions de recherche générales et spécifiques, nous construisons un cadre théorique portant sur la prestation de service de luxe. Pour cela, un éventail de variables proposées dans la littérature sera utilisé, représentant les différents facteurs du luxe liés à la prestation de service tels que perçus par les gestionnaires. Nous présentons d'abord la théorie utilisée pour définir le cadre référence de notre recherche. Ensuite, nous terminons par l'opérationnalisation des concepts.

3.1 Le modèle de servuction de luxe

Cette recherche propose un modèle qui met en relief les concepts principaux qui s'inspirent du modèle de Eiglier et Langeard (1987) et adapté par Tiard (1995). Dans ce cadre, Eiglier et Langeard (1987, p.70) présentent le service comme « une expérience temporelle vécue par le client lors de l'interaction de celui-ci avec le personnel de l'entreprise ou un support matériel et technique ». Selon Eiglier et Langeard (1987), le service résulte de l'interaction de trois éléments de base nécessaires à sa production et à sa distribution : le client (variables associées aux interactions entre le prestataire et son client), le support physique et le personnel en contact qui subit, en arrière, la coordination du système d'organisation interne à

l'entreprise (capacité du service à répondre aux attentes des clients).

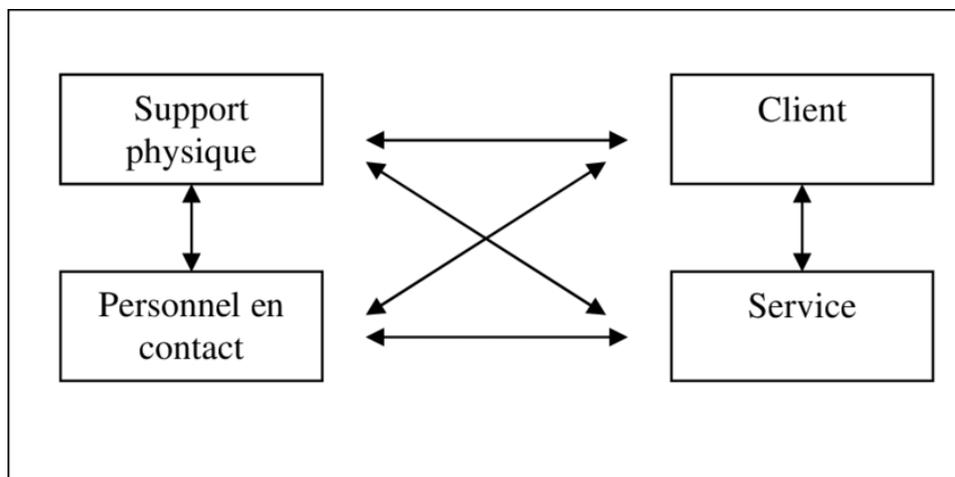


Figure 3.1 Modèle de servuction Eiglier et Langeard (1987)

La Figure 3.2 présente l'adaptation de Tiard. Cette conception systémique de la production d'un service, qui accorde une place prépondérante aux interactions entre les éléments de production. Il s'agit de revoir le système général de l'offre touristique avec ses déclinaisons spécifiques applicables au luxe (Baudry, 1986 ; Eiglier et al., 1987 ; Tiard, 1995). Ensuite, l'accent doit porter sur les deux dimensions incontournables et imbriquées que sont la production du service (dimension intangible) et la matérialité du support d'accueil (dimension tangible).

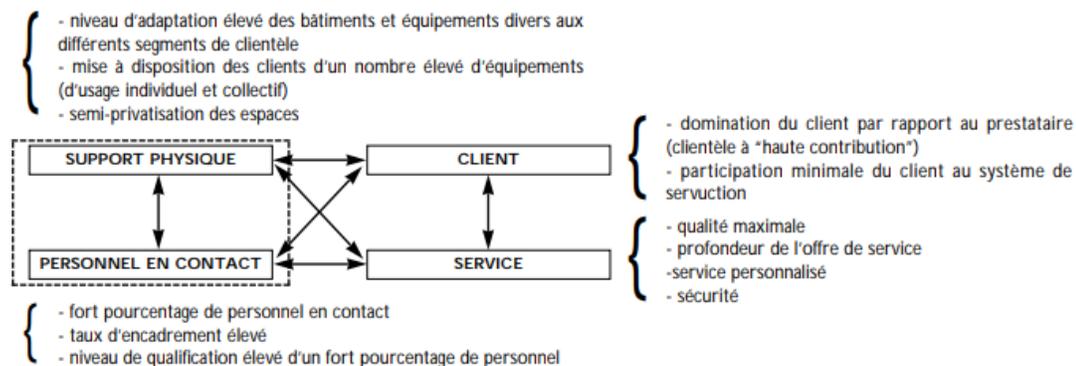


Figure 3.2 Modèle de servuction de luxe de Tiard (1995). Source : Tiard (1995, p. 70)

Le modèle proposé par l'auteur (Figure 3.2) se compose d'une partie non visible ou de l'organisation interne, laquelle n'est pas en contact direct avec les clients, mais détermine la conception du service/produit (Tiard, 1995, p.70). La partie visible, quant à elle, comprend les composantes physiques de l'entreprise (édifice, ameublement, équipement informatique, etc.) et le personnel qui entre généralement en contact avec la clientèle (Tiard, 1995, p. 70). On note que le service à la clientèle est l'affaire de tous les acteurs de l'entreprise, autant dans l'organisation interne que le personnel en contact. L'analyse de ce modèle a permis de dégager des composantes du système de servuction, susceptibles d'expliquer la prestation de service de luxe d'un établissement hôtelier. Les éléments clés du modèle pourront aider à répondre à la question de recherche et à définir le luxe au Québec. La description des caractéristiques spécifiques au service de luxe est essentielle, puisque ce service est un résultat d'actions adaptées à la clientèle du tourisme de luxe (Tiard, 1995, p. 70). En effet, une approche globale (holistique) du système de servuction permet de bien définir l'ensemble des interactions.

Les éléments fondamentaux du système de servuction de luxe sont décrits dans les sous-sections suivantes, en imprégnant des particularités du marché de luxe.

3.2 L'opérationnalisation : les composantes de la servuction dans le secteur du luxe

Le modèle conceptuel proposé met en relation les différentes données relevées dans la revue de littérature en fonction de la problématique de cette étude. Ici, nous faisons le choix d'étudier un petit nombre de valeurs parmi toutes celles-ci, à savoir les composantes que nous jugeons pertinentes compte tenu du sujet d'étude et la posture choisie à savoir, celle du gestionnaire: le support physique, l'organisation interne et le personnel en contact (Figure 3.3). Cette posture explique aussi la mise de côté de la dimension client du modèle de servuction.

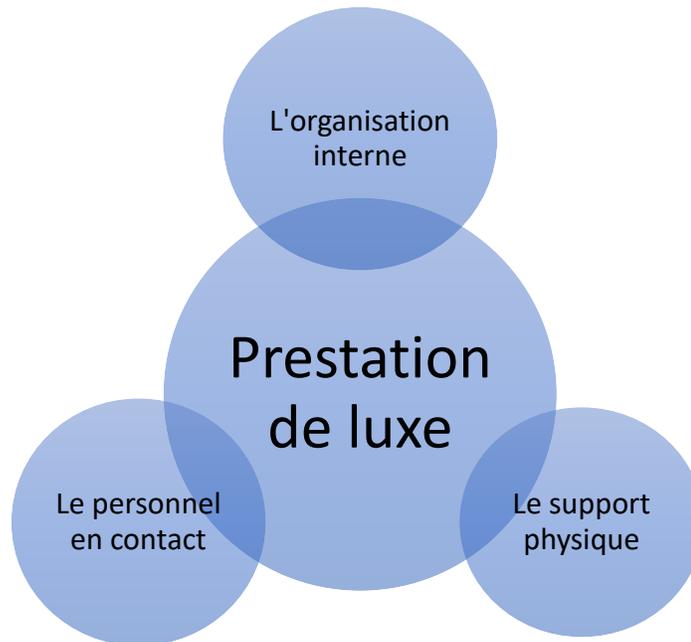


Figure 3.3 Opérationnalisation du modèle de servuction de luxe de Tiard (1995)

Nous prenons aussi en considération dans ce présent mémoire que l'évaluation de la qualité du service est traitée selon le modèle de Eiglier et Langeard (1987), qui considèrent trois dimensions:

- Le résultat du service (l'output), capacité du service à répondre aux attentes des clients ;
- Dimensions associées au support physique et au personnel en contact direct avec le client (les éléments de la servuction) ;
- L'ensemble des interactions produites à la fabrication du service.

Nous allons à présent repasser brièvement à travers les éléments de ce cadre en nous assurant que notre guide d'entrevue puisse apporter tous les éléments de réponse afin de définir la prestation de service de luxe.

3.2.1 La prestation de luxe

Bien que le concept soit subjectif, le luxe moderne évoque immédiatement une panoplie d'adjectifs, qui inclut un multidimensionnel aspect matériel, social et individuel. Tel qu'exploré dans la revue de littérature, le concept de luxe renvoie aux notions de rareté, d'inaccessibilité et d'exclusivité, tout en privilégiant celles de créativité, de tradition, de qualité de l'esthétique et l'excellence d'un service (Lafont, 2008). La prestation de luxe se construit alors sur une servuction de luxe associée à des établissements remarquables, ces établissements se distinguent par la qualité de leur offre d'hébergements et de restauration (Theng, 2015 :5). L'organisation interne de l'établissement permet d'offrir un service de luxe harmonieux dans toutes ces sphères. La prestation de luxe se définit avant tout par les détails du personnel et le dépassement d'un simple service d'hospitalité. Ce service de luxe passe par exploitation des données et en transformant ces données informatiques en une expérience personnalisée. Une prestation de luxe ne peut être créée avec une liste de contrôle standardisé, puisque les meilleurs services de luxe sont personnalisés, non standardisés. La prestation de luxe est le résultat d'un travail intense qui se dévoile par la rigueur et la minutie du personnel en contact. Finalement, la prestation de luxe signifie quelque chose qui semble être le meilleur de ce qu'il représente.

3.2.2 Le support physique de la servuction de luxe

Le service, essentiellement intangible, est souvent évalué par le client par le biais de ses attributs physiques, donc tangibles (Nguyen et Marchesnay, 1990). Il est souhaitable pour l'entreprise de service de mettre en évidence ses éléments matériels, car le client les utilise comme indicateurs de luxe (Levitt, 1981; Shostack, 1977, cités dans Nguyen et Marchesnay, 1990, p.238). Le support physique est généralement composé des instruments qui sont tous les objets, les meubles ou les machines utilisées par le personnel et/ou le client lors de la « servuction » (Eiglier et Langeard, 1987). De

même que l'environnement qui entoure ses instruments : le site, les bâtiments, l'aménagement et le décor (Eiglier et Langeard, 1987).

Outre le côté fonctionnel évident, le support physique apporte, par son esthétisme et sa décoration, une importante contribution à l'atmosphère et à l'ambiance qui va régner lors de la production du service (Boyer et Nefzi, 2009). La présence du client dans le processus de « servuction » incite celui-ci à privilégier l'utilisation des éléments physiques associés au service pour évaluer son expérience (Haywood, 1983, cité dans Nguyen et Marchesnay, 1990, p. 238). En outre, plus le caractère intangible du service est prononcé, plus le client a tendance à faire appel à ces éléments dans son processus d'évaluation, surtout dans le secteur du luxe (Donald W. Cowell, 1984, cité dans Boyer et Nefzi, 2009, p.46).

Tel que le mentionne l'auteur Behi (2009), nul ne peut contester le rôle joué par l'environnement physique dans l'offre de service comme élément fonctionnel, différenciateur et identitaire (Audert-Gamet, 1996; Mkhinini, 2002, cités dans Behi, 2009, p.40). L'environnement physique ne peut plus être considéré uniquement comme un support de l'offre, mais comme un élément de l'offre de service (Behi, 2009, p.40). Les grandes marques de luxe n'hésitent pas à mandater les plus grands architectes pour créer de véritables œuvres d'art, pour que l'expérience du luxe devienne la plus hédoniste possible (Dubois, Laurent et Czellar, 2001). Elle invoque tous les sens des consommateurs; le produit ne doit pas seulement être beau, mais aussi agréable à toucher, sentir, entendre ou même goûter (Dubois, Laurent et Czellar, 2001). Même si le concept de beauté est très subjectif, la multiplication des attentions portées au moindre détail fait qu'un produit de luxe est instinctivement esthétique dans la perception collective (Beninca et *al.*, 2013). Shostack (1977) souligne que les éléments tangibles de l'offre forment l'essence du service. Par ailleurs, les services fortement personnalisés tendent à s'appuyer sur l'environnement physique pour offrir un service distinctif (Behi, 2009, p.42).

Outre la qualité de son support physique, l'établissement luxueux s'inscrit souvent dans un environnement attractif, reconnu pour sa singularité et sa qualité (Theng, 2015, p. 6). Des établissements luxueux sont implantés dans les quartiers historiques les plus réputés à travers le monde. Ils peuvent se fondre dans l'environnement d'accueil, s'installer dans des bâtiments historiques singuliers ou s'établir dans des constructions modernes (Theng, 2015, p.6). L'intérêt d'un séjour dans un tel établissement repose sur deux niveaux d'échelles spatiales. Tout d'abord l'établissement lui-même, pour son confort intime. Ensuite, il y a l'environnement immédiat de l'hôtel (Theng, 2015, p. 6). Contrairement au tourisme de masse qui nécessite des infrastructures imposantes, dont la rentabilisation se fait à travers les flux, le tourisme de luxe n'est pas tenu par ce type de contingence (Theng, 2015, p.9).

3.2.3 L'organisation interne de la servuction

L'organisation interne est généralement la partie non visible aux yeux du client. Il s'agit là des activités non directement liées à la servuction, mais indispensables à sa réalisation (Tiard, 1995). Il regroupe l'ensemble des fonctions administratives et managériales de l'entreprise. Il permet de mettre en place les éléments des systèmes de servuction, les réguler et effectuer les opérations de gestion de base, nécessaires à la vie économique de l'établissement (Tiard, 1995). Les exigences internes de l'entreprise sont créées pour répondre aux attentes de la clientèle. Le système d'organisation interne est donc constitué de toutes les fonctions de base, soit le département de finance, le marketing, les ressources humaines, mais aussi de certaines fonctions spécifiques qui sont nécessaires à la réalisation du service comme le contrôle de la qualité entre autres (Eiglier et Langeard, 1987, p. 17).

Pour une organisation, répondre aux exigences de la qualité revient notamment à répondre aux exigences du client. Les établissements de luxe se fixent obligatoirement des normes de qualité élevées, puisque le non-respect peut éventuellement générer un

remboursement intégral garanti au client (Tiard, 1995, p.73). Pour ce faire, une organisation interne polyvalente est essentielle, passant par l'évaluation de la performance à des stratégies d'amélioration continue (Gronross, 1982). La qualité maximale devient ainsi un attribut inhérent et prédominant de la servuction de luxe (Tiard, 1995 : 73). L'association entre le luxe et la qualité est tellement forte que pour certains les deux mots sont presque synonymes (Dubois, Czellar et Laurent, 2005).

3.2.3.1 L'image de l'entreprise

L'image d'une entreprise est le résultat d'un processus de globalisation par lequel le consommateur cherche à positionner l'entreprise par le biais d'un ensemble de caractéristiques reliées à la servuction (Nguyen, 1991, p. 86). L'entreprise bâtit son image en s'appuyant sur la qualité des services offerts au client et, inversement, la perception de cette qualité par le même client influence l'image projetée de l'entreprise (Nguyen, 1991, p.88). Dans le contexte de la présente recherche, l'image d'une entreprise est généralement influencée par sa tradition, son idéologie et certaines informations véhiculées par l'entreprise elle-même ou par une tierce personne, soit le positionnement (Horwath HTL, 2011, p.6). Plus précisément, Phau et Prendergast (2000) déclarent que les marques de luxe « évoquent l'exclusivité, ont une identité de marque bien connue, jouissent d'une grande notoriété et d'une grande qualité perçue, tout en préservant le niveau des ventes et la fidélité de la clientèle » (Atwal et Williams, 2008, p.339).

Luxe, est un mot-clé dont l'utilisation se fait toujours plus fréquente dans notre vie quotidienne. Nous le lisons de plus en plus souvent sur les affiches; nous l'employons de plus en plus souvent dans nos discours. Il y a deux raisons à cette explosion : d'une part, de nombreuses marques ont jugé que ce positionnement ajoutait à leur compétitivité; d'autre part, une majorité de consommateurs ont développé une attitude positive vis-à-vis des produits, services ou expériences connotée par cette caractéristique. (Chevalier et Mazzalovo, 2015, p.13)

L'usage du mot luxe s'est banalisé avec les années ainsi dans un monde où il est difficile d'inscrire un nom dans la durée, proposer un produit/service existant depuis de nombreuses années accentue la sensation d'exclusivité; plus le temps passe et plus l'item gagne en valeur (Dubois, Czellar et Laurent, 2005).

3.2.3.2 Le prix

La notion de prix très élevé est un critère automatiquement cité quand on évoque un produit de luxe (Séguin et Abitol, 1994). Le prix très élevé est une perception de la valeur dont le haut niveau des matériaux utilisés, la créativité et l'esthétique découlent (Séguin et Abitol, 1994, p. 5). Il en devient ainsi presque acceptable, car il garantit une longévité au produit (Dubois, Czellar et Laurent, 2005). Au-delà de cette dimension, il existe des barrières symboliques et psychologiques à l'achat d'un produit de luxe, puisque son prix est discriminatoire (Dubois, Czellar et Laurent, 2005). Le luxe a été défini comme « l'usage des choses coûteuses » (Say, 1803, p.223). En soi, le prix élevé devient une caractéristique intrinsèque au luxe. Du point de vue du client, le prix est un indicateur pertinent, car il permet de segmenter le marché (Chevalier et Mazzalovo, 2015). L'objectif de cet écart est de distinguer le marché du luxe de celui du non-luxe et de hiérarchiser les gammes des biens (Bastien et Kapferer, 2008). Sur le marché, la principale donnée objective et incontestable reste le prix (Eurostaf, 2004). Si l'optimisation du rapport qualité/prix est primordiale pour le tourisme dit « normal », dans le segment du luxe, le prix ne répond à aucune rationalité (Karpik, 2007). Ainsi, le luxe relève du « marché-jugement » (Karpik, 2007). Il faut prendre en compte la qualité des prestations, les équipements naturels et originaux, le cadre exceptionnel et l'environnement naturel ou patrimonial de la destination.

Le luxe propose des offres rares et convoitées justifiant le niveau des prix (Theng, 2015, p. 11). De manière purement économique, si l'on s'en tient au principe d'économie d'échelle, la quantité fait le prix. Ainsi, le produit luxueux se rend désirable par sa

rareté et son accessibilité difficilement atteignable (Park, Rabolt et Jeon, 2009). Il est noté que la distribution sélective des produits de luxe peut trouver sa justification à trois niveaux : pour des raisons économiques (plus le produit est sélectif, plus sa distribution est réduite – moins fort volume de ventes), pour des raisons stratégiques (sélection des meilleurs points de vente) et pour des raisons psychosociologiques (maintien d'une certaine rareté du produit par une distribution intimiste) (Allèrès, 1990 : 23). Cette rareté ne concerne pas uniquement l'offre en tant que telle, elle concerne aussi sa disponibilité et l'usage qu'il est possible d'en faire. Les produits de luxe ne peuvent être présents partout et facilement atteignables pour préserver l'unicité de l'expérience d'achat (Dubois, Laurent et Czellar, 2001).

Selon cette perspective, si les entreprises de luxe ne peuvent pas, pour des raisons de chiffre d'affaires, vendre moins d'unité, celles-ci vont en donner l'illusion à travers des éditions limitées, une innovation technologique ou simplement en communiquant très peu d'informations sur ses produits pour renforcer leur exclusivité (Catry, 2003). De plus, pour garder sa dimension exclusive, la stratégie consiste alors à être désirable pour tous, mais accessible par une minorité, les « *happy fews* » (Kapferer et Bastien, 2009).

3.2.4 Le personnel en contact

Un service sur-mesure est conçu selon les caractéristiques et les besoins individuels de chaque client (Berry, 1995). Selon Chevalier et Mazzalovo (2015), les pratiques de personnalisation sont reconnues comme ayant trois niveaux différents; les niveaux interpersonnels, opérationnels et organisationnels :

- Le niveau interpersonnel inclut l'apprentissage et l'utilisation du nom des clients, des contacts directs entre les employés et les consommateurs, connaître les expériences et le type de consommateur (Chevalier et Mazzalovo, 2015, p. 23).

- Le niveau opérationnel implique des efforts afin d'obtenir des informations détaillées sur les attentes des consommateurs. Cela va permettre à l'entreprise de service de fournir des idées qui lui sont propres et uniques à ses clients (Chevalier et Mazzalovo, 2015, p. 23);
- Au niveau organisationnel, il va par exemple s'agir d'établir des relations étroites entre le personnel de l'entreprise et les clients (Chevalier et Mazzalovo, 2015, p. 23).

Le personnel en contact représente une dimension importante de l'image de l'entreprise : il personnifie et représente le service aux yeux du client (Perron, 1998). Dans ce cadre, Grönroos (1982) souligne que le personnel en contact constitue la ressource la plus importante utilisée par l'entreprise dans la prestation du service. En effet, Chandon et *al.* (1997, p.66) stipulent que les clients évaluent la rencontre de service en fonction de trois dimensions qui sont la compétence, la capacité d'écoute et le dévouement. Plus particulièrement, le personnel de contact est une des variables les plus importantes dans la gestion du luxe. En effet, il constitue un des facteurs prépondérants dans la perception d'un service de luxe, car la réussite de la prestation dépend grandement de la performance de l'employé au cours de la rencontre avec le client (Tiard, 1995). L'attitude de prestataire résulte non seulement de sa personnalité propre, mais aussi de la perception du client, de l'interaction prestataire client et d'autres variables situationnelles (Schneider, 1973, cité dans Nguyen, 1991). L'attitude peut être mesurée par un ensemble de traits tels que l'amabilité, la courtoisie, la créativité, l'esprit ingénieux et la perspicacité (Nguyen, 1991, p. 87). La complexité de l'offre de service de luxe et le contact avec une clientèle informée et exigeante obligent les établissements à disposer d'un personnel lui-même informé, formé et motivé (Nguyen, 1991 : 88). De façon générale, les activités de luxe correspondent à des charges salariales élevées et à du personnel qualifié (Tiard, 1995, p.76). En effet, le client fait le choix de payer cher pour un service optimal; une caractéristique inhérente

aux produits touristiques de luxe (Tiard, 1995, p.71). Or, de nombreuses initiatives vont dans le sens de la participation minimale de la clientèle :

- De multiples services proposés, dont le service aux chambres 24 heures sur 24, un minibar avec une variété de produits, un service de voituriers (Tiard, 1995, p. 71).
- La prise en charge du client : accélération des formalités d'arrivée et de départ de l'établissement (*check in-check out*), enregistrement aérien via un service de conciergerie (Tiard, 1995, p.71).
- Des équipements télécommandés ou automatisés dans la chambre.
- Le développement des télécommunications : téléphone dans la salle de bains, utilisation de l'écran de télévision comme un véritable terminal (commande du petit déjeuner, vérification et paiement de la note) (Tiard, 1995, p. 71).
- La mise à disposition de produits divers : journal porté dans la chambre, bulletin météo, « produits d'accueil » (*guest amenities*) tels que les produits de toilette haut de gamme, etc. (Tiard, 1995, p. 71)

3.3 Question de recherche

Après avoir pris connaissance des informations pertinentes en lien avec l'industrie hôtelière de luxe au Québec et afin de comprendre ce qui convient d'appeler l'hôtellerie de luxe, une question nous vient en tête : comment se caractérise la prestation d'un service de luxe dans le contexte hôtelier ?

Il est donc nécessaire de s'entendre sur les éléments qui traduisent le luxe dans le champ de l'hôtellerie et d'en dégager des indicateurs, ainsi que d'entreprendre une relecture des établissements hôteliers parmi les plus luxueux au Québec afin de les comparer. Deux sous-questions viendront orienter ce mémoire afin de répondre aux objectifs de recherche :

- Sous-question 1 : quelles sont les stratégies de gestion qui permettent à un établissement d'être luxueux ?
- Sous-question 2 : quelles sont les composantes de la prestation de service qui définissent un service de luxe ?

En somme, la présentation du cadre d'analyse ci-haut a permis de généralisation des relations théoriques déjà prouvées dans d'autres contextes afin de les appliquer au contexte d'hôtellerie de luxe. Ce cadre théorique sert de base pour la méthodologie de recherche et l'analyse du corpus dans les parties qui suivent. Plus précisément, ce cadre théorique a été à la base de la construction du guide d'entrevue. Le chapitre suivant montrera la démarche méthodologique qui a mené à la finalité de l'étude et qui a permis d'obtenir les résultats et les conclusions de cette étude effectuée auprès des gestionnaires.

CHAPITRE IV

MÉTHODOLOGIE

Dans cette section, les différents aspects de la méthodologie seront abordés afin de mesurer comment le luxe se définit dans les établissements hôteliers au Québec. Ce chapitre est divisé en neuf parties. Nous présenterons d'abord la méthode qualitative, l'approche inductive, suivi du pôle technique justifiant ainsi la méthode d'enquête utilisée, les mesures d'analyse de nos variables et nous expliquerons ensuite la validité et l'éthique de la recherche.

4.1 Le choix de la méthode qualitative

Le projet de recherche porte sur les stratégies de gestion des hôtels cinq étoiles au Québec, notamment par la prestation de service. Ce processus d'intégration constitue un phénomène de gestion complexe, dans le sens où différents acteurs interagissent et définissent le sujet différemment. C'est pour cette raison que nous avons recours aux méthodes qualitatives qui permettent une vision holistique d'une problématique complexe (Gagnon, 2012, p. 1). Cette approche cherche à :

[c]omprendre les comportements individuels ou collectifs. Elle étudie à cet effet des individus ou des groupes dans leur milieu et interprète les phénomènes qui s'en dégagent en se fondant sur les significatifs qu'ils en donnent. Cette approche sert tout particulièrement à comprendre le sens de la réalité sociale dans laquelle s'inscrit toute action (Bédard et *al.*, 2012, p. 67).

L'approche qualitative analyse les mécanismes sous-jacents aux comportements et l'interprétation que les acteurs font de leurs propres comportements (Alami et *al*, 2009, p. 4). Cette approche se définit aussi par Carter et Little (2007) comme étant « la recherche dans laquelle le chercheur a recours à des données textuelles (discours, texte, récit, entrevue, etc.) plutôt que numériques » (Carter et Little 2007, p. 1316). L'analyse qualitative se base donc sur l'observation détaillée et nuancée ainsi que l'interprétation du chercheur. En effet, une recherche qualitative permet de reformuler autrement les faits lorsqu'ils ne parlent pas d'eux-mêmes a priori (Carter et Little, 2007).

La méthode qualitative permet également de mettre en contexte les résultats de recherche en considérant les facteurs sociaux, institutionnels, temporels et environnementaux dans lesquels s'inscrit le sujet d'étude. Cette méthode nous permet d'analyser les faits avec des réalités multiples. En effet, nous pouvons prendre en compte le contexte.

La recherche qualitative est parfois définie en référence ou en opposition à la recherche quantitative. En réalité, il n'y a pas opposition, mais complémentarité entre les deux, car elles n'explorent pas les mêmes champs de la connaissance. La recherche qualitative ne cherche pas à quantifier ou à mesurer, elle consiste le plus souvent à recueillir des données verbales permettant une démarche interprétative. (Aubin-Auger et *al.*, 2008, p. 146)

L'analyse quantitative permet d'expliquer la relation entre plusieurs variables, en répondant généralement à des questions de type « combien », alors que l'analyse qualitative s'attarde plutôt sur le « pourquoi » et le « comment » d'un phénomène (Aubin-Auger et *al.*, 2008). La méthode quantitative utilise des outils d'analyse mathématiques et statistiques, en vue de décrire et d'expliquer des phénomènes par le biais de données historiques sous forme de variables mesurables (Aubin-Auger et *al.*, 2008). Nous allons utiliser cette méthode en surface pour illustrer certains propos.

Dans notre contexte, notre objectif est d'obtenir une étendue diversifiée de perspectives par l'intermédiaire d'une démarche rigoureuse et minutieuse (McCracken, 1988). Cette recherche se penche sur la matérialisation d'un service de luxe, plus particulièrement à expliquer comment celui-ci se concrétise dans les établissements hôteliers au Québec. Bien souvent, les études et les données disponibles traitant directement ou indirectement des questions des hébergements de luxe ont été réalisées selon la méthode de recherche quantitative pour évaluer les besoins des clients (Woodside et al., 2008). Or, au regard du sujet traité et de la dimension exploratoire, il paraît opportun d'ouvrir la voie aux dialogues par le biais d'entrevues semi-dirigées. Les approches qualitatives mises en place permettront d'analyser les composantes de l'organisation des hôtels.

4.2 Le pôle épistémologique

Comme nous l'avons abordé dans la problématique, notre projet de recherche est d'ordre exploratoire parce qu'il n'existe pas beaucoup d'études sur la prestation de service de luxe selon la perspective des gestionnaires dans le secteur hôtelier au Québec. Nous optons donc pour l'approche inductive. Selon Thomas (2006), cette approche est couramment utilisée dans le domaine des sciences humaines. Elle est définie comme « un ensemble de procédures systématiques permettant de traiter des données qualitatives, ces procédures étant essentiellement guidées par les objectifs de recherche » (Blais et Martineau, 2006, p. 3). Différente de l'approche déductive qui vise à tester si les données collectées correspondent aux hypothèses de recherche, l'approche inductive « *primarily use detailed reading of raw data to derive concepts, themes, or a model through interpretations made from the raw data by an evaluator or researcher* » (Thomas, 2006, p. 238). Autrement dit, l'utilisation de l'analyse inductive permet de condenser des données brutes, variées et nombreuses dans un format résumé, d'établir des liens entre les objectifs de la recherche et les catégories découlant des

données brutes, et de développer un cadre de référence ou un modèle à partir des nouvelles catégories émergentes (Blais et *al.*, 2006, p. 4). Ce type de démarche permet de passer de l'observation, de l'analyse particulière ou spécifique, à des perspectives plus générales.

L'approche inductive s'appuie sur diverses techniques dont l'entrevue et sur différentes stratégies dont la lecture détaillée des données brutes dans le but de faire émerger des catégories d'analyse à partir des interprétations du chercheur (Blais et Martineau, 2006; D'Arripe et *al.*, 2014). Dans le cadre du projet, nous ne cherchons pas à vérifier des hypothèses générales sur le terrain, mais plutôt à comprendre la création d'expériences luxueuses par les organisations hôtelières cinq étoiles. Cela demande une collecte systématique des données et une analyse des données relatives à ce processus. Concernant le pôle morphologique, les hypothèses sont définies de manière progressive, tout au long du processus d'analyse. Elles servent à guider la construction de l'objet. Une attention est portée aux formes de la recherche, à travers une réflexion sur l'écriture (Charmillot, 2013). On confère également un caractère exploratoire à cette recherche. Elle s'inscrit dans un paradigme épistémologique interprétatif; elle tente de comprendre le sens de la perception des gestionnaires et de prendre en compte la dynamique complexe du phénomène à l'étude (Denzin et Lincoln, 2000). Finalement, cette recherche s'inscrit dans une logique compréhensive, car afin d'interpréter les réponses données par les gestionnaires à propos de la prestation de service de luxe à l'égard de leur établissement cinq étoiles, il faut d'abord comprendre en profondeur la réalité sociale à l'étude.

En optant pour ces méthodes, nous aborderons ensuite dans ce chapitre l'échantillon de l'étude et les outils d'analyse des données, ainsi que l'aspect éthique de la recherche.

4.3 Le pôle technique

Une méthodologie idéale s'appuie, non seulement sur un raisonnement rigoureux du processus d'élaboration d'un projet de recherche, mais aussi sur l'organisation des étapes faisant partie de ce processus méthodologique (Thietart, 2007).

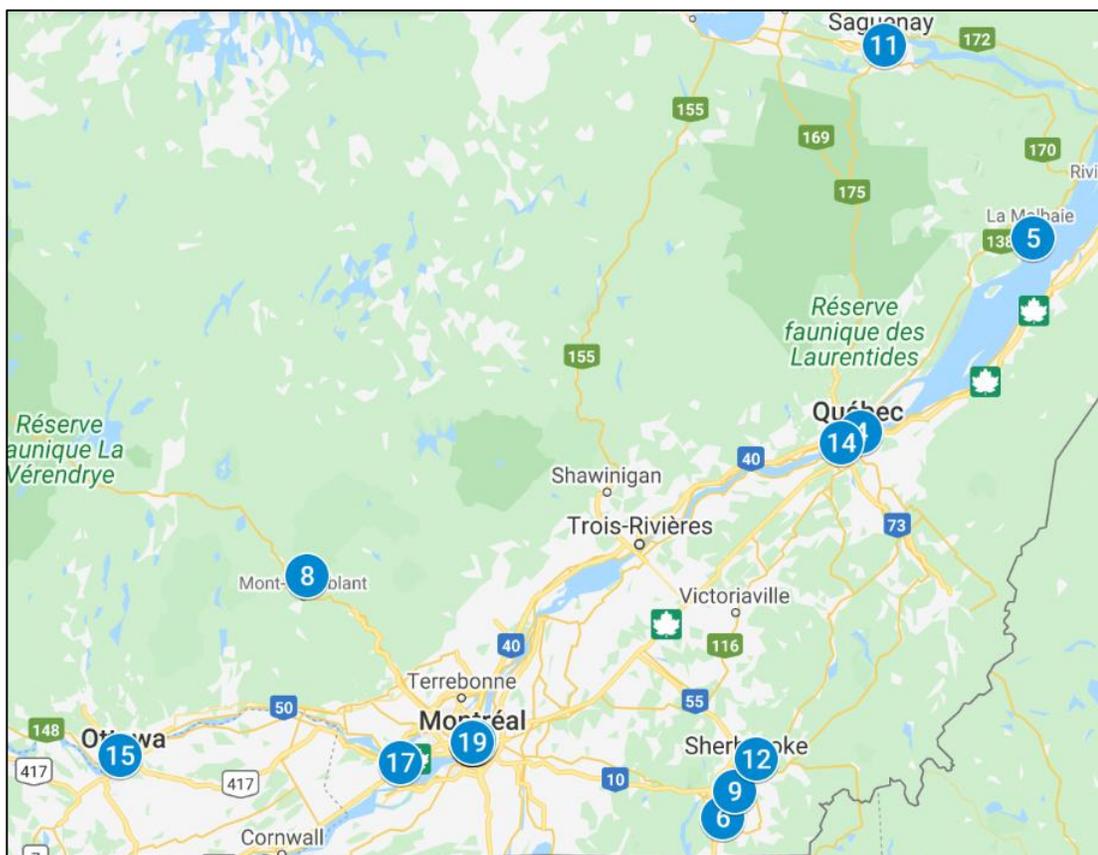
La première étape de la démarche a été de recenser les écrits. Parmi les sources documentaires, les écrits scientifiques produits au sein des milieux académiques francophones et anglophones, notamment des ouvrages de référence, des ouvrages généraux et des articles de périodiques ont été explorés. L'inventaire de la documentation scientifique a été pluridisciplinaire, centré sur le tourisme, mais également en gestion et en sociologie. La deuxième étape est la création d'une méthode de collecte de données en fonction des objectifs de la recherche, des écrits littéraires et du cadre de référence. Afin de préparer au mieux ces entretiens, il a été primordial de mettre en place un guide d'entrevue (voir Annexe 3). L'analyse des données a été réalisée selon une approche interprétative et comparative, tout en se référant aux théories précédemment établies dans la revue de littérature. Nous estimons que l'analyse de cette recherche permettra de dégager des traits opérationnels nécessaires pour la prestation d'un service de luxe. Cela demande une collecte systématique des données et une analyse des données relatives à ce processus (D'Arripe et *al.*, 2014, p. 100). Pour finaliser cette étape, nous avons effectué une collecte de données auprès des gestionnaires de l'établissement et des opérations. Suite à cela, nous pourrions identifier des liaisons entre les variables pour répondre aux questions de recherche.

4.4 L'échantillon

Dans une recherche qualitative, l'échantillon est généralement de petite taille, composée de personnes spécifiques, plus précisément de six gestionnaires. Et plus

précisément, dans le cadre de cette étude, nous avons utilisé une méthode d'échantillonnage boule de neige.

En premier lieu, le chercheur identifie et caractérise différents types d'échantillons qui sont effectués au début d'une étude (Lorraine, 2007). Un seul type d'établissement a été retenu pour servir de base de données. Il s'agit d'hôtels cotés cinq étoiles par la CITQ. Nous avons exclu tous les autres établissements, que ce soit des établissements cotés inférieurs ou d'autres types d'hébergement. Nous avons décidé d'exclure ces établissements étant donné leur nature, puisqu'ils n'offrent pas un confort exceptionnel doté d'un aménagement haut de gamme, ainsi qu'une multitude de services et de commodités (CITQ, 2019). L'échantillon envisagé est donc les 19 hôtels cotés cinq étoiles en date de février 2019, tel qu'illustré dans la cartographie (Figure 4.1).



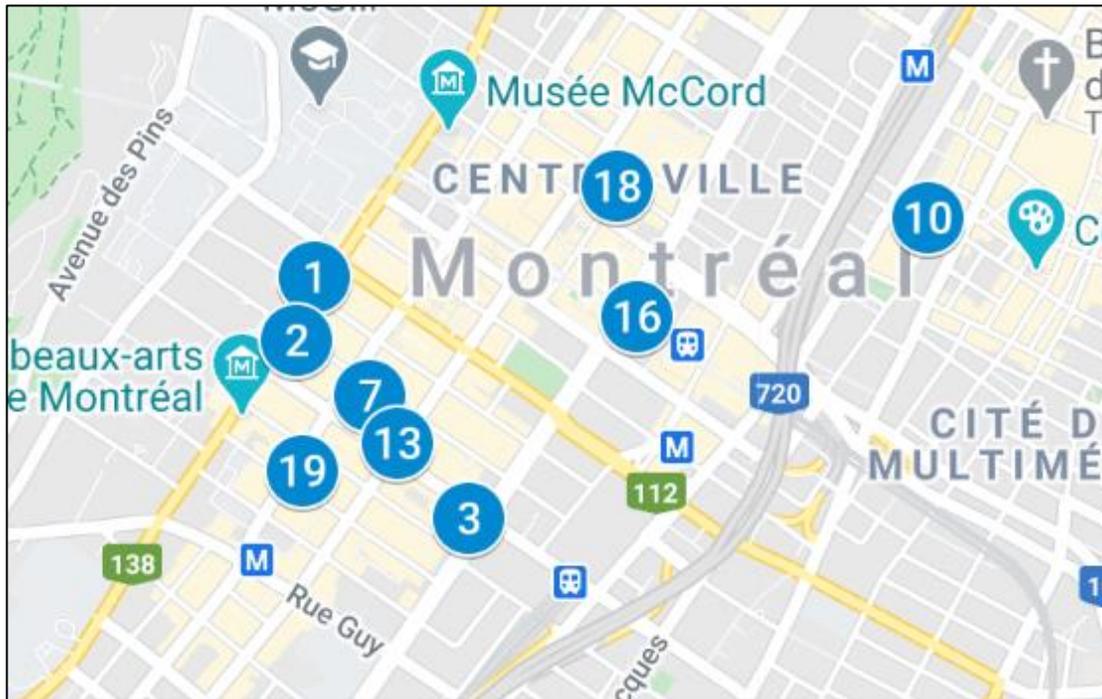


Figure 4.1 Cartographie des 19 hôtels de luxe au Québec. Source : GoogleMyMaps

Ensuite, le but de cette forme d'échantillonnage vise la recherche de représentativité des points de vue ou la volonté d'effectuer des comparaisons (Lorraine, 2007). Ceci traduit la volonté du chercheur de vérifier ses interprétations naissantes (Lorraine, 2007). En effet, le choix des individus composant l'échantillon, sont des gestionnaires qui ont une expertise dans le domaine du luxe, plus précisément de l'hôtellerie. Les gestionnaires sont une nécessité dans cette recherche pour apporter une richesse d'information qui ne se trouve pas dans la littérature. Les critères d'échantillonnage retenus pour cette présente étude sont les suivants :

- Gestionnaire (d'opération ou de l'établissement)
- Établissement de luxe ou un hôtel 5 étoiles dans la province de Québec
- Expertise en lien avec l'expérience de luxe ou service pour des clients VIP
- Expertise en lien avec les opérations

Les gestionnaires ont été directement contactés par courriel pour solliciter leur participation. Nous avons choisi d'analyser plusieurs hôtels cinq étoiles dans plusieurs villes au Québec et non de se focaliser sur un hôtel ou une ville. Chaque cas a été analysé de manière individuelle avant de fournir une analyse globale dans laquelle vont converger les phénomènes étudiés au préalable. Les analyses individuelles ne sont pas publiées dans cette étude afin de garder la confidentialité des hôtels participants. Au total nous avons effectué, six entrevues.

4.5 La méthode de l'entretien semi-dirigé

L'entrevue individuelle semi-dirigée semble être la méthode la mieux adaptée à notre problème de recherche. En effet, cette méthode nous permettra d'obtenir des informations pertinentes et fiables. Elle est également appelée entrevue thématique; elle consiste en un entretien plus ou moins structuré entre un interviewer et un interviewé (D'Astous, 2005, p.70). Pour ce faire, des entretiens semi-dirigés auprès de six gestionnaires avérés de la province du Québec provenant d'établissements hôteliers luxueux ont été effectués. Ainsi, l'assise territoriale de notre recherche s'inscrit sur tout le territoire de la province du Québec. En ce qui concerne le cadre temporel, le terrain s'est déroulé entre janvier et mars 2019. L'approche élaborée s'est appuyée sur la revue de littérature, ainsi que sur le cadre théorique présenté aux chapitres précédents. Les choix méthodologiques ont été guidés par des auteurs tels que Yin (2013), et Campenhoudt et Quivy (2011).

L'objectif des entretiens est d'identifier les particularités et les stratégies opérationnelles de la prestation de service de luxe sous l'angle du gestionnaire. À cet effet, cette méthode d'enquête permet de capter en profondeur les points de vue nuancés des individus :

[1]une de ses forces principales est qu'elle donne un accès direct à l'expérience des individus. Les données produites sont riches en détail et

en description. Le chercheur est en mesure d'adapter son schéma d'entrevue pendant son déroulement afin de tenir compte du discours de l'interviewé et de bien comprendre sa perspective au regard du phénomène à l'étude. (Savoie-Zajc, 2009, p.356)

Cependant, l'entrevue semi-dirigée comporte aussi des inconvénients, notamment la subjectivité du chercheur et celle du répondant, ainsi que le manque de comparabilité des propos, comme l'explique Bédard :

[L]a plus évidente [difficulté] est sans doute le paradoxe qui consiste à interroger un individu alors qu'on s'intéresse au collectif. Le chercheur qui réalise des entretiens doit à cet effet constamment avoir à l'esprit, sous crainte de biais, que l'individu interrogé l'est en tant que représentant d'un groupe. (Bédard et *al.*, 2012, p. 108)

Les personnes interrogées ont été enregistrées pour permettre leur retranscription intégrale et ainsi faciliter la collecte des données discursives primaires. Les personnes interrogées ont été sélectionnées selon les critères établis plus haut dans la section échantillonnage. Les gestionnaires ont été approchés tout d'abord par courriel ou par LinkedIn. Ceux volontaires ont été par la suite approchés par téléphone pour établir un premier contact. Tous les entretiens se sont déroulés au lieu de travail des répondants, exceptés pour un qui a eu lieu dans un café. Comme mentionné, les entrevues se sont déroulées de manière semi-directive à l'aide d'un guide d'entrevue réalisé préalablement. Les discussions se sont déroulées en français et ont été enregistrées après avoir reçu leur consentement. Il a été prévu que les entretiens dureraient entre 45 minutes et une heure et demie.

4.6 Le guide d'entrevue

Le guide d'entrevue est l'outil empirique qui nous a permis de valider le cadre de référence. Il décline chaque proposition de recherche en différentes questions. Les

concepts de chaque proposition de recherche sont traduits en indicateurs observables. Le guide d'entrevue a été construit en fonction du cadre de référence et de la revue de littérature. Le guide d'entrevue est organisé en trois sections :

- La mise en contexte;
- Le produit de luxe;
 - La classification
 - L'environnement physique;
- L'organisation interne;
 - La perception du luxe (l'image);
 - Le prix
 - Analyse comparative;
- Le personnel en contact;
 - L'expérience;
 - L'environnement relationnel

Nous avons structuré les entretiens en suivant les différentes dimensions ci-dessus, et en les développant sous forme de questions ouvertes. Cette structure souple de questions ouvertes favorise une discussion pouvant révéler des problématiques qui n'avaient pas été anticipées. Il s'agit donc de faire surgir un maximum d'éléments d'information et de réflexion qui servent de matériaux à une analyse de contenu systématique qui répond aux exigences d'explication, de stabilité et d'intersubjectivité des procédures (Campenhoudt et *al.*, 2017, p.244).

4.7 Les outils d'analyse

Suite à la transcription des entrevues, une grande attention a été portée à leur contenu afin de se familiariser avec les idées recueillies. Les enregistrements ont été écoutés à plusieurs reprises pour mieux cerner le sens des réponses. Cette première étape comprend aussi la relecture des documents théoriques reliés au sujet de l'étude. Cela a permis de cibler les données sorties de la recherche (Altinay et Paraskevas, 2008 : 170). Examiner minutieusement les données selon leurs différences et leurs similitudes

permet une discrimination pointue et une différenciation entre les concepts qui dérivent des données (Strauss et Corbin, 2004, p.134).

4.7.1 Le codage

Pour débiter l'analyse des résultats, la première étape est l'analyse par encodage par l'entremise du logiciel *NVIVO*. Ce dernier est un logiciel utilisé pour la recherche qualitative, plus précisément, il est utilisé pour l'analyse de données textuelles, audio, vidéo et d'images non structurées, y compris les entretiens, les groupes de discussion, les enquêtes, les médias sociaux et les articles de revues. Ainsi, l'encodage est le processus qui permet de décomposer, d'examiner, de comparer, de conceptualiser et de catégoriser les données, en étiquetant (codant) des fragments de texte (Altinay et Paraskevas, 2008, p. 170).

Aux fins de l'analyse, les nœuds servent principalement à classer le contenu des entrevues. Les nœuds sont le processus d'intégration et le peaufinage des données en thèmes (Strauss et Corbin, 2004 : 179). Ces thèmes indiquent quels sont les principes récurrents. Nous plaçons les extraits qui traitent du même sujet ensemble qui créeront par accumulation des nœuds. Dans *NVIVO*, cette opération s'appelle le codage. Des liens informatisés sont donc tissés entre les documents et les nœuds. Cette étape permet de décontextualisation et recontextualisation le corpus des entretiens.

Nous avons aussi, suite à la création des nœuds, utilisé la méthode du « *word count* », pour identifier les termes les plus fréquents pour identifier les nœuds ayant plus d'importance. S'inscrivant dans l'analyse de type qualitatif (Leech et Onwuegbuzie, 2007), cette méthode consiste à comptabiliser l'ensemble des mots qui se répètent. Selon l'importance des mots clés présents, le chercheur peut hiérarchiser les nœuds. Ensuite, les nœuds sont hiérarchisés et comparés à la littérature existante. La chercheuse détermine les idées qui coïncident et les idées opposées entre elles. Les résultats sont

ensuite intégrés et analysés selon le cadre de référence de cette recherche. Il est noté que nous avons retiré tous les termes de transition et les conjonctions de coordination dans les verbatims pour alléger le nuage de mots. De plus, les occurrences de mots similaires ont été regroupées pour mieux catégoriser les concepts discutés lors des entrevues.

4.8 La validité de la recherche

Afin d'assurer une certaine validité au guide d'entretien de recherche, celui-ci repose principalement sur la littérature, telle que recensée dans le chapitre 1. L'une des façons de procéder à la validation de l'instrument de recherche est de faire vérifier la validité des questions par un panel d'experts. Dans le cas présent, deux professeurs universitaires de l'Université du Québec à Montréal et un professionnel impliqué autour de l'hôtellerie ont été rencontrés dès le départ afin, d'une part, d'assurer la pertinence du présent mémoire dans le contexte actuel et, d'autre part, de vérifier la validité de l'outil après sa conception. Les experts ont d'abord reçu le guide d'entrevue et ont été invités à le parcourir et à noter leurs commentaires et leurs suggestions. Par la suite, les questions ont été revues et modifiées. Une fois les correctifs apportés au guide d'entrevue, un prétest a eu lieu afin de confirmer la compréhension et la validité du guide d'entretien. Nous avons rencontré un établissement hôtelier cinq étoiles pour participer au prétest. Le gestionnaire était responsable d'un établissement de plus de 120 chambres, classées cinq étoiles et non membres d'une chaîne hôtelière. La rencontre a eu lieu dans l'établissement. Lors de ce prétest, aucune question n'a été considérée comme portant à confusion ou difficile à comprendre.

4.9 L'éthique de la recherche

Le comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Montréal a statué que le processus de collecte de données lié à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains.

CHAPITRE V

ANALYSE DES RÉSULTATS

Nous procédons dans ce chapitre à une analyse descriptive afin de brosser un portrait des informations recueillies auprès des répondants.

5.1 Les résultats des entrevues semi-dirigées

Nous avons tout d'abord placé les verbatims selon des nœuds. Nous avons analysé et regroupé ces informations afin d'en dégager les grands constats. Suite à cela, nous avons réalisé qu'il nous manquait un niveau analyse pour bien interpréter les résultats, ainsi avons réalisé une analyse de la fréquence des mots (Tableau 5.2).

Ainsi, la première étape a été de récupérer les données brutes à partir des entretiens réalisés. Nous avons donc relevé tous les verbatims associés à des notions clés pour chaque entretien. Ensuite, pour analyser ces résultats, la réalisation de nœuds a été nécessaire. Ces nœuds ont pour but de trier les informations importantes des verbatims, qui sont classés en fonction d'éléments clés, appartenant eux-mêmes à un concept. Ensuite, le but est de tirer une conclusion pour chaque élément clé, afin de pouvoir affirmer ou infirmer notre cadre de référence. Voici les nœuds créés :

Tableau 5.3 Les nœuds

N1 : Définition du luxe.
N2 : Le coût de production
N3 : L'image de luxe.
N4 : Le prix
N5 : Les attentes en matière de luxe.
N6 : Les accommodations
N7 : Les espaces publics (restaurants, spa, etc.)
N8 : L'art
N9 : La classification
N10 : L'expérience
N11 : Le service
N12 : La personnalisation
N13 : Stratégie de gestion

Suite à la création de ces nœuds, pour approfondir l'analyse, nous voulions identifier les termes les plus récurrents pour mieux visualiser les sujets dominants. À première vue, le Tableau 5.2 nous informe que les termes les plus récurrents sont : prix, personnalisation et expérience. Cette méthode permet de faire ressortir les mots les plus utilisés par les répondants pendant leur entrevue. Ceci permet aussi aux chercheurs d'avoir rapidement une idée de l'importance d'un terme. En effet, la prépondérance des termes sous-entend qu'on peut quantifier les résultats, que nous illustrons plus en détail dans l'analyse (Tableau 5.3).

Tableau 5.2 Les termes récurrents

Termes récurrents	Prédominance
Prix	31
Personnalisation	28
Expérience	24
Esthétisme	19
Image	18
Créativité	15
Holistique	14
Beau	13
Qualité	13
Rêve	12
Service	11
Spa	11
Classification	10
Wow	9
Clients	9
Marque	8
Harmonie	8
Produit	7
Art	6
Anticiper	5
Sur-mesure	5
Stratégie	5
Plus	4
Valeur	4
Satisfaction	2

Afin de présenter un portrait concis et pour ajouter de la valeur au traitement des données (classés en amont), nous avons analysé et regroupé ces informations afin d'en dégager les grands constats.

Nous avons reclassifié les termes récurrents et les nœuds en fonction de l'opérationnalisation du cadre de référence (Tableau 5.3).

Tableau 5.3 Classification des termes récurrents et des nœuds en fonction du cadre de référence

Nœuds	Termes récurrents	Prédominance	Cadre de référence
N10 : L'expérience	Personnalisation	28	<i>Le personnel en contact</i>
N11 : Le service	Expérience	24	
N12 : La personnalisation	Créativité	15	
	Holistique	14	
	Rêve	12	
	Service	11	
	Wow	9	
	Anticiper	5	
	Sur-mesure	5	
	Plus	4	
	Satisfaction	2	
N6 : Les accommodations	Esthétisme	19	<i>Support physique</i>
N7 : Les espaces publics (restaurants, spa, etc.)	Beau	13	
N8 : L'art	Qualité	13	

	Spa	11	
	Art	6	
	Produit	7	
N1 : Définition du luxe.	Prix	31	
N2 : Le coût de production	Image	18	
N3 : Les marques de luxe.	Classification	10	
N4 : Le prix	Clients	9	
N5 : Les attentes en matière de luxe.	Marque	8	<i>L'organisation interne</i>
N9 : La classification	Harmonie	8	
N13 : Stratégie de gestion	Stratégie	5	
	Valeur	4	

Ensuite, nous avons approfondi en deux temps chacune des catégories:

1. Concept : un bref rappel du concept, tel que décrit dans la revue de littérature ou dans le cadre de référence.
2. Constat : nous réunirons les propos des répondants classés dans les entrevues en lien avec le terme prédominant et les nœuds créent.

5.2 Le personnel en contact

Concept : Un service sur-mesure est conçu selon les caractéristiques et les besoins individuels de chaque client (Berry, 1995). La composante personnalisation va consister à traiter chaque individu comme un être unique et ayant des besoins spécifiques afin de bonifier le service (Sheth et Parvatiyar, 2002).

Constat : Les services de luxe sont maintenant synonymes d'exclusivité, d'originalité et de « sur-mesure » (toutes les entrevues). Il est à noter qu'un service de luxe n'est pas systématiquement conçu « sur mesure » en fonction de chaque client. Des ajouts au service peuvent être inclus, permettant de personnaliser le service. Le service de luxe est caractérisé par une forte personnalisation des prestations qui, entre autres choses, s'agit pour les employés d'anticiper les besoins des clients (entrevue 2). Les hôtels cinq étoiles s'efforcent d'offrir « un niveau de service inégalé » (entrevue 1). Dans un établissement cinq étoiles, les préférences des clients doivent être rapidement notées, telles que l'heure de la journée ils préfèrent que leurs chambres soient faites et/ou les demandes spéciales réalisées lors de visites précédentes (entrevues 3 et 4). Le service personnalisé est l'une des principales caractéristiques qui différencient les établissements de luxe des non-luxes (entrevue 1). Certains intervenants ont affirmé l'importance de la qualité du service, affirmant que « les membres du personnel affectent la qualité du service et la qualité de l'hôtel » (entrevues 3 et 6). Les gestionnaires ont utilisé des mots tels que « créativité », « holistiques », « sur-mesure »,

« proactif », « anticiper » et « attentif » pour décrire les interactions souhaitées de leurs employés envers la clientèle (toutes les entrevues). Dans l'ensemble, la majorité des gestionnaires ont mentionné que le sentiment de satisfaction est beaucoup plus lié, aux attentes fonctionnelles, symboliques, imaginaires, sensorielles, relationnelles et esthétiques. Autrement dit, le client ne se dit pas satisfait parce qu'il a payé beaucoup, mais bien parce qu'il a été bien servi (toutes les entrevues). Le client considère tout simplement normal d'avoir payé plus parce qu'il en a obtenu plus.

Les gestionnaires ont aussi expliqué qu'ils demandaient que leurs employés paraissent « professionnels » et « sophistiqués » et que leur attitude soit « amicale » (toutes les entrevues). Ainsi, l'attention portée aux détails est la clé pour desservir la clientèle de luxe (entrevue 3). De plus, les consommateurs se souviennent du contact humain lors du séjour (entrevue 2). Il a été mentionné par un gestionnaire que les clients aiment avoir des repères familiers, par exemple des employés de longue date (entrevue 1). En effet, lors de leur prochain séjour, le client connaît déjà les employés de longue date, ce qui lui permet d'être plus confortable (entrevue 1). Par conséquent, la rétention à long terme des employés est bénéfique pour la satisfaction des clients (entrevue 5) : « le personnel fait la différence » (entrevue 2).

Lors des entrevues, les gestionnaires ont introduit certains critères pour décrire le service de luxe, par exemple lors d'une conversation téléphonique, la réceptionniste devrait s'adresser au client par son nom trois fois et répéter la demande du client pour assurer une compréhension précise (entrevues 4,5 et 6). De plus, au restaurant, les clients devraient être accueillis par des amuse-gueules ou un verre de leur boisson préférée (entrevue 2). Tous les gestionnaires ont mentionné que leurs employés sont des éléments cruciaux pour offrir une prestation de service de luxe (toutes les entrevues). Ceux-ci doivent aller au-delà des procédures opérationnelles standards pour délivrer un service de luxe (entrevue 6). Un hôtel de luxe se différencie par son sens de la fidélisation : le soin apporté aux détails, la mémorisation des préférences des clients

et une prise en charge (entrevue 2). Lors d'une prestation de service de luxe, une valeur monétaire est associée à la personnalisation, qui a beaucoup plus d'impact que la gratuité aux yeux du client (entrevues 1 et 5). Selon un des intervenants du milieu, la gratuité diminue la valeur perçue du produit (entrevue 1). Or, l'expérience luxueuse se décrit par une haute personnalisation qui va aller au-delà des standards de l'industrie (entrevues 1, 3, 4 et 6).

En écoutant attentivement et en observant, le personnel de service apprend à connaître les goûts et préférences des clients rapidement (entrevue 2). L'observation de la part du personnel de l'hôtel se situe à deux niveaux : le premier consiste à enregistrer toutes les préférences exprimées par les clients (entrevues 1 et 6). Le second, plus subtile, exige une observation fine de leur comportement afin de pouvoir les surprendre par des services devançant leurs demandes (entrevues 3, 4 et 6). La satisfaction des besoins du client va jusqu'à l'anticipation de ce qu'il désire implicitement, des demandes qu'il n'a pas formulées explicitement ou dont il n'a même pas conscience (entrevue 6). Ce niveau de personnalisation et d'attention portée aux détails donne aux clients le sentiment d'être véritablement accueillis et pris en charge, et constitue une des nombreuses raisons pour laquelle les hôtels cinq étoiles se distinguent des autres (entrevue 5). De plus, une utilisation efficace de la technologie a également été mentionnée afin d'offrir un service haut de gamme (entrevue 2). Dans notre échantillon d'hôtels de luxe, un système électronique est utilisé pour enregistrer les informations et les préférences des clients. « Lorsque le client X reste avec nous, nous savons qu'il aime avoir trois oreillers sur son lit ou boire du thé vert » (entrevue 6). « Avec l'utilisation des informations dans le système, le client obtient ce qu'il aime et devient donc un client heureux » (entrevue 4).

La personnalisation s'illustre également par le nombre d'employés par chambre, soit 1 pour 1 (entrevue 6). Ce ratio permet d'assurer la qualité du service et de l'attention que les employés accordent au client (entrevue 3) : « Chaque employé à une tâche qui lui

est spécifique et qu'il fait à la perfection, au lieu de faire plusieurs tâches et d'être dispersé. Le service c'est la définition du luxe » (entrevue 3). « Une chambre d'hôtel est une chambre d'hôtel, ce qui distingue c'est le service » (entrevue 1).

Deux des gestionnaires ont expliqué que la coopération des acteurs est primordiale (entrevues 3 et 5). Le gestionnaire de l'établissement luxueux annonce un service impeccable et constant par le biais d'une communication promotionnelle, de la tarification et de l'expérience que l'établissement cherche à offrir (entrevue 4). Ceci est lié au capital symbolique de l'expérience (entrevues 2 et 4). Par exemple, le maître d'hôtel sera informé avant l'arrivée du client si celui-ci a une occasion spéciale à célébrer et commencera le repas avec un amuse-bouche spécial; ou si le client est un homme d'affaires pressé (entrevue 3). Un autre exemple présenté par les gestionnaires a été que le préposé à la chambre ne croise jamais le client, mais la chambre est toujours propre et des petites attentions sont apportées (entrevues 1 et 6). Au restaurant, le maître d'hôtel réserve également la table de prédilection des clients réguliers (entrevue 3). Finalement, la réceptionniste accompagne les clients dans leur chambre pour les familiariser avec les lieux et leur explique la technologie de la chambre (entrevues 4, 5 et 6). « C'est plus qu'un accueil, c'est une expérience » (entrevue 3). Ces touches personnalisées semblent naturelles et agréables aux clients, sans s'imposer dans l'espace personnel du client (entrevues 2, 5 et 6).

L'hôtel a besoin de bien connaître son client (entrevue 1). Pour personnaliser le service, les employés doivent s'efforcer d'individualiser leurs conversations avec les clients en mobilisant les informations dont ils peuvent disposer (notamment les activités que les clients ont pu accomplir lors d'un précédent séjour) (entrevue 2). La gestion de la donnée est une solution pour appréhender les besoins, mais elle est rarement faite au Québec dû à un manque de personnel (entrevue 4). Plusieurs gestionnaires m'ont mentionné que leur établissement avait du retard dans le domaine de la science des données, à cause du manque de personnel (entrevues 3 et 4). En effet, par exemple les

innovations technologiques ont eu et ont toujours des difficultés à être intégrées par les hôteliers (entrevue 2). Par contre, certains voient le potentiel pour enrichir l'expérience de la clientèle et permettre de proposer des options plus personnalisées (entrevue 2).

Restaurant : dans les hôtels, bien que la nourriture ne soit pas incluse dans le tarif, les clients s'attendaient à ce que les établissements hôteliers de luxe aient des restaurants (entrevue 2). La nourriture est toujours un élément important, et si celle-ci est bien préparée, innovante et bien servie, celle-ci a la capacité d'améliorer l'expérience globale du consommateur (entrevues 1 et 3). Manger est aussi essentiel à l'expérience luxueuse que de trouver un endroit où dormir (entrevue 1). Les établissements hôteliers doivent suivre les nouvelles tendances en restauration pour répondre aux attentes de la clientèle : par exemple, offrir la visite de la cave à vin, manger à la table du chef, offrir une gastronomie moderne et innovante, etc. (entrevue 3). De plus, la présentation visuelle des plats a également pris une nouvelle valeur par le biais des réseaux sociaux (entrevues 4 et 6). Finalement, le support physique du restaurant doit avoir de belles installations (entrevues 3 et 4). Outre l'innovation alimentaire, les restaurateurs peuvent également être créatifs avec l'espace (entrevue 3). Ils peuvent utiliser différents meubles, différentes lumières ou différents décors pour offrir un environnement unique et luxueux (entrevue 4).

5.3 Le support physique

Concept : le tourisme de luxe requiert également un support physique singulier à partir duquel va se déployer la servuction (Theng, 2015).

Constat : le produit luxueux est à la base du service luxueux (entrevue 4). L'appréciation du luxe par le client passe par le physique et l'esthétisme (entrevue 2). En effet, le support physique devient un outil stratégique qui permet de créer une identité unique et distinctive du service (entrevue 2). L'apparence de l'hôtel est aussi

la première impression que le consommateur se crée du service (entrevue 3). De plus, tous les clients s'attendent à avoir une certaine quantité et qualité de commodités pour que celui-ci soit considéré comme un hébergement de luxe (entrevues 1 et 5).

L'art : un nombre croissant d'hôtels de luxe commencent à ajouter de la valeur à l'expérience luxueuse avec des œuvres d'art (entrevue 2). De plus en plus, le luxe est caractérisé par l'authenticité et l'artisanat (entrevue 1). Les hôtels de luxe deviennent rapidement un substitut pour les voyageurs aux galeries d'art traditionnelles, créant une expérience de luxe moderne et innovante (entrevue 2) : « Nous éduquons les clients sur l'art en ce sens que nous hébergeons une gamme variée d'œuvres, tout comme le ferait une galerie » (entrevue 1). La mise en valeur de l'art serait aussi un moyen selon les gestionnaires d'illustrer les cultures locales (entrevues 2 et 5).

Espaces publics : les espaces publics tels que le restaurant sont un espace où le consommateur rencontre la communauté locale (entrevues 2, 5 et 6). Or, la mise en valeur des produits locaux et des œuvres d'artistes locaux sont des stratégies pour bien fusionner les deux clientèles (entrevues 5 et 6). Voici certains équipements qui sont présents dans un hôtel cinq étoiles, mais pas exclusif à ceux-ci (toutes les entrevues) :

- une salle d'entraînement;
- une piscine, si possible compte tenu de l'espace de l'hôtel;
- du wifi gratuit;
- un service de bar et restaurant;
- un spa si possible ou un partenariat avec un spa à proximité;
- un service de chambre 24 heures sur 24;
- un concierge clef d'or qui propose des lieux inusités (Clef d'or est un gage de qualité) (entrevue 4).

De plus, les gestionnaires ont mentionné qu'ils font grandement attention au choix de musique ainsi que les odeurs diffusées (entrevue 4).

Spa : il est maintenant indispensable pour les établissements hôteliers cinq étoiles de disposer d'équipements de bien-être, comme des spas, piscines et salles d'entraînement (entrevues 1, 2, 4 et 6). En effet, le service spa est essentiel dans un hôtel de luxe, même si seulement 10 % à 20 % des clients de l'hôtel le fréquentent (entrevue 5). Les chambres permettent le produit qui rapporte le plus pour un hôtel, mais les commodités permettent d'être luxueux, et cela, même si elles ne sont pas utilisées par toute la clientèle (entrevue 5). Le spa se doit d'être complet et d'offrir une gamme de produits et de services uniques (entrevue 6). Certains gestionnaires ont mentionné les types de services et équipements que devraient proposer les établissements cinq étoiles (toutes les entrevues) :

- Circuit thermal;
- L'halothérapie (thérapie au sel) – une chambre de sel (la concentration de particules est si forte que rester assis pendant 45 minutes équivaut à passer trois jours au bord de la mer);
- L'utilisation de produits biologiques et naturels;
- Tendances liées aux soins de la peau;
- Tendances médicales et sanitaires (souvent liées à une demande accrue de traitements ou de services de spa médicaux, tels que la cryothérapie ou le botox).

Technologies : les consommateurs sont de plus en plus à l'aise avec la technologie, ce qui demande aux entreprises de se doter de technologies de qualité et d'un service technique adéquat (entrevues 3 et 6). Les outils technologiques sont des facilitateurs (entrevue 4), par exemple la température de la chambre baisse quand le client est absent, détection de la présence, plancher chauffant, rideau automatique (entrevue 3). Par contre, ce type de technologie requiert que le client soit accompagné à la chambre pour que les différents outils disponibles lui soient expliqués (entrevues 3, 4 et 5). Toutefois, les technologies ne sont pas un élément de luxe, elles ne peuvent pas être utilisées pour vendre le luxe, elles sont là pour aider à créer l'expérience (entrevue 2).

Chambres : La clientèle de luxe a de hautes attentes concernant le support physique des chambres; elle désire une chambre avec un design cohérent ainsi qu'une attention générale aux détails esthétiques (e.g. pas de câbles électriques visibles) (entrevues 1, 2 et 4). La chambre doit contenir : un lit king avec un matelas relativement ferme, des draps tout en coton et une variété de types d'oreillers dans la chambre (entrevues 3 et 6). Un des gestionnaires a même mentionné qu'il proposait un menu d'oreillers à la clientèle (entrevue 3).

5.4 L'organisation interne

L'organisation interne est généralement la partie non visible aux yeux du client. Il s'agit là des activités non directement liées à la servuction, mais indispensables à sa réalisation (Tiard, 1995). Il regroupe l'ensemble des fonctions administratives et managériales de l'entreprise incluant le prix et le positionnement.

5.4.1 Le prix

Concept : Sur le plan économique, la valeur monétaire du bien est un indicateur mesurable, qui permet de distinguer le marché du luxe de celui du non-luxe et de hiérarchiser les gammes des biens (Bastien et Kapferer, 2008). Le luxe a été défini comme « l'usage des choses coûteuses » (Say, 180, p. 223). En soi, le prix élevé devient une caractéristique intrinsèque au luxe (Séguin et Abitol, 1994).

Constat : Tout comme pour les produits de consommation ordinaires, les prix des produits de luxe doivent être basés sur la valeur que le consommateur lui accorde (entrevue 3). Pour mesurer cette valeur, il est nécessaire de comprendre les deux composantes qui définissent un produit de luxe : la valeur fonctionnelle et émotionnelle (entrevues 1, 3 et 4). En hôtellerie de luxe, la valeur fonctionnelle correspond à la

qualité des matériaux, à la maintenance et au service. Les normes de qualité sont nombreuses et exigeantes, puisque le service de luxe est caractérisé par une forte personnalisation des prestations (entrevue 2). Cela se caractérise par des coûts d'opération plus élevés (entrevue 6). Finalement, les profits constituent la ligne directrice des établissements de luxe (entrevue 2). Les coûts étant souvent très élevés dus entre autres à l'entretien rigoureux, des coupures dans des produits tels que les draps sont parfois nécessaires pour rester compétitifs sur le marché québécois (entrevue 4). L'objectif de tout gestionnaire de produits ou services de luxe est de générer des revenus tout en gardant les services et les produits le plus luxueux possible (entrevue 5).

En revanche, selon d'autres professionnelles, l'aspect fonctionnel, soit les coûts d'opération, ne permet pas la fixation des prix d'un séjour, puisque la valeur émotionnelle influence le prix (entrevues 3 et 4). Les facteurs émotionnels tels que la marque, le caractère unique ou le prestige sont certains facteurs pour fixer le prix dans l'industrie, qui sont aussi des points de différenciation (entrevue 3). C'est là que réside la principale différence entre les produits de consommation ordinaires et les expériences de luxe (entrevues 4 et 6). Ainsi, pour fixer le prix du luxe, la symbolique de la marque a un poids important; plus elle est forte, plus le prix des produits pourra être élevé (entrevue 3). Au Québec, un établissement cinq étoiles tel que le Ritz Carton ou Four Seasons comparativement à des établissements cinq étoiles sans bannière ne peut pas offrir un prix similaire (entrevue 3). En effet, la symbolique de la bannière permet d'atteindre une clientèle internationale qui associe la marque à un gage de qualité supérieure (entrevue 3). Les établissements de chaîne sont reconnus traditionnellement pour offrir des gammes de produits de qualité supérieure pour répondre au marché de luxe (entrevues 2 et 3). La clientèle de luxe est prête à payer plus pour vivre leur expérience de renom (entrevue 1). On peut également dire que les géants du luxe en hôtellerie dictent les prix du marché (entrevue 3). Ces géants de l'hôtellerie du luxe mentionnent aussi qu'ils ne peuvent pas baisser les prix

(entrevue 5). Les gestionnaires utilisent aussi peu le principe du *yield management*⁵ au Québec, puisque les gestionnaires n'adaptent pas leur prix en fonction du marché (entrevues 3, 5 et 6). Pour effectuer leur tarification, ces établissements ne se comparent pas au marché québécois, mais plutôt prennent en considération les tarifs des autres grandes villes telles que Toronto et New York (entrevue 6). Par contre, un autre intervenant mentionne que même si la comparaison est difficile dans le marché du luxe, elle est nécessaire pour se positionner sur le marché québécois (entrevue 4). D'autres mentionnent que les prix des concurrents et du marché ne sont pas des points de référence décisifs, mais des indicateurs (entrevues 1 et 2). En effet, la tarification d'un établissement de luxe correspond à des prix élevés et supérieurs à ses concurrents, afin de maintenir une image de luxe (entrevues 5 et 6). Le prix devient un indicateur d'une expérience luxueuse et certains spécialistes du milieu (entrevues 1 et 5) mentionnent même un gage de qualité; « les prix s'oublient assez rapidement » (entrevue 2).

Dans le commerce traditionnel, habituellement une baisse des prix entraîne logiquement une hausse des ventes. Toutefois, en ce qui concerne l'hôtellerie de luxe ce principe ne s'applique pas (entrevue 1). La baisse de prix amène une clientèle dite excursionniste (entrevue 1). « Pour une marque de luxe, la clientèle excursionniste est signe de faiblesse » (entrevue 1). En effet, pour plusieurs intervenants, celle-ci acquiert le séjour à un prix inférieur et par la suite a des attentes déraisonnables (entrevues 1, 2 et 5). Les gestionnaires ont révélé qu'étant donné le prix et la classification cinq étoiles, les clients de type excursionniste anticipaient le genre de chambre et le service qu'ils recevraient, et parfois leur réalité ne correspondait pas à un produit de luxe québécois (entrevues 2 et 5). Ainsi, tel que mentionné par les gestionnaires du milieu, le prix permet de segmenter la clientèle (entrevues 1,3 et 6). Les intervenants ont expliqué que dans l'hôtellerie de luxe si les ventes sont en baisse depuis un certain temps, les baisses des prix n'entraîneront pas une hausse des ventes (entrevue 1). Dans ce type de cas, il

⁵ Le *yield management* correspond à fixer les tarifs en fonction de la localisation, des périodes et du taux d'occupation, ce qui permet d'optimiser les marges brutes.

faut surtout revoir la conception de l'offre (entrevue 2). Il ne s'agit pas ici d'augmenter le nombre de clients qui achèteraient le séjour lors d'une baisse de prix, mais bien de viser une clientèle plus restreinte, qui aura plutôt tendance à dépenser sans compter (entrevues 2 et 3). Or, il est préférable de garder un volume bas et conserver une tarification élevée pour bien se positionner dans le milieu (entrevue 6). Le luxe est le service pour lequel le client paye (entrevue 1).

5.4.2 L'image de marque

Concept : Le marché du luxe dépasse l'objet qui le compose, car il se nourrit de sa représentation, autrement dit de l'ensemble des images et des termes subjectifs que chacun se fait du luxe, d'une marque ou de l'objet (Giraud et *al.*, 2007).

Constat : Le luxe est holistique; il ne se trouve pas seulement dans un élément unique (entrevue 2). Le luxe est un mode de vie complet, un art de vivre qui inclut des éléments tels que l'art, les fleurs, le vin et surtout, l'artisanat (entrevue 1). Le luxe est sans limites (entrevue 2). C'est d'offrir un tout et de dire non le moins possible (entrevue 1). Or, l'hôtellerie de luxe doit comporter toutes les dimensions du luxe : une dimension artisanale, une qualité exceptionnelle du service, mais aussi une dimension internationale avec une invitation au voyage et à la découverte (entrevue 1). Pratiquement tous les facteurs spécifiques de l'hôtellerie de luxe soit la qualité de service et le support physique ont un impact sur l'image de l'hôtel (entrevues 2, 3 et 5). Cela comprend des éléments aussi grands que l'architecture et aussi petits que les savons et le shampoing (entrevue 1). Tous les éléments doivent être gérés de manière holistique pour renforcer l'image d'une expérience luxueuse (entrevue 2). De plus, l'inaccessibilité mentale et la difficulté d'accès pour la grande majorité des personnes doivent se faire sentir dans l'image de l'hôtel (entrevue 2). En effet, les établissements de luxe doivent se rendre désirables en étant plus difficiles d'accès (entrevue 6). Ainsi, le positionnement qui se traduit par la communication s'appliquera donc à sa qualité, son prix, son utilisation, sa

commodité, mais surtout à son originalité, sa valeur, sa beauté, sa nouveauté, sa capacité à créer un désir d'entrer dans un cercle de privilégiés (entrevue 1 et 2). Puisqu'il s'agit d'un produit qui raconte une histoire, la communication va jouer un rôle fondamental (entrevue 2).

Les marques de luxe sont des porteurs de rêves qui s'expriment par l'entremise d'un produit ou d'un service (entrevue 2). Une marque de luxe qui traverse les décennies est une preuve de « savoir-faire » et démontre une qualité supérieure (entrevue 3). De plus, à travers les marques de luxe, les consommateurs peuvent exprimer et renforcer une identité sociale (entrevue 2). La marque de l'hôtel est aussi considérée comme une promesse implicite de la qualité du service (entrevue 4).

Des partenariats marketing sont aussi développés entre les marques de luxe pour permettre d'amplifier leur valeur perçue (entrevue 2). L'association à des événements ou à des choses tangibles permet aussi à l'établissement de se définir comme luxueux : la mode, l'alcool, l'art, la gastronomie, etc. (entrevue 6). Cela permet à l'établissement d'être visible et de bien se positionner dans le marché du luxe (entrevue 2). Il est aussi pertinent selon les gestionnaires de faire des partenariats pour offrir des services complémentaires : « pour offrir un service holistique » (entrevue 1).

5.5 Conclusion

Lors des entretiens, les professionnels ont confirmé les éléments soulevés au niveau de la littérature en affirmant que le processus de création de la prestation de service de luxe est fondé sur : le positionnement (l'image de marque); l'esthétisme; la personnalisation; le prix, le support physique et l'expérience. La commercialisation des produits et services de luxe est associée non seulement à la qualité et à l'authenticité, mais aussi à la vente d'une expérience. Tel que mentionné dans la littérature et dans l'analyse des résultats : « *Both the design and delivery of the service experience*

matter » (Kimes et Ho, 2018, p.293). Ainsi, l'entreprise bâtit son image en s'appuyant sur la prestation des services projetés ainsi que le support physique.

Ainsi, ayant confirmé certains concepts avec les professionnels, nous pouvons mieux comprendre la façon dont l'hébergement de luxe au Québec est mis en marché et sa mise en valeur par les gestionnaires pour offrir un service de luxe. Ainsi, le prochain chapitre discutera des éléments ressortis lors des entrevues en comparaison avec la littérature, en plus d'illustrer les stratégies mises en œuvre par les hébergements de luxe. Nous avons pu confirmer que le client découvre la prestation de service de luxe par l'intermédiaire de trois principales interfaces :

- Les employés, qui doivent notamment être compétents, efficaces et courtois;
- Les processus d'affaires (l'image de marque et le prix), qui doivent être clairs, efficaces et orientés vers la création d'une expérience luxueuse;
- L'environnement physique, qui doit être le reflet des valeurs de l'organisation.

De plus, dans l'environnement concurrentiel actuel, où la plupart des hôtels ont des installations similaires, la différenciation des hôtels dépend de la prestation de services et la perception de l'expérience.

Selon les données collectées, les gestionnaires suggèrent que l'hôtellerie de luxe est créée, entre autres, à travers le prix, la personnalisation, l'expérience, l'esthétisme et l'image. Selon les résultats, dans les hôtels cinq étoiles, l'accueil et l'attention portés aux clients sont particuliers. Les clients doivent être accompagnés et bénéficier d'un service adapté. Le luxe représente la prédominance de l'immatériel supporté par des attributs physiques. Si on devait en retenir une définition, il s'agirait de la dimension innovante, expérientielle et émotionnelle, de la rareté, de son excellence, d'une haute qualité et un prix conséquent. Ainsi, les établissements de luxe doivent comprendre que leur identité constitue un levier puissant de différenciation sur le marché (De la Roque, s. d.). .

CHAPITRE VI

SYNTHÈSE

Ce chapitre présente une synthèse des résultats selon le cadre de référence identifié dans le chapitre 3. À la suite de cela, les réponses aux questions de recherche seront abordées par l'entremise d'actions managériales. Ensuite, une rétrospective sera également faite sur les apports théoriques en lien avec le discours du luxe. Finalement, la discussion posera un regard critique sur l'utilisation de la théorie dans le contexte de la recherche.

6.1 Les éléments du service qui définissent une prestation de luxe

6.1.1 Le support physique

Bien que le luxe ait tendance à être caractérisé par des prix élevés en économie, il est maintes fois mentionné dans la littérature (Behi, 2009; Boyer et Nefzi, 2009; Nguyen et Marchesnay, 1990) et par les gestionnaires que le luxe comporte une part de subjectivité et dépend non seulement du consommateur, mais également de la mise en valeur des lieux qui le symbolisent (Lafont, 2008). En effet, les gestionnaires ont défini la prestation de service de luxe comme étant de haute qualité avec l'accès à un certain type d'installation, de décorations distinctives et d'un hôtel bien conçu. Les

établissements de luxe doivent fournir un support physique singulier à partir duquel va se déployer la servuction (Theng, 2015, p. 5). Il est largement mentionné par les participants aux entrevues que l'esthétique est considérée comme un facteur décisif lors du processus d'achat, en effet le terme est revenu à 19 reprises. Les consommateurs de luxe s'attendent particulièrement à des environnements de grande classe, étant donné le prix élevé. En effet, le client privilégie l'emploi des éléments physiques associés au service pour évaluer son expérience (Haywood, 1983, cité dans Nguyen et Marchesnay, 1990, p. 238). Ainsi, les gestionnaires définissaient l'environnement physique par la cohérence du décor et du thème, le confort physique et les facteurs qui constituent des stimuli environnementaux (ambiance, symboles, espace, expérience olfactive, etc.).

Le support physique dans ce type d'établissement se manifeste à deux niveaux : la nature exceptionnelle des matériaux de fabrication (meubles, gastronomie, etc.), les termes fréquemment utilisés par les gestionnaires étaient « art » et « rare » ainsi que l'expertise impliquée dans la confection de ceux-ci (les termes préconisés par les gestionnaires étaient « artisanal » et « qualité »). La qualité irréprochable se traduit entre autres selon les gestionnaires par des paramètres raffinés (design artistique, décor créatif et élégant) et un haut niveau de confort (un accent mis sur l'espace et une grande qualité des matériaux). En effet, l'environnement physique peut se définir plus spécifiquement comme l'aménagement et l'ameublement des lieux, les décors composant ces derniers, mais aussi, par la diversité et la qualité de l'expérience gustative et visuelle. L'environnement physique est une dimension délicate et difficilement mesurable. En effet, des éléments comme les préférences changent la définition du support physique. Par contre, les propos communs des gestionnaires de luxe québécois et de la littérature (Nguyen et Marchesnay, 1990) indiquent qu'un établissement luxueux correspond à une conjoncture entre le charme traditionnel et le design moderne avant-gardiste. Le lieu lui-même peut devenir un véritable symbole du luxe grâce entre autres à l'architecture et à l'artisanat. L'expression utilisée par le gestionnaire pour l'expliquer était : il faut atteindre le « beau ». Le produit ne doit pas seulement être beau, mais aussi agréable à

toucher, à sentir, à entendre ou même à goûter (Dubois, Laurent et Czellar, 2001). Plus spécifiquement, l'art, la gastronomie et le bien-être (spa) sont des caractéristiques essentielles d'un établissement luxueux. « L'art permet de différencier notre offre des autres hôtels de la ville. Nous avons choisi des œuvres qui, selon nous, surprendraient et raviraient les novices et les collectionneurs plus sophistiqués » (un des gestionnaires). Ainsi, l'art aide certainement à créer cette expérience : « *Art is the new food* » (un des gestionnaires).

Le lieu physique affecte les ventes, l'évaluation du produit et du service. La présente recherche démontre ce constat à travers les résultats présentés au chapitre 5.3, qui illustrent effectivement que ce facteur a un impact important sur l'expérience luxueuse dans sa globalité. Or, un hôtel de luxe peut vouloir se différencier par une théâtralisation de son espace d'accueil. Comme mentionné dans les entrevues et la littérature (Boyer et Nefzi, 2009 et Behi, 2009), cette mise en scène de l'expérience luxueuse comprend deux volets : le premier est sensoriel et donc fait appel à des stimuli environnementaux tels que les sons, les lumières et les goûts. Le second volet porte plutôt sur le confort physique des décors et des aménagements de l'hôtel. L'impact de ces deux volets se traduit par une influence directe sur la prestation de service. Le support physique de l'expérience luxueuse est donc hédoniste et doit invoquer tous les sens des consommateurs. À ce stade, les résultats nous ont permis de stipuler que cette dimension est essentielle à la caractérisation d'une prestation de luxe.

6.1.2 Le personnel en contact

Le service de luxe est caractérisé par une forte personnalisation des prestations qui, entre autres choses, permet de fidéliser la clientèle : il s'agit pour les salariés d'anticiper, de trouver une solution pour n'importe quel désir ou besoin ; de fournir un travail physique « illimité » ; et de se montrer déférents et sincères envers les clients (Nguyen, 1991). Les résultats présentés au chapitre 5.2 de l'étude nous confirment ces

propos de la littérature. L'hôtellerie de luxe a un besoin très fort d'individualisation de la relation client, traditionnellement satisfait par une relation de face-à-face directe. Selon les gestionnaires de luxe québécois, dans un hôtel de luxe, l'employé doit en effet connaître les besoins spécifiques, les goûts de son client et forger une relation soutenue avec ce dernier puisque cette relation est partie intégrante de l'offre avec un impératif d'individualisation. Comme illustré dans la littérature (Chevalier et Mazzalovo, 2015), pour personnaliser le service, les employés doivent s'efforcer d'individualiser leurs conversations avec les clients en mobilisant les informations dont ils peuvent disposer. Cependant, les gestionnaires vont plus loin et mentionnent qu'offrir un service de luxe exige que tous les employés travaillent ensemble pour observer les préférences des clients, lesquelles peuvent être d'ailleurs classées dans des bases de données.

Les innovations technologiques ont un potentiel d'enrichir l'expérience de la clientèle en proposant des options plus personnalisées. Pour se démarquer, un des gestionnaires a mentionné qu'il est primordial de se familiariser avec les technologies et incorporer l'innovation, car c'est l'avenir du luxe. Par exemple, AccorHotels a récemment acheté John Paul (Adams, 2017), une société de conciergerie virtuelle pour offrir des expériences personnalisées aux clients de luxe. John Paul utilise les données des invités de plusieurs sources ainsi que l'intelligence artificielle (Adams, 2017) pour concevoir leurs expériences. Ainsi, les gestionnaires doivent comprendre leur clientèle type pour offrir les services selon leur perception du luxe; par exemple, sauter dans une rivière peut être luxueux pour une personne vivant en ville et pour un autre un dîner dans un célèbre restaurant français, correspond à une expérience luxueuse. En somme, la dimension personnalisée de l'expérience de luxe définit un service dit de luxe. Un exemple concret mentionné par un gestionnaire est qu'il avait constaté que les clients de luxe préféraient réserver avec un représentant du service clientèle. En effet, les propos du professionnel et de la littérature (Kimes et Ho, 2018) se superposent :

We encourage bookers to speak with our customer service teams, who can personalize the recommendations and often upsell the experience to either a better room or suite and recommend services such as spa, golf, private dining, or family activity that would enhance the overall experience. Reservations booked via our highly trained Customer Care teams have a Total Revenue per reservation that is 12% higher and enjoy a customer satisfaction rating that is 9% higher than internet reservations. (Kimes et Ho, 2018, p. 294)

L'environnement relationnel est selon les résultats du chapitre 5.2 une dimension créatrice de valeur et déterminante dans la prestation de service de luxe. L'environnement relationnel est évalué par les gestionnaires de façon très précise à travers la disponibilité et le temps de réaction du personnel, les comportements des employés à travers leur empathie, leur attention et leur courtoisie pour produire le service. La clientèle de luxe étant moins sensible aux prix, l'objectif pour le gestionnaire devient davantage de créer un effet « wow ». Les professionnels ont mentionné que ce type de clientèle s'attend à un service rapide; la clientèle de luxe n'aime pas attendre. En effet, de nombreux consommateurs achètent des séjours coûteux puisque le prix élevé est associé à une meilleure prestation de service. Pour répondre aux attentes, le personnel en contact avec la clientèle est proactif, assurant entre autres la fonction d'accueil 24 heures sur 24. La servuction spécifique au tourisme de luxe résulte donc d'un savoir-faire et d'une exigence professionnelle (Tiard, 1995, p. 75).

En somme, nous avons constaté à travers nos résultats ainsi que dans la littérature qu'il y a une grande influence de la personnalisation du service sur la création d'une expérience de luxe. En effet, plusieurs variables telles que la réponse aux demandes exceptionnelles, l'adaptation du service aux besoins du client, caractérisent la prestation de service de luxe. Il a été observé que le confort ne suffit plus, la clientèle de luxe a soif de découvertes et de surprises. Ainsi, la notion d'expérience est devenue un élément clé de l'offre de service de luxe. L'expérience devient aussi un point

stratégique pour les établissements de luxe; dans son positionnement, son image de marque et ses services.

6.1.3 L'organisation interne

Le luxe place le client qui le consomme au centre de tout. Les gestionnaires doivent donc s'assurer d'aligner leur personnel, les processus, le produit et la marque en ce sens. Il est important de communiquer les valeurs de la marque à l'interne et à l'externe de l'organisation. Les gestionnaires doivent allier tradition et innovation, précision, esthétique ainsi qu'exclusivité. Ainsi, selon les résultats obtenus, le gestionnaire de l'établissement luxueux doit créer une uniformité du service par l'entremise de la tarification et par l'image de marque.

6.1.3.1 Le prix

Afin de définir et de segmenter le marché du luxe, il est logique selon les spécialistes de fixer un certain prix. En effet, les gestionnaires ont mentionné le terme « prix » 31 fois lors des entretiens, qui nous permet de conclure que ce terme est à un poids dans la définition d'une prestation de service de luxe. Plus précisément, selon les gestionnaires, le luxe est cher, car il est rare, d'exception et fabriqué à partir de matières premières nobles. Au-delà de l'aspect qualitatif ou de la rareté, le prix est utilisé comme une stratégie de segmentation par les établissements. Sur le plan strictement économique, la valeur monétaire du bien est le principal indicateur mesurable. En revanche, ce n'est pas le prix qui crée l'image; c'est l'image qui permet d'avoir une stratégie de prix élevé dans les établissements de luxe au Québec. Si un hôtel de luxe ne conçoit pas et ne livre pas un service donnant de la valeur aux clients, ils seront peu susceptibles d'être prêts à payer la prime associée au séjour.

Comme mentionné dans les entrevues du chapitre 5.2, la clientèle de luxe accepte de payer plus, parce qu'ils savent qu'ils recevront plus. Cependant, même pour la clientèle de luxe, les consommateurs ont tendance à maximiser les avantages et à minimiser les coûts. Selon Shukla et Purani (2012), le prix peut influencer positivement et négativement les intentions d'achat des services de luxe. Ainsi, les gestionnaires doivent communiquer qu'une valeur plus élevée est accompagnée du prix, correspondant à une prestation de service d'excellence et sur mesure. Pour créer cette valeur ajoutée, les gestionnaires cherchent maintenant à créer des expériences.

Nous avons aussi observé dans le chapitre 1, le marché du luxe au Québec. Tel que mentionné par des gestionnaires une des différenciations entre le marché du luxe et le marché traditionnel est la tarification. Le prix quotidien moyen plus élevé des établissements de luxe a une répercussion positive sur les revenus moyens, tel qu'observé dans le chapitre 1.3. En 2018, on observe pour un établissement cinq étoiles, que le revenu moyen par unité est grandement supérieur (173,60 \$) à un établissement quatre étoiles (119 \$) ainsi que toutes classifications confondues (89 \$) (Tourisme Québec, 2019). Selon ces attributs, les gestionnaires permettraient de renforcer le service dit de luxe sur le marché.

Le marketing du luxe utilise généralement le mot « luxe » pour communiquer un niveau particulier de produit et persuader les consommateurs de payer ce prix plus élevé. Si la définition du luxe est subjective dans la littérature, une chose est sûre selon les gestionnaires; la relation au prix est basée sur une perception plus psychologique. Ainsi, selon les gestionnaires dans le secteur du luxe lorsqu'ils ont des problèmes d'occupation, ils ne doivent pas baisser les prix comme les autres marchés, mais plutôt ajouter de la valeur. Cela peut prendre la forme de crédits pour les repas, de cadeaux, un surclassement, de départs tardifs, de services de conciergerie supplémentaires et d'autres avantages conçus pour offrir un service supérieur. Or, les gestionnaires mentionnent que l'offre doit avoir un prix qui représente cette association haute de

gamme. Même si l'offre luxueuse correspond à des charges salariales élevées, des coûts de production et d'entretien élevés ainsi qu'un support physique de matériaux nobles, les données économiques du marché québécois illustrent que les revenus engendrés par les établissements luxueux sont supérieurs aux autres établissements.

6.1.3.2 L'image de marque

Les résultats (les gestionnaires ont mentionné le terme « image » 18 fois) ainsi que la littérature (Atwal et Williams, 2008) nous démontrent que tous les éléments d'une prestation de service doivent être gérés de manière holistique pour renforcer l'image d'une expérience luxueuse. Cette image holistique du produit de luxe doit aussi transmettre un message d'exclusivité (Bharwani et Jauhari, 2013). L'inaccessibilité mentale, la difficulté d'accès pour la grande majorité des personnes doit se faire sentir dans l'image de l'hôtel. De plus, en termes de stratégie, la rareté du luxe est en accord avec le faible pourcentage d'individus ciblé. Le plaisir personnel et le sentiment d'appartenance à une classe exclusive sont encore la motivation première des clients à séjourner dans un hôtel de luxe. De plus, pour renforcer ce sentiment, les gestionnaires mentionnent que des partenariats marketing sont aussi développés entre les marques de luxe pour permettre d'amplifier leur valeur perçue. Tel qu'appuyé par la littérature, l'association à des événements ou à des choses tangibles permet d'accroître l'aspect luxueux de l'établissement (Atwal et Williams, 2008). Cela permet à l'établissement d'être visible et de bien se positionner dans le marché du luxe. Selon les propos d'un gestionnaire, les établissements de luxe travaillant avec des partenaires leur permettent d'appuyer leur notoriété. Il est aussi pertinent selon les gestionnaires de faire des partenariats pour offrir des services complémentaires : « pour offrir un service holistique » (un des gestionnaires).

La « classification » a aussi été un terme récurrent mentionné chez les gestionnaires (10 fois). Selon la firme de consultation Horwath, la classification cinq étoiles permet

aussi à un établissement de transmettre une image d'un séjour que seulement la haute sphère sociale peut avoir accès (Horwath HTL, 2011 : 6). En effet, ceci est représenté par le taux d'occupation qui est légèrement supérieur pour un établissement cinq étoiles (67,4 % en moyenne), comparativement aux établissements quatre étoiles (65,4 %) et à la moyenne provinciale (55,7 %) (Tourisme Québec, 2019). Ceci illustre comment le programme de classification de l'hébergement touristique mis en place au Québec, même s'il ne mesure pas la qualité de la prestation de service, est, d'une part, un premier jalon vers une représentation sociale dite de luxe. Les gestionnaires mentionnent que la valeur cinq étoiles au Québec est associée à un certain statut, à une notion de qualité et à une conception d'exclusivité pour les personnes coutumières du luxe ainsi que pour la clientèle occasionnelle. Outre l'assurance d'un produit de bonne qualité, le symbole de cinq étoiles, la marque ou les autres classifications luxueuses sont aussi un moyen de transmettre une part de rêve et positionnent l'établissement dans le marché du luxe.

La production d'expérience est d'abord étroitement liée à l'image choisie par la marque. La nature de l'expérience est en effet le reflet de la spécificité que la marque veut entretenir ou développer dans l'esprit des clients. Il s'agit non pas de mettre de l'avant l'attribut qui fait la spécificité du service par rapport à ses concurrents, mais plutôt d'exprimer les composantes expérientielles de ce service. En somme, les entreprises œuvrant dans ce secteur doivent mettre en valeur l'actif intangible que constitue la marque de luxe et élaborer leur stratégie en conséquence. L'enjeu est de jouer sur la valeur symbolique de la marque et la perception particulière s'y rattachant en délivrant une promesse de livrer un produit exclusif et de haute qualité issue d'une tradition et d'un savoir-faire spécifique (Rajab, 2001). Nous continuons dans la prochaine section avec les implications managériales suite à l'analyse des résultats avec la littérature.

6.2 Implications managériales

Cette recherche fait ressortir d'importantes implications managériales qui méritent d'être soulignées afin d'aider les organisations hôtelières à aligner leur stratégie dans l'industrie du tourisme de luxe au Québec. En effet, l'industrie de l'hébergement de luxe est soumise à une gestion de plus en plus complexe, nécessitant la mise en place de stratégies de plus en plus élaborées. Pour ce faire, les résultats obtenus ont permis de faire ressortir les attributs d'une offre luxueuse au Québec. Cette recherche se base sur le fait que l'expérience luxueuse est créée selon une perspective fondamentalement managériale. De surcroît, avant de penser client, il faut penser gestionnaires et employés. Ce sont eux, qui, au quotidien, créent et livrent l'expérience vécue.

Tout d'abord, lorsque les gestionnaires créent un service de luxe au Québec, un certain nombre de caractéristiques doivent être prises en considération pour bien aligner le produit, la promotion, la tarification et le service :

- > La rareté : stimule le désir et fait comprendre au client sa vraie valeur.
- > L'exclusivité : l'inaccessibilité mentale, la difficulté d'accès pour la grande majorité des personnes.
- > Le prix : prix basé sur les valeurs imaginaires et non sur le prix réel. Le client accepte de payer en plus du produit, la part de rêve qui entoure le produit.
- > L'expérience esthétique : procure des expériences au niveau de nos cinq sens. Elle vise l'embellissement de la vie.
- > L'expérience luxueuse : le luxe place le client qui le consomme au-dessus des autres. Dans l'univers du luxe, tout est une question de détails et de mise en scène.

Ensuite, le luxe n'est pas un secteur comme les autres. C'est un symbole qui crée le désir d'un écart par rapport à une norme ou à une conduite habituelle, écart grâce auquel la valeur de l'objet devient valeur (réelle ou imaginaire) de celui qui le possède. Pour construire cette expérience luxueuse, le prix ne suffit pas. Les organisations hôtelières

doivent construire leur positionnement par des stratégies de gestion. Selon les résultats de notre étude, les actions managériales doivent se faire par l'entremise d'une esthétique universelle, la personnalisation, ainsi que le positionnement. Pour garantir le succès d'une expérience hôtelière de luxe, il serait primordial pour les gestionnaires de créer un système d'opération holistique.

La gestion des attentes est l'aspect le plus difficile à gérer pour un gestionnaire. Ainsi, pour attirer et séduire une clientèle de plus en plus exigeante, les hôtels de luxe misent sur une approche globale : produits pour une clientèle ciblée et offre de services supérieurs. L'innovation du produit constant est aussi un enjeu pour conserver et renouveler le rêve. Une des stratégies est le support physique qui devient un outil pour créer une identité unique et distinctive du service. Le produit est la première manifestation physique de la marque. Des matériaux nobles sont ainsi indispensables pour bien communiquer l'expérience. Comme observé par les gestionnaires, il est essentiel pour les entreprises du luxe de rester à l'affût de la nouveauté pour innover.

Voici des actions managériales que les gestionnaires peuvent réaliser pour offrir un service de luxe :

Cadre de référence	Suggestions d'actions managériales
Le support physique	<ol style="list-style-type: none"> 1. L'environnement physique est au cœur de l'offre de service. 2. Le support physique de la servuction est un facteur d'hygiène⁶ pour un établissement luxueux. 3. La personnalisation doit s'étendre à l'environnement physique. 4. Le design de l'établissement doit contribuer à segmenter la clientèle et à contribuer à l'expérience luxueuse. 5. Le support physique doit marier l'innovation du design avec la tradition.

⁶ Les facteurs d'hygiène sont des attributs qui ont peu d'impact sur la satisfaction. Par contre, la non-satisfaction de ces besoins peut être source de mécontentement et d'insatisfaction.

Le personnel en contact	<p>6. Le personnel en contact crée une expérience luxueuse par le soin apporté aux détails, à la mémorisation des préférences des clients et à une prise en charge personnalisée.</p>
L'organisation interne de la servuction	<p>7. Le système d'opération doit avoir une approche holistique.</p> <p>8. Les hébergements de luxe s'inscrivent dans une offre de service qui se décrit par la perfection, l'excellence, mais surtout dans la création d'expérience.</p> <p>9. L'achat du service dilue le rêve du luxe, et ce rêve doit être constamment recréé.</p> <p>10. L'innovation constante du service et du produit.</p> <p><u>L'image de marque</u></p> <p>11. Le rôle de la communication n'est pas de vendre, mais de nourrir le rêve.</p> <p>12. La clientèle recherche un indicateur de luxe : marque, classification, etc.</p> <p>13. L'image de marque se doit également d'être renforcée par ses choix de partenariat.</p> <p>14. Le message doit être synonyme d'élégance, de sophistication, une représentation destinée à l'élite.</p> <p><u>Le prix</u></p> <p>15. Augmenter les prix ou créer de la valeur est un moyen pour accroître la demande.</p> <p>16. Les prix élevés aident à maintenir l'exclusivité et une distinction sociale.</p> <p>17. Les voyageurs de luxe vont payer un prix élevé pour la qualité supérieure, la valeur est une considération clé.</p>

Les gestionnaires devraient chercher à concevoir leur expérience, en introduisant beaucoup de petites surprises, et pour ce faire, doivent encourager les employés à utiliser leur créativité pour surprendre les invités au cours de leur séjour. L'expérience client ne doit plus être considérée comme statique ou conçue passivement par l'hôtelier, mais doit plutôt être considérée comme dynamique, unique, et cocréée de manière proactive par le personnel (Neuhofer et *al.*, 2013). Encore une fois, les gestionnaires doivent avoir une vision holistique du séjour du consommateur de luxe. L'aspect unique du séjour et du lieu est la définition même d'une expérience luxueuse.

L'expérience luxueuse est aussi décrite par l'effet « wow » du séjour. Or, le luxe dans les établissements au Québec se caractérise selon ces critères :

- Prioriser la personnalisation de l'expérience client;
- Bien se positionner sur le marché avec des stratégies de gestion (prix, classification, partenariat, etc.)
- Offrir un support physique qui correspond à l'expérience luxueuse que l'établissement veut offrir;
- Innover et diversifier les services et produits pour offrir des expériences sensorielles et inusitées.

Le fait d'avoir une idée de la façon de percevoir les actions et les services qui composent l'expérience permet aux gestionnaires d'avoir une meilleure compréhension du marché de luxe. L'interprétation de ces constats devra se traduire par un effort pour personnaliser l'expérience et permettre au client de vivre un séjour unique et authentique. Ainsi, les organisations hôtelières doivent développer des stratégies spécifiques au marché pour bien se positionner.

6.3 Implications théoriques

D'un point de vue théorique, il existe peu de recherches scientifiques menées sur les aspects managériaux d'une prestation de service dans le secteur du luxe. C'est pourquoi cette étude portait sur la matérialisation du luxe dans les hébergements hôteliers au Québec. L'apport de cette recherche est avant tout lié à l'effort de synthèse quant à la définition du luxe. Selon la revue de littérature, ce domaine de recherche est complexe et il est difficile de développer une taxonomie exhaustive et générale des dimensions du luxe. Les gestionnaires sondés dans le cadre de cette recherche ont défini le luxe en termes tout aussi concrets que subjectifs. En effet, définir le luxe est particulièrement difficile, essentiellement pour cette recherche, mais aussi pour le marché de

l'hébergement au Québec. Les caractéristiques clés de ce segment ont été identifiées dans la littérature et confirmées par les gestionnaires du milieu; la reconnaissance par les autres de sa valeur ajoutée, une forte connexion au statut social, une haute qualité, et une offre limitée et exclusive.

Compte tenu de la croissance dynamique du marché du luxe au Québec, il était important de comprendre comment produire des services de luxe. Malheureusement, les recherches antérieures sur le luxe étaient limitées aux biens tangibles et à la perception du consommateur (Vigneron et Johnson, 2004; Tynan et *al.*, 2010; Wiedmann et *al.*, 2009). Cette étude contribue à la littérature académique sous deux angles. La première s'appuie sur le modèle de luxe existant dans le contexte des biens tangibles et de services. Cette étude analyse un cadre managérial pour l'hôtellerie de luxe. Deuxièmement, sur la base de la littérature existante, cette étude examine et vient appuyer plus en détail la prestation de service de luxe. Au meilleur de nos connaissances, cette étude est la première qui analyse empiriquement un cadre managérial dans le contexte des services d'accueil de luxe.

Les principales conclusions de l'étude sont les suivantes :

- Il n'y avait pas de déconnexion fondamentale entre la littérature et l'analyse des résultats.
- Le construit du luxe est subjectif⁷ dans la littérature et pour les gestionnaires, mais les définitions ne le sont pas. « Le luxe c'est le rêve, ce qui embellit le décor de la vie, la perfection faite chose par le génie humain. »
- Le terme « luxe » a été galvaudé, c.-à-d. utilisé pour tout et n'importe quoi; l'utilisation du terme « luxe » ne permet pas à un établissement de créer une image. C'est plutôt l'image qui évoquera le luxe dans l'esprit du client.

⁷ « Le luxe c'est le rêve, ce qui embellit le décor de la vie, la perfection faite chose par le génie humain. » (G. Lipovetsky et É. Roux, *Le luxe éternel. De l'âge du sacré au temps des marques*, Paris, Gallimard, 2003, p. 19).

- Quant aux étoiles, elles se méritent selon des critères bien précis, du moins pour ce qui est des systèmes de classification sérieux, donc crédibles.
- La littérature et les gestionnaires ont identifié en premier lieu que le luxe se définit en termes de services fournis et par le prix de l'hébergement.
- L'expérience et la personnalisation étaient étroitement liées dans les données d'entretien collectées auprès des gestionnaires. Cette corrélation a été identifiée plus fortement dans les résultats que dans la littérature.

Bien qu'il y ait eu beaucoup de recherches sur les caractéristiques de l'hébergement de luxe, il y a eu un manque évident de recherche sur la façon dont l'expérience de l'hébergement de luxe est créée, en particulier à partir des perspectives des gestionnaires. L'implication théorique de cette recherche est qu'elle contribue à l'ensemble des connaissances de l'hôtellerie et de la gestion du tourisme en analysant un modèle conceptuel pour la prestation de services de luxe. L'implication pratique de cette recherche est l'action stratégique fournie aux gestionnaires sur la façon dont ils peuvent créer une expérience luxueuse dans un hébergement. Les gestionnaires devront mettre en place ces stratégies pour définir, créer et exécuter une expérience d'hébergement de luxe. Ces mesures devraient inclure la formation spécifique des employés, la création de normes de procédure, en introduisant des incitations pour les employés et en utilisant des outils de communication pour améliorer la perception qu'ont les clients et les employés de la propriété. L'une des limites de l'étude actuelle est qu'en adoptant une approche d'étude de cas, la taille de l'échantillon était nécessairement petite.

6.4 Limites

Le luxe est une des industries et une réalité sociale importantes de notre époque. Malgré toute la littérature consacrée au luxe, il est difficile de trouver une définition qui inclut

tous les aspects et les caractéristiques associés au luxe. Le problème à essayer de définir le luxe est dans l'utilisation du mot lui-même selon la perception de chacun. En effet, selon Morabito (2003) et Cornell (2002), il y aurait autant de définitions du terme « luxe » que d'intervenants du milieu.

Étant donné que les données de cette recherche ont été collectées auprès des hôtels du Québec, les résultats peuvent ne pas être transférables à d'autres types de produits ou à d'autres régions. Pour garantir la validité externe, les recherches futures en luxe pourraient utiliser le modèle proposé et impliquer différentes populations dans différents domaines.

De plus, la méthode boule de neige utilisée comporte des risques étant donné la similarité des répondants. Cette similitude entre les répondants a entraîné des ressemblances dans les réponses.

Également, dans le cadre de cette étude, nous ne couvrons pas tous les processus qui contribuent directement ou indirectement à la prestation des services de luxe. Bien que cette étude soit concentrée sur l'hôtellerie de luxe, ces conclusions ont également un potentiel pour d'autres secteurs d'hébergement comme Airbnb et onefinestay. Nous espérons qu'à l'avenir, des chercheurs potentiels pourront utiliser ces données pour explorer le secteur plus en profondeur.

Finalement, la littérature existante suggère que la prestation d'un service de luxe doit varier selon les pays et les cultures. Cependant, la présente étude ne prend pas en considération cette variation. Les futures études sur l'hôtellerie de luxe devraient envisager de comparer les types de prestations de services de luxe en fonction de la provenance des consommateurs pour aider les gestionnaires à adapter leur offre de services. Il reste beaucoup à explorer sur ce sujet, mais ce mémoire aura permis de faire un pas vers l'avant.

CONCLUSION

« The Best or Nothing » - Le slogan de Mercedes-Benz

La présente recherche se voulait un premier pas vers une meilleure connaissance de la gestion du luxe dans les établissements hôteliers du Québec. Cette étude a démontré que désormais, avoir des chambres luxueuses, un spa prestigieux ou un restaurant gastronomique ne suffit plus. Les gestionnaires doivent créer une nouvelle dimension soit l'expérience pour enrichir le séjour dans un hôtel de luxe. Par définition, le luxe s'apparente à tout ce qui relève de l'ostentatoire et dépasse les achats liés au simple besoin. Adressée à une clientèle très spécifique, l'hôtellerie de luxe n'échappe pourtant pas à la nécessité de créer constamment de la valeur.

Ayant observé un manque dans la littérature scientifique quant à la caractérisation de stratégie et processus de services dans un hébergement de luxe au Québec, et plus précisément du point de vue du gestionnaire, nous avons évalué les stratégies et actions utilisés par ceux-ci pour créer un service et expérience luxueuse par l'entremise du personnel en contact, le support physique et l'organisation interne. Les différents entretiens réalisés nous ont permis de comprendre l'importance du relationnel et le niveau de détails dans le support physique. En effet, le capital humain est primordial et fait partie intégrante de la valorisation d'un service de luxe. L'étude fournit aux gestionnaires de luxe de meilleurs outils leur permettant de bien se positionner dans ce marché en croissance.

Au-delà de cela, cette étude nous a permis de synthétiser le concept du luxe dans l'industrie de l'hôtellerie et d'explorer les données du marché du luxe au Québec. Le luxe est intemporel. L'hôtellerie de luxe l'est tout autant. En effet, le luxe peut être résumé par un produit ou un service qui allie exigence esthétique et excellence technique, tout en comprenant des notions d'exclusivité et d'exceptionnalité. Or, cette étude a aussi démontré que le luxe est un construit qui est subjectif aux yeux des gestionnaires. Sa définition et sa gestion se doivent de fournir une vision holistique englobant des aspects matériels, immatériels et sociaux.

ANNEXE A. CATÉGORIE D'ÉTABLISSEMENTS CLASSIFIÉS AU QUÉBEC



Établissements hôteliers

Cette catégorie comprend les établissements qui offrent de l'hébergement dans des chambres, des suites ou des appartements meublés dotés d'une cuisinette, ainsi que des services hôteliers tels une réception et un service quotidien d'entretien ménager. *Classifiés sur une échelle de [0 à 5 étoiles](#)*



Résidences de tourisme

Cette catégorie regroupe les chalets, les appartements ou les maisons meublés qui comprennent obligatoirement une cuisinette et une ou plusieurs chambres. *Classifiés sur une échelle de [0 à 5 étoiles](#)*



Gîtes

Cette catégorie comprend les résidences privées exploitées comme établissements d'hébergement par leurs propriétaires ou locataires résidents. Ces établissements offrent au plus cinq chambres qui reçoivent un maximum de quinze personnes et le prix de location comprend le petit-déjeuner servi sur place. *Classifiés sur une échelle de [0 à 5 soleils](#)*



Centres de vacances

Cette catégorie comprend les établissements qui offrent, moyennant un prix forfaitaire, l'hébergement, la restauration ou la possibilité de cuisiner soi-même, l'animation et des équipements de loisir. *Classifiés sur une échelle de [0 à 5 étoiles](#)*



Auberges de jeunesse

Cette catégorie comprend les établissements qui offrent de l'hébergement dans des chambres ou des dortoirs et qui comportent des services de restauration ou les équipements nécessaires à la préparation de repas et des services de surveillance à temps plein. *Classifiés sur une échelle de [0 à 5 étoiles](#)*



Établissements d'enseignement

Cette catégorie comprend les établissements d'enseignement qui mettent à la disposition des visiteurs les chambres habituellement destinées aux étudiants résidents. *Classifiés sur une échelle de [0 à 5 étoiles](#)*

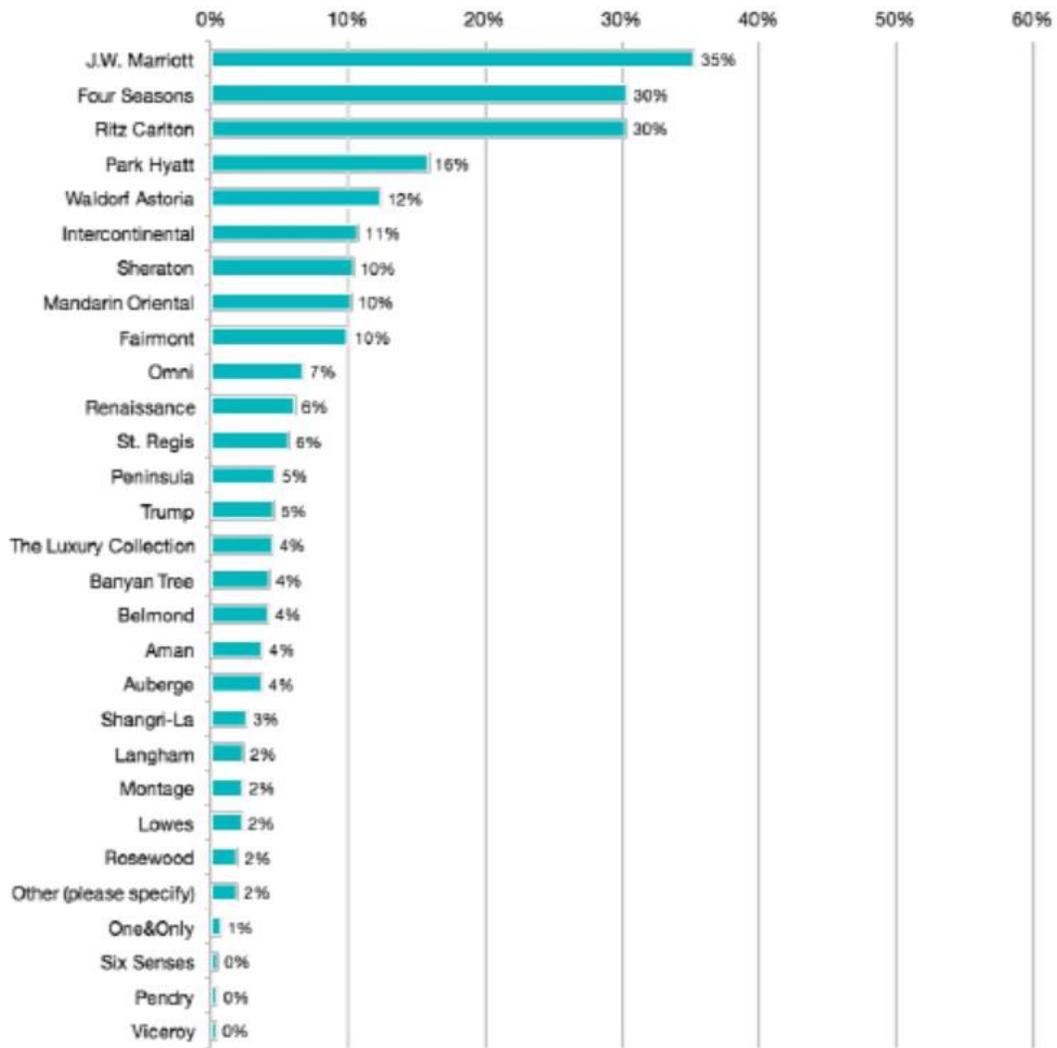


Autres établissements d'hébergement

Cette catégorie comprend les établissements qui offrent peu ou pas de services hôteliers ou qui n'appartiennent à aucune catégorie ci-dessus. *Classifiés sur une échelle de [0 à 5 étoiles](#)*

Source : CITQ

ANNEXE B. MARQUES DE LUXE LES PLUS APPRÉCIÉES DES
CONSO MMATEURS DE LUXE



Source : Résonance 2019

ANNEXE C. GUIDE D'ENTREVUE

Questions d'ouverture et de mise en contexte

- Pouvez-vous nous dire depuis combien de temps que vous êtes dans l'organisation ? Et dans le domaine de façon globale.
- Quel est le positionnement de votre hôtel par rapport aux autres hôtels sur le marché ? (clientèle cible, taille, saisonnalité...etc.)
- Quel est le portrait de votre clientèle (nationale ; internationale) ? Cette clientèle est-elle régulière ?
- Quelles sont les stratégies de l'établissement pour les 2 prochaines années?
 1. les stratégies en fonction du développement du produit
 2. les stratégies en fonction en fonction de l'acquisition de nouvelle clientèle ou la rétention de votre clientèle.
- Pensez-vous que le marché de l'hébergement au Québec est une destination à rabais ou haut de gamme ? Pourquoi ?

Le produit de luxe

1. Comment se matérialise le luxe dans l'hébergement hôtelier au Québec?
2. Quelles sont les caractéristiques d'un établissement de luxe? Considérez-vous votre établissement comme luxueux ? Pourquoi ?
 3. Dans le choix des produits ?
 4. Dans la façon dont vous faites les choses (Processus) ?
 5. Existe-t-il des critères physiques (marbre, moderne, unique...) pour définir un établissement comme luxueux ?
3. De quelle façon votre classification contribue-t-elle aux degrés de luxe de votre établissement?
4. De quelle façon votre classification contribue-t-elle aux degrés de luxe de votre établissement?
5. Qu'est-ce qui a de l'importance dans l'environnement physique de la chambre dans un établissement de luxe?
6. Est-ce que les fournisseurs (marque de luxe) ont un impact sur le choix des produits dans les chambres ?

L'organisation interne

1. Comment vous faites pour anticiper les besoins des clients ?
 1. Quelles technologies ?
 2. Aujourd'hui, vous avez affaire à des connaisseurs et à des consommateurs de plus en plus exigeants. Comment faites-vous pour réussir à les surprendre?
 3. Offrez-vous des produits - services pour plaire à une clientèle mal desservie?

2. D'où proviennent les standards que vous utilisez pour assurer un certain degré de luxe ?
 1. d'une association (e.g. Relais & Châteaux, Leading Hotels of the World, Hôtellerie Champêtre)
 2. Interne
 3. Regroupement d'hôtels
 4. CITQ
3. Comparez-vous la performance de votre hôtel (niveau de satisfaction des clients, plaintes, revenus, etc.) de votre établissement avec les autres établissements de votre chaîne ou avec vous concurrents?
4. Comment définissez-vous le prix des chambres?
5. Travaillez-vous avec des partenaires externes pour améliorer la qualité dans votre établissement?
 1. Si Oui :
 - a. Des consultants
 - b. Des clients mystères
 - c. Service de la CITQ
 - d. Programme Démarche Qualité Tourisme de l'AHQ
 - e. Autre : _____
6. Comment évaluez-vous la qualité des interactions des employés avec les clients?
 1. Avez-vous mis en place des outils afin d'assurer une prestation de service de qualité de la part de vos employés?

Si oui lequel:

 1. Formation régulière pour améliorer les compétences
 2. Test de connaissance des employés
 3. Présence de procédures écrites distribuées à tous les employés
 4. Offrir la possibilité aux employés de vivre l'expérience client
 5. Programme de reconnaissance formel des employés qui dépassent les attentes (employé du mois, primes, prix, etc.)
 6. Budget discrétionnaire de résolutions de problèmes pour les employés en contact
 7. Formation des superviseurs aux méthodes de motivation des employés
7. Possédez-vous des informations sur vos clients?

Si oui, quelles informations y notez-vous généralement?

 8. Incidents passés
 9. Préférences du client
 10. Nom du ou de la conjoint(e) et des enfants
 11. Allergies, restrictions alimentaires
 12. Anniversaire et dates importantes
 13. Autres : _____

Le personnel en contact

1. Selon vous est-ce que l'environnement relationnel personnalisé du service hôtelier est une dimension déterminante du service de luxe?
2. Qu'est-ce qui a de l'importance dans le processus de service aux chambres et sur les lieux de l'établissement (piscine) de luxe?
3. Certains de vos services sont-ils rendus par des sous-traitants ? Si oui lesquelles ? Et qu'elles sont vos critères de qualité.
4. Pourriez-vous me décrire l'expérience que vous souhaitez faire vivre à vos clients à travers votre séjour?
 - a. Leur offrez-vous quelque chose à leur arrivée ?
 - b. Qu'est-ce qui a de l'importance dans le processus de check in/ check out dans un établissement de luxe?

BIBLIOGRAPHIE

- ALAMI, S., DESJEUX, D. et GARABUAU-MOUSSAOUI, I. (2009). *Les méthodes qualitatives*. Presses universitaires de France, 128p.
- ALLÈRES, D. (1990). *Luxe.... Strategies Marketing*. Paris: Economica. 227p.
- ALTINAY, L. et PARASKEVAS, A. (2008). *Planning research in hospitality and tourism*. Routledge, 247p.
- AL KHATTAB, S. and ALDEHAYYAT, J. (2011). « Perceptions of Service Quality in Jordanian Hotels ». *International Journal of Business and Management*, Vol. 6 No.7, pp. 226-233.
- ARIFFIN, A.A. et MAGHZI, A. (2012). « A preliminary study on customer expectations of hotel hospitality: Influences of personal and hotel factors ». *International Journal of Hospitality Management*, vol. 31 no 1, p. 191-198.
- ATWAL, G. et WILLIAMS, A. (2009). « Luxury brand marketing – The experience is everything! » *Journal of Brand Management*, vol. 16 no 5, p. 338-347.
- AUBIN-AUGER, I et al. (2008). « Introduction à la recherche qualitative ». *Exercer*. vol.84. p. 142-145.
- BARGAIN, S. et CAMUS, S. (2017). « L'expérience : une approche conceptuelle au service du tourisme ». *Mondes du Tourisme*, vol. 13, p. 1-24.
- BASTIEN, V. et KAPFERER, J.-N. (2008). *Luxe oblige*. Éditions Eyrolles (1^{er} éd.). p.383
- BATAT, W. (2017) *Luxe & expérience client*, Dunod, vol.1, p.248
- BAUER, A. (2007). *Le marché du tourisme de luxe – Évolution des clientèles et de leurs attentes - Impacts, menaces et opportunités pour le tourisme français*. ODIT France, Coll. Guide de savoir-faire, vol. 13, p.136

- BCcampus (2019), *Demand, Supply, and Equilibrium in Markets for Goods and Services*, Principles of economics, Récupéré le 5 janvier 2020 <https://opentextbc.ca/principlesofeconomics/chapter/3-1-demand-supply-and-equilibrium-in-markets-for-goods-and-services/>
- BECHTOLD, M. (1991). « Le paradoxe du luxe ». *Revue Française du Marketing*, vol.2-3 no132- 133, p. 41-43.
- BELTAGUI, A., CANDI, M. et RIEDEL, J. (2016). « Setting the Stage for Service Experience: Design Strategies for Functional Services». *Journal of Service Management*. vol. 27 no. 5, p. 752-771
- BÉDARD, Mario et al. (2012) *L’imaginaire géographique. Perspectives, pratiques et devenirs*. Québec, Presses de l’Université du Québec, p.376.
- BEHI, A. T. (2009). « L'environnement physique des services: synthèse et analyse conceptuelle/physical environment of services: synthesis and conceptual analysis ». *Revue française du marketing*, vol. 225, p. 33-49.
- BÉNÉDIQUE, P. et SÉRAPHIN, H (2015). « Le développement de l’hôtellerie de luxe dans le tourisme en Haïti », *Études caribéennes*, Récupéré le 3 décembre 2019 de <http://journals.openedition.org/etudescaribeennes/7397>
- BENINCA, L. et al. (2013), *Perception du luxe et Génération Y*, Mémoire Grenoble École de Management, p.103
- BERRY L.L., PARASURAMAN A. et ZEITHAML, V.A. (1991). « Perceived service quality as a customer-based performance measure: An empirical examination of organizational barriers using an extended service quality model ». *Human Resource Management*, vol. 33 no. 3, p. 335-364.
- BERRY, C.J. (1994). *The Idea of Luxury: A conceptual and historical investigation*. Cambridge University Press, p. 271.
- BERRY, L.L. (1995). « Relationship marketing of services - growing interest, emerging perspectives ». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23 no. 4, p. 236–245.
- BELLAÏCHE, J.-M., EIRINBER. K., MEI-POCHTLER, A. et WIEDERIN, E. (2012). « Luxe Redux: Raising the bar for the selling in luxuries ». *The Boston Consulting Group*, p.19

- BHARWANI, S., et JAUHARI, V. (2013). « An exploratory study of competencies required to co-create memorable customer experiences in the hospitality industry ». *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol.25 no 6, p. 823–843.
- BLAIS, M. et MARTINEAU, S. (2006). « L’analyse inductive générale : description d’une démarche visant à donner un sens à des données brutes ». *Recherches Qualitatives*, vol. 26 no. 2, p. 1-18.
- BODY, L., et TALLEC, C. (2015). *L’expérience client : Le design pour innover, L’humain pour créer du lien, Le collaboratif pour accompagner le changement*. Éditions Eyrolles, p.107.
- BOUSQUET, J. (2005). « L’approche historique en marketing ». *Recherches qualitatives*, vol. 25 no.2, p. 58-68.
- BOUTILLIER, S. & UZUNIDIS, D. (2013). « Entrepreneurs historiques de l'industrie du luxe et innovation permanente ». *Innovations*, vol 41 no 2, p.91-115.
- BOYER, A. et NEFZI, A. (2009). « La perception de la qualité dans le domaine des services : Vers une clarification des concepts ». *Revue des Sciences de Gestion*, vol 4 no.238, p. 43-54.
- BRIEN, A., RATNA, N. and BODDINGTON, L. (2012) « Is organizational social capital crucial for productivity growth? An exploration of “trust” within luxury hotels in New Zealand » *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism* , vol. 11, no 2, p. 123–145.
- BRIOT E et DE LASSUS C (2014). *Marketing du luxe : Stratégies innovantes et nouvelles pratiques*. Paris : Éditions EMS, p. 242
- CAA (Associations canadienne et américaine des automobilistes) (2019), *Hôtels et restaurants Quatre et Cinq Diamants*, Récupéré le 20 décembre 2019 de <https://www.caaquebec.com/fr/sur-la-route/services/planification-de-voyage/hotels-et-restaurants-quatre-et-cinq-diamants/>
- CALLAN, R. J. (1989). « Small country hotels and hotel award schemes as a measurement of service quality ». *The Service Industries Journal*, vol. 9 no 2, p. 223-246.
- CAMPENHOUDT, L.V. et QUIVY, R. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Dunod (4^e éd.), p. 272.

- CARTER, S.M. et LITTLE, M. (2007). « Justifying Knowledge, Justifying Method, Taking Action: Epistemologies, Methodologies, and Methods in Qualitative Research ». *Qualitative health research*, vol 17 no.10, p.1316-1328
- CARTER, T.J. et GILOVICH, T. (2012), « I am what I do, not what I have: the differential centrality of experiential and material purchases to the self » *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 102 no. 6, p. 1304-1311
- CARÙ, A. et COVA, B., (2015). « Expériences de consommation et marketing expérientiel ». *Revue française de gestion*, vol. 8 no 253, p.353–367.
- Castarède, Jean. (2014), *La gestion du luxe*. Jean Castarède éd., Le luxe. Presses universitaires de France, 2014, p. 69-101.
- CATRY, B. (2003). « The great pretenders: the magic of luxury goods ». *Business Strategy Review*, vol 14 no 3, p. 10-17.
- CAZELAIS, N. (2004). « Qualité et classification – Des enjeux d’importances ». *Téoros*, vol 23 no 2, p. 34-37.
- Centre national de ressources textuelles et lexicales (2012). *Luxe*. Ortolang, Récupéré le 22 novembre 2019 de <https://www.cnrtl.fr/definition/luxe>
- CHANDON, J.-L., LEO, P.-Y. et PHILIPPE, J. (1997). « Service encounter dimensions - A dyadic perspective: Measuring the dimensions of service encounters as perceived by customers and personnel ». *International Journal of Service Industry Management*, vol. 8 no 1, p. 65-86.
- CHASTENET DE GÉRY, G. (1999). *Contrat de gestion d’h tel - Un montage risqué?*, L’Hôtellerie, Récupéré le 4 février 2020 de http://www.lhotellerie-restauration.fr/lhotellerie/Articles/M_2642_02_Decembre_1999/Un-montage-risque.html
- CHEN, J.J., et DIMOU, I. (2005). « Expansion strategies of international hotel firms». *Journal of Business Research*, vol 58 no 12, pp. 1730-1740.
- CHEVALIER, M. et MAZZALOVO, G. (2015). *Management et Marketing du luxe*. Dunod (3^e éd), p. 40.
- CHOO, H., MOON, H., KIM, H et YOON, N (2012) « Luxury customer value». *Journal of Fashion Marketing and Management*, vol.16 no.1, p.81-101

- Corporation de l'Industrie Touristique du Québec (CITQ) (2019), *Guide de classification*. Récupéré le 4 décembre 2019 de https://citq.qc.ca/fr/publications_guides.php
- COQUERY, N. (1998). *L'Histoire économique - Le marché du luxe à Paris au XVIIIe siècle*. Publications de la Sorbonne, p. 444
- CORNELL, A. (2002). *Cult of Luxury: The New Opiate of The Masses*. Australian Financial Review, Récupéré le 8 mars 2020 de <https://www.afr.com/politics/cult-of-luxury-the-new-opiate-of-the-masses-20020427-j78xl>
- COUSIN, B. et CHAUVIN, S. (2012). « L'économie symbolique du capital social ». *Actes de la recherche en sciences sociales*. vol. 193 no 3, p. 96-103.
- COWELL, D.W. (1984). *The marketing of services*. Heinemann, p. 34.
- CRISTINI, H., KAUPPINEN-RÄISÄNEN, H., BARTHOD-PROTHADE, M. et WOODSIDE, A. (2017), « Toward a general theory of luxury: advancing from workbench definitions and theoretical transformations », *Journal of Business Research*, vol. 70, p. 101-107.
- D'ASTOUS, A (2005). *Le projet de recherche en marketing*, Montréal: Chenelière Education. p. 400
- D'ARRIPE, A., OBOEUF, A. et ROUTIER, C. (2014). « L'approche inductive : cinq facteurs propices à son émergence ». *Approches inductives*, vol .1 no 1, p. 96-124.
- DABHOLKAR, P.A, THORPE, D.I. et RENTZ, J.O. (1996). « A measure of service quality for retail stores: scale development and validation ». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol 24 no 1, p. 3-16.
- DANZIGER, P.N. (2005). *Let them eat cake: marketing luxury to the masses – as well as the classes*. Kaplan Business, p. 320
- DAUN W. et KLINGER, R. (2006). « How premium hotel brands struggle to communicate their value proposition ». *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol 18 no3, p. 246-252.
- DE BARNIER et al. (2008), « Comment mesurer les perceptions du luxe ? Une comparaison entre les échelles de Kapferer (1998), de Vigneron et Johnson (1999) et de Dubois et al. (2001) ». *Actes du 7^e Congrès International des Tendances du Marketing*, Venise, p. 17-19

- De BARNIER, V., FALCY, S. et VALETTE-FLORENCE, P. (2012) « Do consumers perceive three levels of luxury? A comparison of accessible, intermediate and inaccessible luxury brands », *Journal of Brand Management*, vol. 19 no.7.
- DECROLY, J.-M. (2015). *Le tourisme comme expérience- Regards interdisciplinaires sur le vécu touristique*. Presse de l'Université du Québec, Collection Tourisme, p. 378
- DEHOORNE, O. et THENG, S. (2015). Étudier le luxe. *Études caribéennes*, vol.30, Récupéré le 20 avril 2020 de <http://journals.openedition.org/etudescaribeennes/7505> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/etudescaribeennes.7505>
- DE LA ROQUE, M (non daté), L'industrie du luxe en France, Mémoire pour l'école Doctorale 2 de l'université Paris-Sorbonne (Paris IV), p. 204
- DELAHAYE, F (2013). « L'hôtellerie de luxe : enjeux et mutations », *Géoéconomie*, vol. 64, no. 1, p. 171-184.
- DIMOU, I., CHEN, J., et ARCHER, S. (2003). « The choice between management contracts and franchise agreements in the corporate development of international hotel firms », *Journal of Marketing Channels*, vol 10 no.3, p. 33-52.
- DION, D. and BORRAZ, S. (2017), « Managing status: how luxury brands shape class subjectivities in the service encounter », *Journal of Marketing*, nol. 81 no. 5, p. 67-85
- DITTMER, P.R. (2001). *Dimensions of the Hospitality Industry: An Introduction*. Wiley (3e éd.), p. 488
- DUBOIS, B. et DUQUESNE, P. (1993). « The Market for Luxury Goods: Income versus Culture », *European Journal of Marketing*, Vol. 27 no. 1, p. 35-44
- DUBOIS, B., LAURENT, G. et CZELLAR, S. (2001). Consumer Rapport to Luxury: Analyzing Complex dans Ambivalent Attitudes. *HEC Research Paper Series*, p.736.
- DUBOIS, B., CZELLAR, S. et LAURENT, G. (2005). « Consumer Segments Based on Attitudes Toward Luxury: Empirical Evidence from Twenty Countries ». *Marketing Letters*, vol 16 no 2, p. 115-128.

- DUBOIS, B., & PATERNAULT, C. (1995). Observations: Understanding the world of international luxury brands: The "dream formula." *Journal of Advertising Research*, vol 35 no 4, p.69–76.
- DUGUAY, B. (2007). Consommation et luxe – La voie de l'excès et de l'illusion. Liber, p. 150
- EIGLIER, P. et LANGEARD, E. (1987). *Servuction, le Marketing des Services*. Ediscience International, Coll. Stratégie et management, p. 202
- EIGLIER, P. (2002). Le service et sa servuction. *Centre d'Études et de Recherche sur les Organisations et la Gestion*, Vol. 627, p. 1-23.
- EKINCI, Yuksel, RILEY, Michael, FIFE-SCHAW, Chris, (1998). «Which school of thought? The dimensions of resort hotel quality», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.10 No.2, p.63-70
- Emarketing.fr (non daté), Effet de snobisme - Définition du glossaire, Récupéré le 26 mars 2020 de <https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Effet-snobisme-241610.htm>
- Eurostaf (2004). *Le tourisme de luxe en France*, Eurostaf.
- France.fr (2019). The Distinction Palace. Accommodation, Récupéré le 26 mars 2020 de <https://www.france.fr/en/holiday-prep/palace-status>
- Forbes (2018) Learn how we inspect, Récupéré le 26 mars 2020 de <https://www.forbestravelguide.com/>
- GIRARD, A-L (2007). *Le niveau relationnel des établissements hôteliers selon leurs caractéristiques*, Mémoire de l'université du Québec à Montréal, p. 136
- GEERTS, A. et VEG-SALA, N (2014). *Le luxe et Internet : évolutions d'un paradoxe. Management & Avenir*. INSEEC/Management Prospective .Récupéré le 26 mars 2020 de <https://hal-univ-paris10.archives-ouvertes.fr/hal-01525469/document>
- GRONROOS, C. (1982). « An Applied Service Marketing Theory» . *European Journal of Marketing*, vol 16, p. 30-41.
- GODEY, B et al. (2012) « Brand and country-of-origin effect on consumers' decision to purchase luxury products » *Journal of Business Research*, vol 65 no 10, p.1461-1470

- GILMORE, J.H. et PINE, J.B. (2002). « Differentiating Hospitality Operations via Experiences: Why Selling Services Is Not Enough. Sage Journal » *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol 43 no 3, p. 87-96.
- HAN, H. et HYUN, S.S. (2013). « Image congruence and relationship quality in predicting switching intention: conspicuousness of product use as a moderator variable » *Journal of Hospitality & Tourism Research*, vol 37 no 3, p. 303-329.
- HANSEN, J et WÄNKE (2011), « The abstractness of luxury » , *Journal of Economic Psychology*, vol. 32 no.5, p. 789–796
- HARTBROT, M., LEPROUST B (2011)., *Accueillir, Héberger, Communiquer, Terminale*. Paris, Éditions BPI,p. 120
- HAYNES, P. et FRYER, G. (2000). « Human resources, service quality and performance: a case study » *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol.12 no 4, p. 240-248.
- HAYWOOD-FANNER, J. (1988), « A conceptual model of service quality » *International Journal of Operation & Production Management*, vol 8 p.19-29
- Horwath HTL (2011). *The Future of Luxury Travel, A Global Trends Report First Findings for ILTM Asia*
- Hotel News Now (2019). Data shows resilience for luxury hotels globally. Récupéré le 26 mars 2020 de <http://www.hotelnewsnow.com/Articles/299107/Data-shows-resilience-for-luxury-hotels-globally>
- HARKISON, Tracy (2017). « The importance of the human touch in the luxury accommodation sector » *Research in Hospitality Management*, Vol 7, p. 59-64
- HEMMINGTON, N. (2007). From Service to experience: understanding and defining the hospitality business » *Service Industries Journal*, vol 27 no 6, p. 747-755.
- HETZEL, P. (2004). *Le marketing relationnel*. Presses universitaires de France, Coll. « Que sais-je? », p. 127
- HOLBROOK, M. B. et HIRSCHMAN E. C. (1982). « The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasy, Feelings and Fun » *Journal of Consumer Research*, vol 9 no 2, p. 132-140.
- HYUN, S.S. et KANG, J. (2014). « A better investment in luxury restaurants: environmental or non-environmental cues? » *International Journal of Hospitality Management*, vol 39, p. 57-70.

- HWAI-SHUH, S. and LAI, W-H (2017). « The Relationships among Brand Experience, Brand Resonance and Brand Loyalty in Experiential Marketing: Evidence from Smart Phone in Taiwan », *Journal of Economics & Management*, Vol 28, p. 57-73.
- HWANG, J. et HAN, H. (2018). « A study on the application of the experience economy to luxury cruise passengers », *Tourism and Hospitality Research*, Vol 18 no.4, pp. 478–491
- JOHNS, Nick, (1992). « Quality Management in the Hospitality Industry: Part 1. Definition and Specification », *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol 4 No.3, p.14-20.
- KADRI, B. et BONDARENKO, M. (2015) « L'expérience touristique : la complexité conceptuelle et le pragmatisme de la mise en scène », dans *Le Tourisme comme expérience. Regards interdisciplinaires sur le vécu touristique*, édité par Jean-Michel Decroly, Montréal : Presses universitaires du Québec.
- KAPFERER, J.-N. (1997). « Managing luxury brands », *Journal of Brand Management*, vol. 4 no 4, p. 251-260
- KAPFERER, J.-N. et BASTIEN, V. (2009). « The specificity of luxury management: Turning marketing upside down », *Journal of Brand Management*, vol 16 no 5, p. 311-322
- KAPFERER, J-N ET MICHAUT, A (2015) « Luxury and sustainability: a common future? The match depends on how consumers define luxury », *Luxury Research*, vol. 1 no.3
- KARPIK, L. (2013). 5 éléments de l'économie des singularités. Dans : Philippe Steiner éd., *Traité de sociologie économique*, Paris cedex 14, France: Presses universitaires de France p. 163-206.
- KIMES, S. E.; Ho, J. (2018). « Revenue management in luxury hotels », *Journal of Revenue & Pricing Management*, vol 17 no 4, p. 291–295.
- KRENTLER K.A. (1981). *Empirical investigation of the use of tangibles cues in the marketing of consumer services*. Thèse doctorale, University of Kentucky
- KOVESI, C. (2015) *The Aura of Luxury: Cultivating the Believing Faithful from the Age of Saints to the Age of Luxury Brands*. *Luxury* 3:1-2, p.105-122.
- KOROMYSLOV, M. (2009). *L'impact de la délocalisation du luxe sur les attitudes des consommateurs - Le cas des maisons françaises du luxe*. *Thèse de doctorat en sciences de gestion*, Université Nancy 2, IAE.

- KIM, W.G., HAN, J.S. et LEE, E. (2001). « Effects of relationship marketing on repeat purchase and word of mouth », *Journal of Hospitality & Tourism Research*, vol 25 no 3, p. 272-288.
- LAFONT, J. S.-C. (2008). «Le luxe : production et services»,. *Conseil Économique et social*, République Française, vol 2, p. 83.
- LASHLEY, C. (2008). «Studying Hospitality: Insights from Social Sciences »,. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, vol 8 no 1, p. 69-84.
- Le comité Colbert (non daté). *Les valeurs du luxe au Moyen-Orient*. Récupéré le 26 mars 2020 de <http://urlz.fr/5HSY>.
- LEECH, N.L. et ONWUEGBUZIE A.J. (2007). «An Array of Qualitative Data Analysis Tools: A call for data analysis triangulation»,. *School Psychology Quarterly*, vol 22 no 4, p.557-584.
- LEIBENSTEIN, H (1950). Bandwagon, Snob, and Veblen Effects in the Theory of Consumers' Demand, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol 64 no 2, p 183–207.
- LEVITT, T. (1981). « Marketing Intangible Products and Products intangibles »,. *Harvard Business Review*, vol 59 no. 3, p. 94-102.
- LETZELTER, P., WEIL, G. et VALERIO, C. (1996). « Le luxe : acte créatif ou satisfaction du client? », *Décisions Marketing*, vol 9, p. 7-14.
- LOUP, P. (1993). « L'apport du marketing des services vers un "marketing de la valeur"? », *Revue Française du Marketing*, vol 144-145, p. 29-32.
- LOVELOCK, C.H. (1984). *Services Marketing*. N.J.Englewoods, Prentice-Hall.
- LIPOVETSKY, G. et ROUX, E. (2003). *Le luxe éternel. De l'âge du sacré au temps des marques*, Paris, Gallimard.
- LIPOVETSKY, G et SERROY, J. (2013) *L'esthétisation du monde. Vivre à l'âge du capitalisme artiste*, Gallimard, p. 488 p.
- LU, C., et al. (2015). «Service quality and customer satisfaction: qualitative research implications for luxury hotels », *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, vol 9 no 2, p.168 – 182
- MACCANNELL, D. (1979). «Staged Authenticity: Arrangement of social space in tourism settings. *American Journal of Sociology*, 79(3), 589-603pages

- MCCRACKEN, G. (1988). *Culture and Consumption: New Approaches to the Symbolic Character of Consumer Goods and Activities*. Bloomington: Indiana University' Press.
- MORABITO, J. (2003). *Le guide du luxe*. Lexilux, p. 445
- MORTELMANS, D. (2005). «Sign values in processes of distinction: The concept of luxury», *Semiotica*, vol 157, p. 497-520
- MICHAUD, Y. (2013). *Le nouveau luxe - Expérience, arrogances, authenticité*. Paris, Stock, p. 192
- MILLER, K.W et MILLS, M.K (2012), «Contributing clarity by examining brand luxury in the fashion market », *Journal of Business Research*, vol 65 no 10, p. 1471-1479
- Mordor intelligence (2019), *Luxury Hotel Market - Segmented by Service Type (Business Hotel, Airport Hotels, Suite Hotels and Resorts) and Geography - Growth, Trends and Forecasts (2019 - 2024)*, Récupéré le 26 mars 2020 de <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/luxury-hotel-market>
- MIRES, R. (2016). *Pourquoi le tourisme de luxe parvient-il à survivre même en période de crise*, Mémoire de l'université du Québec à Montréal, p. 81
- NARANGAJAVANA, Y. (2007). *The relationship of the hotel rating system and service quality: A case study of the 'Thailand Hotels Standard'*. Thèse de doctorat, Oklahoma City, Oklahoma State University, p. 194
- NARVER, J. D., et SLATER, S. F. (1990). «The Effect of Market Orientation on Business Profitability» *Journal of Marketing*, vol 5 no 4, p. 20-35.
- NGUYEN, N. et MARCHESNAY, M. (1990). « L'utilisation des indices de qualité dans les services : le cas des agences de voyage » *Revue internationale P.M.E.*, 3(2), pp. 231–248.
- NGUYEN, N. (1991). « Un Modèle explicatif de l'évaluation de la qualité d'un service: une étude empirique ». *Recherches et applications en marketing*, vol 1 no 2, p. 83-98.
- NIA, A et ZAICHKOWSKY LYNNE, J (2000), « Do counterfeit devalue the ownership of luxury brands? », *Journal of Product & Brand Management*, Vol 9 no.7, p. 485-497

- NORMANDIN B (2018), *Enquête sur l'augmentation des salaires*, Récupéré le 16 janvier 2020 de <https://www.normandin-beaudry.ca/wp-content/uploads/2018/09/Rapport-previsions-salariales-2018-2019.pdf>
- NUENO, J.L et QUELCH, J (1998) « The mass marketing of luxury», *Business Horizons*, vol 41 no 6, p. 61-68
- NYECK S. (2004), «Luxury Brands Online and Offline: The Case of French Brands», *The European Retail Digest*, p. 41
- OH, H., FIORE, A. et JEONG, M. (2007). «Measuring Experience Economy Concepts: Tourism Applications». *Journal of Travel Research*, vol 46 no 2, p. 119-132.
- PANTANO, E., PASSAVANTI, R., PRIPORAS, C-V. et VERTERAMO, S (2018). «To what extent luxury retailing can be smart? », *Journal of Retailing and Consumer Services*, Elsevier, vol. 43, p 94-100.
- PARASURAMAN, A, BERRY, Leonard L., ZEITHAML, Valarie A., (1991). « Understanding Customer Expectations of Service », *Sloan Management Review*, Vol.32 No.3, p.39-48
- PARK, C., JAWORSKI, B. et MACINNIS, D. (1986). «Strategic Brand Concept-Image Management» *Journal of Marketing*. Vol 50 no 4, p. 135-145.
- PARK, C.W., MACINNIS, DJ., PRIESTER, J., EISINGERICH, A.B., et IACOBUCCI, D. (2010) « Brand attachment and brand attitude strength: Conceptual and empirical differentiation of two critical brand equity drivers » *Journal of Marketing*, vol 74 no 6, p. 1-17.
- PARK, H., RABOLT, N., et JEON, K. (2008). « Purchasing global luxury brands among young Korean consumers». *Journal of Fashion Marketing and Management*. Vol 12 no 2. p. 244-259
- PERRON F. (1998). « La qualité de service: une comparaison de l'évaluation des écarts avec les performances appliquées à la zone d'achat ». *Recherche et Applications en Marketing*, Vol.13, no 3 p. 3-19.
- PEREY, E. (2009). *Luxury attitude*, Maxima, p. 23.
- PHAU I. et PRENDERGAST, G. (2000). « Consuming luxury brands: the relevance of the 'rarity principle' ». *Brand Management*, vol 8, p. 122-138.
- PINE, J. et GILMORE, J. H. (1998). « The Experience Economy». *Harvard business review*. Vol 76 no 6. P. 176

- Powers, T., et Barrows, C. W. (2006). *Introduction to management in the hospitality industry*. New Jersey: Wiley.
- PINE II, J. et GILMORE, J. H. (1999). *The Experience Economy*, Harvard Business School Press, Boston, p. 254
- Relais & Châteaux (2019), Quelques chiffres, Récupéré le 16 janvier 2020 de <https://www.relaischateaux.com/fr/decouvrir/chiffres-cles>
- ROEDERER, C. (2012). « A Contribution to Conceptualizing the Consumption Experience: Emergence of the Dimensions of an Experience through Life Narratives ». *Recherche et Applications En Marketing*, vol 27 no 3, p. 81–95.
- ROUX, E. et FLOCH, J-M (1996). « Gérer l'ingérable : La contradiction interne de toute maison de luxe ». *Décisions Marketing*, vol. 9, p. 15-25
- RYU, S (2020). « Online luxury goods with price discount or onsite luxury goods with luxury services: Role of situation-specific thinking styles and socio-demographics », *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol 57
- SAVOIE-ZAJC, L. (2009). L'entrevue semi-dirigée. Dans B. Gauthier (Dir.) : *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données* (5^e édition). Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- SAY, J-B (1803) *Traité d'économie politique ou simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent ou se consomment les richesses*. Paris: Calmann-Lévy Éditeur, 1972. Collection Perspectives de l'économie - Les fondateurs, p. 572
- SCHRAMM, W. (1971). The Nature of Communication between Humans. In W. Schramm, & D. F. Roberts (Eds.), *The Process and Effects of Mass Communication* (pp. 3-516). Urbana, IL: University of Illinois Press.
- SCHMITT, B. (1999). « Experiential Marketing ». *Journal of Marketing Management*, vol 15 no.1-3, p. 53-67
- SÉGUIN F. et ABITOL, M. (1994). « L'industrie du luxe en France ». *HEC Montréal. Cahier de recherche*, vol 94 no 29, p. 53
- SHETH, L.N. et PARYVATIYAR, A. (2002). « Evolving Relationship Marketing into a Discipline ». *Journal of Relationship Marketing*, vol 1, p. 3-16
- SHOSTACK, L. G. (1977). « Breaking Free from product marketing ». *Journal of Marketing*, vol 41 no 2, p. 73-80

- SMITH, S. (2003) *Brand Experience*. In: The Economist (eds.) *Brands and Branding*. London
- STATHOPOULOU, A et BALABANIS, G (2019). « The effect of cultural value orientation on consumers' perceptions of luxury value and proclivity for luxury consumption », *Journal of Business Research*, Vol 102, p. 298-312,
- STRAUSS, A. L., et CORBIN, J. (2004). *Les fondements de la recherche qualitative*. Fribourg : Academic Press.
- The Leading Hotels of the World (2019), *Présentation de la société*, Récupéré le 16 janvier 2020 de <https://fr.lhw.com/corporate/about-us>
- THENG, S. (2015). *Le luxe dans le champ du tourisme, Études caribéennes*, 15p. Récupéré le 3 mars 2020 de <http://journals.openedition.org/etudescaribeennes/7470> ;
- TOCQUER, G. et LANGLOIS, M. (1992) *Marketing des services : le défi relationnel*. Édition Gaëtan Morin. Boucherville, Québec. P. 188
- TourismExpress (2019). Hébergement touristique: le gouvernement du Québec fait un pas de plus vers la modernisation du système de classification. Récupéré le 3 mars 2020 de <https://tourismexpress.com/nouvelles/hebergement-touristique-le-gouvernement-du-quebec-fait-un-pas-de-plus-vers-la-modernisation-du-systeme-de-classification>
- Tourisme Québec (2019), Banque de données dynamiques – Établissements d'hébergement, Récupéré le 2 avril 2020 de <http://www.tourisme.gouv.qc.ca/intelligence-affaires/banque-donnees/hebergement.php>
- TOUZI, W; ALIX, T; VALLESPIR, B (2012), Contribution au développement d'un modèle conceptuel du service et de la production de services. *9th International Conference on Modeling, Optimization & SIMulation*, Jun 2012, Bordeaux, France. Récupéré le 20 mars 2020 de <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00728659>
- TIARD, M. (1995). « Les services touristiques de luxe – L'exemple des hôtels, resorts et villages de vacances », *Éditions Espaces*, vol 40, p. 69-81
- TSAI, S. (2005), « Impact of personal orientation on luxury-brand purchase ». value. *International Journal of Market Research*, vol 47 no 4, p. 429-454

- TOSTI, D.T. (2009). « Customer experience and value: A performance view».. *Performance Improvement*, vol 48 no 1, p. 37-44.
- THIÉTART, R.-A. (2007). *Méthodes de recherche en management*. Dunod (2^e éd), 648p.
- VASSEUR, C (2003). *Chapitre 1. Connaissances de bases pour gérer les services dans le livre Démarche-qualité et organisations sportives: Guide pratique du manager*. Paris: INSEP-Éditions, p. 861
- VALLEN, G. K. et VALLEN J. J. (2005). *Check In; Check out: Managing Hotel Operations*, Éditions Pearson (7^e éd.), p. 656
- Verb (2017), *The Evolution of Luxury Hospitality 2017*, Récupéré le 20 mars 2020 de <https://www.independenthotelshow.co.uk/images/Whitepaper-Evolution-luxury-hospitality-20172.pdf>
- VEBLEN, T (1899) *The Theory of the Leisure Class: An Economic Study of Institutions*, Récupéré le 12 novembre 2020 de <http://moglen.law.columbia.edu/LCS/theoryleisureclass.pdf>
- VIGNERON, F. et JOHNSON, L. (2004). « Measuring perceptions of brand luxury. ». *Journal of Brand Management*, vol 11 no 6, p. 484-506
- WALLS, A., OKUMUS, F., WANG, Y. and KWUN, D.J.W. (2011). « Understanding the consumer experience: an exploratory study of luxury hotels»., *Journal of Hospitality Marketing & Management*, vol 20 no 2, p. 166-197
- WIEDMANN, K-P., HENNINGS, N et SIEBELS, A (2009). «Value-based segmentation of luxury consumption behavior»., *Psychology and Marketing*, vol.26 no.7, p.625-651
- WILSON, D. T. (1995). « An Integrated Model of buyer-seller relationships ». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol 23 no 4, p. 335-345
- WIRTZ, J., et al. (2018), «Brave new world: service robots in the frontline », *Journal of Service Management*, vol. 29 no. 5, p. 907-931
- WOODSIDE, A., SOOD, S. et MILLER, K. (2008). « When consumers and brands talk: Storytelling theory and research in psychology and marketing»., *Psychology and Marketing*. vol 25 no 2, p. 97 – 145

- YU, L. (1992). « Seeing Stars: China's Hotel-Rating System», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol 3 no 5, p. 24-27
- YANG, F.X. et LAU, M.C. (2016). « LuXurY' hotel loyalty – a comparison of Chinese Gen X and Y tourists to Macau. ». *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol 27 no 7, p. 1685-1706
- YANG, W. et MATTILA, A.S. (2013). « The impact of status seeking on consumers' word of mouth and product preference: a comparison between luxury hospitality services and luxury goods. ». *Journal of Hospitality & Tourism Research*, vol 41 no 1, p. 1-20
- YANG, W. et MATTILA, A.S. (2014). « Do affluent customers care when luxury brands go mass?: The role of product type and status seeking on luxury brand attitude. ». *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol 26 no 4, p. 526-543.
- YANG, W., ZHANG, L. et MATTILA, A.S. (2016). « Luxe for less: how do consumers react to luxury hotel price promotions? The moderating role of consumers' need for status». *Cornell Hospitality Quarterly*, vol 57 no 1, p. 82-92
- YEOMAN, I et McMAHON-BEATTIE, U (2006), «Luxury markets and premium pricing», *Journal of Revenue & Pricing Management*, vol 4 no 4
- YIN, R. K. (2013). « Validity and generalization in future case study evaluations».. *Evaluation*, vol 19 no 3, p. 321–332.
- ZEITHAML, V.A., BITNER, M.J., et GREMLER, D.D. (2006). *Services marketing: integrating customer focus across the firm* (4^e éd.). Singapore: McGraw-Hill, p. 117