

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

L'IMPACT DES STRATÉGIES ENTREPRENEURIALES SUR L'INNOVATION ET LA  
DIFFÉRENCIATION CONCURRENTIELLE DANS L'INDUSTRIE HÔTELIÈRE  
MAROCAINE DE LUXE

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAITRISE EN DÉVELOPPEMENT DU TOURISME

PAR

MANAL MGHARI

DÉCEMBRE 2025

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.12-2023). 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**

Dans un premier temps, je tiens à remercier ma directrice de recherche, Maryse Boivin, pour son accompagnement, ses orientations et sa disponibilité tout au long de ce parcours. Au-delà de son rôle académique, elle a été pour moi une véritable mentor. Son soutien constant et la confiance qu'elle m'a témoignée m'ont permis de croire davantage en moi et en la valeur de mon travail, transformant ce mémoire en une expérience autant personnelle qu'intellectuelle.

Je remercie également le professeur Mohamed Reda Khomsi, qui a su m'orienter dès mes premiers pas à l'UQAM et dont les conseils ont été précieux dans mon cheminement académique.

Merci aux répondants qui ont pris le temps de participer à cette étude. Merci à toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réussite de ce travail.

À mon frère Mehdi, merci pour ta présence, même à distance. Malgré les kilomètres qui nous séparent, tes mots et ta confiance m'ont portée dans les moments difficiles. À ma meilleure amie Aya, merci d'avoir été mon ancrage, mon épaule et ma force silencieuse quand le doute prenait le dessus.

Et à ma mère, Fatima. Rien ne serait possible sans toi. Ton soutien, ton amour inconditionnel et ta force m'accompagnent chaque jour. Ce mémoire est aussi le tien.

## AVANT-PROPOS

« *On ne se souvient pas des jours, on se souvient des instants.* » - Cesare Pavese

Depuis toujours, l'hôtellerie de luxe m'intrigue. Pas seulement pour ce qu'elle montre, mais pour ce qu'elle dissimule. Pour l'orchestration invisible qui précède chaque sourire, chaque plateau parfaitement dressé, chaque lumière tamisée au bon degré. J'ai toujours aimé observer les coulisses. Comprendre comment on gère, comment on pense un service, comment une direction prend forme, comment les décisions s'enchaînent et influencent toute une expérience.

Et puis il y a le Maroc. Ce n'est pas juste mon pays. C'est un terrain où les logiques de prestige prennent une couleur particulière. Ici, l'excellence ne se crie pas, elle se chuchote. Elle passe dans une main posée sur le cœur, dans un parfum de fleur d'oranger au détour d'un couloir, dans une chaleur humaine qu'aucun manuel ne peut enseigner. Mais ici aussi, la compétition est féroce. Les hôtels se multiplient, les standards s'élèvent, les attentes changent — surtout dans une ville comme Marrakech, où chaque nouvel établissement veut “se démarquer”.

Et pourtant, certains y arrivent. Discrètement. Intelligemment. Certains établissements, sans forcément être les plus visibles ni les plus récents, attirent, fidélisent, s'imposent. Et je me suis toujours demandé : pourquoi eux ? Qu'est-ce qu'ils font que les autres ne font pas ? Comment trouvent-ils ce positionnement, qui capte l'attention sans l'imposer ?

Ce mémoire est né de cette volonté là : réfléchir, sans prétention, aux choix stratégiques, aux sensibilités humaines et aux décisions invisibles qui distinguent un établissement remarquable d'un autre qu'on oublie.

## **USAGE DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE**

Dans le cadre de la réalisation de ce mémoire, l'intelligence artificielle générative a été utilisée de manière ponctuelle et encadrée, exclusivement comme outil d'aide à la reformulation linguistique et à l'amélioration stylistique de certains passages du texte.

L'intelligence artificielle n'a en aucun cas été utilisée pour produire le contenu scientifique du mémoire, ni pour élaborer le cadre théorique, analyser les données empiriques, interpréter les résultats ou formuler les conclusions.

L'ensemble des choix conceptuels, méthodologiques et analytiques relève exclusivement du travail intellectuel de l'autrice. Les données issues des entrevues ont été analysées manuellement selon une démarche qualitative interprétative rigoureuse.

Conformément aux recommandations institutionnelles de l'Université du Québec à Montréal en matière d'usage responsable de l'intelligence artificielle, l'autrice demeure pleinement responsable du contenu final du mémoire.

## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	ii
AVANT-PROPOS.....	iii
USAGE DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE.....	iv
LISTE DES FIGURES.....	vii
LISTE DES TABLEAUX .....	viii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES .....	ix
RÉSUMÉ .....	x
INTRODUCTION .....	- 1 -
CHAPITRE 1 Contexte et problématique .....	- 4 -
1.1 L'hôtellerie de luxe.....	- 4 -
1.2 Choix du terrain : Pourquoi Marrakech ? .....	- 8 -
1.2.1 Le portrait de l'hôtellerie de luxe à Marrakech .....	- 10 -
1.2.2 L'entrepreneuriat et l'innovation dans le secteur de l'hôtellerie de luxe à Marrakech .....	- 13 -
1.3 La classification des établissements d'hébergement touristique de luxe au Maroc .....	- 15 -
1.4 Problématique de recherche .....	- 17 -
CHAPITRE 2 Revue de la littérature.....	- 21 -
2.1 Différenciation concurrentielle dans le luxe hôtelier .....	- 21 -
2.1.1 Définition de la différenciation.....	- 21 -
2.1.2 Pourquoi la différenciation peut être durable .....	- 22 -
2.2 Les leviers de différenciation pour l'hôtellerie de luxe.....	- 23 -
2.2.1 Expérience client comme levier différenciateur .....	- 23 -
2.2.2 Valeur perçue et justification du prix premium .....	- 26 -
2.2.3 Image de marque et identité dans le luxe .....	- 27 -
2.2.4 Adaptation stratégique et cohérence du positionnement .....	- 29 -
2.3 La différenciation culturelle .....	- 30 -
2.4 Entrepreneuriat et innovation comme moteurs de différenciation dans le luxe hôtelier .....	- 32 -
2.4.1 Entrepreneuriat .....	- 32 -
2.4.2 Innovation.....	- 37 -
2.4.3 Innovation et numérique : l'essor de l'intelligence artificielle .....	- 39 -
CHAPITRE 3 Cadre de référence.....	- 43 -
3.1 Cadre conceptuel .....	- 44 -
3.1.1 L'entrepreneuriat .....	- 44 -

3.1.2 L'innovation .....	- 46 -
3.1.3 La différenciation concurrentielle .....	- 47 -
3.1.4 La performance .....	- 48 -
3.1.5 Opérationnalisation des concepts .....	- 50 -
3.2 Question de recherche et hypothèses .....	- 51 -
 CHAPITRE 4 Méthodologie .....	- 55 -
4.1 Approche méthodologique .....	- 55 -
4.2 Approche épistémologique .....	- 56 -
4.3 L'échantillonnage .....	- 57 -
4.4 Méthode de collecte des données .....	- 61 -
4.5 Le guide d'entrevue .....	- 62 -
4.6 Méthodes d'analyse des données .....	- 63 -
4.7 La validité de la recherche .....	- 65 -
4.8 L'éthique de la recherche .....	- 66 -
 CHAPITRE 5 Résultats et discussion .....	- 68 -
5.1 Analyse des résultats .....	- 68 -
5.1.1 Axe 1 – Entrepreneuriat hôtelier .....	- 74 -
5.1.2 Axe 2 – Innovation .....	- 76 -
5.1.3 Axe 3 – Différenciation concurrentielle .....	- 78 -
5.1.4 Axe 4 – Performance .....	- 81 -
5.2 Discussion .....	- 84 -
5.3 Limites de la recherche .....	- 94 -
 CONCLUSION .....	- 98 -
 ANNEXE A Guide d'entrevue .....	- 100 -
 ANNEXE B Certificat d'approbation éthique .....	- 103 -
 BIBLIOGRAPHIE .....	- 104 -

## **LISTE DES FIGURES**

Figure 1.1 Croissance mondiale des dépenses de luxe selon le type de consommation (2010-2024) .....	- 6 -
Figure 1.2 Evolution du marché du tourisme de luxe selon les groupes d'age (2020-2030) .....	- 7 -
Figure 1.3 Répartitions des nuitées EHTC par destination (janvier-juin 2025).....	- 9 -
Figure 1.4 Représentation visuelle des formes d'innovation dans l'hôtellerie de luxe à Marrakech.....	- 15 -
Figure 2.1 La discipline des leaders pour dominer un marché : produit, coût et expérience .....	- 25 -
Figure 2.2 Prisme d'identité de marque de Kapferer (2012).....	- 28 -
Figure 3.1 Déterminants et conséquences de l'orientation entrepreneuriale.....	- 45 -
Figure 3.2 Matrice des stratégies génériques de Porter.....	- 48 -
Figure 3.3 Schéma initial du cadre conceptuel.....	- 53 -
Figure 5.1 Schéma révisé du cadre conceptuel.....	- 94 -

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1.1 Taxonomie simplifiée des hôtels de luxe à Marrakech .....	- 17 -
Tableau 3.1 Évolution des formes d'innovation dans la littérature .....	- 47 -
Tableau 4.1 Présentation de l'échantillon des établissements hôteliers interrogés à Marrakech.....	- 60 -
Tableau 5.1 Les nœuds.....	- 70 -
Tableau 5.2 Les termes récurrents et leur prédominance.....	- 71 -
Tableau 5.3 Classification des termes récurrents et des nœuds en fonction du cadre de référence.....	- 72 -

## **LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES**

PIB	Produit Intérieur Brut
DEPF	Direction des Études et des Prévisions Financières
EHTC	Établissements d'Hébergement Touristique Classés
OMPIC	Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale
TPME	Très Petite et Moyenne Entreprise
MTAESS	Ministère du Tourisme, de l'Artisanat et de l'Économie Sociale et Solidaire
SIT	Système d'Information Touristique
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
INSEE	Institut National de la Statistique et des Études Économiques
IA	Intelligence Artificielle
RevPAR	Revenu par chambre disponible
ADR	Revenu moyen par chambre
CAN	Coupe d'Afrique des Nations de football
ONCF	Office national des chemins de fer
FNIH	Fédération Nationale de l'Industrie Hôtelière
OTA	Online Travel Agency (Agence de voyage en ligne)

## RÉSUMÉ

Ce mémoire s'intéresse aux dynamiques entrepreneuriales et stratégiques à l'œuvre dans l'hôtellerie de luxe à Marrakech, une destination en pleine expansion touristique et marquée par une concurrence internationale accrue. L'objectif principal est d'examiner comment les stratégies entrepreneuriales mises en œuvre dans les établissements de luxe influencent à la fois leur différenciation concurrentielle et leur performance.

Sur le plan méthodologique, la recherche adopte une approche qualitative de type exploratoire. Sept entrevues semi-dirigées ont été menées auprès de gestionnaires d'hôtels cinq étoiles et de riad de prestige, sélectionnés selon un échantillonnage de convenance. Les données ont été codifiées et analysées à l'aide de différentes méthodes complémentaires, afin d'assurer la validité des résultats et de croiser les perspectives empiriques et théoriques. La question de recherche posée - « Comment les stratégies entrepreneuriales mises en œuvre dans les établissements hôteliers de luxe à Marrakech influencent-elles leur différenciation concurrentielle et leur performance ? » - a été abordée à travers quatre hypothèses liées respectivement à l'entrepreneuriat, à l'innovation, à la différenciation et à la performance.

Les résultats montrent que l'entrepreneuriat hôtelier s'exprime avant tout par une logique d'adaptation progressive. L'innovation apparaît sous des formes majoritairement expérientielles et sensorielles, privilégiant l'authenticité et la mise en scène plutôt que la rupture technologique. La différenciation, quant à elle, repose sur des dimensions immatérielles et relationnelles, telles que la personnalisation du service, l'identité culturelle et la réputation. Enfin, la performance est appréhendée comme multidimensionnelle, où la satisfaction client et la réputation durable prennent sur les indicateurs financiers classiques.

En conclusion, ce mémoire met en évidence que la durabilité de l'avantage concurrentiel dans l'hôtellerie de luxe à Marrakech dépend d'une continuité créative, contextuelle et relationnelle, articulant identité, expérience et réputation.

Mots-clés : hôtellerie de luxe, entrepreneuriat, innovation, différenciation concurrentielle, performance, Maroc

## INTRODUCTION

Le secteur touristique marocain constitue depuis plusieurs décennies un moteur essentiel de développement économique et social, représentant environ 7 % du PIB national et la deuxième source de devises du pays (Ministère du Tourisme, 2025a). En 2024, le Maroc a accueilli 17,4 millions de visiteurs internationaux, soit une progression de 20 % par rapport à 2023, atteignant ainsi avec deux ans d'avance l'objectif initialement fixé pour 2026 (Reuters, 2025 ; Ministère du Tourisme, 2025a). Ces arrivées ont généré 28,7 millions de nuitées dans les établissements d'hébergement touristique classés (EHTC) et des recettes de 112 milliards de dirhams, soit environ 14,3 milliards de dollars canadiens, établissant un record historique (Le Matin, 2025 ; DEPF, 2023). Ces résultats font écho à la résilience et l'attractivité croissante de la destination Maroc, soutenue par des investissements majeurs dans les infrastructures aéroportuaires et ferroviaires (Banque Mondiale, 2024).

Dans ce paysage national, Marrakech occupe une position singulière. Véritable vitrine touristique, la ville concentre une part importante de la fréquentation internationale et s'impose comme l'épicentre de l'hôtellerie haut de gamme au Maroc (Observatoire du Tourisme, 2025). Au premier semestre 2025, Marrakech a enregistré 5,06 millions de nuitées, en hausse de 6 % par rapport à 2024, avec un taux d'occupation moyen de 71 % dans les EHTC (L'Économiste, 2025). Cette croissance repose sur une clientèle internationale exigeante, qui représentait près de 81 % des nuitées en avril 2025, dominée par la France (26 %), suivie du marché national (19 %) et du Royaume-Uni (16 %) (Observatoire du Tourisme, 2025). Face à cette intensité concurrentielle, les établissements doivent aller au-delà de la prestation de base et proposer des expériences distinctives afin de conserver leur attractivité.

Au sein de l'industrie touristique marocaine, le segment du luxe occupe une place particulière. Bien que minoritaire en termes de capacité, ce segment concentre une valeur ajoutée stratégique puisqu'il s'adresse à une clientèle internationale à fort pouvoir d'achat, exigeante et fortement contributrice aux recettes en devises (Kapferer et Bastien, 2009 ; Dehoorne et Theng, 2015). Contrairement au tourisme de masse, il repose sur l'exclusivité, la rareté et la personnalisation de l'expérience (Pine et Gilmore, 1999 ; Cousin et Chauvin, 2012 ; Néault, 2011, cité dans Mires,

2016, p. 9). À Marrakech, il constitue un pilier de l'image internationale de la ville et un facteur central de différenciation dans la compétition régionale et mondiale (Observatoire du Tourisme, 2025). Cibler ce segment permet donc de mieux saisir les logiques entrepreneuriales et différenciatrices dans leur forme la plus exigeante, là où la pression concurrentielle et les attentes clientèles atteignent leur intensité maximale.

Ce segment illustre ainsi les paradoxes du secteur : d'un côté, il repose sur des standards universels de qualité, de confort et de personnalisation (Pine et Gilmore, 1999 ; Lashley, 2008), et de l'autre, il doit continuellement innover en intégrant des éléments identitaires et culturels propres au Maroc (Peters et Pikkemaat, 2012). La différenciation concurrentielle apparaît alors comme une nécessité stratégique, car les clients recherchent simultanément l'excellence et l'authenticité de l'expérience (Kapferer et Bastien, 2009). Dans un marché où de nombreux acteurs partagent le même espace et ciblent des profils similaires, c'est la capacité entrepreneuriale à exploiter de nouvelles opportunités qui devient déterminante (Shane et Venkataraman, 2000).

L'entrepreneuriat hôtelier ne s'arrête pas à la création d'entreprises : il renvoie également à des pratiques managériales proactives et innovantes visant à générer de la valeur (Drucker, 1985 ; Miller, 1983). Contrairement à certaines perceptions, il n'induit pas automatiquement l'innovation, mais poursuit avant tout la création de valeur économique (Schumpeter, 1934 ; Zahra, 2002). Toutefois, lorsqu'il s'oriente vers l'exploration de nouvelles offres ou de nouvelles formes de satisfaction des attentes clients, il devient un vecteur majeur d'innovation stratégique (Lumpkin et Dess, 1996).

Parallèlement, le contexte entrepreneurial marocain favorise ce type de transformation. Entre janvier et mai 2024, le pays a enregistré 40 874 nouvelles créations d'entreprises, confirmant la reprise de l'activité après la crise sanitaire (OMPIC, 2024). Le secteur touristique, et en particulier l'hôtellerie et la restauration, figure parmi les plus attractifs, concentrant une part significative de ces créations (Observatoire Marocain de la TPME, 2024).

Ainsi, dans un cadre où le tourisme marocain connaît une croissance soutenue et où Marrakech se positionne dans le marché haut de gamme, l'hôtellerie de luxe permettra l'observation et l'analyse de l'articulation entre entrepreneuriat, innovation et différenciation concurrentielle. Le présent

mémoire s'attache à éclairer cette dynamique, en mettant en évidence la manière dont les pratiques entrepreneuriales contribuent à renforcer la compétitivité et la performance des hôtels de luxe à Marrakech.

Tout d'abord, le chapitre 1 présente le contexte général et la problématique de recherche. Le chapitre 2 propose une revue de littérature approfondie. Il développe les notions de différenciation concurrentielle, puis les concepts liés à l'entrepreneuriat et à ses différentes formes. Enfin, il aborde le concept d'innovation, en étudiant son évolution, son lien avec le numérique et l'intelligence artificielle, ainsi que son articulation avec l'entrepreneuriat.

Le chapitre 3 établit le cadre de référence. On y trouve la formulation des questions de recherche, les hypothèses de travail, ainsi que le modèle conceptuel structuré autour de quatre dimensions principales : l'entrepreneuriat hôtelier, l'innovation, la différenciation concurrentielle et la performance.

Ensuite, le chapitre 4 détaille la méthodologie adoptée. Il expose l'approche qualitative et inductive retenue, décrit la stratégie d'échantillonnage, la méthode de collecte des données, le guide d'entrevue, les techniques d'analyse, ainsi que les enjeux de validité et d'éthique de la recherche.

Le chapitre 5 est consacré aux résultats et conclusions. Il analyse les données recueillies, met en évidence les convergences et divergences avec la littérature, puis ouvre sur une discussion critique. Enfin, le mémoire se clôt par une conclusion générale, suivie des annexes et de la bibliographie.

# **CHAPITRE 1**

## **Contexte et problématique**

L'hôtellerie de luxe attire l'attention des chercheurs autant par son poids économique que par la complexité des logiques qui la structurent. Elle participe à la construction de l'image des destinations et façonne la perception qu'en ont les visiteurs (Lashley, 2008 ; Kapferer et Bastien, 2009). Derrière l'apparente homogénéité des standards, chaque établissement développe en réalité des stratégies propres, mêlant ressources, pratiques de gestion et orientations entrepreneuriales, qui conditionnent leur performance et leur reconnaissance (Barney, 1991 ; Peters et Pikkemaat, 2012).

Marrakech concentre plus de 27 % du marché hôtelier de luxe du Maroc, ce qui en fait un territoire privilégié pour étudier la manière dont l'entrepreneuriat hôtelier se déploie (Observatoire du Tourisme, 2025). L'entrepreneuriat permet ici d'interroger les choix stratégiques qui soutiennent la compétitivité et la différenciation dans un marché saturé (Shane et Venkataraman, 2000).

Ce premier chapitre posera les bases de cette réflexion en présentant d'une part l'importance du luxe dans le tourisme, d'autre part la spécificité de Marrakech comme terrain d'étude, avant d'aborder les liens entre entrepreneuriat, innovation et hôtellerie de luxe ainsi que les classifications en vigueur. Cette mise en place ouvrira sur la formulation de la problématique et des objectifs du mémoire.

### **1.1 L'hôtellerie de luxe**

L'industrie hôtelière de luxe représente un segment stratégique essentiel de l'industrie touristique globale. Pourtant, et malgré sa croissance, les recherches académiques dans ce domaine demeurent encore relativement limitées (Creevey et al., 2022). La compréhension du concept de luxe varie selon les perspectives adoptées, allant d'une vision traditionnelle centrée sur la consommation ostentatoire, le prestige et l'exclusivité des produits (Godey et al., 2013 ; Reilev et al., 2020), à une interprétation plus contemporaine où le luxe s'inscrit davantage dans une expérience subjective et contextualisée par le consommateur (Kauppinen-Räisänen et al., 2019). Cette définition transcende

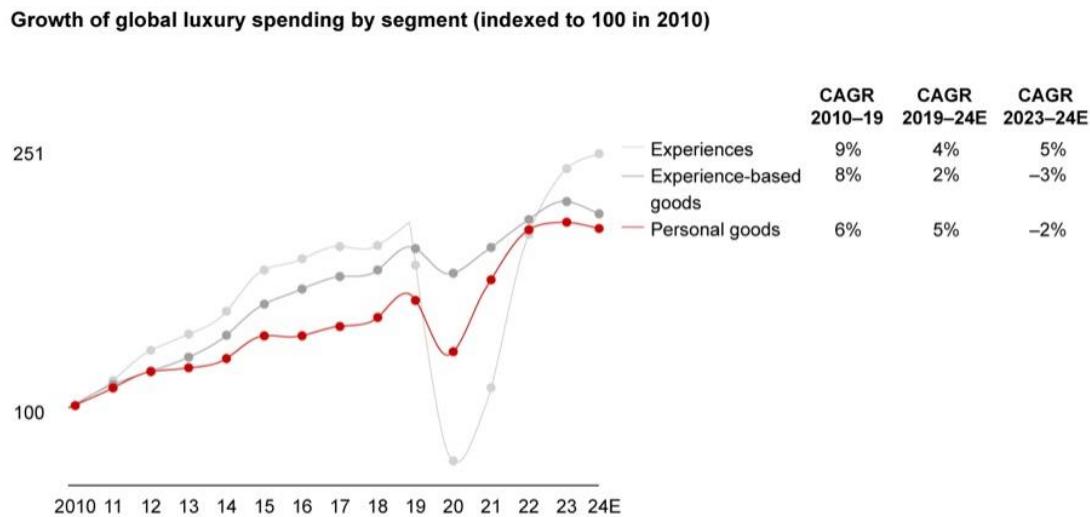
les classifications formelles d'établissements et place l'expérience vécue au cœur même du luxe hôtelier.

Selon Lipovetsky (2003), « le luxe, c'est le rêve, ce qui embellit le décor de la vie, la perfection faite chose par le génie humain » (p. 19). Bechtold (1991) souligne la place centrale de l'immatériel dans le luxe, qui s'inscrit dans un univers symbolique visant à susciter des émotions profondes. Le luxe devient aussi un langage de distinction sociale : il permet de marquer l'appartenance à un groupe privilégié à travers l'accès à de l'exclusivité. Comme le formule Michaud (2013), il s'agit de « 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 » (p. 38). En ce sens, Duguay (2007) évoque le luxe comme « le désir de quelque chose qui dépasse la simple utilité, le cours banal des choses, le désir d'un écart » (p. 10).

Cette logique se transpose pleinement dans l'offre touristique de luxe, qui repose sur une articulation subtile entre un support physique d'exception et un système de production de services hautement qualitatif (Theng, 2015, p. 3). Le cadre matériel – qu'il s'agisse d'un palace centenaire, d'un riad au charme discret ou d'un site patrimonial classé – ne constitue qu'un socle. Ce n'est qu'au travers de la scénarisation expérientielle et de la prestation sur mesure qu'il acquiert pleinement sa dimension luxueuse (Theng, 2015). Autrement dit, ce n'est pas la rareté du lieu seul qui crée le luxe, mais bien la capacité à orchestrer, autour de ce lieu, une expérience intégrée, fluide et mémorable (Kolenc et Bounaouas, 2020).

Au fil des dernières années, on observe clairement un basculement de la valeur perçue du luxe : des biens vers du vécu. Selon Bain et Company (2025) et comme l'indique la figure 1.1, la croissance des dépenses en expériences (voyages, événements, bien-être) atteint 5 % entre 2023 et 2024 , surpassant largement les performances des biens matériels traditionnels, qui marquent un net ralentissement. La figure 1.1 illustre l'évolution des dépenses mondiales dans l'industrie du luxe, en distinguant trois segments : les expériences (telles que l'hôtellerie, la croisière ou la restauration de prestige), les biens fondés sur l'expérience (ex. : art, voitures de luxe) et les biens personnels (mode, accessoires, etc.). On y observe une croissance soutenue des dépenses orientées

vers les expériences, particulièrement marquée jusqu'en 2023, avec un taux de croissance annuel composé (CAGR) de 5 % entre 2019 et 2024.



Notes: Growth shown at current exchange rates; E indicates estimated value; experience-based goods include fine art, luxury cars, private jets and yachts, fine wines and spirits, and gourmet food; personal goods include high-end furniture/housewares and personal luxury goods; experiences include luxury hospitality, cruises, and fine dining  
Source: Bain & Company

Figure 1.1 Croissance mondiale des dépenses de luxe selon le type de consommation (2010-2024)

Source : Bain et Company (2025)

Le secteur du tourisme de luxe illustre cette transition : il est désormais évalué à environ 1 489 milliards USD en 2024 (soit environ 2 025 milliards CAD), avec une croissance annuelle future estimée à 7,9 % entre 2024 et 2030 (Kinglike Concierge, 2024). Cette croissance accélérée, bien qu'elle témoigne d'un regain d'intérêt pour le luxe, impose aux acteurs une réinvention constante : l'offre ne peut plus se limiter à une excellence formelle, elle doit répondre à des attentes émotionnelles, responsables et profondément humaines.

Cette tendance est portée par une clientèle d'une nouvelle génération de consommateurs à hauts revenus, pour qui le sens, la personnalisation et l'authenticité priment sur la possession. Le développement du tourisme de luxe ne concerne plus uniquement les clientèles traditionnelles de plus de 40 ans.

## Luxury Travel Market

Size, by Age-group, 2020 - 2030 (USD Trillion)

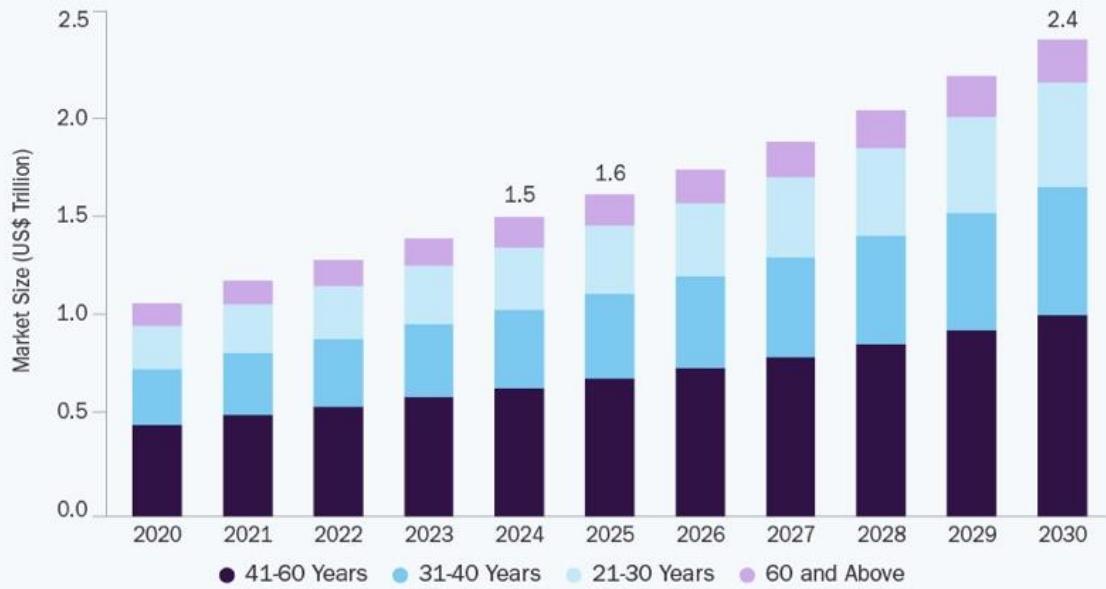


Figure 1.2 Evolution du marché du tourisme de luxe selon les groupes d'âge (2020-2030)

Source : Grand View Research (2024), « Luxury Travel Market Size, Share et Trends Analysis Report »,  
<https://www.grandviewresearch.com>

Comme l'indique la Figure 1.2, les segments des 21–30 ans et 31–40 ans participent de plus en plus activement à la croissance du marché. Cette répartition générationnelle confirme le basculement du pouvoir de consommation vers des clientèles plus jeunes, dont les attentes diffèrent structurellement des générations précédentes.

En effet, plus de 59 % de ces voyageurs affirment privilégier les expériences marquantes aux biens matériels (Business Insider, 2024). Ce glissement se reflète également dans les tendances de consommation. Selon Mastercard (2024), les dépenses liées aux expériences de voyage ont connu une augmentation significative par rapport aux biens physiques, notamment chez les clientèles du Moyen-Orient, dont les dépenses en expériences ont dépassé de 53 % à 65 % les niveaux de 2019. De plus, une étude récente révèle que les voyageurs fortunés planifient en moyenne huit voyages de loisir par an, dont trois à l'international, et que plus de la moitié d'entre eux prévoient d'augmenter leurs dépenses dans ce segment (Travel Market Report, 2025).

## 1.2 Choix du terrain : Pourquoi Marrakech ?

Le choix de Marrakech comme terrain d'étude s'inscrit dans une logique à la fois empirique et analytique. En 2024, le Maroc a enregistré un record de 28,7 millions de nuitées dans les établissements d'hébergement touristique classés, soit une augmentation de 12 % par rapport à 2023, témoignant du dynamisme du secteur touristique national (Ministère du Tourisme, de l'Artisanat et de l'Économie Sociale et Solidaire [MTAES], 2024).

Cette dynamique s'est prolongée en 2025, avec (à fin mai) une hausse de 22 % des arrivées aux postes frontières par rapport à la même période en 2024, ainsi qu'une progression de 17 % des nuitées touristiques. Ces résultats sont présentés comme l'effet d'une trajectoire structurée par la feuille de route 2023–2026 et s'inscrivent dans l'objectif de 26 millions de touristes à l'horizon 2030. Parallèlement, l'ONMT met en avant l'aérien comme levier stratégique (stratégie « Aérien x2 »), avec l'ambition de dépasser 13 millions de sièges aériens dès 2025 et une progression de 25 % des sièges contractualisés en un an, tout en renforçant l'action marketing internationale (plan « *World Class Marketing* ») et la stimulation du tourisme interne via des partenariats (notamment avec l'ONCF) et la refonte de la plateforme *Ntla9awfbladna*, qui est une expression marocaine en dialecte arabe qui se traduit par « On se retrouve dans notre pays », un slogan de campagne touristique marocaine encourageant les Marocains, y compris ceux de l'étranger, à redécouvrir et explorer les richesses du Maroc. Dans la continuité, le programme annoncé pour le second semestre 2025 inclut aussi une campagne “Maroc, Terre de Football” en lien avec la CAN 2025, ainsi que plus de 40 événements nationaux destinés à animer le territoire. (FNIH, 2025)

Dans cette foule, Marrakech joue un rôle central, avec une capacité hôtelière estimée à environ 250 établissements classés, totalisant près de 75 000 lits (MICE in Marrakech, 2022). Surnommée la ville ocre, Marrakech figure parmi les destinations touristiques les plus prisées d'Afrique du Nord. Elle attire chaque année des millions de visiteurs en quête d'authenticité, de raffinement et de dépaysement, et accueille plusieurs établissements hôteliers de luxe reconnus à l'échelle internationale (iCare-Edu, 2025 ; Observatoire du Tourisme, 2025). Cette attractivité se reflète dans la répartition des nuitées enregistrées au niveau national, comme l'illustre la Figure 1.3, qui présente l'évolution des nuitées dans les établissements d'hébergement touristique classés (EHTC) par principale destination au Maroc. Comme on peut l'observer sur la Figure 1.3, sur la période de

janvier à juin 2025, Marrakech totalise environ 5,06 millions de nuitées, se positionnant nettement devant Agadir et Casablanca, autres grandes destinations touristiques marocaines, et confirmant ainsi son leadership national sur le segment hôtelier.

Ces flux touristiques soutiennent des niveaux élevés d'occupation hôtelière, avec des taux avoisinant 90 % en haute saison, ce qui engendre à la fois une pression accrue sur l'offre d'hébergement et des opportunités pour le déploiement de stratégies entrepreneuriales innovantes (Bladi, 2025). Par ailleurs, la région Marrakech-Safi, dont Marrakech constitue le pôle central, concentre une part importante des nuitées nationales, et le secteur hôtelier y génère une part significative des emplois directs et indirects (Conseil Régional du Tourisme de Marrakech-Safi, 2019).

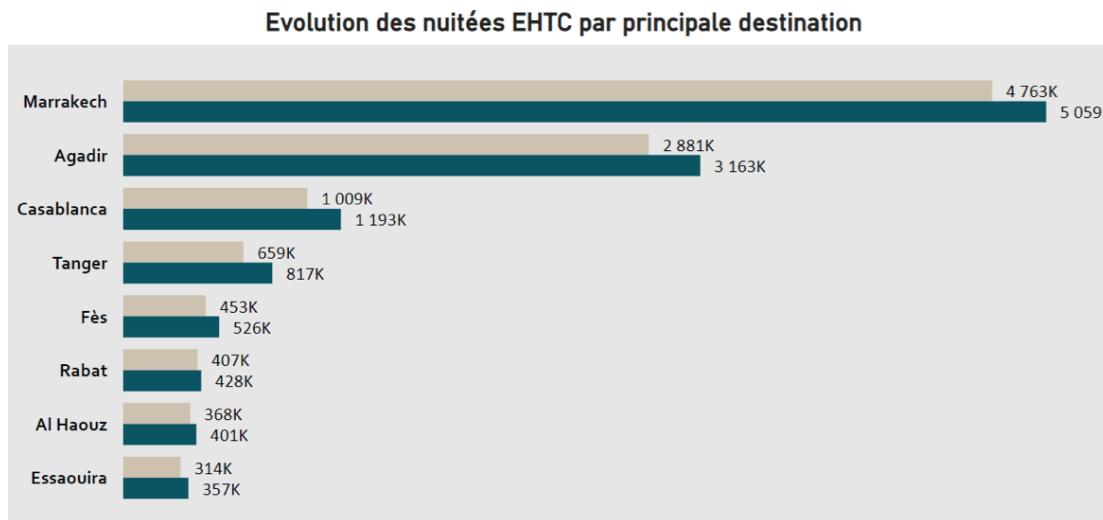


Figure 1.3 Répartitions des nuitées EHTC par destination (janvier-juin 2025).

Source : Observatoire du Tourisme Maroc, Tableau de bord national – juin 2025

La reconnaissance internationale de Marrakech en tant que destination touristique est également attestée par plusieurs classements internationaux. À titre d'exemple, le magazine *Forbes* a classé Marrakech au 9<sup>e</sup> rang des meilleures villes dans le monde à absolument visiter en 2025, soulignant son attractivité auprès des clientèles internationales haut de gamme (ClarenLuxury, 2025).

Au-delà des indicateurs économiques et touristiques, le choix de Marrakech comme terrain de recherche s'ancre également dans une trajectoire personnelle et professionnelle. Originaire de cette

ville, la chercheuse a été témoin des transformations induites par le développement touristique sur les dynamiques économiques locales, les pratiques professionnelles et les aspirations des jeunes générations. Cette proximité territoriale favorise une compréhension fine du terrain, tout en appelant à une posture réflexive et distanciée dans l'analyse.

Enfin, Marrakech constitue un terrain particulièrement pertinent pour explorer les logiques d'innovation, d'adaptation et de différenciation dans un contexte post-pandémique. La ville se réinvente continuellement à travers l'organisation d'événements d'envergure internationale, tels que le Festival international du film de Marrakech, le développement du tourisme d'affaires et l'essor d'une scène culinaire et artistique dynamique, renforçant ainsi son positionnement comme laboratoire d'expériences dans l'hôtellerie de luxe (Nabais, 2024).

### **1.2.1 Le portrait de l'hôtellerie de luxe à Marrakech**

Au Maroc, un hôtel classé « luxe » est défini comme un établissement situé dans un quartier de grand standing ou dans un site de haute valeur touristique, offrant une très grande qualité de services et d'équipements, une pluralité d'installations, ainsi qu'un personnel hautement qualifié répondant à des standards élevés de professionnalisme (Ministère du Tourisme, de l'Artisanat et de l'Économie Sociale et Solidaire [MTAESS], 2003).

Dans ce cadre réglementaire, Marrakech s'impose comme l'un des principaux pôles du tourisme haut de gamme au Maroc. En 2024, la ville comptait environ 250 établissements d'hébergement touristique classés, représentant près de 75 000 lits, toutes catégories confondues (MICE in Marrakech, 2024). Parmi ces établissements, les hôtels cinq étoiles affichaient un taux d'occupation moyen de 62 %, confirmant la reprise progressive du secteur hôtelier après la pandémie et soulignant la vitalité du segment du luxe (LesECO.ma, 2024). Toutefois, ce taux demeure inférieur à ceux observés dans certaines destinations méditerranéennes concurrentes, notamment en Espagne ou au Portugal, ce qui met en évidence l'existence de marges de progression en matière de compétitivité et de différenciation (Médias24, 2024).

La concurrence croissante dans le segment du luxe s'accompagne d'un renouvellement continu de l'offre hôtelière. Les établissements haut de gamme de Marrakech proposent une gamme étendue

de services personnalisés, incluant des spas traditionnels, des riads privatifs, des expériences gastronomiques de prestige, des services de conciergerie sur mesure ainsi que des prestations de transport haut de gamme, telles que les transferts en limousine ou en hélicoptère (Nabais, 2024). Ces évolutions s'inscrivent dans des tendances de consommation plus larges : selon une étude de McKinsey (2020), 79 % des consommateurs privilégiennent des expériences personnalisées, fondées sur leurs préférences individuelles et leurs comportements antérieurs.

Parallèlement, les pouvoirs publics et les investisseurs institutionnels soutiennent activement le développement de l'hôtellerie de luxe. Depuis juin 2025, une nouvelle réglementation autorise la construction de résidences attenantes aux établissements de prestige, facilitant l'intégration de villas et de riads à proximité immédiate des hôtels de luxe (Atalayar, 2025). Cette orientation réglementaire s'inscrit dans une dynamique plus large : le Maroc se positionne désormais au deuxième rang africain en matière de chambres de luxe en cours de développement, avec environ 8 600 unités prévues à l'horizon 2025 (W Hospitality Group, 2025). Des projets emblématiques, tels que l'extension du Fairmont Royal Palm Marrakech comprenant la création de 150 nouvelles chambres dans le cadre d'un partenariat stratégique, illustrent l'engagement d'investisseurs internationaux à maintenir et faire évoluer le positionnement haut de gamme de la destination (Médias24, 2025).

Au-delà de la croissance quantitative de l'offre, le paysage de l'hôtellerie de luxe à Marrakech se caractérise par une forte hétérogénéité des modèles et des positionnements. Les établissements se distinguent notamment par leur appartenance à des chaînes internationales ou à des structures indépendantes, par leur localisation (médina, centre-ville ou zones périphériques), ainsi que par le type d'expérience proposée, allant du resort immersif à grande échelle au riad de prestige à forte valeur patrimoniale.

Dans ce contexte, la gastronomie constitue un levier central de différenciation. Des établissements emblématiques, tels que La Mamounia, combinent une offre culinaire de haut niveau, portée par des chefs de renommée internationale, avec une mise en valeur de la culture gastronomique marocaine, intégrée à l'identité globale de l'expérience hôtelière (La Mamounia, 2025). De même, le bien-être et le spa haut de gamme occupent une place centrale dans l'offre de luxe à Marrakech. De nombreux hôtels cinq étoiles proposent des espaces dédiés de grande envergure, associant

hammams traditionnels, soins inspirés des rituels marocains et programmes de bien-être contemporains, renforçant ainsi la dimension sensorielle et expérientielle du séjour (TripAdvisor, 2025 ; Expedia, 2025).

Marrakech développe également une offre hôtelière de luxe orientée vers le segment MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions). Les établissements disposent d'infrastructures modulables, de services premium et de prestations adaptées à l'accueil d'événements professionnels et de prestige, traduisant la capacité de la destination à articuler exigences professionnelles et expériences de loisir dans un même cadre d'hospitalité (Expedia, 2025).

Enfin, la personnalisation de l'expérience client, particulièrement recherchée par une clientèle de luxe plus jeune et connectée, se traduit par une demande croissante de séjours sur mesure intégrant visites culturelles, activités exclusives et services individualisés. Cette orientation, conjuguée à la valorisation du patrimoine architectural et artisanal local (zellige, plâtre ciselé, patios traditionnels), confère à l'hôtellerie de luxe marrakchie une identité singulière, articulant héritage culturel et standards internationaux de confort et de service. L'exemple du Royal Mansour Marrakech, qui propose 53 riads entièrement privatisés intégrés à un complexe hôtelier de prestige, illustre cette recherche d'intimité, d'exclusivité et d'immersion culturelle au cœur même de la médina (Royal Mansour Hotels, 2024).

À partir des éléments présentés, il est possible de proposer une taxonomie simplifiée de l'hôtellerie de luxe à Marrakech, inspirée des critères de segmentation mobilisés par les principales plateformes de réservation en ligne (OTA), telles que Booking, Expedia et Tripadvisor. Cette taxonomie permet de distinguer : (1) les hôtels de chaînes internationales de luxe, caractérisés par des standards homogènes et une forte notoriété de marque ; (2) les établissements indépendants et riads de prestige, misant sur l'authenticité, le patrimoine et la personnalisation de l'expérience ; (3) les resorts de luxe situés en périphérie, orientés vers le bien-être, l'espace et l'exclusivité ; et (4) les hôtels urbains haut de gamme intégrant une offre MICE et événementielle. Cette segmentation met en évidence la diversité des modèles et des positionnements au sein du segment du luxe à Marrakech, tout en soulignant la complexité des stratégies de différenciation adoptées par les acteurs de la destination.

Dans ce contexte marqué par une intensification de la concurrence, une diversification des modèles et une montée en gamme des expériences proposées, une question centrale se pose : comment les acteurs de l'hôtellerie de luxe à Marrakech parviennent-ils à se différencier durablement de leurs concurrents ?

Il convient de préciser que les données mobilisées pour établir ce portrait s'appuient principalement sur des sources secondaires issues d'organismes institutionnels, notamment le ministère du Tourisme, de l'Artisanat et de l'Économie Sociale et Solidaire, ainsi que sur des rapports sectoriels et des bases de données professionnelles du tourisme et de l'hôtellerie. Les statistiques officielles publiées par le ministère ont permis d'appréhender l'évolution des nuitées, de la capacité hôtelière et du positionnement de Marrakech au sein du paysage touristique national. Le recours à des sources publiques reconnues, combinées à des plateformes spécialisées et à des rapports sectoriels, constitue une approche pertinente et cohérente avec les objectifs exploratoires de la recherche. Il convient toutefois de noter que ces sources publiques (plateformes de réservation, communications institutionnelles et sites web d'hôtels) présentent un biais possible lié à des objectifs de promotion et à des mises à jour variables. Elles sont mobilisées ici principalement pour structurer une lecture de l'offre et des pratiques déclarées, et non comme preuve exhaustive des pratiques réelles, lesquelles sont examinées de manière plus directe à partir des entrevues menées auprès des gestionnaires.

À partir de ces constats, l'analyse se poursuit dans le prochain point en examinant le rôle de l'entrepreneuriat et de l'innovation dans l'évolution de l'hôtellerie de luxe à Marrakech.

### **1.2.2 L'entrepreneuriat et l'innovation dans le secteur de l'hôtellerie de luxe à Marrakech**

Cette section propose un premier aperçu de l'entrepreneuriat et de l'innovation dans le secteur de l'hôtellerie de luxe à Marrakech, ces concepts étant définis et approfondis de manière plus rigoureuse au chapitre 2.

L'entrepreneuriat, caractérisé par le sens de l'initiative, la prise de risque, ainsi que la capacité à organiser et réorganiser les mécanismes sociaux et économiques (Lordkipanidze, 2002), se manifeste à Marrakech par la diversification des offres hôtelières. Des formes d'innovation

émergent dans ce secteur, où les établissements repensent le modèle d'hospitalité traditionnel en privilégiant la personnalisation du service, l'ancrage culturel local et des expériences immersives. Sur le plan expérientiel, certains hôtels innovent en collaborant avec des artisans locaux pour concevoir des décors sur-mesure et authentiques, apportant une valeur identitaire forte. D'autres misent sur une différenciation par l'offre, en proposant des expériences exclusives telles que des cours de cuisine marocaine, des rituels de hammam traditionnels ou des excursions privées – autant de services qui visent une montée en gamme de l'expérience client. Cette démarche témoigne d'innovations à la fois d'usage et de positionnement, en réponse à une clientèle en quête de sens, de singularité et de lien culturel avec la destination (Stoniz, 2024).

Le progrès technologique joue également un rôle central dans la transformation du secteur. Plusieurs établissements adoptent des solutions connectées pour améliorer l'expérience client, comme les applications mobiles personnalisées, les *check-ins* digitalisés et l'intelligence artificielle pour optimiser la gestion des services (LesEco.ma, 2024). De plus, les considérations environnementales deviennent un vecteur croissant de différenciation stratégique. Des écolodges de luxe comme Terre des Étoiles adoptent des pratiques écoresponsables, telles que l'utilisation de panneaux solaires pour l'énergie et l'exploitation d'un potager en permaculture pour fournir des produits frais aux clients (Goodmoods, 2025).

Ainsi, à Marrakech, l'innovation dans l'hôtellerie de luxe prend des formes multiples, reflétant une volonté d'adaptation proactive et constante. Afin de synthétiser les différentes dimensions de l'innovation observées dans les établissements de luxe à Marrakech, la figure 1.4 présente les principales formes d'innovation identifiées, ainsi que des exemples illustratifs liés au contexte local. Il est toutefois important de préciser que ces catégories ne sont pas mutuellement exclusives : une même initiative peut relever simultanément de plusieurs types d'innovation (par exemple culturelle, expérientielle et/ou de service, ou encore durable), mais, pour les besoins de l'analyse, la classification retenue correspond au registre dominant observé dans chaque cas. Ces dimensions ont été dégagées à partir des informations accessibles dans la littérature académique et dans les communications publiques des hôtels, notamment à travers leurs sites web et leurs publications en ligne. Le présent mémoire a précisément pour objectif d'examiner la concordance entre ces éléments théoriques et la réalité du terrain, telle qu'elle est perçue et mise en œuvre par les gestionnaires rencontrés.

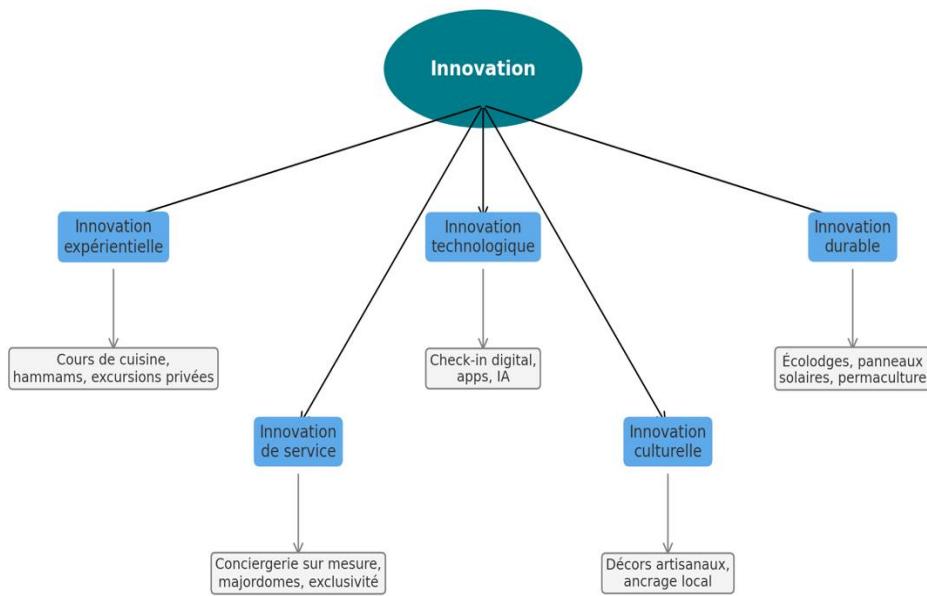


Figure 1.4 Représentation visuelle des formes d'innovation dans l'hôtellerie de luxe à Marrakech

Source : Synthèse de l'auteure.

### 1.3 La classification des établissements d'hébergement touristique de luxe au Maroc

La classification des établissements d'hébergement touristique permet de structurer l'offre selon des standards définis, exprimés le plus souvent en étoiles. Ce système vise à orienter les consommateurs, à encadrer la qualité de service et à positionner les établissements sur le marché national et international (Cazelaïs, 2004 ; Minazzi, 2010).

Au Maroc, une réforme du système de classification a été mise en œuvre en 2025 par le Ministère du Tourisme, de l'Artisanat et de l'Économie Sociale et Solidaire. Cette réforme instaure une classification nationale unique par étoiles, applicable à l'ensemble des établissements, incluant les hôtels, riads, maisons d'hôtes, kasbahs et résidences de tourisme (Ministère du Tourisme, 2025). Le système repose sur une grille d'évaluation actualisée, incluant jusqu'à 800 critères portant sur les infrastructures, la qualité de service, l'hygiène, l'accessibilité et l'expérience client (Ministère du Tourisme, 2025). Des audits réguliers, dont des visites mystères, sont réalisés afin d'assurer le

respect des standards. La classification est valable pour une durée de cinq ans, renouvelable, avec une période initiale de sept ans pour les nouveaux établissements (Maroc.ma, 2025).

Pour obtenir le classement 5 étoiles, les établissements doivent satisfaire à des exigences spécifiques fixées par l'Arrêté ministériel n° 1751.02 (2003). Celles-ci incluent notamment la présence d'au moins trois restaurants, un service de chambre 24 h/24, un piano-bar, des espaces de réception luxueux et une qualité élevée des matériaux, équipements et services.

Certains établissements de luxe, tels que les boutique-hôtels ou les riads de charme, s'éloignent partiellement de ces critères normés. Leur positionnement repose sur d'autres leviers, notamment l'ancrage local, l'esthétique architecturale ou la personnalisation du service, sans toujours correspondre aux exigences matérielles du classement en étoiles (Mires, 2016).

Afin de mieux comprendre la diversité des établissements hôteliers à Marrakech et les logiques de classification en vigueur, le Tableau 1.1 ci-dessous propose une taxonomie simplifiée. Inspirée à la fois des segmentations utilisées par les plateformes de réservation en ligne (OTA) et des critères officiels du Ministère du Tourisme marocain, cette synthèse permet de visualiser les grands types d'hébergements, leurs caractéristiques, leur positionnement sur le marché, ainsi que certains exemples.

Tableau 1.1 Taxonomie simplifiée des hôtels de luxe à Marrakech

Type d'établissement	Caractéristiques principales	Critères de positionnement	Exemples
Hôtels de chaînes internationales de luxe	Standards homogènes, services premium, image de marque forte	Notoriété internationale, confort standardisé, infrastructures complètes	Four Seasons, Sofitel, Mandarin Oriental
Riads de prestige / Établissements indépendants	Architecture traditionnelle, atmosphère intimiste, service personnalisé	Authenticité, patrimoine local, expérience client unique	La Maison Arabe, Riad Kniza
Resorts de luxe en périphérie	Grands espaces, spas, piscines, isolement, cadre naturel	Bien-être, exclusivité, détente, clientèle internationale	Selman Marrakech, Oberoi Marrakech
Hôtels urbains haut de gamme avec offre MICE	Situés en centre-ville, équipements pour congrès et événements, modernité	Business, événements, tourisme d'affaires	Mövenpick, Radisson Blu
Boutique-hôtels et Riads de charme	Petite capacité, design recherché, immersion culturelle	Esthétique, personnalisation, expérience locale	El Fenn, Riad BE Marrakech

Source : Synthèse de l'auteure, d'après les données issues du Ministère du tourisme, de l'Artisanat et de l'Economie Sociale et Solidaire (2025), complétées par une analyse des logiques de segmentation observées sur les plateformes OTA (Booking, Expedia, Tripadvisor)

#### 1.4 Problématique de recherche

L'hôtellerie de luxe constitue un segment particulier de l'industrie touristique, où la concurrence ne se joue pas uniquement sur la qualité des infrastructures ou l'emplacement, mais surtout sur la capacité des établissements à produire une valeur perçue rare : excellence du service, personnalisation, cohérence de marque, mise en scène de l'expérience et innovation. Dans ce type de marché, la différenciation concurrentielle devient un enjeu central, car les standards élevés tendent à homogénéiser l'offre, et les hôtels doivent continuellement renouveler leur proposition de valeur pour maintenir leur attractivité, défendre leurs marges et consolider leur positionnement.

Or, la littérature existante concernant l'industrie hôtelière de luxe à Marrakech demeure relativement limitée, en particulier lorsqu'il s'agit d'analyses approfondies des contraintes opérationnelles, financières et humaines, ainsi que de comparaisons détaillées avec d'autres destinations. Une étude menée par Tejan (2022) a examiné les déterminants de l'acceptation d'un

système d'information touristique (SIT) dans les hôtels de Marrakech, mais sans explorer les dynamiques stratégiques internes, les arbitrages managériaux ou les enjeux organisationnels qui encadrent ces choix. De même, Mounaim et *al* (2023) soulignent le rôle croissant de l'innovation dans les hôtels de luxe, notamment par l'adoption de technologies visant à répondre aux exigences élevées de la clientèle, sans pour autant proposer d'analyse spécifique au contexte marrakchi ni de comparaisons interterritoriales permettant d'évaluer la singularité du cas de Marrakech.

Cela dit, une limite plus générale se dégage : une partie importante de la littérature sur le luxe hôtelier se concentre davantage sur la perspective des clients (expérience, satisfaction, perception du luxe), alors que la perspective des gestionnaires — ceux qui conçoivent, orchestrent et rendent possible cette expérience — reste moins approfondie. Pourtant, l'expérience du luxe n'est pas uniquement "consommée" : elle est fabriquée au quotidien à travers des décisions entrepreneuriales et stratégiques (choix d'investissement, innovation, organisation du service, gestion des ressources humaines, politique de personnalisation, construction de marque, gouvernance de la qualité). Ainsi, analyser la différenciation concurrentielle sans interroger les logiques internes de décision revient à passer à côté des mécanismes par lesquels les établissements transforment des intentions stratégiques en pratiques opérationnelles et en performance.

Dans ce contexte, Marrakech représente un terrain particulièrement pertinent. Destination hautement concurrentielle, combinant attractivité internationale et forte densité d'établissements premium, elle impose aux hôtels de luxe de maintenir un niveau d'exigence élevé tout en se distinguant durablement. Toutefois, malgré l'abondance de travaux sur la destination, les recherches offrant une compréhension fine des stratégies managériales de différenciation dans l'hôtellerie de luxe à Marrakech demeurent rares, manquants donc de proposer un éclairage renouvelé sur les mécanismes concrets de positionnement et de performance.

Ce mémoire propose donc d'examiner l'impact des stratégies entrepreneuriales sur la différenciation concurrentielle dans l'industrie hôtelière marocaine de luxe, à travers le cas de Marrakech. Il vise à comprendre comment les établissements mobilisent des leviers tels que l'innovation, l'expérience client et la personnalisation des services, mais aussi comment ces leviers sont choisis, combinés et mis en œuvre dans un environnement marqué par des contraintes spécifiques (notamment humaines, organisationnelles et financières). L'objectif est également

d'analyser dans quelle mesure ces stratégies influencent la performance économique (capacité à soutenir un pricing premium, rentabilité), la performance relationnelle (satisfaction, fidélisation, réputation) et la performance stratégique (cohérence du positionnement, avantage concurrentiel durable).

## Conclusion du Chapitre 1

Ce premier chapitre a permis d'ancrer le mémoire dans un contexte où l'hôtellerie de luxe occupe une place stratégique, autant par son poids économique que par son rôle dans la construction de l'image des destinations. L'évolution récente du secteur confirme un déplacement majeur : le luxe n'est plus seulement associé à la possession ou au prestige matériel, mais de plus en plus à une expérience vécue, personnalisée, émotionnelle et porteuse de sens. Cette transformation, portée notamment par des clientèles plus jeunes et plus exigeantes, renforce la pression exercée sur les établissements : l'excellence "standard" ne suffit plus, il faut désormais se démarquer de manière crédible et durable.

Dans ce paysage, Marrakech s'impose comme un terrain particulièrement pertinent. La destination combine une attractivité internationale forte, une montée en gamme soutenue par les investissements et les politiques publiques, ainsi qu'une densité élevée d'acteurs positionnés sur le haut de gamme. Cette intensification de la concurrence produit un paradoxe central : alors que les standards du luxe tendent à homogénéiser l'offre (services premium, confort, design, spas, conciergerie), les établissements doivent simultanément construire une singularité claire, justifier un prix premium et préserver leur réputation. Les observations présentées dans ce chapitre montrent également que la différenciation à Marrakech repose sur des leviers multiples — immersion culturelle, gastronomie, bien-être, MICE, personnalisation, innovations digitales et engagements durables — mais que la manière dont ces leviers sont choisis, combinés et opérationnalisés demeure encore insuffisamment documentée.

La problématique de recherche découle directement de ce constat. Une partie importante des travaux existants analyse le luxe depuis la perspective du client (satisfaction, perception, expérience), alors que les mécanismes internes — décisions managériales, arbitrages stratégiques, contraintes humaines et organisationnelles, logique entrepreneuriale — restent moins explorés, en

particulier dans le cas spécifique de Marrakech. Or, dans l'hôtellerie de luxe, l'expérience n'est pas seulement consommée : elle est produite au quotidien par des choix entrepreneuriaux (innovation, organisation du service, construction de marque, gouvernance de la qualité) qui influencent la différenciation et, in fine, la performance.

Ainsi, ce mémoire se donne pour objectif d'examiner comment les stratégies entrepreneuriales déployées par les établissements de luxe à Marrakech contribuent à leur différenciation concurrentielle et à leur performance, en tenant compte des contraintes concrètes de mise en œuvre. Le chapitre suivant proposera une revue de littérature ciblée afin de clarifier les concepts mobilisés (différenciation, entrepreneuriat, innovation, performance), d'identifier les angles morts de la recherche et de poser les bases théoriques nécessaires à l'analyse empirique.

## **CHAPITRE 2**

### **Revue de la littérature**

Ce chapitre introduit la stratégie de différenciation concurrentielle en retracant ses fondements théoriques et son évolution dans la littérature. Les premiers jalons ont été posés par Chamberlin (1933) et Schumpeter (1934), qui ont ouvert la réflexion sur la singularisation des offres dans un contexte de concurrence accrue. La formalisation de cette approche a ensuite été proposée par Porter (1980, 1985), avant d'être enrichie par la théorie des ressources de Barney (1991), qui met en avant la valeur stratégique des actifs internes. Plus récemment, des travaux comme ceux de Johnson et Whittington (2017) ou Giboin (2019) ont actualisé cette perspective en y intégrant les enjeux contemporains liés à l'innovation et aux mutations du marché.

Ce parcours théorique vise à poser les bases nécessaires pour comprendre les leviers de différenciation mobilisables par les entreprises, en particulier dans le secteur hôtelier. Les stratégies identifiées dans la littérature seront ainsi analysées dans les sections qui suivent, afin de fournir un cadre conceptuel solide aux analyses empiriques à venir. En ce sens, cette section joue le rôle d'un véritable dictionnaire conceptuel.

#### **2.1 Différenciation concurrentielle dans le luxe hôtelier**

##### **2.1.1 Définition de la différenciation**

La notion de différenciation semble trouver son origine dans les travaux économiques du XXe siècle, avec les premières réflexions sur l'avantage concurrentiel. L'un des premiers auteurs à traiter indirectement de la différenciation est Chamberlin (1933), dans sa théorie de la concurrence monopolistique. Il soutient que les entreprises ne se font pas uniquement concurrence sur les prix, mais aussi sur des éléments non tarifaires tels que l'image de marque, la valeur perçue et les services associés.

Quelques années plus tard, Schumpeter (1934) introduit la théorie de la destruction créatrice, selon laquelle les entreprises qui se démarquent sur un marché le font en brisant les routines existantes et en introduisant des combinaisons économiques nouvelles. Bien que son analyse soit davantage

axée sur le changement industriel, elle met en évidence l'importance de l'unicité comme levier de compétitivité.

C'est dans les années 1980 que la différenciation concurrentielle est formalisée comme une stratégie à part entière. Selon Porter (1985) la différenciation est définie comme la capacité d'une entreprise à offrir un produit ou un service distinct de ceux de ses concurrents, de manière à justifier un prix supérieur et à créer une préférence durable chez les consommateurs.

### **2.1.2 Pourquoi la différenciation peut être durable**

Selon la Resource-Based View (RBV) (Barney, 1991 ; Peteraf, 1993), une entreprise peut maintenir un avantage concurrentiel durable si elle dispose de ressources distinctives, difficiles à copier. Appliqué au luxe, cela renvoie aux ressources immatérielles comme la marque, le savoir-faire, la qualité relationnelle ou encore la culture organisationnelle (Kapferer, 2012). Kapferer et Bastien (2009) insistent pour leur part sur le rôle central de la valeur perçue dans la différenciation, soulignant que l'expérience et l'identité de la marque sont tout aussi déterminantes que les caractéristiques objectives du produit ou du service. La valeur perçue, en tant que concept clé de la différenciation concurrentielle, mérite une attention particulière. Elle sera ainsi définie et analysée plus en détail dans la section suivante portant sur les concepts clés.

Dans une perspective plus récente, plusieurs auteurs s'accordent sur l'idée que la différenciation repose sur la création d'une offre perçue comme unique, permettant ainsi de justifier un prix plus élevé et de renforcer la fidélisation des clients. Johnson et Whittington (2017) expliquent que cette stratégie exige une compréhension fine des attentes du marché et repose sur des attributs distinctifs difficilement imitables, tels que l'image de marque et la qualité du service.

Cette idée est renforcée par Giboin (2019), qui résume ces approches en définissant la différenciation comme " la capacité d'une entreprise à rendre son offre unique aux yeux des consommateurs, en mettant en avant des éléments distinctifs difficilement imitables."

Dans le secteur hôtelier, des recherches empiriques récentes confirment ces apports théoriques. Kim et Ma (2014) démontrent que l'expérience client contribue directement à renforcer l'équité de

marque et la fidélisation, tandis que Martínez et del Bosque (2013) montrent que la responsabilité sociale des entreprises (RSE), en tant que forme de différenciation, influence la confiance et la loyauté des clients. Ces résultats illustrent que la différenciation ne repose pas seulement sur des attributs matériels, mais également sur des dimensions symboliques et relationnelles (Kim et Ma, 2014 ; Martínez et del Bosque, 2013).

Ainsi, ces différentes perspectives convergent vers une même conclusion : la différenciation ne repose pas seulement sur l'unicité intrinsèque d'un produit ou service, mais également sur la manière dont cette unicité est perçue et valorisée par les consommateurs.

## 2.2 Les leviers de différenciation pour l'hôtellerie de luxe

Après avoir posé les fondements théoriques de la différenciation concurrentielle, il convient de préciser les leviers conceptuels qui permettent d'en comprendre les mécanismes dans l'hôtellerie de luxe. La littérature met en évidence plusieurs dimensions directement mobilisables pour analyser la différenciation dans ce secteur, notamment l'expérience client, l'image de marque, la qualité perçue, la valeur perçue, ainsi que l'adaptation stratégique.

Ces notions ne fonctionnent pas de manière isolée, mais interagissent pour structurer la création de valeur, la justification d'un prix premium et la perception d'une offre comme unique. Dans cette section, il s'agit donc de clarifier ces leviers, afin de construire une grille de lecture cohérente pour l'analyse empirique à venir.

### 2.2.1 Expérience client comme levier différenciateur

Selon Kapferer et Bastien (2009), l'expérience client repose sur plusieurs dimensions clés : la qualité du service, la personnalisation, la relation avec le personnel et les émotions générées chez le consommateur. Elle désigne donc l'ensemble des interactions qu'un consommateur entretient avec une entreprise tout au long de son parcours, depuis la phase de découverte jusqu'au service après-vente (Kapferer et Bastien, 2009). Elle englobe à la fois les aspects rationnels, émotionnels, sensoriels et relationnels vécus lors de ces interactions (Pine et Gilmore, 1999).

Dans la littérature, le modèle expérientiel de Pine et Gilmore (1999) constitue une référence centrale pour analyser la nature et l'intensité de l'expérience vécue par le consommateur. Ces auteurs distinguent quatre dimensions de l'expérience — divertissement, éducation, évasion et esthétisme — organisées selon le degré de participation du client et son niveau d'immersion. Ce modèle met en évidence que la valeur de l'expérience ne réside pas uniquement dans la prestation de service, mais dans la capacité de l'entreprise à orchestrer des situations immersives et mémorables, ce qui revêt une importance particulière dans les contextes de consommation hédonique tels que l'hôtellerie de luxe.

D'un point de vue marketing, la perception subjective de l'expérience peut être aussi influente que ses caractéristiques objectives. Johnson et Whittington (2017) rappellent ainsi que les ressentis émotionnels et cognitifs façonnent la manière dont une marque est perçue et, par conséquent, sa capacité à se différencier sur un marché compétitif.

Cette approche expérientielle est également prolongée par les travaux de Cova et Cova (2009), qui insistent sur la dimension symbolique et signifiante de l'expérience de consommation. Selon ces auteurs, l'expérience ne se limite pas à une succession d'interactions fonctionnelles, mais s'inscrit dans une logique de construction de sens, de mise en scène et de partage d'un univers culturel et identitaire. Dans cette perspective, l'expérience devient un vecteur de différenciation dès lors qu'elle permet au consommateur de s'immerger dans un univers porteur de valeurs, d'émotions et de références partagées, au-delà de la simple satisfaction du besoin.

Des travaux antérieurs ont également mis en lumière les déterminants de la satisfaction et de la fidélité du client. Oliver (1997) souligne que la satisfaction découle de l'écart perçu entre les attentes initiales et la performance réelle du service. Dans le même sens, Parasuraman, Zeithaml et Berry (1988) ont développé le modèle SERVQUAL, qui identifie cinq dimensions fondamentales de la qualité perçue : la fiabilité, la réactivité, l'assurance, l'empathie et les éléments tangibles. Il mesure l'écart entre les attentes des clients et leur perception du service effectivement reçu. Plus l'écart est grand et positif, plus la qualité du service est grande (Ekinci et al., 1998).

Dans l'hôtellerie de luxe, l'optimisation de cette expérience passe par la création de moments mémorables, souvent scénarisés, qui stimulent les émotions et renforcent la fidélité (Pine et

Gilmore, 1999). Cette logique s'inscrit dans le cadre plus large des stratégies de positionnement, comme le rappellent Treacy et Wiersema (1995), qui identifient trois disciplines fondamentales vers lesquelles les entreprises peuvent orienter leur avantage concurrentiel : le leadership produit, l'excellence opérationnelle ou l'expérience client. Ces orientations stratégiques sont illustrées dans la figure 2.1 suivante.

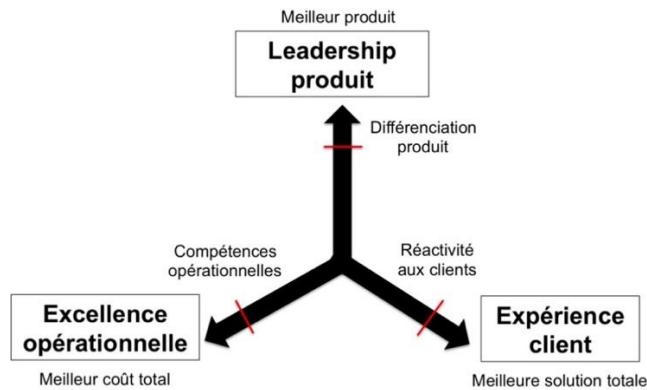


Figure 2.1 La discipline des leaders pour dominer un marché : produit, coût et expérience

Source : Treacy et Wiersema (1995), cité par Gonzalo (2021), [www.fredericgonzalo.com](http://www.fredericgonzalo.com)

En lien avec l'expérience, la littérature s'intéresse également aux modalités d'évaluation de l'expérience client, c'est-à-dire aux dispositifs qui permettent d'en mesurer la qualité perçue et objective. Dans le secteur hôtelier, cette mesure ne se limite pas à un simple retour de satisfaction : elle repose sur un ensemble d'outils et d'indicateurs destinés à appréhender à la fois les dimensions tangibles (qualité des infrastructures, efficacité du service) et intangibles (émotions, attentes comblées, fidélisation) de l'expérience vécue (Parasuraman, Zeithaml et Berry, 1988 ; Grönroos, 2007). Les établissements mobilisent ainsi différents instruments :

- Le Net Promoter Score (NPS) : Introduit par Reichheld (2003), cet indicateur mesure la propension des clients à recommander une marque ou un service. Le score est obtenu en soustrayant le pourcentage de « détracteurs » (clients insatisfaits) de celui des « promoteurs » (clients très satisfaits), fournant ainsi un indice synthétique de fidélité (Reichheld, 2003).

- Le Customer Satisfaction Score (CSAT) : Selon Malthouse et al. (2004), le CSAT repose sur une question directe posée au client après une interaction spécifique. Généralement évalué sur une échelle de Likert, il permet une mesure ponctuelle de la satisfaction à un moment précis du parcours client.
- Le Customer Effort Score (CES) : Proposé par Dixon, Freeman et Toman (2010), le CES évalue l'effort perçu par le client pour accomplir une action, comme résoudre un problème ou effectuer un achat. Une diminution de cet effort est considérée comme un levier de fidélisation.
- La Customer Lifetime Value (CLV) : Définie par Gupta et Lehmann (2003), la CLV estime la valeur financière qu'un client peut générer pour une entreprise sur la durée de la relation commerciale. Elle s'inscrit dans une logique de gestion à long terme de l'expérience client.
- La cartographie du parcours client (Customer Journey Mapping) : D'après Rosenbaum, Otalora et Ramírez (2017), cet outil qualitatif permet de représenter les points de contact entre un client et une organisation. Il aide à identifier les moments de vérité, les irritants et les opportunités d'optimisation.

### **2.2.2 Valeur perçue et justification du prix premium**

La littérature souligne que la valeur perçue façonne directement la relation entre un consommateur et une offre marchande, en influençant son jugement sur l'utilité et la qualité d'un produit ou service en comparaison avec son coût (Giboin, 2019). Pour Kotler, Keller et Manceau (2015, p. 147), on peut définir la valeur perçue par le client comme la différence entre son évaluation globale des bénéfices et des coûts associés à une offre, et les alternatives perçues. Elle repose ainsi sur une évaluation globale du rapport entre ce que le client reçoit et ce qu'il donne (Zeithaml, 1988), en prenant en compte non seulement les aspects fonctionnels, mais aussi émotionnels, symboliques et financiers.

Selon Baynast et al. (2021), la valeur perçue est le fruit d'une dynamique entre les bénéfices attendus (qualité, image, exclusivité, confort, service) et les coûts perçus (prix, temps, effort,

risques perçus), ce qui en fait un levier stratégique dans la décision d'achat. Dans cette optique, la valeur perçue est étroitement liée à la satisfaction client, mais elle est aussi influencée par le positionnement concurrentiel, la réputation de l'entreprise, et la construction de l'image de marque.

Mencarelli et Rivière (2015) insistent sur le fait qu'une valeur perçue élevée permet de justifier un prix premium, à condition que les éléments de différenciation soient clairs, crédibles et perçus comme uniques. Ainsi, la valeur perçue dépasse la simple appréciation subjective.

### **2.2.3 Image de marque et identité dans le luxe**

Dans la littérature, l'image de marque est souvent décrite comme un ensemble de représentations cognitives et affectives associées à une entreprise, un produit ou un service (Aaker, 1994). Elle repose sur des éléments tangibles tels que le logo, le design et la qualité du produit, mais aussi sur des aspects immatériels comme les valeurs, la réputation et le *storytelling* (Semji, 2025). Contrairement à l'identité de marque, qui reflète l'image souhaitée par l'entreprise, l'image de marque correspond à la perception réelle du public, pouvant parfois diverger des intentions initiales (Semji, 2025). La littérature porte à penser que cette perception joue un rôle clé dans la différenciation concurrentielle, influençant la fidélité des consommateurs et leur engagement envers une marque (Aaker, 1994 ; Semji, 2025). Une gestion cohérente et stratégique de l'image de marque permet ainsi de créer un avantage concurrentiel durable (Aaker, 1994).

Le prisme d'identité de marque développé par Kapferer (2012) constitue un outil analytique de référence pour comprendre la manière dont une entreprise peut structurer, ajuster ou renforcer son image. Ce modèle, comme on peut le voir sur la figure 2.2, repose sur six facettes complémentaires : les éléments physiques, la personnalité, la culture, la relation, le reflet (image sociale du client) et la mentalisation (projection de soi du consommateur). Il permet de relier l'identité projetée par la marque à l'image perçue par le public, en identifiant les éventuels écarts entre intention stratégique et réception effective.

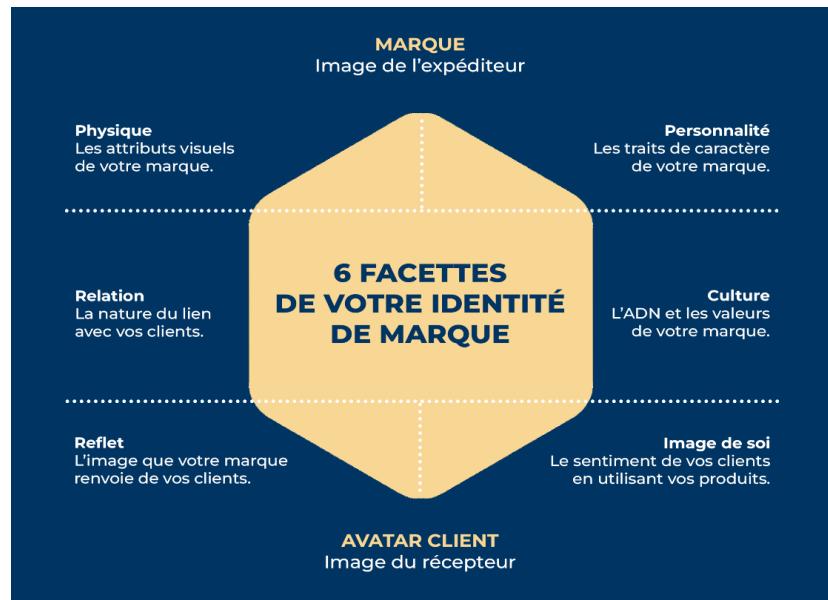


Figure 2.2 Prisme d'identité de marque de Kapferer (2012)

Source : adapté de Kapferer, 2012 ; consulté via La Marque Indépendante (<https://www.lamarqueindependante.fr/blog/prisme-identite-de-marque-kapferer>)

L'image de marque, bien qu'ancrée dans les perceptions des consommateurs, n'est pas figée. Plusieurs auteurs soulignent qu'elle peut être améliorée, ajustée ou redéfinie par des actions stratégiques ciblées, notamment en réponse à des crises d'image, à des évolutions du marché ou à des repositionnements concurrentiels (Kapferer, 2012 ; Keller, 2008).

Selon Keller (2003), le renforcement ou la modification d'une image de marque repose sur trois leviers principaux : la communication, l'expérience client et la cohérence stratégique. D'abord, une stratégie de communication intégrée – incluant le branding visuel, les messages narratifs, les campagnes publicitaires et la présence numérique – permet de façonnner activement les associations mentales liées à la marque. Les messages doivent être répétés, cohérents et alignés avec les valeurs centrales de l'entreprise pour assurer une perception claire et différenciante (Kotler et Keller, 2015).

Ensuite, l'expérience client joue également un rôle dans la réactualisation de l'image de marque. Pine et Gilmore (1999) insistent sur le fait que chaque point de contact – de la réservation à l'après-séjour – contribue à renforcer ou altérer l'image perçue. Dans le secteur hôtelier de luxe, cela inclut

l'ambiance sensorielle, la personnalisation du service, la qualité des interactions humaines et l'exclusivité de l'offre (Dion et Arnould, 2011).

Un autre levier réside dans la mise en récit (*brand storytelling*) : raconter l'histoire de la marque, ses origines, ses engagements, ses évolutions permet de recontextualiser l'image et d'enrichir sa valeur symbolique (Fog et al., 2010). Ce type de communication émotionnelle, très utilisé dans le luxe, humanise la marque et crée un lien plus profond avec le consommateur.

Enfin, la cohérence dans le temps est fondamentale d'après Kapferer (2012). Il affirme qu'une image de marque ne peut être redressée que si l'entreprise maintient un cap stratégique clair, en évitant les contradictions entre les messages véhiculés et la réalité vécue par les clients. Un repositionnement réussi implique souvent une reconquête progressive de la confiance, à travers une série d'actions concrètes, visibles, et mesurables (Aaker, 1996).

#### **2.2.4 Adaptation stratégique et cohérence du positionnement**

L'adaptation est définie comme la capacité d'une organisation à ajuster de manière continue ses ressources, ses processus ou son offre en réponse aux évolutions de son environnement (Mintzberg, 1987). Cette capacité est présentée comme essentielle dans les environnements instables et concurrentiels, où les changements technologiques, comportementaux ou économiques imposent une remise en question régulière des pratiques organisationnelles (Teece, Pisano et Shuen, 1997).

Dans le champ du marketing des services, l'adaptation est considérée comme un élément fondamental de la gestion de la qualité. Zeithaml, Bitner et Gremler (2016) soulignent que la flexibilité dans la prestation permet de répondre à des besoins spécifiques et contribue à l'évaluation positive de la qualité perçue. Selon Lovelock et Wirtz (2011), cette capacité à ajuster l'expérience en fonction des caractéristiques du client constitue une composante stratégique de la conception des services, en particulier lorsque le niveau d'interaction est élevé.

Sur le plan stratégique, l'adaptation est liée à la notion de capacité dynamique, définie comme l'aptitude d'une organisation à intégrer, développer et reconfigurer ses ressources en fonction de son environnement (Teece et al., 1997). Cette approche postule que l'avantage concurrentiel ne

repose plus uniquement sur les ressources détenues, mais sur la capacité à les adapter rapidement et efficacement (Eisenhardt et Martin, 2000).

Dans le secteur du luxe, cette logique d'adaptation prend une dimension particulière. Mencarelli et Rivière (2015) soulignent que la capacité d'un établissement à ajuster son offre sans altérer la cohérence de sa promesse de marque constitue un levier de différenciation. L'adaptation y est envisagée comme une réponse stratégique à la montée des attentes en matière de personnalisation, de fluidité de service et d'exclusivité de l'expérience (Kapferer, 2012). Elle permet ainsi de préserver la valeur perçue de l'offre tout en assurant la continuité d'un positionnement haut de gamme dans un milieu de transformation des standards.

Après avoir clarifié les principaux leviers de la différenciation concurrentielle dans l'hôtellerie de luxe – l'expérience client, l'image de marque, la valeur perçue et l'adaptation stratégique – il convient désormais d'analyser plus concrètement comment ces leviers conceptuels se traduisent en stratégies opérationnelles sur le terrain.

### 2.3 La différenciation culturelle

Dans le cadre de ce mémoire, la différenciation culturelle est entendue comme la capacité d'un établissement hôtelier de luxe à mobiliser des éléments culturels spécifiques — matériels et immatériels — afin de construire une identité distinctive, cohérente et reconnaissable, perçue comme authentique par les clients. Dans une perspective territoriale, elle renvoie plus largement au fait que la mise en relation d'un territoire avec une demande extérieure constitue « le vecteur de la différenciation culturelle », en créant un écart symbolique entre territoires et en soutenant la valeur associée au lieu (Guex, 2015).

Cette approche s'inscrit dans une logique stratégique où la culture constitue un actif immatériel participant directement à la création de valeur et à la justification d'un positionnement premium. À cet égard, le prisme d'identité de marque développé par Kapferer (2012) permet de comprendre comment la culture peut être intégrée à la construction identitaire d'une marque, comme présenté précédemment sur la figure 2.2. Parmi les six facettes du prisme, la facette « culture » renvoie aux

valeurs, aux références symboliques et aux codes qui structurent l'univers de la marque et orientent la manière dont elle est perçue.

Kapferer et Bastien (2009) soulignent que, dans le secteur du luxe, la différenciation ne repose pas uniquement sur les attributs fonctionnels de l'offre, mais sur la capacité de la marque à proposer un univers porteur de sens, dans lequel la culture joue un rôle central. L'identité culturelle devient alors un vecteur de valeur perçue, en renforçant la cohérence entre la promesse de marque et l'expérience vécue.

Dans cet ordre d'idées, la différenciation culturelle ne se limite pas à une simple esthétique ou à l'ajout d'éléments décoratifs, mais s'inscrit dans une logique expérientielle plus large (Kapferer et Bastien 2009 ; Pine et Gilmore, 1999). La culture devient ainsi une composante structurante de l'expérience, participant à la construction d'un vécu distinctif et mémorable.

Dans l'hôtellerie de luxe, la différenciation culturelle se matérialise à travers plusieurs mécanismes complémentaires. Elle s'exprime notamment par la mise en scène de l'ambiance sensorielle, le design des espaces, la personnalisation du service et la qualité des interactions humaines, qui contribuent à créer un univers cohérent et singulier (Dion et Arnould, 2011). Ces éléments permettent au client de s'immerger dans un cadre porteur de références culturelles, renforçant ainsi l'unicité perçue de l'établissement.

La culture se traduit également par la manière dont l'établissement raconte son histoire et celle de son territoire. Le *brand storytelling* constitue à cet égard un levier central de différenciation. En racontant les origines de la marque, ses valeurs, ses engagements et son ancrage culturel, l'hôtel enrichit la dimension symbolique de son offre et donne du sens à l'expérience proposée (Fog et al., 2010). Dans le luxe, cette narration contribue à humaniser la marque et à créer un lien émotionnel plus profond avec le consommateur.

Ainsi, la différenciation culturelle repose sur la capacité de l'établissement à articuler identité, expérience et récit, afin de proposer une expérience cohérente, porteuse de sens et alignée avec les attentes d'une clientèle en quête d'authenticité et de distinction.

## **Limites de la différenciation culturelle**

Si la culture constitue un levier puissant de différenciation, elle comporte également des risques lorsqu'elle est mobilisée de manière superficielle ou incohérente. Kapferer (2012) souligne que la crédibilité d'une image de marque repose sur la cohérence dans le temps entre les messages véhiculés et la réalité vécue par les clients. Une mobilisation excessive ou stéréotypée de références culturelles peut conduire à une perte d'authenticité et à un décalage entre la promesse de marque et l'expérience réelle.

Dans le secteur du luxe, ces incohérences peuvent fragiliser la valeur perçue et nuire à la différenciation recherchée. Johnson et Whittington (2017) affirment qu'une image de marque ne peut être redressée que si l'entreprise maintient un cap stratégique clair, en évitant les contradictions entre messages véhiculés et la réalité vécue par les clients. La différenciation culturelle exigerait donc un alignement constant entre identité, pratiques opérationnelles et expérience client, afin d'éviter toute dissonance susceptible d'affaiblir la crédibilité du positionnement.

Cette section met en évidence que la différenciation culturelle repose sur la mobilisation cohérente d'éléments culturels au sein de l'identité de marque et de l'expérience client, ainsi que sur leur traduction concrète dans les pratiques de service et les dispositifs expérientiels. Dans le cadre de cette recherche, l'analyse du terrain de la ville de Marrakech portera ainsi sur les éléments culturels mobilisés par les établissements hôteliers de luxe, sur la cohérence entre la promesse culturelle affichée et l'expérience vécue, ainsi que sur la manière dont ces éléments sont perçus par les acteurs interrogés. Ces observations permettront d'évaluer dans quelle mesure la culture constitue un levier réel et maîtrisé de différenciation concurrentielle.

## **2.4 Entrepreneuriat et innovation comme moteurs de différenciation dans le luxe hôtelier**

### **2.4.1 Entrepreneuriat**

L'entrepreneuriat se définit comme un processus par lequel un individu ou un groupe identifie, évalue et exploite des opportunités pour créer de la valeur (Shane et Venkataraman, 2000). Constituant un levier fondamental du développement économique et social, il repose sur la capacité

à transformer une idée en une activité rentable, en mobilisant les ressources nécessaires pour générer un impact tant économique que social. (Bygrave et Zacharakis, 2011; Shane et Venkataraman, 2000).

Historiquement, la notion d'entrepreneuriat a évolué à travers différentes approches théoriques, allant des premières réflexions économiques sur l'innovation et la prise de risque (Schumpeter, 1934) à une reconnaissance académique plus structurée à partir des années 1980. Verstraete (1999) souligne que cette période a marqué l'émergence de l'entrepreneuriat comme champ d'étude à part entière, avec le développement de nombreuses recherches et programmes universitaires consacrés à son analyse et à son enseignement.

Dans ce chapitre, nous examinerons différentes formes d'entrepreneuriat pertinentes pour notre recherche, ainsi que leur rôle dans la différenciation concurrentielle, en mettant en lumière les mécanismes qui permettent aux entreprises de se distinguer sur un marché en constante évolution.

### **Définition de l'entrepreneuriat**

L'entrepreneuriat est un concept dynamique qui a évolué au fil du temps, façonné par les contributions de plusieurs auteurs issus de différentes disciplines. Son étude s'est progressivement enrichie, passant d'une vision économique centrée sur l'innovation à une approche plus large intégrant les dimensions stratégiques, organisationnelles et comportementales.

Dès le début du XXe siècle, Schumpeter (1934) introduit l'idée que l'entrepreneuriat est le moteur des « destructions créatrices », un processus par lequel l'innovation transforme les cycles économiques. Selon lui, l'entrepreneur n'est pas un simple gestionnaire, mais un acteur du changement qui introduit de nouvelles combinaisons productives, que ce soit par la création de nouveaux biens et services, l'adoption de nouvelles méthodes de production ou encore l'ouverture de nouveaux marchés.

Par la suite, l'entrepreneuriat a été analysé sous l'angle du comportement et de la stratégie. Stevenson et Jarillo (1990) adoptent une approche plus managériale et définissent l'entrepreneuriat comme « le processus par lequel des individus poursuivent des opportunités sans tenir compte des

ressources actuellement contrôlées ». Cette définition met en avant la prise d'initiative et l'attitude proactive de l'entrepreneur, indépendamment des contraintes matérielles ou financières initiales. En ce sens, l'entrepreneuriat est perçu comme un levier stratégique, car il permet aux entreprises de saisir des opportunités et de développer des avantages concurrentiels durables, en mobilisant des ressources de manière innovante et en s'adaptant aux évolutions du marché.

Dans cette continuité, Shane et Venkataraman (2000) affinent la compréhension du phénomène en proposant une définition plus détaillée : « l'entrepreneuriat est une activité qui implique la découverte, l'évaluation et l'exploitation d'opportunités pour introduire de nouveaux biens et services, des modes d'organisation, des marchés, des processus et des matières premières à travers des efforts d'organisation qui n'existaient pas auparavant ». Ces auteurs insistent sur la combinaison essentielle de deux facteurs : l'individu et l'opportunité, soulignant que c'est à ce point de rencontre que l'innovation prend forme.

D'autres chercheurs ont ensuite cherché à dépasser cette approche centrée sur l'individu en s'intéressant au processus entrepreneurial dans son ensemble. Gartner (1985) propose une perspective différente, affirmant que « l'entrepreneuriat est le processus par lequel de nouvelles organisations sont créées », mettant ainsi l'accent sur les actions et les activités concrètes menant à la création d'entreprise. De son côté, Van de Ven (1993) adopte une approche plus holistique, en considérant le processus entrepreneurial comme une série d'événements et d'interactions sociales influencées par l'environnement.

Enfin, une approche intégrative est proposée par Verstraete (1999), qui souligne que « l'entrepreneuriat est un phénomène complexe qui ne peut être réduit à une définition unique ». Il met en avant l'importance de l'interaction entre l'individu, l'organisation et l'environnement, montrant ainsi que l'entrepreneuriat ne peut être compris isolément, mais plutôt comme une dynamique globale impliquant de multiples acteurs et facteurs.

À la lumière de ces différentes perspectives, il apparaît que l'entrepreneuriat ne se limite ni à l'innovation seule, ni à une simple démarche individuelle, mais doit être compris comme une interaction entre l'individu, l'opportunité et l'environnement. Pour ce mémoire, la définition retenue repose donc sur une approche intégrative inspirée des travaux de Shane et Venkataraman

(2000), tout en considérant la dimension contextuelle mise en avant par Verstraete (2000). Ainsi, l'entrepreneuriat est envisagé comme le processus par lequel un individu ou un groupe identifie, évalue et exploite des opportunités, en mobilisant des ressources et en s'adaptant à un environnement donné pour générer une valeur économique et/ou sociale.

### **Formes d'entrepreneuriat mobilisées**

Loin d'être un phénomène homogène, l'entrepreneuriat se décline en plusieurs formes qui influencent les dynamiques économiques et organisationnelles. Identifier et analyser ces différentes formes permet de mieux comprendre les stratégies adoptées par les entrepreneurs, les défis auxquels ils font face et les impacts qu'ils génèrent. Dans le cadre de ce mémoire, leur étude est essentielle pour contextualiser l'approche entrepreneuriale retenue et en saisir toute la complexité.

- L'intrapreneuriat

Gifford Pinchot (1985) introduit le concept d'intrapreneuriat en définissant l'intrapreneur comme un salarié qui agit tel un entrepreneur au sein de l'entreprise, en prenant des initiatives pour développer des projets innovants sans quitter la structure existante. Il les décrit comme des « rêveurs qui font », soulignant leur capacité à transformer des idées en réalités commerciales profitables.

Antoncic et Hisrich (2001) approfondissent cette notion en identifiant plusieurs dimensions clés de l'intrapreneuriat : la création de nouvelles activités (*new business venturing*), l'innovation, la proactivité, la prise de risque, l'agressivité concurrentielle, l'autonomie, la capacité d'auto-renouvellement et la motivation. Ces dimensions sont influencées par des facteurs organisationnels tels que le soutien managérial, la culture d'entreprise, les systèmes de récompense et la flexibilité structurelle.

Ainsi, l'intrapreneuriat s'affirme comme un levier stratégique permettant aux entreprises d'encourager l'innovation interne, de stimuler l'engagement des employés et de renforcer leur compétitivité sur des marchés en constante évolution (P. Gifford, 1985; Antoncic et Hisrich, 2001).

Un exemple pertinent d'intrapreneuriat dans l'hôtellerie de luxe est celui de la chaîne *LUX\* Resorts*, qui a entrepris une transformation culturelle en impliquant activement ses employés dans le développement de nouveaux standards de service. Cette initiative a permis aux collaborateurs de proposer et de mettre en œuvre des idées innovantes, renforçant ainsi l'engagement du personnel et améliorant l'expérience client (Wirtz et Kaufman, 2021).

Un autre exemple notable est celui de Harris Rosen, fondateur de *Rosen Hotels et Resorts*, qui a encouragé ses employés à adopter une approche entrepreneuriale en leur offrant des opportunités de développement professionnel et en valorisant leurs initiatives. Cette culture d'entreprise axée sur l'intrapreneuriat a contribué au succès et à la croissance durable de l'entreprise (Naipaul et Wang, 2009).

- La reprise d'entreprise

Bates (1995) souligne l'importance des entreprises familiales dans les reprises, notamment leur rôle dans la transmission des savoir-faire, des valeurs organisationnelles et des relations commerciales établies. Ces éléments constituent des ressources spécifiques qui favorisent la continuité et la pérennité de l'entreprise. L'approche cognitive de la gouvernance met en évidence que le choix d'un successeur interne, immergé dans la culture familiale, facilite l'identification et la valorisation de ces ressources, assurant ainsi une transition harmonieuse et efficace (Bughin et al., 2009).

Par ailleurs, Ruback et Yudkoff (2017) ajoutent que la reprise d'une entreprise, par opposition à la création ex-nihilo, permet d'éviter certains risques liés à l'absence de clientèle ou de flux de trésorerie, tout en exigeant une gestion rigoureuse des actifs et une capacité à intégrer les ressources humaines et culturelles héritées. Plus récemment, la littérature s'est intéressée spécifiquement aux entreprises familiales dans le secteur du tourisme et de l'hôtellerie. Camilleri et Valeri (2021), dans une revue systématique des travaux consacrés aux entreprises familiales en tourisme et en hôtellerie, montrent que la transmission intergénérationnelle constitue un vecteur essentiel de pérennité et qu'elle contribue à la différenciation concurrentielle des établissements, en particulier dans le haut de gamme où l'identité familiale devient un levier de positionnement distinctif. Cette logique se retrouve dans des cas concrets tels que le Groupe Germain Hôtels au Canada, fondé par Christiane et Jean-Yves Germain et aujourd'hui géré par la troisième génération, où Marie-Pier Germain,

directrice des opérations, incarne la continuité des valeurs d'hospitalité et d'innovation (Germain Hôtels, 2025). De la même manière, les Hôtels Baverez à Paris, dirigés par Véronique Valcke, arrière-petite-fille du fondateur, témoignent d'une transmission réussie sur plus d'un siècle, confirmant que la succession familiale demeure un modèle privilégié de différenciation et de pérennité dans l'hôtellerie de luxe (Les Hôtels Baverez, 2025).

## 2.4.2 Innovation

### Définitions et évolution du concept d'innovation

L'économiste Joseph Schumpeter (1934) est l'un des premiers à théoriser l'innovation comme un processus structurant du développement économique. Il définit l'innovation comme « l'introduction de nouvelles combinaisons productives », identifiant cinq formes principales (Schumpeter, 1934) :

- La création de nouveaux produits ou services.
- L'introduction de nouveaux procédés de production.
- L'ouverture de nouveaux marchés.
- L'accès à de nouvelles sources d'approvisionnement.
- La réorganisation des structures industrielles (Schumpeter, 1934).

Cette vision met en avant l'entrepreneur comme un agent de destruction créatrice, introduisant continuellement des innovations qui bouleversent les marchés et rendent obsolètes les modèles existants (Schumpeter, 1934).

Dans les décennies suivantes, l'innovation a été perçue non seulement comme un phénomène économique, mais aussi comme un levier organisationnel et stratégique. Drucker (1985) apporte une nouvelle perspective en définissant l'innovation comme « un effort conscient et organisé visant à exploiter les opportunités économiques ou sociales » (Drucker, 1985). Il insiste sur le rôle de la planification et de la gestion de l'innovation au sein des entreprises, soulignant qu'elle n'est pas seulement liée à la technologie, mais aussi aux modèles économiques et aux pratiques managériales. Cette idée est reprise et précisée par l'OCDE (2005) dans le Manuel d'Oslo, qui définit l'innovation

comme « la mise en œuvre d'un produit (bien ou service), d'un procédé, d'une méthode marketing ou organisationnelle nouveau ou significativement amélioré » (OCDE, 2005).

En outre, Christensen (1997) souligne notamment l'importance des innovations disruptives permettant aux établissements d'acquérir un avantage concurrentiel durable. Pour sa part, Chesbrough (2003) met en avant l'importance de l'innovation ouverte, qui repose sur la collaboration avec des acteurs externes pour maximiser la création de valeur.

Plus récemment, Gorman (2010) met l'accent sur l'impact direct de l'innovation sur les organisations. Il la décrit comme « le processus de création de valeur grâce à des idées nouvelles et pertinentes, conduisant à une transformation des pratiques existantes » (Gorman, 2010). Son approche insiste sur l'alignement stratégique de l'innovation avec les objectifs des entreprises et sur son application concrète pour améliorer la compétitivité.

Enfin, l'INSEE (2023) adopte une vision plus opérationnelle, définissant l'innovation comme « l'introduction sur le marché d'un produit ou d'un procédé nouveau ou significativement amélioré par rapport à ceux précédemment élaborés par l'unité légale » (INSEE, 2023). Cette définition insiste sur l'aspect commercial et la nécessité de transformer les innovations en succès économiques concrets.

Ces différentes perspectives permettent de mieux comprendre l'importance de l'innovation comme un levier central pour s'adapter à un environnement en mutation rapide et se positionner de manière compétitive sur les marchés.

Dans le prolongement de cette analyse, et à la lumière des transformations technologiques contemporaines, il paraît pertinent de s'attarder sur un phénomène plus récent : l'intelligence artificielle. Son développement rapide et sa diffusion croissante dans de nombreux secteurs économiques invitent à explorer la manière dont cette technologie s'inscrit dans l'industrie de l'hôtellerie de luxe, à travers les usages et réflexions proposés par la littérature actuelle.

### **2.4.3 Innovation et numérique : l'essor de l'intelligence artificielle**

Dans la littérature académique et professionnelle, l'intelligence artificielle (IA) est souvent décrite comme la capacité des systèmes informatiques à imiter certaines fonctions cognitives humaines telles que l'apprentissage, le raisonnement, la prise de décision ou la perception (NASA, 2024). IBM (2024) la définit comme une technologie permettant aux machines de simuler l'apprentissage, la compréhension, la résolution de problèmes, la créativité et l'autonomie dans des contextes variés.

Selon Sheikh (2023), l'IA regroupe des systèmes capables de percevoir leur environnement et d'agir de manière autonome pour atteindre des objectifs spécifiques, à partir de rétroactions et de données d'analyse contextuelle. UIC (2025) ajoute que l'IA permet aux machines d'apprendre à partir de l'expérience, à s'adapter à de nouvelles données et à accomplir des tâches traditionnellement réservées à l'intelligence humaine.

Ces définitions suggèrent que l'IA peut être perçue comme une discipline nichée entre informatique et sciences cognitives, visant à créer des systèmes capables d'accomplir des tâches complexes avec une capacité d'adaptation progressive. Dans l'hôtellerie de luxe, l'IA est mobilisée comme levier d'innovation à plusieurs niveaux :

- Personnalisation des services : grâce à l'analyse de données clients, les systèmes d'IA adaptent les recommandations, menus ou loisirs proposés selon les préférences individuelles (Wang, 2024).
- Optimisation opérationnelle : des outils pilotés par IA permettent d'optimiser la consommation énergétique des hôtels ou de réduire le gaspillage alimentaire (Reuters, 2025 ; Cozzio C., 2025).
- Expérience fluide hybride : les solutions d'IA automatisent les tâches répétitives (*check-in*, assistants virtuels) tout en préservant l'interface humaine dans les interactions clés, comme dans le modèle de « technological humanism » évoqué pour le secteur du luxe (HospitalityNet, 2025).

- Accessibilité culturelle facilitée : certaines innovations, comme la traduction en temps réel, tendent à éliminer les barrières linguistiques et à favoriser l'immersion sur le plan culturel, selon des dirigeants du secteur (Business Insider, 2025).

Certains auteurs interprètent ces développements comme les signes d'une transition vers une innovation technologique orientée expérience client et durabilité, intégrée de manière complémentaire dans les pratiques existantes plutôt que comme une rupture organisationnelle (Ivanov et Webster, 2019 ; Li, Bonn et Ye, 2019 ; Mariani et Borghi, 2021 ; Tussyadiah, 2020 ; Gretzel et *al.*, 2015).

Après avoir posé les fondements théoriques autour de l'innovation, la prochaine section vise à clarifier les liens qu'elle entretient avec l'entrepreneuriat. Cette mise au point conceptuelle a pour objectif de mieux orienter les entrevues menés auprès des responsables d'hôtels de luxe, en affinant les grilles d'analyse et la compréhension des pratiques évoquées.

### **Innovation et entrepreneuriat : deux concepts liés**

La question de l'articulation entre innovation et entrepreneuriat a été largement discutée dans la littérature. Schumpeter (1934) est l'un des premiers à avoir associé ces deux notions, en identifiant l'entrepreneur comme l'agent de la destruction créatrice par l'introduction d'innovations sur le marché. Dans cette perspective, l'innovation constitue le moyen par lequel l'entrepreneur transforme les structures existantes.

Toutefois, des travaux plus récents tendent à distinguer les deux concepts. Drucker (1985) suggère que l'innovation peut exister sans qu'il y ait nécessairement création d'une nouvelle entité économique. Il la présente comme un processus autonome, ancré dans une volonté organisationnelle d'amélioration ou d'adaptation aux opportunités existantes. Cette dissociation entre innovation et entrepreneuriat est également reprise par Stevenson et Jarillo (1990), qui insistent sur le fait que l'entrepreneuriat implique une logique d'action orientée vers l'identification et la poursuite d'opportunités, indépendamment des ressources contrôlées, tandis que l'innovation peut relever d'un travail de transformation interne à l'organisation.

Plus récemment, Shane et Venkataraman (2000) précisent que si l'innovation constitue souvent un point d'appui pour les démarches entrepreneuriales, elle n'en constitue pas pour autant le fondement exclusif. Selon eux, c'est la rencontre entre une opportunité et un individu – qu'il y ait ou non innovation formelle – qui déclenche le processus entrepreneurial. Verstraete (2000), quant à lui, propose une lecture intégrative, en soulignant que l'innovation peut émerger à différentes étapes du cycle entrepreneurial, sans en être toujours l'élément déclencheur initial.

Selon notre compréhension et à la lumière de ces apports théoriques, l'innovation peut être envisagée comme un levier fréquemment mobilisé dans les démarches entrepreneuriales, sans toutefois constituer une condition exclusive ni nécessaire à leur émergence.

## **Conclusion du Chapitre 2**

Au terme de cette revue de la littérature, la différenciation concurrentielle apparaît comme un cadre incontournable pour comprendre la compétitivité dans l'hôtellerie de luxe. Des approches fondatrices (Chamberlin, 1933 ; Schumpeter, 1934) jusqu'à la formalisation stratégique de Porter (1985) puis l'approche par les ressources (Barney, 1991 ; Peteraf, 1993), la littérature converge vers une idée forte : se différencier, ce n'est pas seulement proposer un meilleur service, c'est construire une unicité perçue, difficilement imitable, capable de justifier un prix premium et de soutenir la préférence du client sur le long terme.

Dans le luxe, cette unicité repose largement sur des actifs immatériels (marque, savoir-faire, qualité relationnelle, culture organisationnelle) et sur la cohérence entre la promesse et l'expérience vécue (Kapferer et Bastien, 2009 ; Kapferer, 2012). Les leviers analysés — expérience client, valeur perçue, image/identité de marque et adaptation stratégique — montrent que la différenciation se joue autant dans le contenu de l'offre que dans sa mise en scène : émotions, esthétique, narration, fluidité du parcours, et qualité des interactions (Pine et Gilmore, 1999 ; Keller, 2003).

C'est précisément dans cette évolution — du “produit/service distinct” vers “l'univers de sens” — que s'inscrit l'émergence de la différenciation culturelle. Progressivement, la littérature sur le luxe

met en évidence que la culture devient une ressource stratégique : elle nourrit l'identité de marque, renforce l'authenticité perçue, enrichit l'expérience et crée des repères symboliques difficilement reproductibles (Kapferer, 2012 ; Kapferer et Bastien, 2009). Autrement dit, la culture ne fonctionne plus comme un décor : elle devient un actif immatériel intégré à la proposition de valeur. Dans l'hôtellerie de luxe, cette différenciation culturelle se matérialise par la mise en scène sensorielle, le design, la gastronomie, les rituels de service, l'hospitalité, mais aussi par le storytelling et l'ancrage territorial (Fog et al., 2010 ; Dion et Arnould, 2011). Cette orientation répond directement à une clientèle internationale en quête de distinction et d'expériences "signifiantes", où l'unicité passe par le rapport au lieu et aux codes culturels.

Mais la littérature rappelle aussi que cette émergence s'accompagne de limites : une mobilisation superficielle, stéréotypée ou incohérente fragilise l'authenticité et peut créer un écart entre promesse culturelle et expérience réelle, ce qui dégrade la valeur perçue et la crédibilité du positionnement (Kapferer, 2012 ; Johnson et Whittington, 2017). La différenciation culturelle exige donc un alignement constant entre identité, pratiques opérationnelles et expérience client.

Enfin, ce chapitre montre que l'entrepreneuriat et l'innovation constituent des moteurs capables de renouveler ces stratégies de différenciation. L'entrepreneuriat, en tant que logique de poursuite d'opportunités, soutient l'innovation (organisationnelle, expérientielle, technologique), y compris via le numérique et l'IA, à condition que ces innovations renforcent l'expérience et restent cohérentes avec l'univers du luxe. Ainsi, ce chapitre établit un socle théorique robuste pour analyser comment, dans un contexte comme Marrakech, les établissements construisent leur différenciation — notamment culturelle — et comment ces choix s'articulent à leurs dynamiques entrepreneuriales.

Le chapitre suivant prolongera cette revue en structurant ces apports sous forme de cadre de référence et de grille d'analyse, afin d'orienter l'enquête empirique et l'interprétation des discours des gestionnaires dans l'hôtellerie de luxe à Marrakech.

## **CHAPITRE 3 Cadre de référence**

Dans le présent mémoire, l'enjeu central est d'analyser la manière dont les stratégies entrepreneuriales déployées par les établissements hôteliers de luxe à Marrakech influencent leur différenciation concurrentielle et, par conséquent, leur performance. La littérature en entrepreneuriat et en management stratégique met en évidence que l'initiative entrepreneuriale constitue un moteur de transformation organisationnelle et de création de valeur (Shane et Venkataraman, 2000 ; Verstraete, 2000). Elle s'accompagne fréquemment de dynamiques d'innovation, lesquelles sont considérées comme un vecteur central de renouvellement des offres et de réponse aux attentes évolutives des clients (Schumpeter, 1934 ; Gorman, 2010). Dans le secteur hôtelier, plusieurs travaux soulignent que ces innovations, lorsqu'elles sont intégrées de manière cohérente, contribuent à bâtir des stratégies de différenciation capables de soutenir un avantage concurrentiel durable (Porter, 1985 ; Johnson et Whittington, 2017 ; Giboin, 2019).

Cependant, les recherches récentes montrent que le lien entre entrepreneuriat, innovation et différenciation n'a pas encore été suffisamment exploré dans le contexte spécifique de l'hôtellerie de luxe, particulièrement dans les marchés émergents. Alors que la littérature a largement étudié la différenciation par l'expérience client dans les industries créatives ou les grandes chaînes internationales (Kapferer et Bastien, 2009 ; Pine et Gilmore, 1999), elle reste plus limitée lorsqu'il s'agit de comprendre comment les établissements de luxe dans des destinations en pleine croissance, comme Marrakech, mobilisent leurs pratiques entrepreneuriales pour construire un positionnement distinctif et attirer une clientèle internationale exigeante. En ce sens, ce mémoire vise à combler une lacune en articulant quatre dimensions majeures – l'entrepreneuriat hôtelier, l'innovation, la différenciation concurrentielle et la performance – afin de proposer une grille d'analyse cohérente.

L'élaboration des questions de recherche et des hypothèses repose ainsi sur ces constats théoriques et sur l'identification de ces manques. Le cadre de référence qui suit présente d'abord les fondements conceptuels de chacun des piliers mobilisés, puis expose la manière dont ces dimensions s'articulent entre elles pour éclairer l'analyse empirique.

### **3.1 Cadre conceptuel**

Le cadre conceptuel de cette recherche repose sur quatre dimensions interdépendantes qui structurent l'analyse : l'entrepreneuriat hôtelier, l'innovation, la différenciation concurrentielle et la performance. Ces piliers, largement mobilisés dans la littérature en management stratégique et en hôtellerie, permettent de comprendre comment les pratiques entrepreneuriales participent à la construction d'avantages concurrentiels durables dans le secteur du luxe.

#### **3.1.1 L'entrepreneuriat**

L'entrepreneuriat est défini comme un processus dynamique par lequel des individus ou des organisations identifient et exploitent des opportunités afin de créer de la valeur économique et sociale (Shane et Venkataraman, 2000 ; Verstraete, 2000). Il ne se limite pas à la création d'entreprise ex-nihilo, mais englobe également la reprise, l'intrapreneuriat ou encore l'auto-entrepreneuriat, chacun représentant une modalité spécifique de mobilisation des ressources et des compétences. Dans l'hôtellerie de luxe, l'entrepreneuriat hôtelier se manifeste par des initiatives stratégiques proactives, la prise de risque calculée et la capacité d'adaptation face aux évolutions des attentes d'une clientèle haut de gamme (Lordkipanidze, 2002).

Afin d'illustrer la manière dont l'orientation entrepreneuriale a été conceptualisée dans la littérature, Chebbi, Sellami et Saidi (2018) proposent un modèle qui met en relation les déterminants, l'orientation entrepreneuriale et ses conséquences (Figure 3.1). Ce schéma montre que l'orientation entrepreneuriale est influencée par des variables internes comme les ressources et capacités, les caractéristiques des salariés ou l'implication de la direction, ainsi que par des facteurs externes tels que l'environnement concurrentiel et institutionnel. Ces déterminants façonnent le degré d'orientation entrepreneuriale, laquelle se traduit ensuite par une série de conséquences organisationnelles : la croissance, l'innovation, l'apprentissage, le comportement entrepreneurial et la performance.

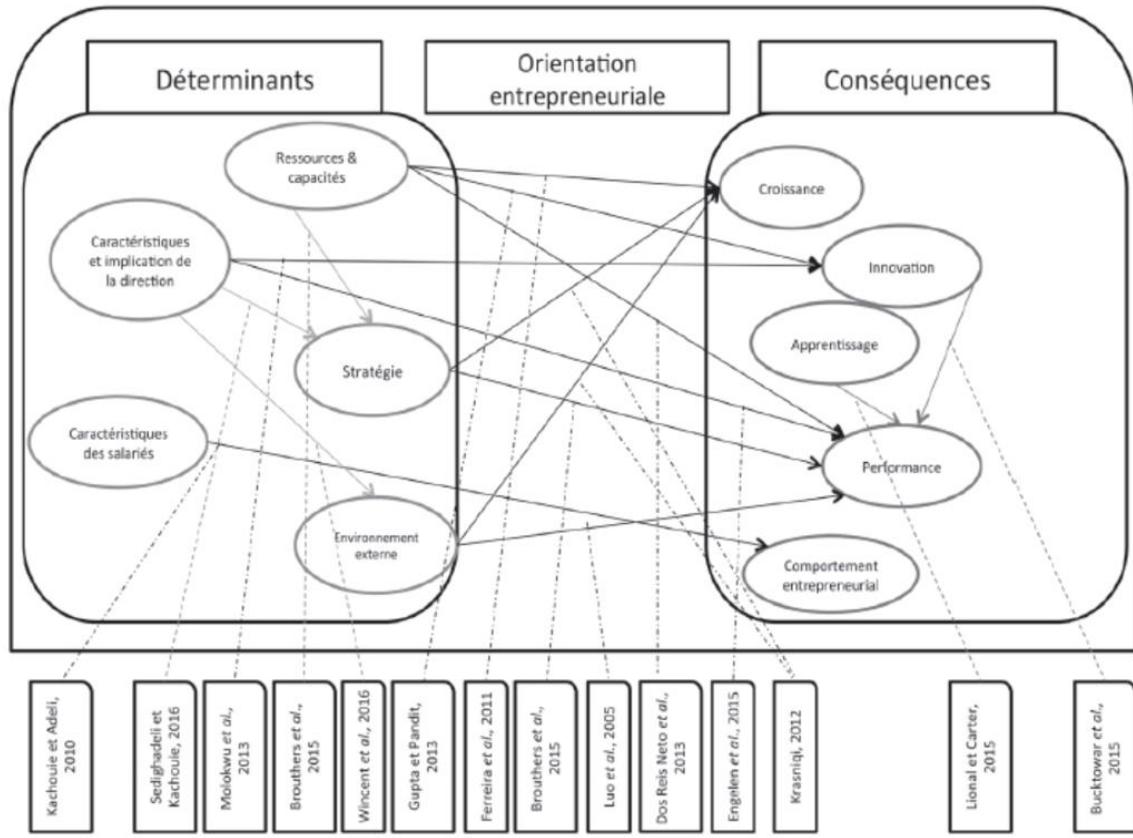


Figure 3.1 Déterminants et conséquences de l'orientation entrepreneuriale

Source : Chebbi, H., Sellami, M. et Saidi, S. (2018). Les déterminants et les conséquences de l'orientation entrepreneuriale : enseignements et voies futures de recherche basés sur une étude bibliométrique (2001-2016).

<https://doi.org/10.7202/1044689ar>

L'analyse de ce modèle permet de dégager plusieurs éléments clés susceptibles d'éclairer la problématique de ce mémoire. Premièrement, elle met en évidence le rôle structurant des ressources et des capacités comme leviers initiaux d'une orientation entrepreneuriale forte, ce qui rejoint la logique de la théorie des ressources (Barney, 1991). Deuxièmement, le modèle souligne que l'orientation entrepreneuriale n'est pas une fin en soi, mais un processus qui débouche sur des résultats tangibles en termes de performance et d'innovation, ce qui confirme son intérêt pour comprendre les stratégies mises en place par les établissements de luxe. Enfin, ce cadre suggère des liens directs entre l'orientation entrepreneuriale et la différenciation concurrentielle, en montrant que des pratiques entrepreneuriales bien intégrées contribuent à renforcer l'innovation et la performance d'un établissement, ainsi qu'à créer des avantages distinctifs.

### **3.1.2 L'innovation**

L'innovation constitue une seconde dimension incontournable, généralement envisagée comme l'introduction d'idées, de procédés ou de produits nouveaux qui transforment la manière dont les organisations créent de la valeur (Schumpeter, 1934 ; Gorman, 2010). L'analyse de ce concept révèle une évolution progressive des formes d'innovation identifiées par la littérature au fil du temps.

Tel que vu précédemment, les travaux fondateurs de Schumpeter (1935) distinguent déjà plusieurs types d'innovations, notamment l'innovation de produit, de procédé, de marché, organisationnelle et d'approvisionnement. Ces premières classifications posent les bases de la réflexion sur la contribution de l'innovation à la dynamique économique. Abernathy et Clark (1985) approfondissent ensuite cette typologie en introduisant la distinction entre innovations régulières et révolutionnaires, soulignant l'importance des changements structurels sur les industries.

Au début des années 2000, Hjalager (2002) applique ces réflexions au secteur touristique et distingue l'innovation de produit, de procédé, de gestion, logistique et institutionnelle. Ces catégories ont permis de mieux saisir la spécificité des innovations dans les services, où la matérialité du produit est souvent secondaire par rapport à l'expérience vécue par le client. L'OCDE (2005) et Hall (2009) ajoutent à cette perspective l'innovation marketing, confirmant l'importance des stratégies de communication et de marque comme leviers de renouvellement concurrentiel.

La contribution de Hjalager (2010) marque une étape clé dans la cristallisation de ce champ. L'auteure regroupe les innovations en cinq catégories principales : innovation de produit ou service, innovation de procédé, innovation marketing, innovation organisationnelle/manageriale et innovation institutionnelle. Cette typologie est aujourd'hui largement mobilisée dans la recherche en tourisme et hôtellerie, car elle permet de couvrir l'ensemble des dimensions tangibles et intangibles qui structurent l'expérience client. Des auteurs comme Aldebert, Dang et Longhi (2011) et plus récemment Gomezelj Omerzel (2016) confirment la pertinence de ces classifications, en soulignant la coexistence d'innovations multiples et hybrides dans le secteur, qu'il s'agisse de pratiques digitales, durables ou expérientielles.

Le tableau ci-après (Figure 3.2) synthétise l'évolution des principales typologies d'innovation recensées dans la littérature, depuis les travaux pionniers de Schumpeter jusqu'aux approches plus contemporaines. Cette synthèse met en évidence la richesse conceptuelle de l'innovation et souligne son élargissement progressif, d'une perspective industrielle vers une vision intégrant le management, le marketing et l'institutionnel.

Tableau 3.1 Évolution des formes d'innovation dans la littérature

Phase préparatoire		Phase d'émergence		Cristallisation	Phase de foisonnement	
Schumpeter (1935)	Abernathy et Clark (1985)	Hjalager (2002)	OECD (2005), Hall (2009)	Hjalager (2010)	Aldebert et al. (2011)	Gomezelj Omerzel (2016)
Innovation de produit	Innovation révolutionnaire	Innovation de produit	Innovation de produit	Innovation de produit ou service	Innovation de produit ou service	Innovation de produit / service
Innovation de procédé	Innovation régulière	Innovation de procédé	Innovation de procédé	Innovation de procédé	Innovation de procédé	Innovation de procédé
Innovation de marché	Innovation de niche	Innovation de gestion (management)	Innovation marketing	Innovation marketing	Innovation marketing	Innovation générale
Innovation organisationnelle	Innovation architecturale	Innovation logistique	Innovation organisationnelle	Innovation organisationnelle / de gestion (managerial)		Mix d'innovations
Innovation d'approvisionnement ( <i>input</i> )		Innovation institutionnelle		Innovation institutionnelle		Innovation institutionnelle

Source : Falardeau, I., Bourdeau, L. et Marcotte, P. (2016). *Innovation et authenticité en tourisme. Points de rencontre*. Téoros, 37, 2.

### 3.1.3 La différenciation concurrentielle

La troisième dimension, la différenciation concurrentielle, renvoie à la capacité des entreprises à concevoir des offres perçues comme uniques et difficilement imitables, justifiant ainsi une valeur supérieure aux yeux des clients (Porter, 1985 ; Barney, 1991 ; Giboin, 2019). Elle peut s'opérer par le produit, le service, le prix ou la simplification, et s'appuie autant sur des attributs tangibles, tels que la qualité des installations, que sur des éléments immatériels comme l'image de marque ou la valeur perçue (Kapferer et Bastien, 2009).

Dans ce cadre, les travaux fondateurs de Porter (1985) constituent une référence incontournable. À travers son modèle des stratégies génériques, Porter identifie trois voies principales pour obtenir un avantage concurrentiel : la domination par les coûts, la différenciation et la focalisation. Ce schéma (Figure 3.3) illustre que la différenciation est l'une des options stratégiques majeures, au même titre que la domination par les coûts, mais qu'elle se distingue par la recherche d'un

positionnement unique et difficilement imitable. Dans le cadre de ce mémoire, l'accent sera mis spécifiquement sur la différenciation, car elle constitue le levier central mobilisé dans l'hôtellerie de luxe pour créer de la valeur et se démarquer sur un marché compétitif.

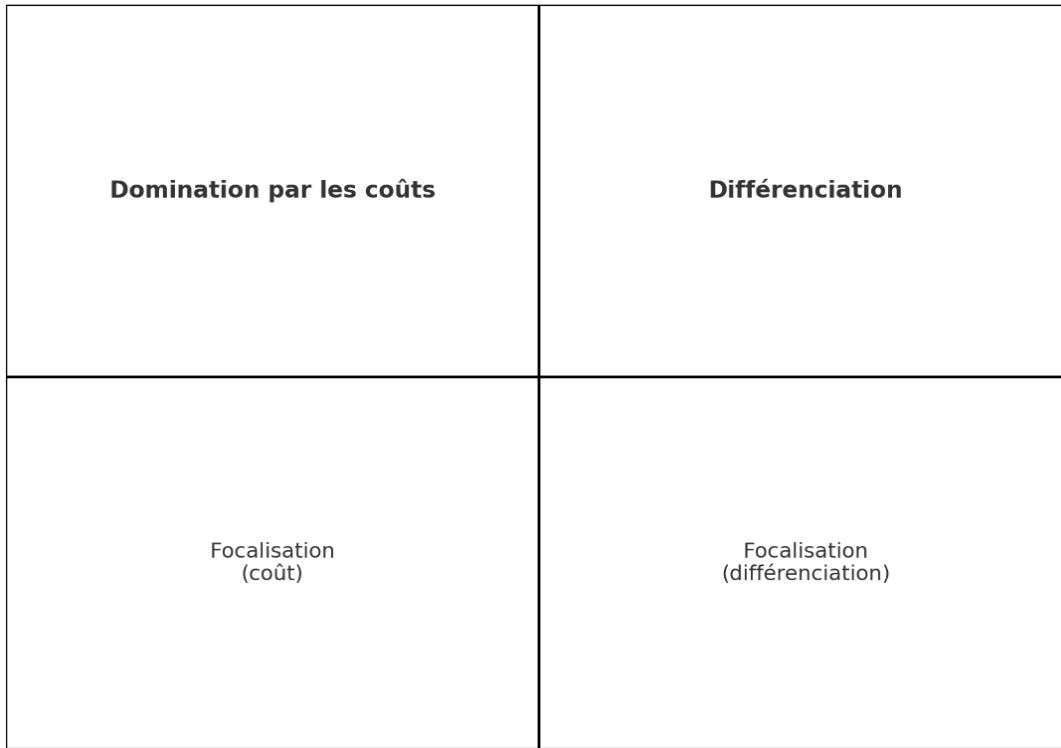


Figure 3.2 Matrice des stratégies génériques de Porter

Source : Porter, M. E. (1985). Avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents. Paris : InterÉditions.

### 3.1.4 La performance

Enfin, la performance, quatrième pilier du cadre conceptuel, se décline en plusieurs dimensions complémentaires et interdépendantes. Elle est d'abord financière, à travers des indicateurs tels que la rentabilité, le taux d'occupation ou le revenu par chambre disponible (RevPAR), qui constituent des mesures standards dans l'industrie hôtelière (Haksever, 2000 ; Chen, 2011). Ces indicateurs permettent de saisir la contribution directe des stratégies entrepreneuriales aux résultats économiques de l'établissement.

Elle est également stratégique, mesurée par le positionnement concurrentiel, l'image de marque et la capacité d'un hôtel à se maintenir dans un environnement compétitif (Kapferer, 2012). Dans le

secteur du luxe, cette dimension est cruciale, car elle reflète non seulement l'attractivité de l'établissement auprès des clients, mais aussi sa reconnaissance au sein du marché global (Pine et Gilmore, 1999).

Enfin, la performance peut être appréhendée sous l'angle relationnel, via la satisfaction, la fidélisation et l'engagement de la clientèle (Kotler et Keller, 2015). Des travaux récents soulignent l'importance de la qualité perçue et de l'expérience client comme prédicteurs de la loyauté et de la valeur à long terme (Kandampully et Zhang, 2018 ; Chen et Peng, 2008).

Ainsi, la performance hôtelière doit être envisagée comme une notion multidimensionnelle, combinant les résultats économiques, la position concurrentielle et la qualité des relations avec la clientèle.

En somme, l'analyse de la littérature met en évidence quatre dimensions interdépendantes qui structurent ce mémoire : l'entrepreneuriat hôtelier, l'innovation, la différenciation concurrentielle et la performance. Ces concepts constituent une grille d'analyse permettant de saisir les dynamiques stratégiques propres aux établissements hôteliers de luxe.

L'entrepreneuriat hôtelier agit comme un moteur initial, en mobilisant des ressources et en stimulant l'orientation entrepreneuriale des acteurs (Shane et Venkataraman, 2000 ; Lumpkin et Dess, 1996). Cette dynamique favorise l'émergence de nouvelles formes d'innovation, qu'elles soient technologiques, expérientielles, organisationnelles ou sociales (Schumpeter, 1934 ; Hjalager, 2010 ; Aldebert, Dang et Longhi, 2011), lesquelles viennent nourrir la différenciation concurrentielle des établissements à travers des stratégies variées telles que le produit, le service, le prix ou la simplification (Porter, 1985 ; Kapferer et Bastien, 2009 ; Johnson et Whittington, 2017). Enfin, ces leviers convergent vers la performance hôtelière, envisagée dans ses dimensions financières, stratégiques et relationnelles (Haksever, 2000 ; Kotler et Keller, 2015 ; Kandampully et Zhang, 2018).

### **3.1.5 Opérationnalisation des concepts**

Afin d'assurer la cohérence entre le cadre conceptuel et l'analyse empirique, les concepts mobilisés dans ce mémoire ont été opérationnalisés de manière à pouvoir être observés et interprétés à partir des données qualitatives recueillies lors des entrevues semi-dirigées.

L'opérationnalisation vise ici à traduire des concepts théoriques en dimensions observables à travers les discours des gestionnaires interrogés, sans recourir à des indicateurs quantitatifs standardisés, conformément à l'approche qualitative et interprétative adoptée.

#### **Entrepreneuriat hôtelier :**

L'entrepreneuriat hôtelier est appréhendé à travers les pratiques managériales et stratégique mises en œuvre par les gestionnaires. Il est identifié à partir des discours relatifs à la prise d'initiative, à la capacité d'adaptation, à la prise de décision autonome, à la recherche d'opportunités et à l'anticipation des changements du marché. Les références à la proactivité, à la créativité organisationnelle et à la remise en question des pratiques existantes constituent également des indicateurs qualitatifs de l'orientation entrepreneuriale.

#### **Innovation :**

L'innovation est analysée à partir des actions décrites par les gestionnaires visant à renouveler l'offre hôtelière ou l'expérience client. Elle est repérée à travers des initiatives liées à l'innovation expérientielle, organisationnelle, technologique ou de service. Les propos portant sur l'introduction de nouvelles pratiques, l'amélioration continue, la personnalisation de l'expérience ou l'intégration d'outils numériques ont été considérés comme des manifestations de l'innovation.

Il est à noter qu'une innovation peut être le résultat d'une orientation entrepreneuriale, mais toutes les actions entrepreneuriales ne produisent pas nécessairement une innovation visible.

### **Différenciation concurrentielle :**

La différenciation concurrentielle est opérationnalisée à partir des éléments distinctifs mis en avant par les établissements pour se démarquer de leurs concurrents. Elle est identifiée dans les discours relatifs au positionnement, à l'identité de marque, à la qualité perçue, à l'ancrage culturel et à la singularité de l'expérience proposée. Les références à la réputation, à la fidélisation de la clientèle et à la perception d'un avantage concurrentiel durable ont également été prises en compte.

### **Performance :**

La performance est appréhendée de manière multidimensionnelle, conformément à la littérature. Elle est analysée à partir des indicateurs évoqués par les gestionnaires eux-mêmes, qu'ils soient financiers (taux d'occupation, revenu par chambre), relationnels (satisfaction et fidélité de la clientèle) ou symboliques (image de marque, reconnaissance, réputation). L'accent est mis sur la performance perçue plutôt que sur des mesures strictement chiffrées, en cohérence avec l'approche qualitative retenue.

Cette opérationnalisation a permis de structurer l'analyse des données et de guider le codage des entrevues, en assurant une lecture cohérente entre le cadre théorique, le guide d'entrevue et l'interprétation des résultats.

### **3.2 Question de recherche et hypothèses**

À la lumière des éléments théoriques présentés dans la littérature et afin de mieux comprendre les dynamiques stratégiques propres à l'hôtellerie de luxe à Marrakech, une question se pose : Comment les stratégies entrepreneuriales mises en œuvre dans les établissements hôteliers de luxe à Marrakech influencent-elles leur différenciation concurrentielle et leur performance ?

Dans le cadre de cette recherche qualitative et interprétative, les hypothèses formulées visent à orienter l'analyse des discours des gestionnaires, sans prétendre à une validation causale. Elles sont formulées de manière contextuelle, en lien avec le terrain étudié.

- Hypothèse 1 : Dans les établissements hôteliers de luxe à Marrakech, les pratiques entrepreneuriales des gestionnaires sont mobilisées pour ajuster l'offre et le positionnement face à une concurrence accrue.
- Hypothèse 2 : Dans l'hôtellerie de luxe à Marrakech, les innovations (expérientielles, de service ou technologiques) sont perçues comme des leviers d'amélioration de la satisfaction et de la fidélisation, en renforçant la personnalisation, la fluidité du service et la qualité de l'expérience.
- Hypothèse 3 : À Marrakech, les stratégies de différenciation fondées sur l'expérience, l'identité culturelle et la valeur perçue sont déployées comme des marqueurs distinctifs, notamment à travers la mise en scène du “local” (hospitalité, design, gastronomie, rituels), afin de se démarquer dans le segment du luxe.
- Hypothèse 4 : Les pratiques entrepreneuriales, l'innovation et la différenciation sont associées, dans les discours des gestionnaires, à une amélioration de la performance perçue et au renforcement de l'avantage concurrentiel des établissements de luxe à Marrakech.

Ainsi, le modèle présenté ici (voir figure 3.3) s'inscrit dans une posture théorique et exploratoire : il ne s'agit pas d'un constat empirique, mais d'une grille d'analyse issue de la littérature scientifique, qui orientera l'interprétation des résultats dans les chapitres suivants.

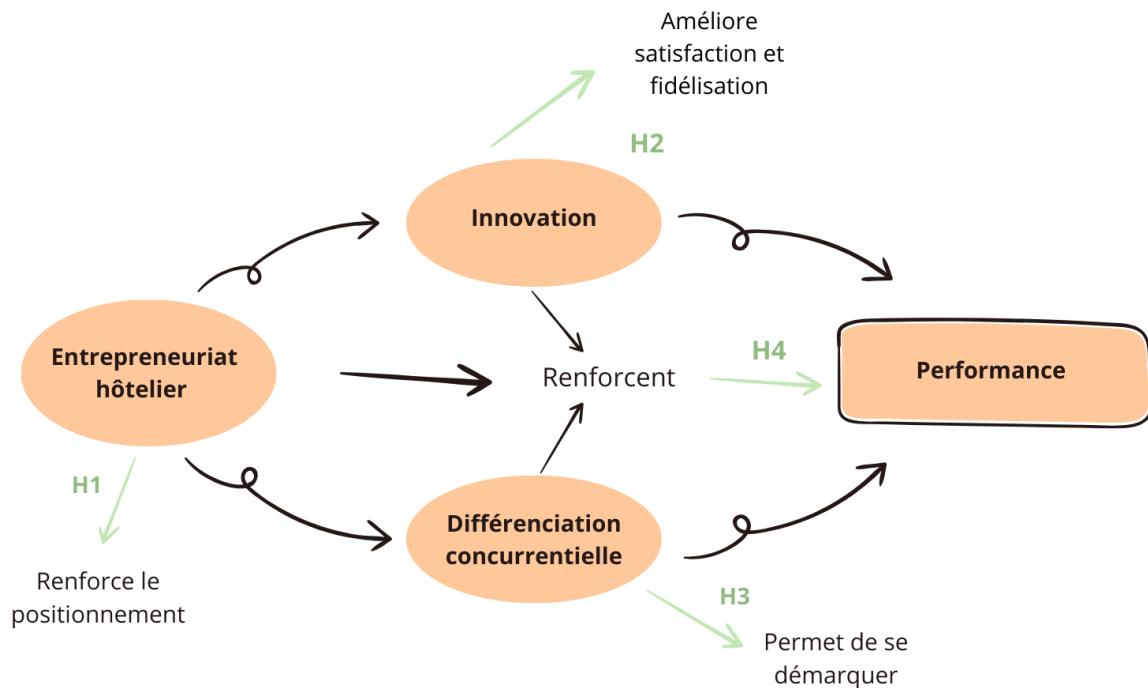


Figure 3.3 Schéma initial du cadre conceptuel

Source : Modélisation de l'auteure

### Conclusion du Chapitre 3

Ce chapitre a posé les bases théoriques et analytiques nécessaires pour comprendre les dynamiques de différenciation dans l'hôtellerie de luxe à Marrakech. En articulant quatre dimensions clés — entrepreneuriat hôtelier, innovation, différenciation concurrentielle et performance — il met en évidence une logique relationnelle : l'orientation entrepreneuriale des gestionnaires agit comme un déclencheur, favorisant des innovations (de service, expérientielles, organisationnelles ou technologiques) qui alimentent ensuite une différenciation perçue comme unique, et susceptible de soutenir la performance dans ses dimensions financières, stratégiques et relationnelles.

Au-delà de la clarification conceptuelle, ce chapitre propose une grille d'analyse directement mobilisable sur le terrain. L'opérationnalisation des concepts traduit concrètement ces piliers en dimensions observables dans les discours des acteurs, assurant ainsi la cohérence entre le cadre théorique, le guide d'entrevue et le traitement des données. Les hypothèses formulées, sans viser une démonstration causale, servent de repères interprétatifs pour analyser comment les

établissements de luxe construisent leur singularité, notamment par la mise en scène de l’expérience et par l’intégration de marqueurs culturels locaux adaptés aux attentes d’une clientèle internationale.

Ainsi, ce cadre de référence ne constitue pas une conclusion empirique, mais un point d’ancrage : il structure la lecture des données à venir et prépare l’étape méthodologique. Le chapitre suivant précisera la posture de recherche, la stratégie de collecte et d’analyse, ainsi que les choix opératoires qui permettront d’examiner, à partir du terrain, la pertinence et les nuances de ce modèle appliqué au contexte de la ville de Marrakech.

## CHAPITRE 4 Méthodologie

Le chapitre est structuré en huit sections. Il débute par la présentation de l'approche méthodologique adoptée, suivie de l'approche épistémologique sous-jacente. Il aborde ensuite la stratégie d'échantillonnage utilisée, avant de détailler la méthode de collecte des données, le guide d'entrevue, la méthode d'analyse, la validité de la recherche ainsi que les considérations éthiques qui encadrent l'ensemble du processus de recherche.

### 4.1 Approche méthodologique

Ce mémoire s'inscrit dans une approche qualitative, fondée sur la réalisation d'entretiens semi-dirigés auprès de gestionnaires d'établissements hoteliers de luxe à Marrakech, visant à explorer comment les stratégies entrepreneuriales sont mobilisées pour se différencier sur le marché du luxe. L'objectif est de comprendre en profondeur les logiques d'action, les perceptions des gestionnaires, et les pratiques mises en œuvre au sein d'un cadre défini.

Dans ce type de recherche qualitative, la posture du chercheur vise à comprendre le sens que les acteurs donnent à leurs propres pratiques. Selon Gagnon et Fortin (2016), les méthodes qualitatives sont particulièrement adaptées à l'étude de phénomènes de gestion complexes, notamment lorsqu'ils impliquent plusieurs parties prenantes et que les interprétations varient d'un acteur à l'autre. La démarche qualitative permet ainsi de saisir les multiples dimensions d'un phénomène en s'ancrant dans le vécu des individus et des groupes étudiés (Bédard et al., 2012, p.67).

Comme le soulignent Alami et al. (2009), l'approche qualitative vise à analyser les mécanismes sous-jacents aux comportements, ainsi que les représentations qui les accompagnent. En d'autres termes, il ne s'agit pas seulement de décrire des pratiques entrepreneuriales, mais bien de comprendre les intentions, les motivations et les logiques décisionnelles qui s'y rattachent, telles qu'exprimées par les gestionnaires eux-mêmes. Cette approche est définie 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, nuancée et nécessitant

l’interprétation du chercheur. En effet, une recherche qualitative ne vise pas la généralisation statistique, mais plutôt la compréhension contextualisée de réalités sociales (Carter et Little, 2007).

Par ailleurs, la méthode qualitative permet de tenir compte des facteurs sociaux, culturels, organisationnels et temporels dans lesquels s’inscrivent les pratiques étudiées. Elle offre ainsi une lecture multidimensionnelle du terrain, en phase avec la complexité du secteur de l’hôtellerie de luxe.

Enfin, il convient de rappeler que la démarche qualitative ne s’oppose pas à la méthode quantitative, mais s’en distingue par la nature des questions qu’elle explore. Tandis que l’analyse quantitative cherche à mesurer et à établir des relations entre des variables, la recherche qualitative s’intéresse davantage au « pourquoi » et au « comment » des phénomènes (Aubin-Auger et al., 2008).

Ce choix méthodologique repose sur une épistémologie interprétative (Dumez, 2013), selon laquelle la réalité est socialement construite et les actions humaines doivent être comprises à travers le sens que les acteurs leur attribuent. L’approche qualitative permet ainsi de faire émerger des perspectives riches et diversifiées, en s’attachant aux subtilités du terrain, à la complexité des décisions stratégiques, ainsi qu’aux interactions entre l’identité entrepreneuriale, les logiques de différenciation et les dynamiques de marché. C’est dans cette optique que ce mémoire mobilise une démarche réflexive et inductive, en cohérence avec la nature exploratoire du sujet étudié (McCracken, 1988).

## 4.2 Approche épistémologique

Ce mémoire s’inscrit dans une approche inductive, cohérente avec la nature exploratoire de la recherche. Peu d’études ont, à ce jour, porté sur la manière dont les stratégies entrepreneuriales sont concrètement mobilisées par les gestionnaires d’établissements touristiques luxueux à Marrakech dans une logique de différenciation concurrentielle. Il semble donc pertinent d’adopter une posture épistémologique qui permette de faire émerger les catégories d’analyse à partir du terrain lui-même, et non de valider des hypothèses préconstruites.

L'approche inductive se distingue de l'approche déductive vu qu'elle ne part pas d'un cadre théorique rigide à tester, mais s'appuie sur les données empiriques pour faire émerger des concepts, des thèmes ou des modèles interprétatifs (Thomas, 2006). Comme le formulent Blais et Martineau (2006), il s'agit d'« un ensemble de procédures systématiques permettant de traiter des données qualitatives », guidées par les objectifs de recherche. L'analyse inductive permet ainsi de condenser les données brutes, souvent complexes et diversifiées, en un ensemble cohérent de catégories interprétatives, en lien avec les réalités vécues des acteurs.

Ce positionnement épistémologique repose sur une logique compréhensive, dans laquelle le chercheur cherche à interpréter le sens que les acteurs donnent à leurs propres pratiques (Denzin et Lincoln, 2000). Dans le cadre de cette étude, cela implique de comprendre les perceptions, représentations et décisions stratégiques des gestionnaires hôteliers, tels qu'ils les expriment dans leurs discours. L'analyse ne vise donc pas à produire des généralisations statistiques, mais à approfondir la compréhension d'un phénomène ancré dans une réalité socio-économique et organisationnelle spécifique.

L'approche inductive mobilise des techniques telles que l'entrevue semi-directif et repose sur une lecture attentive des données issues du terrain, afin de faire émerger des catégories d'analyse construites à partir des interprétations du chercheur (Blais et Martineau, 2006 ; D'Arripe et al., 2014). Cette posture permet de reconstruire un cadre, au fur et à mesure de l'exploration des données, en tenant compte de la complexité des dynamiques entrepreneuriales dans le secteur du luxe à Marrakech.

Ce travail s'inscrit ainsi dans un paradigme interprétatif, où la réalité est perçue comme socialement construite, et où la connaissance émerge d'un dialogue entre les acteurs du terrain et la réflexion du chercheur (Dumez, 2013). En ce sens, cette recherche se veut à la fois contextuelle, réflexive et ouverte, en accord avec les fondements de l'épistémologie qualitative.

#### 4.3 L'échantillonnage

Dans une recherche qualitative, l'échantillon est habituellement de taille restreinte et ciblé. Dans le cadre spécifique de notre étude, l'échantillon retenu est composé de sept gestionnaires issus

d'établissements de luxe situés à Marrakech. Compte tenu des particularités de notre sujet de recherche, nous avons choisi d'utiliser une méthode d'échantillonnage par réseau, également appelée échantillonnage « boule de neige ». Cette technique consiste à identifier un premier groupe de répondants, qui à leur tour orientent le chercheur vers d'autres participants pertinents, permettant ainsi d'accéder progressivement à un réseau ciblé (Goodman, 1961 ; Noy, 2008).

Cette approche a donc consisté à sélectionner initialement des participants clés, identifiés grâce au réseau préexistant de la chercheuse, et à leur demander ensuite de suggérer d'autres répondants potentiels correspondant aux critères établis (Lorraine, 2007). Ce réseau provient principalement de sa formation à l'Institut Supérieur International de Tourisme de Tanger (ISITT) au Maroc. Grâce à ses anciens camarades de classe, professeurs et collègues évoluant dans le secteur touristique marocain, la chercheuse a pu établir un premier contact avec des gestionnaires d'établissements ciblés à Marrakech.

Le choix s'est exclusivement porté sur les établissements de luxe, car ils offrent un cadre haut de gamme, un confort exceptionnel, ainsi qu'une multitude de services adaptés à une clientèle exigeante et considéré comme VIP (*Very Important People*). Les critères précis retenus pour sélectionner les gestionnaires participants à cette étude sont les suivants :

- Être affilié à un établissement considéré de luxe à Marrakech;
- Occupier une fonction de gestionnaire opérationnel ou responsable de l'établissement;
- Détenir une expérience confirmée dans les opérations hôtelières haut de gamme.
- Accepter de participer à une entrevue semi-directive.

L'objectif de cette méthodologie n'est pas de viser la représentativité statistique, qui exigerait un échantillon aléatoire de grande taille, mais plutôt de recueillir des données riches et contextualisées à travers un échantillon de convenance, non probabiliste et limité. Ce choix implique nécessairement une limite en termes de généralisation des résultats, puisque les conclusions ne peuvent être étendues à l'ensemble du secteur hôtelier de Marrakech. Toutefois, dans une démarche

qualitative exploratoire, l'intérêt réside moins dans la représentativité que dans la profondeur de l'analyse et la capacité à saisir les logiques d'action et les perceptions des gestionnaires interrogés (Miles et Huberman, 1994 ; Paillé et Mucchielli, 2012). Ainsi, bien que restreint, cet échantillon permet d'apporter un éclairage pertinent sur les dynamiques entrepreneuriales et stratégiques propres aux hôtels de luxe étudiés

Pour des raisons de confidentialité, les noms des hôtels et des répondants ne seront pas divulgués. Une codification alphanumérique (par exemple : Entrevue 1, Entrevue 2, etc.) est utilisée tout au long de l'analyse afin de préserver l'anonymat des participants, conformément aux principes éthiques en recherche qualitative.

L'échantillon étudié est décrit ci-dessous dans le Tableau 4.1. Il se distingue par une diversité marquée de modèles de gestion et de types d'offres, permettant d'appréhender les différentes logiques stratégiques à l'œuvre dans l'hôtellerie de luxe à Marrakech. Il intègre à la fois des chaînes internationales de luxe, des établissements à gestion privée nationale et un hôtel indépendant à forte orientation entrepreneuriale, répartis entre la médina, le centre-ville et la périphérie touristique. Cette variété spatiale et organisationnelle favorise une analyse comparative des pratiques de différenciation, qu'elles soient fondées sur l'expérience client, l'innovation organisationnelle, le patrimoine ou l'événementiel. L'hétérogénéité en termes d'ancienneté des établissements renforce également la richesse analytique de l'échantillon, en permettant de croiser les perspectives d'acteurs établis et d'acteurs plus récents confrontés à un environnement concurrentiel en mutation.

Les personnes interviewées occupent des fonctions de gestion impliquant une participation directe aux décisions stratégiques et opérationnelles de leur établissements. Leurs responsabilités couvrent notamment la direction générale, la gestion des opérations, le marketing, les ressources humaines ou le développement de l'expérience client.

Tableau 4.1 Présentation de l'échantillon des établissements hôteliers interrogés à Marrakech

Établissement	Modèle de gestion	Zone géographique	Type d'offre	Ancienneté approximative	Positionnement / clientèle cible	Distinction
Entrevue 1	Chaîne internationale	Centre-ville	Resort urbain	~15 ans	Luxe international, couples, loisirs	Excellence du service, expérience client personnalisée
Entrevue 2	Chaîne internationale	Centre-ville	Hôtel urbain avec offre MICE	~25 ans	Affaires, événements, clientèle internationale	Infrastructures loisirs / business, luxe européen et identité marocaine
Entrevue 3	Chaîne internationale	Périphérie	Resort de loisirs	~7 ans	Familles, groupes, tourisme de loisirs	Animation, expérience client immersive
Entrevue 4	Chaîne internationale	Périphérie	Resort patrimonial	~6 ans	Séjours exclusifs, clientèle haut pouvoir d'achat	Architecture inspirée du patrimoine marocain, exclusivité
Entrevue 5	Indépendant / Entrepreneurial	Ancienne médina	Boutique hôtel / riad patrimonial	~10 ans	Couples, expérientiel, clientèle en quête d'authenticité	Hospitalité personnalisée, service sur-mesure
Entrevue 6	Chaîne internationale	Périphérie	Resort contemporain	~1–2 ans	Luxe contemporain, activités haut de gamme	Design contemporain, expérience lifestyle
Entrevue 7	Indépendant / Gestion privée nationale	Périphérie	Resort événementiel	~4 ans	Événements luxueux, séjours privatisés	Domaine privé, grands espaces, flexibilité événementielle, all-inclusive

Source : Synthèse de l'auteure

#### 4.4 Méthode de collecte des données

La méthode retenue pour la collecte des données dans le cadre de cette étude est celle des entrevues individuels semi-dirigés, également désignés sous le terme d'entrevues thématiques. Cette méthodologie qualitative est particulièrement adaptée pour explorer en profondeur les perceptions, les stratégies et les expériences individuelles des participants (D'Astous, 2005). Selon Kaufmann (2011), l'entrevue semi-dirigé constitue un cadre propice à la discussion ouverte, permettant aux répondants de s'exprimer librement tout en assurant que les thèmes essentiels à la recherche soient abordés systématiquement.

Cette méthode présente l'avantage significatif de produire des données qualitatives riches, diversifiées et nuancées, indispensables pour saisir la complexité des phénomènes étudiés (Campenhoudt et Quivy, 2011). Les entrevues semi-dirigées se distinguent par leur équilibre méthodologique entre une structure préétablie par le guide d'entrevue et la liberté d'expression offerte aux répondants, facilitant ainsi la révélation d'informations spontanées et authentiques, souvent non accessibles par d'autres méthodes plus rigides telles que les questionnaires standardisés (Yin, 2018).

Toutefois, l'entrevue semi-dirigée présente également des inconvénients, notamment la subjectivité du chercheur et celle du répondant, ainsi que le manque de comparabilité des propos, comme l'énonce Bédard :

[I]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).

Le guide d'entrevue utilisé dans cette recherche a été soigneusement construit à partir des dimensions théoriques développées au préalable, regroupant quatre axes de recherche majeurs :

- Les pratiques entrepreneuriales adoptées au sein des établissements hôteliers de luxe ;

- Les stratégies d’innovation intégrées dans l’expérience client et l’image de marque de l’établissement ;
- Les stratégies de différenciation déployées pour se démarquer sur les marchés locaux et internationaux ;
- L’évaluation par les gestionnaires de l’impact de ces leviers stratégiques sur les performances opérationnelles, économiques et concurrentielles des établissements concernés.

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 Whatsapp. Ceux volontaires ont été par la suite approchés par téléphone pour établir un premier contact. Toutes les entrevues se sont déroulés en visioconférence. Bien que le terrain d’étude soit situé dans sa ville d’origine, des contraintes logistiques ont rendu difficile le déplacement pour effectuer les entrevues en présentiel, étant donné que la chercheuse poursuit actuellement ses études au Canada. 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, ponctuées par moments d’expression en darija (arabe dialectal marocain) ou en anglais, et ont été enregistrées, puis traduites intégralement en français après avoir reçu le consentement des participants. Il a été prévu que les entrevues durerait entre 45 et 75 minutes.

#### **4.5 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 sous-question de recherche en différentes questions ouvertes. Les concepts théoriques sont ainsi traduits en indicateurs observables et concrets, en lien direct avec la réalité du terrain. Le guide a été construit en fonction de la revue de littérature et des axes du cadre conceptuel, à savoir :

- Les pratiques entrepreneuriales mises en œuvre dans les hôtels de luxe à Marrakech ;
- Les formes d'innovation intégrées dans l'expérience client et la gestion ;
- Les stratégies de différenciation adoptées pour se démarquer de la concurrence ;
- L'impact de ces leviers stratégiques sur la performance globale de l'établissement.

Nous avons structuré les entrevues en suivant ces différentes dimensions, formulées sous forme de questions ouvertes. Cette structure souple favorise une discussion qui peut révéler des éléments inattendus et enrichir l'analyse. Il s'agit de faire émerger un maximum d'informations et de réflexions utiles à une analyse de contenu rigoureuse, respectant les critères d'explication, de stabilité et d'intersubjectivité (Campenhoudt et al., 2017, p. 244).

Ce guide a été testé à l'avance auprès d'un professionnel du secteur hôtelier afin de valider la pertinence des questions, leur formulation, ainsi que l'ordre dans lequel elles ont été présentées. Cette étape de pré-test a permis d'apporter quelques ajustements mineurs afin d'assurer une meilleure fluidité dans la conduite des entrevues (Yin, 2018).

#### **4.6 Méthodes d'analyse des données**

L'analyse des données s'est appuyée sur une approche thématique de contenu. Cette méthode permet d'identifier les régularités discursives, les représentations partagées et les logiques d'action mobilisées par les gestionnaires interrogés (Paillé et Mucchielli, 2012). L'analyse thématique n'a pas pour fonction essentielle d'interpréter, de théoriser ou de dégager l'essence d'une expérience ; elle « est d'abord et avant tout une méthode servant au relevé et à la synthèse des thèmes présents dans un corpus » (1) (Paillé et Mucchielli, 2012, p. 249). Elle vise donc à faire émerger des liens entre les quatre dimensions centrales de la recherche : les pratiques entrepreneuriales, l'innovation, la différenciation concurrentielle et la performance hôtelière.

Les transcriptions ont été analysées à l'aide du logiciel NVivo, qui permet une organisation rigoureuse des données qualitatives. Ce logiciel facilite le codage, le classement thématique et la

mise en relation des extraits avec les catégories analytiques. Une première grille de codage a été établie à partir des dimensions du guide d'entrevue, puis enrichie de manière inductive à partir de notions émergentes (ex. : adaptation, positionnement, l'image de marque).

L'analyse s'est déroulée en plusieurs étapes :

- Lecture et écoute exploratoire :

Après la transcription intégrale des entrevues, une première lecture attentive a été effectuée afin de se familiariser avec l'ensemble du contenu. Les enregistrements ont été réécoutes pour renforcer la compréhension globale du discours. Cela a permis de cibler les données issues de la recherche (Altinay et Paraskevas, 2008 : 170).

- Codage initial dans NVivo :

Ce logiciel est utilisé pour l'analyse de données textuelles, audio, vidéo et d'images non structurées, y compris les entrevues, les groupes de discussion, les enquêtes, les médias sociaux et les articles de revues. Les segments de texte des transcriptions ont été codés selon les axes du cadre conceptuel. 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).

- Création et hiérarchisation des nœuds :

Les extraits associés à un même thème ont été regroupés dans des nœuds. Les nœuds sont le processus d'intégration et le peaufinage des données en thèmes (Strauss et Corbin, 2004 : 179). Cette opération, propre au fonctionnement de NVivo, permet de catégoriser les données et de faire émerger des sous-thèmes.

- Analyse lexicale complémentaire :

Une analyse de fréquence lexicale (« *word count* ») a été réalisée afin d'identifier les termes récurrents dans les discours des répondants et de mieux cerner les thématiques dominantes du corpus (Leech et Onwuegbuzie, 2007). Cette étape a servi de levier pour affiner les catégories analytiques en mettant en évidence les concepts les plus évoqués. Les mots de liaison, conjonctions et autres éléments non significatifs ont été volontairement exclus pour ne conserver que les termes porteurs de sens.

- Analyse transversale comparative :

Une analyse croisée des sept établissements étudiés a été menée afin d'identifier les convergences, les spécificités contextuelles et les logiques stratégiques différenciées. L'interprétation et la discussion ont été nourries par un aller-retour constant entre les résultats empiriques et les fondements théoriques, permettant de renforcer la validité interprétative de l'analyse.

#### 4.7 La validité de la recherche

Dans le cadre de cette étude, la validité du guide d'entrevue repose principalement sur sa construction rigoureuse, fondée sur les concepts mobilisés dans la revue de littérature. L'alignement entre les dimensions théoriques et les questions empiriques a été soigneusement travaillé afin d'assurer la cohérence de l'outil. De plus, l'expérience terrain a permis d'ajuster certaines formulations de manière spontanée lors des premières entrevues, en fonction du niveau de langage ou du profil du répondant. Cette capacité d'adaptation s'inscrit pleinement dans la logique des entrevues semi-dirigés, où la flexibilité est non seulement permise, mais souhaitable pour favoriser des échanges fluides et authentiques (Kaufmann, 2011).

La validité interne de la recherche a été renforcée par la triangulation analytique, puisque quatre méthodes distinctes d'analyse des données ont été mobilisées. Comme le soulignent Gagnon et Fortin (2016), l'utilisation combinée de plusieurs techniques d'analyse contribue à accroître la crédibilité et la robustesse des résultats.

Le sujet de recherche a également été discuté avec deux professeurs de l’Université du Québec à Montréal, ce qui a permis d’en valider la pertinence dans le cadre académique et professionnel du tourisme.

#### 4.8 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.

### Conclusion du Chapitre 4

Ce chapitre a présenté la démarche méthodologique retenue pour répondre à la question de recherche portant sur les stratégies entrepreneuriales mobilisées par les établissements hôteliers de luxe à Marrakech dans une logique de différenciation concurrentielle. En s’inscrivant dans une approche qualitative et interprétative, la méthodologie adoptée vise avant tout à comprendre les logiques d’action et de décision telles qu’elles sont formulées par les gestionnaires eux-mêmes, plutôt qu’à mesurer des relations causales ou à produire des généralisations statistiques. Cette posture est cohérente avec la nature exploratoire du sujet et avec la volonté d’accéder à la dimension “fabriquée” du luxe, c’est-à-dire aux choix organisationnels et stratégiques qui rendent l’expérience possible.

Le recours à des entrevues semi-dirigées auprès de sept gestionnaires, sélectionnés par échantillonnage boule de neige, a permis de constituer un corpus riche et contextualisé, intégrant une diversité de modèles de gestion, de types d’offres et de positionnements au sein du segment du luxe à Marrakech. Ce choix méthodologique, bien qu’il implique des limites en termes de représentativité, répond à l’objectif central de l’étude : produire une compréhension fine, nuancée et ancrée dans le terrain des pratiques entrepreneuriales, des formes d’innovation et des mécanismes de différenciation évoqués par les acteurs.

L’analyse thématique, soutenue par l’utilisation de NVivo et enrichie par plusieurs étapes complémentaires (codage initial, hiérarchisation des nœuds, analyse lexicale et comparaison transversale), offre un cadre structuré pour faire émerger des régularités, des tensions et des spécificités entre établissements. Les dispositifs de validité (pré-test du guide, ajustements en cours de collecte, triangulation analytique, discussions académiques) ainsi que les considérations éthiques (consentement, anonymisation et encadrement institutionnel) renforcent la crédibilité et la rigueur du processus.

Ainsi, ce chapitre établit la “colonne vertébrale” méthodologique du mémoire : il explicite les choix qui permettront, dans les chapitres suivants, d’interpréter les discours recueillis en les reliant au cadre conceptuel construit, afin d’identifier comment entrepreneuriat, innovation et différenciation se combinent concrètement dans les pratiques de gestion de l’hôtellerie de luxe à Marrakech. Le chapitre suivant présentera donc les résultats de l’analyse, en mettant en évidence les principaux thèmes émergents et les logiques stratégiques dégagées à partir du corpus d’entrevues.

## **CHAPITRE 5 Résultats et discussion**

Ce chapitre présente les résultats issus des entrevues semi-dirigées menées auprès des gestionnaires d'établissements hôteliers de luxe à Marrakech, ainsi que leur mise en discussion à la lumière du cadre théorique mobilisé. L'analyse vise à mettre en évidence les pratiques entrepreneuriales, les formes d'innovation et les leviers de différenciation concurrentielle évoqués par les répondants, tout en tenant compte de la diversité des contextes et des perceptions exprimées.

Dans une logique qualitative et interprétative, les résultats présentés ne prétendent pas établir des relations causales, mais plutôt dégager des tendances, des convergences et des nuances à partir des discours recueillis. La discussion permet ainsi de mettre en perspective les observations empiriques avec les apports de la littérature, tout en soulignant les limites liées à la taille de l'échantillon et au contexte spécifique de la recherche.

### **5.1 Analyse des résultats**

Dans le présent chapitre, l'étude des résultats repose sur la méthode d'analyse de contenu. Comme le définit Berelson (1952), il s'agit d'« une technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste des communications, ayant pour but de les interpréter ». Cette approche permet de mettre en évidence les régularités et d'en dégager des significations pertinentes pour répondre à la problématique de recherche.

L'analyse des entrevues menées s'appuie sur le cadre conceptuel de ce mémoire, structuré autour de quatre axes : l'entrepreneuriat hôtelier, l'innovation, la différenciation concurrentielle et la performance. D'un côté, le traitement des données repose sur une codification par nœuds, construits à partir des thèmes les plus significatifs exprimés par les participants. Ces nœuds ne reprennent pas mécaniquement tous les concepts théoriques, mais mettent en avant ceux qui se révèlent réellement pertinents dans le discours recueilli. D'un autre côté, les termes récurrents, relevés à plusieurs reprises dans les entrevues, viennent renforcer cette analyse en soulignant les notions les plus marquantes, qu'il s'agisse de l'« expérience », de la « différenciation », des « indicateurs » de performance ou encore de la « durabilité ». Leur fréquence et leur répartition ne constituent pas un

simple exercice de comptage : elles révèlent des préoccupations partagées et éclairent les choix stratégiques mis de l'avant par les établissements.

Cette étape de présentation des résultats prépare à la discussion finale. Elle offre une base solide pour affirmer ou infirmer la validité du cadre de référence. L'objectif est donc de relier, pour chaque axe, les constats du terrain aux concepts théoriques, afin de confirmer ou de nuancer leur portée.

L'analyse de contenu a reposé sur un processus de codification combinant le codage Nvivo et le codage conceptuel (Miles, Huberman et Saldaña, 2014). Le codage Nvivo a permis de retenir certains termes exprimés tels quels par les répondants, afin de préserver la fidélité à leur langage et de mettre en lumière des expressions porteuses de sens, comme « authenticité » ou « durabilité ». En parallèle, le codage conceptuel a favorisé le regroupement d'extraits exprimant une même idée à travers des formulations différentes. Par exemple, des mentions relatives à l'atmosphère, aux senteurs et à la lumière ont été classées sous un nœud analytique plus large, intitulé « innovation sensorielle et expérientielle ».

La technique d'analyse des nœuds a ainsi été mobilisée en vue d'identifier les termes récurrents et leur prédominance dans les entrevues, et ce pour chacun des axes abordés dans le guide d'entretien. Cette démarche a conduit, dans un premier temps, à l'élaboration de nœuds synthétisant les principales thématiques issues des entrevues (Tableau 5.1). Dans les prochaines sections, ces nœuds seront référencés par leur numéro respectif (p. ex. N1, N16), afin de faciliter la lecture et le repérage des résultats.

Tableau 5.1 Les nœuds

Axe	Nœud
Entrepreneuriat hôtelier	N1 : Diversification N2 : Positionnement stratégique N3 : Fidélisation relationnelle N4 : Expérience client
Innovation	N5 : Innovation numérique N6 : Innovation sensorielle et expérientielle N7 : Design et atmosphère N8 : Expériences exclusives
Différenciation concurrentielle	N9 : Service personnalisé N10 : Identité concurrentielle N11 : Compétitivité N12 : Adaptation à la clientèle
Performance	N13 : Indicateurs financiers N14 : Satisfaction et e-réputation N15 : Contrôle qualité N16 : Réputation durable

Source : Sortie du logiciel

Dans un second temps, le processus d'analyse des nœuds a permis d'identifier les termes récurrents qui émergent avec le plus de force et de mesurer leur prédominance au sein du corpus. Le tableau suivant (Tableau 5.2) présente ces résultats, en mettant en évidence la fréquence relative des termes employés.

Il est toutefois important de reconnaître que toute codification comporte une part d'interprétation, et que certains passages pourraient être rattachés à d'autres catégories selon une lecture différente. Cette limite, inhérente aux recherches qualitatives, doit être prise en compte dans la lecture des résultats.

Tableau 5.2 Les termes récurrents et leur prédominance

<b>Termes récurrents</b>	<b>Prédominance</b>
Expérience	26
Authenticité	19
Détail / Attention aux détails	18
Service personnalisé	13
Atmosphère / Sensoriel	12
Evénementiel	12
Animation	11
Digitalisation	10
Innovation	10
Satisfaction / Retours clients	9
Différenciation	8
Durabilité / écologie	8
Artisanat / Culture locale	8
Identité / Positionnement	7
Performance	7
Qualité	6
Esthétique / Design	6
Cohérent	6
Image	6
Taux d'occupation / Revenu moyen par chambre / Revenu chambre disponible	5
Fidélisation	5
Créativité	5
Valeur perçue	4

Source : Sortie du logiciel

A la suite de cela, nous avons reclassifié les termes récurrents et les nœuds en fonction des quatre dimensions de notre cadre de référence, afin de dégager les constats principaux (Tableau 5.3).

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

Cadre de référence	Nœud	Terme récurrent	Prédominance
Entrepreneuriat hôtelier	N1 : Diversification	Différenciation	8
		Expérience	26
	N2 : Positionnement stratégique	Identité / Positionnement	7
		Cohérent	6
	N3 : Fidélisation relationnelle	Fidélisation	5
	N4 : Expérience client	Service personnalisé	13
		Détail / Attention aux détails	18
		Authenticité	19
Innovation	N5 : Innovation numérique	Digitalisation	10
	N6 : Innovation sensorielle et expérientielle	Atmosphère / Sensoriel	12
		Expérience	26
	N7 : Design et atmosphère	Esthétique / Design	6
		Image	6
	N8 : Expériences exclusives	Événementiel	12
		Animation	11
		Créativité	5
	N9 : Service personnalisé	Service personnalisé	13

	Détail / Attention aux détails	18	
Différenciation concurrentielle	N10 : Identité concurrentielle	Identité / Positionnement	7
		Authenticité	19
	N11 : Compétitivité	Qualité	6
		Valeur perçue	4
	N12 : Adaptation à la clientèle	Durabilité / Écologie	8
		Artisanat et culture locale	8
Performance	N13 : Indicateurs financiers	Taux d'occupation / Revenu moyen par chambre / Revenu par chambre disponible	5
	N14 : Satisfaction et e-réputation	Satisfaction et retours clients	9
	N15 : Contrôle qualité	Qualité	6
	N16 : Réputation durable	Fidélisation	5
		Performance	7

Source : Sortie du logiciel

L'identification des nœuds analytiques issus des entrevues permet d'approfondir l'analyse des entrevues en structurant les propos recueillis autour de thèmes précis. Cette démarche vise à comprendre comment les gestionnaires et responsables interrogés conçoivent et mettent en pratique une logique entrepreneuriale dans la gestion quotidienne de leurs établissements, dans un segment où la valeur ne se réduit pas au produit hôtelier, mais repose sur la rareté perçue, la qualité d'exécution et l'intensité de l'expérience vécue. Il est important de préciser que si certains termes récurrents apparaissent dans plusieurs nœuds avec une fréquence identique, c'est parce que leur sens se rattache directement au nœud auquel ils sont associés. Leur répétition n'est donc pas fortuite, mais permet plutôt de mettre en évidence la manière dont un même terme peut s'ancrer dans différents axes du cadre de référence, ouvrant ainsi la possibilité d'établir — ou non — des liens entre ces dimensions, notamment entre les pratiques de gestion et les attributs constitutifs du luxe (exclusivité, cohérence des codes, attention au détail, personnalisation, réputation).

À travers cette codification, il devient possible d'examiner de manière fine les stratégies de diversification, les choix de positionnement, les mécanismes de fidélisation et la place centrale accordée à l'expérience client. Ces éléments offrent une lecture organisée des discours, tout en rendant visibles les liens entre pratiques empiriques et concepts théoriques.

### **5.1.1 Axe 1 – Entrepreneuriat hôtelier**

D'après les entrevues menées, les gestionnaires associent l'entrepreneuriat hôtelier à une capacité d'initiative et à la recherche constante de solutions nouvelles pour améliorer l'expérience client (Entrevues 1, 2, 3 et 4, 6 et 7). Cette posture se manifeste à travers la mise en place d'actions concrètes qui dépassent les standards établis, visant à renforcer la compétitivité, ce dépassement prenant, dans le luxe, la forme d'une « sur-qualité » : précision du geste, capacité à surprendre avec discrétion et constance dans l'excellence.

#### **N1 : Diversification**

Les gestionnaires des établissements dans l'étude semblent avoir recours à la diversification pour attirer des segments variés et élargir l'offre au-delà de l'hébergement traditionnel (Entrevues 1, 2 et 3, 6 et 7). Certains répondants insistent sur la nécessité de concevoir l'hôtel comme un univers global intégrant restauration, détente, activités culturelles qui permettent au client de trouver « tout

sur place » ce qui renvoie à une logique de « destination-hôtel » typique du luxe : réduire les frictions, sécuriser le confort, et concentrer des moments à forte valeur émotionnelle dans un même périmètre (Entrevue 2). Cette logique est également centrale dans l'entrevue 7, où le all-inclusive est présenté non comme une offre “de masse”, mais comme un dispositif de simplification haut de gamme : tout est pensé en amont (activités, restauration, encadrement enfants), afin de réduire la charge mentale et d’augmenter la tranquillité d’esprit des clients.

Dans d’autres cas, cette diversification s’exprime par l’intégration d’éléments culturels et artisanaux, par exemple en collaborant avec des artisans locaux pour des ateliers thématiques, afin de créer une valeur ajoutée perçue comme authentique (Entrevue 3), l’authenticité devenant alors un marqueur de luxe lorsqu’elle est scénarisée sans folklore, avec des pièces, gestes et savoir-faire « vrais », mais mis en forme selon des standards internationaux.

## **N2 : Positionnement stratégique**

Les gestionnaires soulignent que le positionnement permet avant tout de guider l’ensemble des choix de gestion et de garantir la cohérence de l’expérience client, comme une boussole interne (Entrevues 1, 2, 4, 5, 6 et 7). Il ne se réduit pas à une campagne de communication, mais s’incarne dans des décisions concrètes : définition de standards de service, intégration de codes esthétiques et fine stratégie entre hospitalité marocaine et exigences internationales, autrement dit : une cohérence des « codes du luxe » (discréction, sobriété maîtrisée, sens du rite). Comme l’explique un répondant, « l’erreur serait de copier des modèles étrangers ; il faut créer une identité qui parle à la fois aux voyageurs internationaux et à la culture locale » (Entrevue 2). De cette façon, le positionnement encadre la vision de l’établissement et assure sa cohérence auprès des clients, ce qui est décisif dans le luxe, où la moindre dissonance entre promesse et expérience peut dégrader la valeur perçue (Entrevues 4, 5, 6 et 7).

## **N3 : Fidélisation relationnelle**

L’importance accordée à la fidélisation transparaît dans la majorité des entrevues (Entrevues 1, 2, 3, 4 et 6). Les gestionnaires sont unanimes : elle repose avant tout sur la qualité de la relation humaine entretenue avec les clients, où l’attention et la reconnaissance deviennent des marqueurs

mémoriels. Un gestionnaire relate, par exemple, que certains visiteurs reviennent année après année à la suite d'une attention particulière reçue lors d'un séjour initial, créant ainsi un attachement profond à l'établissement (Entrevue 1).

Cette fidélisation repose également sur la capacité des équipes à anticiper et mémoriser les préférences individuelles, ce qui renforce la proximité avec les clients (Entrevues 2 et 6). Elle ne s'achète pas par des programmes de points ou des offres promotionnelles, mais se construit à travers la reconnaissance et la valorisation implicite du client comme individu (Toutes les entrevues), synonyme de service haut de gamme : l'impression d'être attendu, reconnu et compris sans ostentation.

#### **N4 : Expérience client**

L'expérience client est décrite comme le cœur même de la valeur perçue et l'aboutissement de toutes les stratégies entrepreneuriales (Entrevues 1, 2, 3, 4 et 5). Les gestionnaires rappellent qu'au-delà des infrastructures, ce qui marque réellement un séjour, c'est le ressenti du client et les souvenirs qu'il emporte. Les attentions spontanées mentionnées ci-dessus (N3) peuvent transformer une prestation en un moment inoubliable (Entrevue 1). Lorsqu'un client a la perception que son identité et ses préférences comptent, il vit une expérience épanouissante et se sent plus « proche » de l'établissement (Entrevues 2, 5 et 7). Dans l'entrevue 7, la personne interviewée associe cette “proximité” à la tranquillité d'esprit des parents, qui devient un indicateur d'expérience haut de gamme, même dans un format resort.

##### **5.1.2 Axe 2 – Innovation**

L'innovation dans la stratégie des établissements étudiés est perçue comme un moyen de se différencier et d'enrichir l'expérience client. Quatre dimensions principales se dégagent à partir des entrevues : innovation numérique, innovation sensorielle et expérientielle, design et atmosphère, ainsi que la création d'expériences exclusives (Entrevues 1, 2, 3, 4 et 5).

## **N5 : Innovation numérique**

L’innovation numérique est envisagée pour fluidifier le parcours client et simplifier les interactions (Entrevues 1, 4 et 7). Les gestionnaires soulignent que les clients souhaitent désormais des canaux directs et intuitifs, tels que la conciergerie par messagerie instantanée, qui évitent les démarches complexes. Cette orientation s’accompagne parfois de solutions intégrant des QR codes ou des plateformes interactives, permettant d’accéder à du contenu culturel ou à des services en un clic (Entrevues 1 et 4). Dans le segment luxe, ces outils sont surtout considérés comme des dispositifs d’invisibilisation des contraintes : moins d’attente, moins de friction, plus de continuité. De plus, le numérique est également mobilisé comme outil de valorisation de l’image de marque : certains établissements conçoivent leurs espaces dans une logique de « *storytelling* numérique », pensés pour être partagés sur les réseaux sociaux et renforcer leur visibilité (Entrevue 4).

## **N6 : Innovation sensorielle et expérientielle**

Au-delà de la technologie, l’innovation est associée à la capacité de créer des parcours sensoriels et immersifs, mobilisant l’ensemble des sens (Entrevues 1, 2 et 6). Certains participants insistent sur l’idée que la chambre ou les espaces communs doivent être conçus comme des expériences en soi, grâce à des jeux de lumière, de senteurs et de sonorités adaptés aux différents moments du séjour (Entrevue 1), ce qui renvoie à une logique d’« orchestration » du luxe : rien n’est laissé au hasard, mais tout doit paraître simple. L’innovation expérientielle prend aussi la forme de programmes bien-être intégrés, combinant rituels traditionnels, méditation ou massages, afin de transformer le séjour en parenthèse globale de régénération (Entrevue 2 et 7).

## **N7 : Design et atmosphère**

Ici, le design n’est pas seulement un signe distinctif comme dans l’identité concurrentielle (N10), mais un vecteur d’innovation, capable de renforcer la valeur perçue du séjour (Entrevues 1, 4, 5 et 6). Plusieurs répondants expliquent que l’architecture et les choix esthétiques transmettent une valeur perçue forte, qu’il s’agisse d’intégrer des éléments de l’artisanat marocain dans une approche contemporaine (Entrevue 1) ou de privilégier des espaces résidentiels et intimes, conçus pour rappeler une maison haut de gamme (Entrevue 5). Certains établissements intègrent

même des œuvres d'art et des pièces uniques dans leurs espaces afin de créer une atmosphère immersive et mémorable, la pièce unique jouant ici un rôle de rareté symbolique, typique des univers du luxe (Entrevue 5 et 6).

## N8 : Expériences exclusives

Au-delà des dimensions esthétiques, l'innovation s'exprime aussi par des expériences « signature » conçues pour marquer durablement le séjour. L'innovation se traduit également par la création d'expériences uniques et exclusives, conçues comme des moments rares qui marquent durablement les clients (Entrevues 1, 2, 3, 5 et 6), et qui permettent de justifier la valeur perçue au-delà des standards matériels.

A titre d'exemple, certains établissements organisent ainsi des événements privés dans les jardins, alliant gastronomie raffinée, art contemporain et convivialité (Entrevue 1). D'autres proposent des parcours ou expériences hors site: dîner dans une tente bédouine au désert d'Agafay ou encore petit déjeuner en montgolfière au lever du soleil (Entrevue 2, 5 et 6).

### 5.1.3 Axe 3 – Différenciation concurrentielle

Sur cet axe, l'analyse met en évidence que la différenciation concurrentielle est essentielle pour exister dans un marché hôtelier de luxe particulièrement compétitif à Marrakech (Entrevues 1, 2, 3, 4, 6 et 7). Elle ne se limite pas à des slogans sur Instagram, mais s'exprime concrètement dans les pratiques quotidiennes et dans la manière dont chaque hôtel façonne son identité auprès de ses clients.

## N9 : Service personnalisé

Comme indiqué précédemment dans le N4 (Expérience client), le service personnalisé renforce le sentiment de considération. Dans le cadre de la différenciation concurrentielle, les hôtels de luxe l'utilisent comme arme stratégique : il devient un marqueur distinctif qui permet de se démarquer dans un marché où les standards de qualité tendent à s'uniformiser (Entrevues 1, 3, 6 et 7).

Plusieurs participants insistent sur le fait que la personnalisation n'est pas un simple atout additionnel, mais une véritable force pour l'identité de l'établissement. Comme l'a souligné un répondant, « Quand un client sent qu'il n'est pas un simple numéro de chambre, mais une personne que l'on reconnaît, alors il revient. Et c'est ça, la vraie différenciation. » (Entrevue 6). A des fins de différenciation sur le marché, les établissements misent sur la capacité de leurs équipes à intégrer des pratiques d'écoute active et de réactivité spontanée, des qualités difficilement imitables par les concurrents (Entrevue 2, 6 et 7), car elles reposent sur la culture de service, le recrutement, la formation et la stabilité des équipes – ressources immatérielles clés du luxe.

## N10 : Identité concurrentielle

À l'inverse du positionnement stratégique (N2), qui vise à clarifier l'image en interne, l'identité concurrentielle se déploie comme un instrument de différenciation visible face aux concurrents. Elle traduit la capacité de l'hôtel à transformer son architecture et son esthétique en choix distinctifs qui le rendent reconnaissable sur le marché (Entrevues 2, 4, 5, 6 et 7). Plusieurs gestionnaires citent à ce titre l'intégration d'éléments particulièrement uniques dans le décor ou l'organisation régulière d'événements culturels, autant de pratiques qui incarnent l'ADN de l'établissement et renforcent son attractivité (Entrevues 2, 3, 4 et 5). Contrairement au design vu comme innovation (N7), l'identité concurrentielle insiste sur sa valeur de comparaison avec les concurrents. Elle ne se contente donc pas d'exister en interne : elle transforme l'établissement en « référence dans l'esprit du client ». (Entrevue 4).

## N11 : Compétitivité

La compétitivité exige excellence de service, cohérence du positionnement et maîtrise de la réputation ; l'enjeu n'est pas le prix, mais une valeur distincte qui dépasse les standards (Toutes les entrevues). Un directeur résume : « nos deux piliers, ce sont le produit et le service » (Entrevue 2), le « produit » n'étant pas seulement l'infrastructure, mais aussi l'atmosphère, le confort, la tranquillité et l'élégance du parcours.

Cette exigence se traduit également par la capacité d'attraction et de visibilité. L'accueil d'événements exceptionnels - mariages pour certains, cérémonies d'Awards pour d'autres -opère,

selon les répondants, comme un vecteur stratégique de réputation : l'hôtel devient un lieu emblématique, associé dans l'imaginaire collectif des participants et spectateurs à la prestance et à la grandeur de l'événement (Entrevue 2 et 4), et renforçant la désirabilité et l'idée d'exclusivité. Cette visibilité contribue à asseoir l'établissement comme une destination de référence sur les marchés local et international.

Certains gestionnaires associent la compétitivité à l'intégration de solutions de simplification qui fluidifient le parcours client. Déjà évoqué dans l'innovation numérique (N5), ces solutions sont ici perçues comme un avantage concurrentiel, qu'il s'agisse de *check-in* digital, de bracelets d'accès ou d'offres intégrées (Entrevues 3 et 7), à condition qu'elles ne réduisent pas la dimension relationnelle attendue dans le segment étudié.

Enfin, la compétitivité implique une maîtrise constante de la qualité perçue. Les retours clients, qu'ils proviennent d'avis en ligne ou d'audits mystère, sont scrutés et mobilisés comme leviers d'adaptation stratégique continue, car la perception est, dans le luxe, un indicateur aussi critique que la performance opérationnelle (Entrevues 2, 5, 6 et 7).

## N12 : Adaptation à la clientèle

En parallèle, l'adaptation à la clientèle vise à ajuster continuellement l'offre aux attentes de profils variés et évolutifs (Entrevues 1, 3 et 6). Dans les établissements familiaux, cette adaptation prend la forme de séjours multigénérationnels, incluant clubs pour enfants, activités sportives pour adolescents et espaces de détente pour adultes. Un participant rappelle que « la tranquillité des parents dépend directement de la qualité de l'encadrement proposé aux enfants » (Entrevue 3).

L'adaptation s'exprime également par la prise en compte des enjeux environnementaux : réduction du plastique, valorisation des produits locaux et obtention de certifications écologiques (Entrevues 2, 5 et 6), les dimensions éthiques devenant des critères croissants de valeur perçue pour certaines clientèles haut de gamme. Elle englobe aussi l'intégration du patrimoine marocain, notamment par la décoration, la gastronomie ou des animations ponctuelles (Entrevues 1, 3, 4, 6 et 7). Ainsi, l'invitation de musiciens gnawa dans les jardins illustre comment un simple détail programmatique

peut renforcer l’immersion culturelle des clients, lorsqu’il est présenté comme un moment rare, contextualisé et harmonieusement intégré à l’atmosphère (Entrevue 3).

Enfin, l’adaptation repose sur une posture d’écoute active, où les retours clients orientent directement les ajustements : amélioration de l’accessibilité, développement de nouvelles initiatives ou ajustement des services existants (Entrevues 3, 4 et 5). Comme l’a formulé un gestionnaire, « ce sont souvent les clients eux-mêmes qui, sans le savoir, nous donnent la direction» (Entrevue 1 et 7).

#### **5.1.4 Axe 4 – Performance**

Étant donné que le guide d’entrevue a été construit autour de quatre axes, les entrevues ont naturellement permis de faire émerger des éléments relatifs à la performance. Celle-ci est perçue par les gestionnaires comme une dimension incontournable de la gestion hôtelière, à la fois en termes financiers et en termes de satisfaction et de fidélisation de la clientèle. La section qui suit s’attache donc à analyser la manière dont les répondants conçoivent et évaluent la performance dans leurs établissements, en mobilisant à la fois des indicateurs chiffrés et des retours qualitatifs (toutes les entrevues).

##### **N13 : Indicateurs financiers**

Lorsqu’ils abordent la question de la performance, plusieurs gestionnaires se réfèrent spontanément aux indicateurs financiers classiques, tels que le taux d’occupation, le revenu moyen par chambre (ADR) ou le revenu par chambre disponible (RevPAR) (toutes les entrevues). Ces indicateurs sont perçus comme essentiels pour mesurer la santé économique de l’hôtel, mais aussi comme des repères incontournables pour se comparer à la concurrence. Comme l’explique une répondante, « le taux d’occupation nous dit si nos chambres se vendent, l’ADR combien elles se vendent, et le RevPAR combine les deux pour refléter la réalité globale » (Entrevue 1).

Pour plusieurs gestionnaires, ces mesures ne sont toutefois pas suffisantes pour saisir la complexité du marché du luxe à Marrakech. Certains insistent sur le fait que ces indicateurs doivent être lus simultanément avec le positionnement de l’établissement, car une forte occupation ne garantit pas nécessairement une valorisation optimale de l’expérience proposée (Entrevues 2, 3 et 6). D’autres

soulignent que l'ADR, par exemple, peut être artificiellement élevé si le marché local est tendu, mais qu'il ne reflète pas toujours la fidélité ni la satisfaction réelle des clients, or dans le luxe, le prix n'est pleinement légitime que s'il est soutenu par une exécution irréprochable et une expérience distinctive (Entrevue 5).

Au-delà de ces outils chiffrés, les entrevues révèlent que les établissements attachent une grande importance à des audits spécifiques, tels que les *mystery audits*, qui viennent compléter les données financières par une évaluation qualitative du service (Entrevue 1). Ces évaluations sont réalisées par des clients mystères envoyés incognito pour tester l'ensemble du parcours client : la qualité de l'accueil, la fluidité du *check-in*, l'attention portée aux besoins, la réactivité face à une insatisfaction. Ils se comportent comme de vrais clients, mais remplissent en même temps une grille d'évaluation détaillée. Cette complémentarité entre indicateurs quantitatifs et retours qualitatifs permet à l'établissement d'ajuster la stratégie de prix et de revenus (Entrevue 1, 2, 3, 4 et 5).

#### N14 : Satisfaction et e-réputation

« Dans l'hôtellerie de luxe, la réputation se joue en temps réel. Un avis négatif peut décourager un futur client. C'est pour ça qu'on est très réactifs » (Entrevue 2). Explicitement, cela voudrait dire qu'un avis isolé peut avoir des répercussions disproportionnées, car il influence non seulement la perception immédiate mais aussi le choix futur d'autres voyageurs. Les gestionnaires interrogés considèrent les retours en ligne comme un prolongement direct de l'expérience vécue, capable de renforcer ou d'affaiblir immédiatement l'image d'un établissement (Entrevues 2, 3, 5, 6 et 7).

Les entrevues révèlent que ce qui compte n'est pas uniquement la note attribuée, mais aussi les mots choisis par les clients pour décrire leur séjour. Ainsi, des commentaires mentionnant la mémoire du personnel (« le personnel s'est souvenu de mon prénom dès le deuxième jour » – Entrevue 1) ou soulignant des qualités comme le « calme », la « chaleur humaine » ou l'« attention aux détails » (Entrevue 4) sont interprétés comme des marqueurs de réussite bien plus significatifs que des scores chiffrés.

A l'inverse, un participant nous explique qu'ils ne négligent jamais les plaintes : « Quand certains nous ont dit que l'attente au *check-in* était trop longue, par exemple, on a mis en place un service

de pré-*check-in* digital et on offre maintenant un cocktail d'accueil pour rendre l'arrivée plus agréable. » (Entrevue 3). Donc, pour gérer cette réputation numérique, plusieurs établissements adoptent des stratégies spécifiques. Certains confient à des équipes dédiées la mission de surveiller et de répondre rapidement aux avis, assurant une réactivité quasi instantanée (Entrevues 2 et 5). D'autres recourent à des plateformes internes comme Medallia (plateforme IA d'expérience client), qui permettent d'analyser les impressions laissées par les clients dès leur séjour, afin d'intervenir avant que l'insatisfaction ne se transforme en dégradation publique de la valeur perçue (Entrevue 1).

### **N15 : Contrôle qualité**

Les gestionnaires rencontrés soulignent que le contrôle qualité s'exerce à chaque étape du séjour et mobilise l'ensemble des équipes (Entrevues 1, 2, 5 et 7). Cette exigence se manifeste notamment par des vérifications régulières, qu'il s'agisse de la propreté des chambres, de la fluidité du service ou de la cohérence entre les standards annoncés et l'expérience vécue. Comme le rappelle un directeur, « dans ce secteur, un détail négligé peut remettre en question l'impression générale du client », ce qui reflète une caractéristique majeure du luxe : la tolérance à l'erreur y est très faible, car le jugement se construit sur l'ensemble des micro-signaux (Entrevue 5).

Le contrôle qualité n'est pas seulement interne. Plusieurs établissements recourent à des dispositifs complémentaires, tels que les audits mystères déjà évoqués, qui permettent de tester discrètement la performance du personnel dans des situations imprévues (Entrevue 2). Ces pratiques renforcent une culture de rigueur et d'anticipation, où chaque employé est invité à percevoir la qualité non pas comme une tâche ponctuelle, mais comme une responsabilité permanente.

### **N16 : Réputation durable**

Tout au long des entrevues, il est apparu que la réputation précède l'hôtel lui-même : bien souvent, un client choisit un établissement sur la base de son image avant même d'y avoir séjourné. Cette réputation, aussi solide soit-elle, demeure toutefois fragile et peut se transformer rapidement sous l'effet d'un bouche-à-oreille négatif (toutes les entrevues). Le gestionnaire de l'entrevue 6 insiste

sur la réputation comme capital expérientiel : la capacité à produire un récit et une émotion durable (calme, art, déconnexion) alimente une réputation qui dépasse la prestation.

Alors que la fidélisation relationnelle (N3) renvoie à des gestes concrets et individualisés, tels que retenir le prénom d'un client ou anticiper une préférence, la réputation durable (N16) dépasse la relation singulière pour s'inscrire dans une dynamique collective et publique. Elle traduit la manière dont ces expériences individuelles, relayées par les avis et le bouche-à-oreille, façonnent l'image globale de l'établissement.

Ainsi, la réputation durable sert de repère pour la performance hôtelière car elle traduit la capacité des établissements à transformer chaque expérience client en levier de reconnaissance collective. Elle influence directement la décision des futurs clients et consolide la place de l'hôtel sur un marché fortement concurrentiel (Entrevues 2, 5, 6 et 7).

En somme, l'examen détaillé des quatre axes — entrepreneuriat hôtelier, innovation, différenciation concurrentielle et performance — met en lumière la richesse des pratiques déployées par les établissements de luxe à Marrakech. La section suivante se consacre ainsi à la discussion, en confrontant les données empiriques aux apports de la littérature et en analysant ce qu'elles révèlent quant aux enjeux contemporains de l'hôtellerie de luxe à Marrakech.

## 5.2 Discussion

Afin d'apporter une réponse argumentée à la question centrale de ce mémoire, l'analyse s'articule autour des quatre axes centraux : l'entrepreneuriat hôtelier, l'innovation, la différenciation concurrentielle et la performance. Ces dimensions, issues du cadre conceptuel, servent de fil conducteur pour confronter les apports de la littérature aux résultats des entrevues. Leur examen permet non seulement de mettre en évidence les dynamiques spécifiques observées sur le terrain, mais aussi de valider ou de nuancer les hypothèses formulées, en replaçant explicitement ces dynamiques dans l'économie du luxe : production de rareté perçue, mise en cohérence des codes, et création de valeur immatérielle durable.

- **Entrepreneuriat hôtelier**

La littérature associe l'entrepreneuriat à une logique d'initiative et de repérage d'opportunités, indépendamment des ressources initialement contrôlées (Stevenson et Jarillo, 1990 ; Shane et Venkataraman, 2000). Schumpeter (1934), dans une perspective économique générale, identifie l'entrepreneur comme l'acteur de la « destruction créatrice » par l'introduction de nouvelles combinaisons. Si son approche n'est pas sectorielle, elle offre un cadre conceptuel qui peut être appliqué à l'hôtellerie : les gestionnaires deviennent eux aussi des agents de transformation, capables d'adapter et de réorganiser les ressources pour répondre à des attentes évolutives, avec une contrainte forte dans le luxe ; transformer sans dénaturer l'identité et sans affaiblir les codes de prestige.

Les résultats de cette recherche suggèrent que, dans le contexte de l'hôtellerie de luxe à Marrakech, l'entrepreneuriat s'exprime plus par une diversification incrémentale que par des ruptures radicales. Les gestionnaires décrivent l'hôtel comme un univers complet, qui dépasse l'hébergement pour inclure gastronomie, bien-être et expériences culturelles. Cette orientation rejoint Verstraete (2000), pour qui l'entrepreneuriat peut s'inscrire dans une dynamique progressive où l'innovation se déploie par ajustements successifs plutôt que par révolution. Cela apparaît cohérent avec le luxe, où l'excellence est une accumulation de détails maîtrisés plus qu'un changement brutal.

Le positionnement stratégique apparaît comme un pilier central. Alors que Kotler et Keller (2015) définissent le positionnement comme une construction marketing visant à différencier un produit ou un service dans l'esprit du consommateur, les gestionnaires interrogés l'envisagent plutôt comme une boussole interne qui structure l'ensemble des choix de gestion. Concrètement, cela signifie que l'ensemble du personnel s'appuie sur ce positionnement pour orienter ses actions quotidiennes, garantir la cohérence des valeurs de l'établissement et assurer une expérience client conforme à l'identité de l'établissement.

La fidélisation de la clientèle est également mise en avant comme une composante essentielle. Si la littérature sur l'entrepreneuriat insiste surtout sur l'identification et l'exploitation des opportunités (Shane et Venkataraman, 2000), les données de terrain laissent apparaître que la consolidation de ces opportunités passe par la qualité de la relation et la reconnaissance des

préférences individuelles. Cette observation rejoint la perspective de Vargo et Lusch (2004), selon laquelle la valeur est co-créeée par l'interaction entre l'organisation et le client.

Les résultats permettent également de nuancer les formes d'entrepreneuriat mobilisées dans le contexte de Marrakech, telles que présentées dans la littérature. Alors que l'entrepreneuriat ex-nihilo, au sens de création d'établissements à partir d'un concept inédit (Schumpeter, 1934), reste marginal dans le corpus étudié, la dynamique observée relève davantage de la reprise et de la continuité. La littérature sur la reprise familiale souligne son rôle central dans la pérennité et la transmission de savoir-faire, de valeurs et de réseaux relationnels (Bates, 1995 ; Bughin et *al.*, 2009 ; Camilleri et Valeri, 2021). Plusieurs éléments rapportés par les gestionnaires traduisent cette logique, notamment dans les hôtels gérés par des familles où l'identité patrimoniale et culturelle devient un levier de différenciation concurrentielle. Par ailleurs, certaines initiatives observées relèvent d'un intrapreneuriat, tel que défini par Pinchot (1985), dans la mesure où elles s'appuient sur la capacité du personnel et des équipes à initier des solutions nouvelles au sein de structures existantes. Cette dimension est confirmée par Antoncic et Hisrich (2001), qui identifient l'autonomie, la proactivité et l'innovation comme des traits saillants de l'intrapreneuriat. Enfin, des pratiques évoquées témoignent d'une proximité avec l'entrepreneuriat social (Dees, 1998 ; Yunus, 2008), notamment à travers l'intégration d'artisans locaux, la valorisation du patrimoine culturel et l'impact social recherché au-delà du profit immédiat.

En somme, les résultats s'inscrivent dans la continuité des apports de la littérature tout en les recontextualisant dans le cas de Marrakech. L'entrepreneuriat hôtelier observé ne prend pas la forme de ruptures radicales, mais s'exprime par la continuité, la reprise familiale et l'adaptation progressive des pratiques. Cette logique d'ajustements successifs, soutenue par des initiatives internes et une attention constante au marché local, contribue directement à consolider l'identité des établissements et à renforcer leur positionnement sur le segment du luxe, en protégeant l'exclusivité perçue et en maintenant un niveau d'exécution cohérent avec un prix premium. Les résultats vont dans le sens de l'hypothèse H1 : les pratiques entrepreneuriales semblent contribuer à l'affirmation d'un positionnement solide des établissements hôteliers de luxe, principalement via une approche contextuelle et évolutive, ancrée dans la réalité de la ville de Marrakech.

- **Innovation**

Dans la littérature, l'innovation occupe une place centrale dans la dynamique entrepreneuriale et dans la compétitivité des organisations. Schumpeter (1934) a été l'un des premiers à conceptualiser ce phénomène en le définissant comme l'introduction de « nouvelles combinaisons productives » : nouveaux produits, procédés, marchés, sources ou organisations. Cette typologie élargie met en évidence que l'innovation ne se réduit pas à une invention technologique, mais inclut toute transformation créatrice de valeur. Dans la même lignée, Drucker (1985) insiste sur l'innovation comme un effort conscient et organisé, permettant aux entreprises de saisir des opportunités et d'améliorer leur pertinence stratégique. Le Manuel d'Oslo (OCDE, 2005) a prolongé cette réflexion en systématisant quatre catégories d'innovation : produit, procédé, marketing et organisationnelle, désormais largement mobilisées dans les études de gestion. Plus spécifiquement dans le champ du tourisme et de l'hôtellerie, Hjalager (2002, 2010) souligne que l'innovation se manifeste souvent de manière incrémentale et expérientielle, s'exprimant par l'adaptation continue des services, l'intégration sensorielle et la scénarisation d'expériences uniques.

Les résultats des entrevues suggèrent une lecture élargie, mettant en évidence une combinaison d'innovations pouvant être rapprochées des catégories évoquées par l'OCDE (2005). Sur le plan des procédés, les innovations numériques telles que la conciergerie instantanée ou les QR codes visent avant tout à fluidifier le parcours client et à simplifier les interactions. Ces pratiques ne constituent pas des ruptures, mais s'apparentent à des ajustements incrémentaux, cohérents avec l'idée que, dans le tourisme, l'innovation se déploie souvent par petites étapes (Hjalager, 2010). Du côté des produits et services, l'offre d'expériences exclusives – dîners privés, petits-déjeuners en montgolfière ou événements culturels – illustre une logique de différenciation par la rareté et la scénarisation. Ces initiatives rejoignent la perspective schumpétérienne des « nouvelles combinaisons », adaptées ici à la création d'expériences mémorables dans un contexte hautement concurrentiel.

L'innovation se traduit également par des stratégies marketing qui s'appuient sur le design, l'atmosphère et l'art comme vecteurs d'identité et de désirabilité. La mobilisation de l'artisanat marocain dans une approche contemporaine, ou encore l'intégration d'œuvres uniques dans les espaces, renforcent la valeur perçue du séjour tout en produisant un effet distinctif. Ce type

d'innovation s'inscrit dans ce que l'OCDE (2005) qualifie d'innovation marketing, visant à transformer la perception et l'image de l'établissement plus qu'à introduire une technologie de rupture. Enfin, des innovations organisationnelles apparaissent à travers la création de nouveaux standards de service et l'intégration de rituels expérientiels dans le quotidien hôtelier. Comme le rappelle Hjalager (2002), l'innovation dans l'hôtellerie passe souvent par la recomposition des pratiques internes, qui deviennent autant de ressources stratégiques pour maintenir un avantage concurrentiel.

L'apport principal du terrain de Marrakech tient à la hiérarchisation particulière de ces formes d'innovation. Alors que la littérature classique valorise souvent les innovations technologiques ou de procédé comme sources de transformation durable (Schumpeter, 1934 ; Christensen, 1997), les gestionnaires étudiés privilégient des innovations sensorielles et narratives, centrées sur la dimension expérientielle du luxe. Dans leurs propos, la technologie conserve un rôle fonctionnel mais doit demeurer discrète, presque invisible, afin de ne pas altérer l'authenticité du service et de préserver son impact positif sur la clientèle.

Cette orientation souligne l'importance d'une approche contextuelle : dans un marché où l'exclusivité et l'authenticité constituent les attentes majeures, l'innovation prend davantage la forme d'une mise en scène raffinée que d'une rupture radicale. Cependant, cette logique comporte une limite : la rapidité avec laquelle ces innovations expérientielles peuvent être copiées par d'autres acteurs du marché. Le risque de banalisation, déjà identifié par Hjalager (2010), appelle à un renouvellement constant du caractère unique de l'expérience.

En somme, l'innovation dans l'hôtellerie de luxe à Marrakech s'inscrit dans la continuité des typologies théoriques proposées par Schumpeter (1934), Drucker (1985) et l'OCDE (2005), tout en soulignant, avec Hjalager (2002, 2010), que l'innovation dans le tourisme repose avant tout sur la capacité à enrichir l'expérience client par la scénarisation, le sensoriel et l'adaptation culturelle. L'apport empirique de ce terrain réside dans la démonstration que l'innovation, loin d'être limitée à la technologie, devient un levier de satisfaction et de fidélisation, en transformant le séjour en une expérience mémorable et distinctive. En conclusion, les résultats vont globalement dans le sens de l'hypothèse H2 : l'innovation semble favoriser la satisfaction et la fidélisation, à condition de rester alignée avec l'identité de l'établissement et de conserver un caractère distinctif. La

technologie ne crée de la valeur que lorsqu'elle demeure discrète et réversible, tandis que les expériences exclusives tendent à perdre en efficacité lorsqu'elles se banalisent.

- **Différenciation concurrentielle**

La différenciation concurrentielle constitue un axe majeur de la stratégie d'entreprise, particulièrement dans les secteurs hautement compétitifs comme l'hôtellerie de luxe. Dès Chamberlin (1933), la concurrence n'a pas été perçue uniquement sous l'angle du prix, mais également à travers des attributs qualitatifs tels que l'image, la réputation ou les services associés. La conceptualisation moderne de la différenciation remonte aux travaux de Porter (1985), qui l'a définie comme la capacité à offrir une prestation perçue comme unique et difficilement imitable, justifiant ainsi un prix supérieur et une préférence durable. La perspective de la théorie des ressources (Barney, 1991 ; Peteraf, 1993) enrichit cette approche en insistant sur le rôle de ressources rares, précieuses et non substituables dans la consolidation d'un avantage durable. Kapferer et Bastien (2009), enfin, rappellent que dans le domaine du luxe, la différenciation repose largement sur la valeur perçue et sur la capacité de l'entreprise à incarner une identité singulière.

Les résultats issus des entrevues font écho à ces apports théoriques, tout en révélant des spécificités propres au contexte de Marrakech. Les gestionnaires rencontrés insistent sur le rôle central du service personnalisé : loin d'être un simple atout supplémentaire, il constitue une véritable arme stratégique. La mémoire des préférences, l'attention individualisée et la reconnaissance explicite du client fonctionnent comme des marqueurs distinctifs dans un marché où les standards de qualité tendent à s'uniformiser. Cette observation rejoint la logique relationnelle évoquée par Oliver (1997) et Reichheld et Sasser (1990), pour qui la fidélité client se construit dans le temps par la répétition d'expériences individualisées et cohérentes.

Un second levier réside dans la construction d'une identité concurrentielle visible et mémorable. Là où le positionnement stratégique fixe un cap en interne, l'identité se déploie à travers l'architecture, l'esthétique, ou l'organisation d'événements culturels, traduisant l'ADN de l'établissement. Cette dynamique invite à considérer l'importance de l'image de marque et de l'expérience esthétique, telles que mises en avant par Kapferer (2012) et Johnson et Whittington (2017). Dans le cas de Marrakech, l'identité concurrentielle puise également dans l'ancre

culturel : l'intégration d'éléments patrimoniaux, la programmation artistique ou les références à l'hospitalité marocaine confèrent aux établissements une signature distincte, ce qui renforce par conséquent leur attractivité internationale.

La compétitivité est également abordée comme une exigence de constance et d'excellence. Elle ne repose pas sur le prix, mais sur une double exigence de qualité produit et service, considérés comme des piliers indissociables. Porter (1985) a souligné que la compétitivité durable s'appuie sur la capacité à maintenir un avantage défendable ; à Marrakech, cette capacité est renforcée par l'accueil d'événements prestigieux (mariages, cérémonies, prix internationaux), qui transforment les hôtels en destinations emblématiques. Cette logique rejoue les travaux de Barney (1991) sur la rareté et l'inimitabilité : au-delà des infrastructures, c'est la réputation associée à ces événements qui devient une ressource stratégique difficile à reproduire.

Enfin, face à la diversité des profils et à l'évolution rapide des attentes, la capacité d'adaptation à la clientèle devient un levier incontournable. Les établissements ajustent leurs offres en fonction des générations, des sensibilités écologiques ou des demandes culturelles. Cette souplesse illustre la logique des capacités dynamiques (Teece, Pisano et Shuen, 1997), où l'avantage concurrentiel dépend moins de la possession de ressources statiques que de la capacité à les reconfigurer. Dans le contexte du luxe, Mencarelli et Rivière (2015) rappellent que cette adaptation ne doit toutefois pas compromettre la cohérence de la promesse de marque. À Marrakech, l'équilibre est recherché entre innovation et continuité : intégrer des expériences authentiques (par exemple, la musique gnawa ou des ateliers artisanaux) tout en préservant des standards internationaux de service.

En conclusion, l'analyse fait ressortir que la différenciation concurrentielle dans l'hôtellerie de luxe à Marrakech s'éloigne des approches classiques centrées sur les attributs matériels pour se recentrer sur la relation, l'identité et l'adaptation culturelle. Là où la littérature insiste sur l'unicité des ressources ou des produits (Porter, 1985 ; Barney, 1991), le terrain révèle une différenciation incarnée dans la personnalisation du service, l'esthétique identitaire et la réputation relationnelle. Cette orientation met en évidence que, dans un marché compétitif et fortement exposé, la durabilité de l'avantage concurrentiel repose avant tout sur des dimensions immatérielles et expérientielles, difficilement imitables par les concurrents. L'analyse converge avec l'hypothèse H3 : la différenciation constitue bien un levier central de l'avantage concurrentiel, mais elle reste exposée

à l'imitation. La pérennité de l'écart concurrentiel dépend surtout de mécanismes relationnels et opérationnels, plus difficiles à reproduire, plutôt que d'éléments immédiatement observables.

## Performance

La performance est un concept central en gestion, largement discuté dans la littérature en raison de sa dimension multiple. Venkatraman et Ramanujam (1986) distinguent déjà la performance organisationnelle, orientée vers les processus internes, de la performance *business*, davantage focalisée sur les résultats économiques. Kaplan et Norton (1992), avec le modèle du *Balanced Scorecard*, ont enrichi cette vision en intégrant quatre perspectives complémentaires : financière, client, processus internes et apprentissage organisationnel. Plus récemment, Richard et al. (2009) rappellent que la performance doit être appréhendée à travers une pluralité de dimensions économiques, opérationnelles, sociales et perceptuelles. Dans l'hôtellerie de luxe, Enz (2001) souligne l'importance d'un équilibre entre indicateurs financiers, expérience client et réputation. Les résultats des entrevues menées à Marrakech intègrent cette perspective, tout en mettant en avant une hiérarchisation particulière des dimensions de la performance.

Un premier constat concerne la performance financière, mesurée classiquement à travers des indicateurs tels que le taux d'occupation, le revenu moyen par chambre (ADR) ou encore le revenu par chambre disponible (RevPAR). Ces outils, largement documentés dans la littérature hôtelière (Haksever, 2000 ; Chen, 2011), sont également mobilisés par les gestionnaires interrogés, qui les considèrent comme des repères essentiels pour comparer la santé économique de leur établissement à celle des concurrents. Toutefois, plusieurs participants insistent sur leurs limites : un taux d'occupation élevé ne garantit pas nécessairement une valorisation optimale de l'expérience client, tandis qu'un ADR élevé peut refléter une tension du marché plus qu'une fidélité réelle. Ce décalage s'inscrit dans la lignée des observations d'Enz (2001), pour qui la performance économique ne prend tout son sens que lorsqu'elle est reliée à la dimension qualitative et relationnelle du service.

Cette seconde dimension, celle de la performance qualitative, apparaît en effet comme déterminante. La littérature souligne depuis longtemps le rôle de la satisfaction et de la fidélisation dans la performance durable (Kotler et Keller, 2015 ; Kandampully et Zhang, 2018). Les gestionnaires interrogés reprennent cette idée, en soulignant l'importance de la réactivité face aux

retours clients et de la gestion de l'e-réputation. Dans un contexte marqué par l'omniprésence des plateformes en ligne, un avis isolé peut avoir des répercussions disproportionnées sur la réputation et donc sur les performances futures de l'établissement. Plus que les notes, ce sont les mots des clients qui sont scrutés – qu'il s'agisse de mentions positives ou de critiques liées à des attentes non comblées. Cette attention portée aux détails met en évidence que, dans l'hôtellerie de luxe, la performance qualitative repose sur la capacité à transformer chaque interaction en levier de valeur perçue.

La performance organisationnelle constitue une troisième dimension mise en avant dans les entrevues. Dans la lignée du *Balanced Scorecard* (Kaplan et Norton, 1992), les gestionnaires évoquent le rôle central du contrôle qualité et des processus internes. Audits mystères, vérifications régulières, rigueur du service : autant de dispositifs mobilisés pour garantir la cohérence entre les standards annoncés et l'expérience vécue. Comme le rappellent Richard et al. (2009), la performance ne se limite pas à des résultats chiffrés, mais s'inscrit aussi dans des pratiques organisationnelles quotidiennes, et les gestionnaires mettent en avant le fait qu'un détail négligé peut remettre en cause l'ensemble de l'expérience, ce qui confère au contrôle qualité une importance stratégique. La performance se construit donc comme une vigilance permanente, partagée par l'ensemble des équipes.

Enfin, la réputation durable apparaît comme un capital immatériel stratégique et un véritable méta-indicateur de performance. La littérature met déjà en évidence le rôle central de l'image et de la réputation dans le secteur du luxe (Kapferer, 2012 ; Beverland, 2005), mais les gestionnaires vont plus loin en soulignant que, bien souvent, la réputation précède l'expérience : un client choisit un établissement en fonction de son image avant même d'y séjourner. Cette réputation, alimentée par le bouche-à-oreille et les avis en ligne, constitue un actif fragile mais déterminant, capable de consolider ou d'affaiblir durablement la position d'un établissement sur le marché.

En somme, l'analyse de la performance dans les établissements hôteliers de luxe à Marrakech peut être rapprochée des apports de la littérature tout en leur donnant une coloration spécifique. La performance ne peut être réduite aux seuls indicateurs financiers : elle est multidimensionnelle, articulant résultats économiques, qualité de l'expérience et réputation. Le terrain met cependant en lumière une hiérarchisation particulière : la réputation et la dimension relationnelle semblent primer

sur les considérations strictement financières, traduisant une logique où la performance durable se construit avant tout dans l'expérience vécue et partagée par les clients. Ainsi, les résultats vont dans le sens de l'hypothèse H4, qui relie entrepreneuriat, innovation et différenciation à la performance globale des hôtels de luxe à Marrakech, sous réserve d'un alignement stratégique fort et d'une excellence d'exécution maintenue dans le temps, conditions nécessaires pour transformer la promesse en réputation et en résultats durables.

- **Retour sur le cadre conceptuel**

À la lumière des résultats obtenus, il nous est apparu judicieux de revenir sur le schéma conceptuel initial afin d'en proposer une version enrichie (figure 5.1), intégrant à la fois les apports théoriques et les observations empiriques. Cette relecture met en évidence une évolution notable : alors que le cadre initial traduisait une logique plutôt linéaire, le modèle final reflète une dynamique plus circulaire et interactive. L'ajout du facteur humain en son centre illustre la place décisive qu'il occupe dans toutes les dimensions étudiées, de l'initiative entrepreneuriale à la construction d'une réputation durable. En définitive, ce schéma révisé souligne que la compréhension de l'hôtellerie de luxe à Marrakech ne peut se limiter à une succession de relations causales, mais doit intégrer l'interdépendance des axes et le rôle pivot de la dimension humaine.

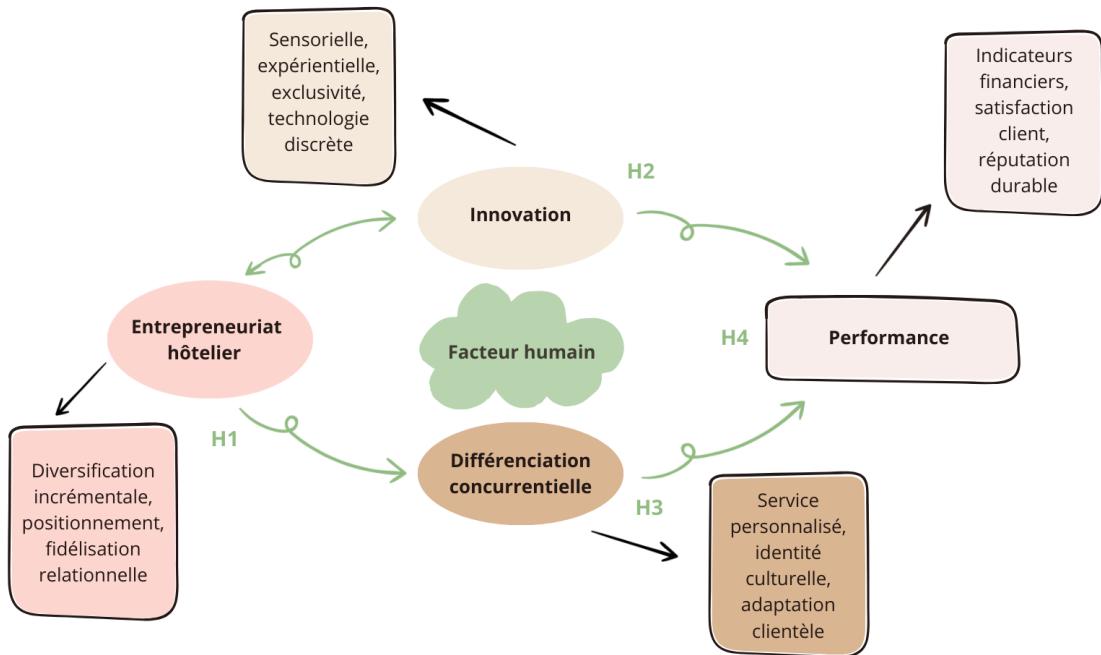


Figure 5.1 Schéma révisé du cadre conceptuel

Source : Synthèse de l'auteure

### 5.3 Limites de la recherche

Comme toute étude qualitative, ce mémoire comporte certaines limites qu'il convient de souligner. D'abord, la démarche de codification implique une part d'interprétation de la part de la chercheuse. Certains extraits auraient pu être rattachés à d'autres catégories selon une lecture différente, ce qui rappelle que l'analyse repose en partie sur une subjectivité inhérente à ce type de méthodologie. compte dans la lecture des résultats. Cependant, afin d'en réduire la portée et de renforcer la validité interne, la recherche a eu recours à une triangulation analytique : quatre méthodes distinctes d'analyse des données ont été mobilisées, ce qui a permis de confronter les résultats

Ensuite, la taille de l'échantillon constitue une limite importante. Sept entrevues, bien que riches et détaillées, ne permettent pas d'obtenir une vision exhaustive de l'ensemble du secteur hôtelier de luxe à Marrakech. Ce nombre restreint, combiné au recours à un échantillonnage de convenance, réduit la possibilité de généraliser les résultats à l'ensemble des établissements de la ville, et d'autant moins à d'autres contextes géographiques.

De plus, le choix des participants, en partie lié à l'utilisation du réseau professionnel de la chercheuse, peut introduire un biais de sélection. Les établissements interrogés sont probablement plus ouverts au partage d'information ou plus sensibilisés à la recherche académique, ce qui peut influencer la diversité des perspectives recueillies. S'y ajoute un biais possible de désirabilité sociale : certains gestionnaires ont pu présenter leur établissement de manière plus favorable, en minimisant certains défis ou en insistant sur leurs réussites.

Enfin, l'étude est centrée exclusivement sur Marrakech. Bien que cette ville constitue une destination phare du tourisme de luxe au Maroc, elle ne reflète pas l'ensemble des dynamiques présentes dans d'autres régions comme Casablanca, Fès, Rabat ou Agadir, où les réalités économiques, culturelles et concurrentielles peuvent différer sensiblement.

En conclusion, ces limites invitent à interpréter les résultats avec prudence. La réalisation d'études quantitatives portant sur ces modérateurs constituerait une piste judicieuse pour approfondir et consolider les résultats obtenus, tout en permettant de renforcer la robustesse et la transférabilité des conclusions.

## **Conclusion du Chapitre 5**

Ce chapitre a présenté les résultats issus des entrevues menées auprès de gestionnaires d'établissements hôteliers de luxe à Marrakech, puis les a discutés à la lumière du cadre théorique mobilisé. L'analyse a permis de dégager, à partir des discours, des régularités et des nuances autour de quatre axes — entrepreneuriat hôtelier, innovation, différenciation concurrentielle et performance — en montrant comment ces dimensions s'articulent concrètement dans un marché local très concurrentiel, où la valeur ne dépend pas seulement d'infrastructures, mais d'une rareté perçue, d'une exécution irréprochable et d'une expérience vécue mémorable.

Les résultats mettent d'abord en évidence un entrepreneuriat essentiellement incrémental et contextuel : les gestionnaires ne décrivent pas une "révolution" permanente, mais plutôt une capacité continue à ajuster l'offre, à diversifier, à clarifier un positionnement cohérent et à investir dans la relation client. Cette dynamique confirme que, dans le luxe, l'avantage ne se construit pas

uniquement par des ruptures visibles, mais par l'accumulation de micro-choix cohérents (standards, gestes, rituels, détails) qui rendent l'expérience crédible et désirable.

Ensuite, l'innovation apparaît comme un levier majeur, mais hiérarchisé : le numérique sert surtout à réduire les frictions et à fluidifier le parcours, tandis que les innovations les plus valorisées par les répondants sont sensorielles, expérientielles et narratives (atmosphère, design, parcours signature, expériences exclusives). Autrement dit, l'innovation créatrice de valeur dans ce segment est celle qui enrichit l'émotion, intensifie l'immersion et renforce l'identité — tout en restant discrète, alignée et difficile à banaliser.

Sur la différenciation concurrentielle, le terrain confirme que la compétition se joue moins sur le prix que sur des dimensions immatérielles : personnalisation réelle, culture de service, identité reconnaissable et capacité d'adaptation à des clientèles évolutives (y compris sur les enjeux de durabilité). Cette différenciation est néanmoins fragile : ce qui est visible peut être imité, et c'est précisément pourquoi les ressources les plus défendables sont celles qui relèvent de la culture interne, de la qualité d'exécution et du système relationnel.

Enfin, la performance ressort comme un construct multidimensionnel. Les indicateurs financiers (taux d'occupation, ADR, RevPAR) restent incontournables, mais ils ne suffisent pas à eux seuls à rendre compte de la performance dans le luxe. Les gestionnaires accordent un poids déterminant à la satisfaction, à l'e-réputation, au contrôle qualité et, surtout, à la réputation durable comme capital immatériel. Le chapitre confirme ainsi l'idée que, dans l'hôtellerie de luxe à Marrakech, la performance la plus solide est celle qui transforme l'expérience vécue en reconnaissance collective, puis en préférence, fidélité et résultats économiques.

Le retour sur le cadre conceptuel permet alors de conclure à une évolution clé : la relation entre les axes n'est pas strictement linéaire. Elle est interactive et circulaire, structurée par un facteur transversal — le facteur humain — qui conditionne la capacité d'initiative, l'innovation réellement perçue, la différenciation vécue et la performance durable. Cette relecture enrichie offre un apport central du mémoire : elle montre que la compétitivité dans le luxe, à Marrakech, se fabrique dans

l’alignement entre identité, exécution et perception, et que la moindre dissonance peut fragiliser la valeur perçue.

En dépit des limites liées à la taille de l’échantillon, au contexte local et aux biais possibles inhérents à toute recherche qualitative, les résultats permettent de mieux documenter, à partir des discours recueillis, la manière dont des gestionnaires d’établissements de luxe à Marrakech décrivent et mettent en cohérence leurs pratiques entrepreneuriales, leurs choix d’innovation et leurs leviers de différenciation. Cette recherche n’ambitionne pas de proposer une nouvelle définition du luxe ni d’établir des relations causales ; elle met en évidence, dans un contexte spécifique, des logiques d’action et des articulations entre ressources humaines, ancrage culturel, organisation du service et construction d’une réputation.

Le chapitre suivant, consacré à la conclusion générale, synthétisera les contributions du mémoire, formulera des recommandations managériales prudentes au regard du terrain étudié et ouvrira des pistes de recherche futures, notamment par des approches comparatives inter-destinations et des dispositifs quantitatifs permettant de tester ces relations à plus grande échelle.

## CONCLUSION

La présente recherche s'inscrit dans un contexte marqué par la montée en puissance de Marrakech comme destination phare de l'hôtellerie de luxe. Ce secteur, en forte croissance et soumis à une concurrence accrue, doit composer avec des attentes élevées en matière de personnalisation, d'innovation et de qualité d'expérience, dans un univers où la valeur perçue repose largement sur des dimensions immatérielles. Ayant observé un manque dans la littérature scientifique quant à l'analyse des stratégies entrepreneuriales et de différenciation dans l'hôtellerie de luxe au Maroc, et plus particulièrement à Marrakech, cette recherche a cherché à contribuer à combler ce vide en offrant une lecture contextualisée des pratiques mises en œuvre par les gestionnaires du secteur. Les quatre concepts mobilisés – entrepreneuriat hôtelier, innovation, différenciation et performance – ont permis de construire une grille d'analyse destinée à éclairer les dynamiques propres à ce marché.

Les résultats issus de l'étude suggèrent une interaction entre ces dimensions dans la construction d'un avantage concurrentiel durable, qui ne s'appuie pas nécessairement sur des ruptures spectaculaires, mais plutôt sur des stratégies d'adaptation continue, d'enrichissement expérientiel et de gestion relationnelle. Dans le cadre du luxe, ces stratégies semblent prendre la forme d'une mise en cohérence entre promesse de marque et expérience vécue, où la personnalisation, la maîtrise des détails et la scénarisation du séjour contribuent à renforcer la différenciation. Ainsi, sans prétendre à une généralisation, l'analyse permet d'apporter des éléments de réponse à la question de recherche : les stratégies entrepreneuriales apparaissent, dans les cas étudiés, comme susceptibles de soutenir la différenciation et, indirectement, la performance des hôtels de luxe à Marrakech, à travers une continuité contextualisée des pratiques et une recherche d'alignement identitaire.

Sur le plan théorique, cette recherche met en évidence l'intérêt de considérer plus explicitement les ressources immatérielles et relationnelles, parfois moins visibles dans les modèles d'analyse centrés sur les dimensions tangibles de l'offre. Les données de terrain laissent notamment apparaître que la différenciation se joue dans des ressources difficilement imitables telles que la

culture de service, la cohérence esthétique, la capacité à produire une expérience mémorable et la réputation construite dans le temps.

D'un point de vue managérial, les résultats invitent à considérer que la performance, dans l'hôtellerie de luxe, ne peut être réduite à des données financières. Elle semble également dépendre de la cohérence identitaire, de la personnalisation de l'expérience et de la capacité à maintenir une e-réputation favorable. Les gestionnaires interrogés accordent une place centrale à l'expérience vécue comme argument de compétitivité, et décrivent des pratiques visant à renforcer la relation client tout en cherchant à préserver – et à renouveler – le caractère distinctif des séjours proposés. Toutefois, ces constats demeurent étroitement liés au matériau qualitatif recueilli et aux établissements rencontrés.

Enfin, sur le plan social, ce mémoire souligne que les hôtels de luxe, au-delà de leur rôle économique, peuvent également agir comme acteurs culturels, en participant à la valorisation du patrimoine (artisanat, art, traditions revisitées) et au rayonnement de la destination Marrakech, même si l'ampleur de cet impact mériterait d'être approfondie par des travaux complémentaires.

En somme, cette recherche met en évidence certaines dynamiques stratégiques observées dans l'hôtellerie de luxe à Marrakech. Compte tenu de la taille réduite de l'échantillon et du caractère situé des résultats, ces conclusions doivent être lues comme des tendances et des pistes d'interprétation plutôt que comme des constats généralisables. Elles ouvrent néanmoins la voie à des études futures qui pourraient, par une comparaison avec d'autres régions, par un élargissement de l'échantillon ou par une triangulation méthodologique, approfondir la compréhension des mécanismes par lesquels ces établissements cherchent à concilier stratégies entrepreneuriales, innovation, différenciation et performance durable.

## **ANNEXE A**

### **Guide d'entrevue**

#### **Introduction et mise en contexte**

1. Pour commencer, pouvez-vous nous dire depuis combien de temps vous travaillez dans cet établissement ? Et plus largement, depuis quand êtes-vous dans le secteur hôtelier ?
2. Selon vous, comment se positionne aujourd’hui votre hôtel sur le marché du luxe à Marrakech ?
  - (Clientèle cible, taille, catégorie, type d’expérience proposée, etc.)
3. Pour les deux prochaines années, quelles sont les grandes orientations et visions stratégiques de votre établissement ?
  - Que ce soit au niveau du produit ou des segments de clientèle à développer.

#### **1. L’entrepreneuriat hôtelier**

4. De votre point de vue, quel rôle joue l’entrepreneuriat dans votre fonction et votre secteur de gestion hôtelière ?
5. Est-ce que vous pouvez nous donner un ou deux exemples concrets de démarches entrepreneuriales que vous ou votre département avez initiées ?
6. Aujourd’hui, les établissements sont souvent amenés à s’adapter rapidement. Comment identifiez-vous les opportunités de développement dans votre hôtel ?
7. Pour faire avancer ces projets, comment gérez-vous les ressources à votre disposition (équipe, budget, matériel, etc.) ?
8. Et justement, votre équipe est-elle impliquée dans ces initiatives ? Comment les mobilisez-vous au quotidien ?

#### **2. L’innovation dans l’expérience hôtelière**

9. Quand on parle d'innovation dans l'hôtellerie de luxe, à quoi pensez-vous en premier ?  
Qu'est-ce que cela représente pour vous ?

10. Pourriez-vous nous partager un exemple précis d'innovation que vous avez mis en place dans votre établissement ?

- Que ce soit technologique, organisationnel, ou au niveau de l'expérience client.

11. Qu'est-ce que cette innovation a changé ?

- Avez-vous observé un impact sur la satisfaction client ? L'image de marque ? La rentabilité ?
- Y a-t-il eu des résistances internes ?

### **3. La différenciation concurrentielle**

12. Depuis toujours, mais aujourd'hui plus que jamais, la concurrence est forte à Marrakech.  
Qu'est-ce qui, selon vous, vous distingue réellement des autres établissements 5 étoiles ?

13. Votre stratégie de différenciation repose-t-elle davantage sur :

- Le prix ?
- Le produit ?
- Le service ?
- Ou la simplification de l'expérience ?
- Pouvez-vous nous donner un exemple concret pour l'un de ces leviers ?

14. L'expérience client semble de plus en plus centrale dans les stratégies de luxe.

- Comment travaillez-vous l'expérience client pour vous démarquer ?

15. Avez-vous mis en place des actions spécifiques pour renforcer l'image de marque de votre hôtel ?

- Communication ? Signature esthétique ? Expérience unique ?

#### **4. La performance de l'établissement**

16. Aujourd'hui, sur quels indicateurs vous appuyez-vous pour évaluer la performance de votre établissement ?

- Taux d'occupation ? Revenus moyens ? Comment les suivez-vous ?

17. Avez-vous remarqué un changement dans le profil de votre clientèle ces dernières années ?

- Origines, budgets, comportements ?

18. Si oui, comment votre hôtel s'est-il adapté à ces évolutions ?

- Modification de l'offre ? Nouvelles prestations ? Ajustement du positionnement ?

#### **Conclusion et recommandations**

19. Si vous deviez donner des conseils à un autre hôtel 5 étoiles à Marrakech qui souhaite se différencier, que lui diriez-vous ?

20. Enfin, selon vous, quelles seront les clés du succès pour l'hôtellerie de luxe à Marrakech dans les années à venir ?

- Digitalisation ? Reconnexion à l'authenticité ? Développement durable ? Autre ?

## ANNEXE B

### Certificat d'approbation éthique

**UQÀM | Comités d'éthique de la recherche  
avec des êtres humains**

No. de certificat : 2026-7878  
Date : 2025-07-14

#### CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE plurifacultaire) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains*(2020) de l'UQAM.

- Titre du projet : L'IMPACT DES STRATÉGIES ENTREPRENEURIALES SUR LA DIFFÉRENCIATION CONCURRENTIELLE DANS L'INDUSTRIE HÔTELIÈRE MAROCAINE DE LUXE
- Nom de l'étudiant : Manal Mghari
- Programme d'études : Maitrise en développement du tourisme (avec mémoire)
- Direction(s) de recherche : Maryse Boivin

#### **Modalités d'application**

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

**Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission.** Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année au plus tard un mois avant la date d'échéance (**2026-07-14**) de votre certificat. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.



Raoul Graf, M.A., Ph.D.  
Professeur titulaire, Département de marketing  
Président du CERPÉ plurifacultaire

## BIBLIOGRAPHIE

Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. The Free Press.

Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. Free Press.

Altinay, L., et Paraskevas, A. (2015). *Planning Research in Hospitality and Tourism* (2nd ed.). Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9781315723662>

Alvaro, D. M., (2024). *Rapport sur le marché hôtelier marocain 2024*. Consulté sur  
<https://aninver.com/fr/blog/rapport-sur-le-marche-hotelier-marocain-2024>

Ansoff, H. I. (1957). *Strategies for diversification*. Harvard Business Review, 35(5), 113-124.

Antoncic, B., et Hisrich, R. D. (2001). *Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation*. Journal of Business Venturing, 16(5), 495-527.

Antoncic, B., et Hisrich, R. D. (2003). *Clarifying the intrapreneurship concept*. Journal of Small Business and Enterprise Development, 10(1), 7-24.

Aoulouhaj, A. (2025). *Le Maroc investit dans le secteur de l'hôtellerie*. Consulté en aout 2025 sur  
<https://www.atalayar.com/fr/articulo/economie-et-entreprises/maroc-investit-dans-secteur-lhotellerie/20250617100000215894.html>

Are Morsch. (2025). *The AI Revolution in Hospitality: Transforming Guest Experiences in 2025 and Beyond*. Consulté en aout 2025 sur <https://aremorsch.com/the-ai-revolution-in-hospitality-transforming-guest-experiences-in-2025-and-beyond/>

Arrêté n° 1751.02 du 18 décembre 2003 fixant les normes de classement des établissements touristiques. [PDF]. AUBM. <https://www.aubm.ma/sites/default/files/2021-11/Arr%C3%AAt%C3%A9%20du%201751.02%20du%2018%C3%A9membre%202003.pdf>

Ariffin, A. A. M., et Maghzi, A. (2012). *A preliminary study on customer expectations of hotel hospitality: Influences of personal and hotel factors*. International Journal of Hospitality Management, 31(1), 191–198. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.04.012>

Aubin-Auger, I., Mercier, A., et Baumann, L. (2008). *Introduction à la recherche qualitative*. Exercer, La Revue Française de Médecine.

Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 17(1), 99–120.

Bates, T. (1995). Analysis of survival rates among franchise and independent small business startups. *Journal of Small Business Management*, 33(2), 26-36.

Baynast, A. de, Lendrevie, J., et Lévy, J. (2021). *Mercator : Tout le marketing à l'heure de la data et du digital* (13e éd.). Dunod.

Bechtold, M. (1991). *Le luxe: Essai sur la fabrique de l'exception*. Paris : Armand Colin.

Bédard, M., Gagnon, J., et Proulx, S. (2012). Les méthodes qualitatives en sciences sociales. *Presses de l'Université du Québec*.

Berelson, B. (1952). *Content analysis in communication research*. Glencoe, IL: Free Press.

Beverland, M. (2005). Crafting Brand Authenticity: The Case of Luxury Wines. *Journal of Management Studies*, 42(5), 1003–1029.

Bladi (2025). *Marrakech bat tous les records de fréquentation, les Français dans le top*. Consulté sur <https://www.bladi.net/marrakech-bat-tous-records-frequentation,116514.html>

Booking.com. (2025). *Luxury hotels in Marrakech*. <https://www.booking.com>

Bornstein, D. (2004). *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*. Oxford University Press.

Business Insider. (2024). *Consumer spending is shifting to purpose, passion, and bucket lists*. Consulté en juillet 2025 sur <https://www.businessinsider.com/sc/consumer-spending-is-shifting-to-purpose-passion-and-bucket-lists>

Business Insider. (2025). *Hotel founder Kwon Ping Ho says AI could revolutionize travel via instant translation and hyper-personalization*. Consulté en aout 2025 sur <https://www.businessinsider.com/hotel-founder-kwon-ping-ho-tech-shift-travel-agi-translation-2025-7>

Bygrave, W. D., et Zacharakis, A. (2011). *Entrepreneurship*. John Willy & Sons, Inc., Babson Park.

Camilleri, M. A., et Valeri, M. (2021). *Thriving family businesses in tourism and hospitality: A systematic review and a synthesis of the relevant literature*. Journal of Family Business Management, 11(4), 402–419. <https://doi.org/10.1108/JFBM-10-2021-0133>

Carter, S. M., et Little, M. (2007). *Justifying knowledge, justifying method, taking action: Epistemologies, methodologies, and methods in qualitative research*. Qualitative Health Research, 17(10), 1316-1328.

Cazelais, N. (2004). *Qualité et classification – Des enjeux d'importances*. Téoros, vol 23 no 2, p. 34-37.

Chamberlin, E. H. (1933). *The theory of monopolistic competition*. Harvard University Press.

Chebbi, H., Sellami, M. et Saidi, S. (2018). Les déterminants et les conséquences de l'orientation entrepreneuriale : enseignements et voies futures de recherche basés sur une étude bibliométrique (2001-2016). *Revue internationale P.M.E.*, 31(1), 59–92. <https://doi.org/10.7202/1044689ar>

Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma* : When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Harvard Business Review Press.

Claren Luxury (2025). *Pourquoi Marrakech est l'une des destinations les plus prisées au monde en 2025*. Consulté sur <https://www.clarenluxury.com/blog/read/why-marrakech-is-one-of-the-worlds-most-coveted-destinations-in-2025/>

Conseil Régional du Tourisme de Marrakech-Safi (2019) *Chiffres clés*. Consulté septembre 2025 sur <https://mice.visitmarrakech.com/la-destination/chiffres-cles/>

Cova, B., et Cova, V. (2009). Les figures du nouveau consommateur: une genèse de la gouvernementalité du consommateur. *Recherche et Applications En Marketing*, 24(3), 81–100. <https://www.jstor.org/stable/26893832>

Cozzio C, Santos Arteaga FJ, Maurer O (2025;), "Artificial intelligence adoption in hospitality: challenges and opportunities across hierarchical levels". *Tourism Review*. <https://doi.org/10.1108/TR-10-2024-0913>

Creevey, D., Coughlan, J., et O'Connor, C. (2022). *Social media and luxury: A systematic literature review*. International Journal of Management Reviews, 24(1), 99-129. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12271>

Dees, J. G. (1998). *The meaning of social entrepreneurship*. Kaufmann Center for Entrepreneurial Leadership.

Deslauriers, J.-P. (2011). *L'analyse en recherche qualitative*. Département des sciences humaines. Université du Québec à Chicoutimi.

Dick, A. S., et Basu, K. (1994). *Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework*. Journal of the Academy of Marketing Science, 22(2), 99–113.

Dion, D., et Arnould, E. (2011). *Retail Luxury Strategy: Assembling Charisma through Art and Magic*. Journal of Retailing, 87(4), 502–520.

Dixon, M., Freeman, K., et Toman, N. (2010). *Stop trying to delight your customers*. Harvard Business Review, 88(7–8), 116–122.

Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. Harper et Row.

Duguay, B. (2007). *Consommation et luxe. La voie de l'excès et de l'illusion*. Liber, p. 10

Dumez, H. (2013). *Méthodologie de la recherche qualitative*. Vuibert.

Eisenhardt, K. M., et Martin, J. A. (2000). *Dynamic capabilities: what are they?* Strategic Management Journal, 21(10-11), 1105–1121.

Ekinci, Y., Dawes, P. L., et Massey, G. R. (1998). *An extended model of the antecedents and consequences of customer satisfaction for hospitality services*. European Journal of Marketing, 42(1/2), 35–68.

Enz, C. A. (2001). *What keeps you up at night?* Key issues of concern for lodging managers. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 42(2), 38–45.

Expedia. (2025). *Luxury hôtels in Marrakech*. <https://www.expedia.com>

Falardeau, I., Bourdeau, L. et Marcotte, P. (2016). *Innovation et authenticité en tourisme. Points de rencontre*. Téoros, 37, 2. <https://journals.openedition.org/teoros/3323>

Fédération Nationale de l'Industrie Hôtelière (FNIH) (2025). *Le Maroc consolide sa dynamique touristique : retour sur le Conseil d'Administration de l'ONMT*. FNIH. Consulté sur <https://www.fnih.ma/le-maroc-consolide-sa-dynamique-touristique-retour-sur-le-conseil-dadministration-de-lonmt/>

Fog, K., Budtz, C., Munch, P., & Blanchette, S. (2010). Storytelling: Branding in Practice. Heidelberg: Springer-Verlag Berlin. Forbes France. (2022). *L'expérience client : Les leçons de l'hôtellerie de luxe*. Consulté le 19 février sur <https://www.forbes.fr/management/lexperience-client-les-lecons-de-lhotellerie-de-luxe>

Gagnon, J., Fortin, M.-F. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives*. Chenelière Education.

Gartner, W. B. (1985). *A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation*. Academy of Management Review, 10(4), 696-706.

Germain Hôtels. (2025). *Groupe Germain Hôtels* – site officiel. <https://germainhotels.com> — Consulté en septembre 2025.

Giboin, B. (2019). *La boîte à outils de la stratégie*. Dunod.

Godey, B., Pederzoli, D., Aiello, G., Donvito, R., Wiedmann, K. P., et Hennigs, N. (2013). *A cross-cultural exploratory content analysis of the perception of luxury from six countries*. Journal of Product et Brand Management

Gonzalo, F. (2021). *L'art de définir son positionnement de marque*. Consulté en juillet 2025 sur <https://fredericgonzalo.com/lart-de-definir-son-positionnement-de-marque/>

Goodmoods (2025) *Terre des étoiles : éco-lodge dans le désert à côté de Marrakech*. GOODMOODS. Consulté le 2 mars 2025 sur <https://www.goodmoods.com/en/news/terre-des-etoiles>

Gorman, T. (2010). *Innovation : Encouragez votre créativité, redéfinissez votre activité, augmentez vos revenus*. Express Roullarta Éditions : L'Entreprise.

Grand View Research. (2024). *Luxury travel market size, share et trends analysis report*. Consulté en juillet 2025 sur <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/luxury-travel-market>

Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z., et Koo, C. (2015). *Smart tourism: Foundations and developments*. Electronic Markets, 30(1), 7-18. <https://doi.org/10.1007/s12525-015-0196-8>

Guex, D. (2015). *Mise en scène et valeur territoriale : tourisme et développement régional dans les Alpes suisses* (Thèse de doctorat, Université de Neuchâtel). <https://doi.org/10.4000/tourisme.1329>

Gupta, S., et Lehmann, D. R. (2003). *Customers as assets*. Journal of Interactive Marketing, 17(1), 9–24.

Haksever, C., Render, B., Russell, R. S., et Murdick, R. G. (2000). *Service Management and Operations* (2e éd.). Prentice Hall.

Hjalager, A.-M., Huijbens, E. H., Björk, P., Nordin, S., Flagestad, A., et Knútsson, Ö. (2008). *Innovation systems in Nordic tourism*. Nordic Innovation Centre.

Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1-12.

HospitalityNet. (2025). *Humans-as-Luxury: The Future of Hospitality in an AI-Driven Age*. Consulté en aout 2025 sur <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4126522.html>

IBM. (2024). *Artificial intelligence (AI)*. IBM Think. Consulté en aout 2025 sur <https://www.ibm.com/think/topics/artificial-intelligence>

iCare-Edu. (2025). *Quelles sont les villes qui comptent le plus d'hôtels de luxe ?* Consulté en juillet 2025 sur <https://icare-edu.fr/quelles-sont-les-villes-qui-comptent-le-plus-dhotels-de-luxe/>

Institut National de la Statistique et des Études Économiques (INSEE). (2023). *Innovation.* Consulté le 2 février sur <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1182>.

Ivanov, S., et Webster, C. (2019). *Robots, artificial intelligence, and service automation in travel, tourism and hospitality. Current Issues in Tourism*, 22(20), 2375-2380.

Johnson, G., et Whittington, R. (2017). *Stratégique* (10e éd.). Pearson France.

Kandampully, J., Zhang, T., et Jaakkola, E. (2018). *Customer experience management in hospitality: A literature synthesis, new understanding and research agenda.* International Journal of Contemporary Hospitality Management, 30(1), 21–56. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2015-0549>

Kapferer, J.-N. (2012). *The New Strategic Brand Management* (5th ed.). Kogan Page.

Kapferer, J.-N., et Bastien, V. (2009). *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands.* Kogan Page.

Kaplan, R. S., et Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard: Measures that drive performance.* Harvard Business Review, 70(1), 71–79.

Kaufmann, J.-C. (2011). *L'entretien compréhensif* (4e éd.). Armand Colin.

Kauppinen-Räisänen, H., Gummerus, J., von Koskull, C., et Cristini, H. (2019). *The new wave of luxury: The meaning and value of luxury to the contemporary consumer.* Qualitative Market Research: An International Journal.

Keller, K. L. (2003). *Strategic Brand Management* (2e éd.). Prentice Hall.

Kim, W. G., et Ma, X. (2014). *Influence of customer experience on brand equity in the hospitality industry.* International Journal of Hospitality Management, 40, 143-152. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.04.008>

Kinglike Concierge. (2024). *Global Luxury Travel Statistics For 2024*. Consulté sur <https://kinglikeconcierge.com/luxury-travel-statistics-global>

Kolenc, C. et Bounaouas, M. (2020). Le rôle des représentations dans le vécu émotionnel de « l'expérience du luxe » et son évaluation : une étude exploratoire auprès d'une cible jeune grand public. *Marché et organisations*, 37(1), 227-248. <https://doi.org/10.3917/maorg.037.0227>

Kotler, P., et Keller, K. L. (2015). *Marketing Management* (15e éd.). Pearson Education.

La Mamounia. (2025). *Espace réinventés pour expériences gourmands*. <https://www.lamamounia.com>

Lashley, C. (2008). *Studying hospitality: Insights from social sciences*. Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism, 8(1), 69-84.

Leech, N. L., et Onwuegbuzie, A. J. (2007). *An array of qualitative data analysis tools: A call for data analysis triangulation*. School Psychology Quarterly, 22(4), 557–584. <https://doi.org/10.1037/1045-3830.22.4.557>

Levato, F., D'Arpizio, C., Steiner, A., De Montgolfier, J. (2025). *Luxury in transition: Securing future growth*. <https://www.bain.com/insights/luxury-in-transition-securing-future-growth>

LesECO.ma. (2024). *Hôtellerie de luxe : Marrakech à l'épreuve de la génération Z*. Consulté sur <https://leseco.ma/maroc/hotellerie-de-luxe-marrakech-a-lepreuve-de-la-generation-z.html>

Les Hôtels Baverez. (2025). *Site officiel Les Hôtels Baverez*. <https://hotelsbaverez.com> — Consulté en septembre 2025.

Li, J., Bonn, M. A., et Ye, B. H. (2019). *Hotel employee's artificial intelligence and robotics awareness and its impact on turnover intention: The moderating roles of perceived organizational support and job insecurity*. *Tourism Management*, 72, 172-181. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.11.018>

Lincoln, Y. S. (1995). *Emerging criteria for quality in qualitative and interpretive research*. *Qualitative Inquiry*, 1(3), 275-289.

Lipovetsky, G. (2003). *Le luxe éternel : De l'âge du sacré au temps des marques*. Paris : Gallimard.

Lordkipanidze, M. (2002). Enhancing entrepreneurship in rural tourism for sustainable regional development. *European Planning Studies*, 10(4), 495-507.

Lovelock, C., et Wirtz, J. (2011). *Services Marketing: People, Technology, Strategy* (7e éd.). Pearson Education.

Malthouse, E. C., Oakley, J., et Calder, B. J. (2004). *Customer satisfaction across organizational units*. Journal of Service Research, 6(3), 231–242.

Mariani, M. M., et Borghi, M. (2021). *Customers' evaluation of mechanical artificial intelligence in hospitality services: a study using online reviews analytics*. International Journal of Hospitality Management, 94, 102876. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102876>

Martínez, P., et del Bosque, I. R. (2013). *CSR and customer loyalty: The roles of trust, customer identification with the company and satisfaction*. International Journal of Hospitality Management, 35, 89-99. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.05.009>

Mastercard. (2024). *Travel trends 2024: Breaking boundaries*. Consulté en juillet 2025 sur <https://www.mastercard.com/us/en/news-and-trends/Insights/2024/travel-trends-2024-breaking-boundaries.html>

McCracken, G. (1988). *The long interview*. SAGE Publications.

Médias24. (2024). *Taux d'occupation, prix : l'hotellerie du Maroc moins compétitive que ses concurrents méditerranéens*. Consulté sur <https://medias24.com/2024/05/15/taux-doccupation-prix-lhotellerie-moins-competitive-que-ses-concurrents-mediterraneens/>

Médias24. (2025). *Beachcomber et Yamed Investment lancent un programme d'extension du Fairmont Royal Palm Marrakech*. Consulté en juillet 2025 sur <https://medias24.com/2025/02/07/beachcomber-et-yamed-investment-lancent-un-programme-dextension-du-fairmont-royal-palm-marrakech/>

Mencarelli, R., et Rivière, A. (2020). *La valeur perçue en marketing*. Aix-en-Provence: Presses universitaires de Provence. <https://doi.org/10.4000/books.pup.32573>

Michaud, Y. (2013). *L'art à l'état gazeux : Essai sur le triomphe de l'esthétique*. Paris : Stock.

Miles, M. B., Huberman, A. M., et Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Minazzi R. (2019). *Hotel classification systems: A comparison of international case studies*. Acta Universitatis Danubius. No.4/2010.

Ministère de la Jeunesse, de la Culture et de la Communication (2025) Lancement des visites mystères pour renforcer la qualité des hébergements touristiques au Maroc. <https://www.maroc.ma>

Ministère du Tourisme, de l'Artisanat et de l'Économie Sociale et Solidaire. (2025). *Révolution dans l'hébergement touristique : vers une expérience client irréprochable*. Consulté sur <https://mtaess.gov.ma>

Ministère du Tourisme, de l'Artisanat et de l'Économie Sociale et Solidaire. (2025) *Tourisme au Maroc : Un été 2025 record et plus de 13,5 millions de touristes à fin août*. Consulté sur <https://mtaess.gov.ma/fr/tourisme-au-maroc-un-ete-2025-record-et-plus-de-135-millions-de-touristes-a-fin-aout/>

Mintzberg, H. (1987). *Crafting Strategy*. Harvard Business Review, 65(4), 66–75.

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

Mounaim, L., Tighazri S., Boutaqbout, Z. (2023). *Theoretical analysis of innovation in luxury hotels*. International Journal of Financial Studies, Economics and Management, 2(1).

Naipaul, S. et Wang, Y.C. (2009). *Entrepreneurship and Leadership in Hospitality Education: Insights and Implications for Hospitality and Tourism Education*. International Journal of Contemporary Hospitality Management. 21(6), 639-658.

NASA. (2024). *Artificial Intelligence (AI)*. NASA. Consulté en aout 2025 sur <https://www.nasa.gov/ai>

Observatoire Marocain de la TPME. (2024). *Rapport annuel 2024*. Consulté le 3 mars sur [omtpme.ma](http://omtpme.ma)

Observatoire du Tourisme. (2025) *Tableau de bord national du tourisme – Juin 2025*. Consulté sur <https://observatoiretourisme.ma/publication/tableau-de-bord-national-juin-2025/>

OCDE (2008), *Le tourisme dans les pays de l'OCDE 2008 : Tendances et politiques*, Éditions OCDE, Paris, Consulté le 3 mars sur <https://doi.org/10.1787/9789264039698-fr>.

OECD. (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. 3rd Edition. OECD Publishing.

Office québécois de la langue française. (2023). *Positionnement*. <https://gdt.oqlf.gouv.qc.ca>

Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. McGraw-Hill.

OMPIC. (2024). *Rapport annuel sur les créations d'entreprises au Maroc en 2024*. Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale.

Organisation Mondiale du Tourisme (OMT). (2020). *Tourism Highlights 2020 Edition*. Consulté sur <https://www.unwto.org>

Organisation Mondiale du Tourisme (OMT). (2023). *Évaluation de l'impact de la flambée de COVID-19 sur le tourisme international*. Consulté le 28 février sur <https://www.unwto.org>

Paillé, P., et Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (3e éd.). Armand Colin.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., et Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.

Peteraf, M. A. (1993). *The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view*. Strategic Management Journal, 14(3), 179-191. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>

Peters, M., et Pikkemaat, B. (2012). Innovation in tourism. *Journal of Quality Assurance in Hospitality et Tourism*, 6(3-4), 1-17.

Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. Harper et Row.

Pine, B. J., et Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy: Work is Theatre et Every Business a Stage*. Harvard Business School Press.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York, NY : Free Press.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, NY : Free Press.

Reichheld, F. F. (2003). *The One Number You Need to Grow*. Harvard Business Review, 81(12), 46–54.

Reuters. (2025). *Morocco receives 17.4 million tourists in 2024, up 20% from 2023*. Consulté le 1<sup>er</sup> mars sur reuters.com

Reuters. (2025). *How travel is getting smart and more sustainable with AI*. Consulté en août 2025 sur <https://www.reuters.com/sustainability/land-use-biodiversity/how-travel-is-getting-smart-more-sustainable-with-ai-2025-06-04/>

Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., et Johnson, G. (2009). *Measuring organizational performance: Towards methodological best practice*. *Journal of Management*, 35(3), 718–804. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>

Rosenbaum, M. S., Otalora, M. L., et Ramírez, G. C. (2017). *How to create a realistic customer journey map*. *Business Horizons*, 60(1), 143–150.

Royal Mansour Hotels. (2024). *Sacré hôtel le plus accueillant au monde, le Royal Mansour Marrakech dans le palmarès des World's 50 Best Hotels 2024*. Consulté sur <https://www.royalmansour.com/blog/sacre-hotel-le-plus-accueillant-au-monde-le-royal-mansour-marrakech-dans-le-palmares-des-worlds-50-best-hotels-2024/>

Ruback, R. S., et Yudkoff, R. (2017). *HBR guide to buying a small business*. Boston, MA : Harvard Business Review Press.

Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Harvard University Press.

Semji. (2025). *Qu'est-ce que l'image de marque ?* Consulté le 1er février 2025, sur <https://semji.com/fr/guide/quest-ce-que-l-image-de-marque/>

Shane, S., et Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.

Sheikh, A. (2023). *Artificial Intelligence: Foundations, Techniques, and Applications*. In A. Sheikh (Ed.), Foundations of Artificial Intelligence (pp. 13–29). Springer. Consulté en aout 2025 sur [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-21448-6\\_2](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-21448-6_2)

Stevenson, H. H., et Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11(5), 17-27.

Stoniz (2024). *Quels sont les meilleurs hôtels de luxe à Marrakech ?* Consulté le 3 mars sur <https://www.stoniz.co/blog/hotel-luxe-marrakech>

Strauss, A., et Corbin, J. (2004). *Les fondements de la recherche qualitative : Techniques et procédures de développement de la théorie enracinée*. Louvain-la-Neuve, Belgique : De Boeck Supérieur.

Teece, D. J., Pisano, G., et Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*. Strategic Management Journal, 18(7), 509–533.

Tejan, M. A. (2022) *Les déterminants de l'acceptation d'un système d'information touristique (SIT) : étude empirique au sein du secteur hôtelier de la destination Marrakech*, Études caribéennes, 51, consulté sur : <http://journals.openedition.org/etudescaribeennes/23783>

Theng, S. (2015) *Le luxe dans le champ du tourisme*, Études caribéennes : <https://doi.org/10.4000/etudescaribeennes.7470>

Travel Market Report. (2025). *Luxury travelers are over 'beige-ification' and copy-paste travel*. Consulté en juillet 2025 sur <https://www.travelmarketreport.com/blueprint/articles/luxury-travelers-are-over-beige-ification-and-copy-paste-travel>

Treacy, M., et Wiersema, F. (1995). *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*. Basic Books.

Tripadvisor. (2025). *Luxury hôtels in Marrakech*. Consulté sur <https://www.tripadvisor.com>

Tussyadiah, I. (2020). *A review of research into automation in tourism: Launching the annals of tourism research curated collection on artificial intelligence and robotics in tourism*. Annals of Tourism Research, 81, 102883. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102883>

UIC (2025). *What is (AI) Artificial Intelligence ?* University of Illinois Chicago. Consulté sur <https://meng.uic.edu/news-stories/ai-artificial-intelligence-what-is-the-definition-of-ai-and-how-does-ai-work/>

UN Tourism; Ministère du Tourisme, de l'Artisanat et de l'Économie Sociale et Solidaire; SMIT. (2025). *Tourism Doing Business – Investing in Morocco*.

Van de Ven, A. H. (1993). The development of an infrastructure for entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 8(3), 211-230.

Vargo, S. L., et Lusch, R. F. (2004). *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*. Routledge.

Venkatraman, N., et Ramanujam, V. (1986). *Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches*. Academy of Management Review, 11(4), 801–814. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283976>

Verstraete, T. (1999) . Entrepreneuriat, connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes, Paris, L'Harmattan .

Verstraete, T. (2000) . Histoire d'entreprendre – Les réalités de l'entrepreneur, Paris, Éditions management et Société .

Wang, P. Q. (2024) *Personalizing guest experience with generative AI in the hotel industry: there's more to it than meets a Kiwi's eye*. Current Issues in Tourism 28(4):527-544.

W Hospitality Group. (2025). *Hotel Chain Development Pipelines in Africa 2025*. Consulté sur <https://w-hospitalitygroup.com/hotel-chain-development-pipelines-in-africa-2025/>

Wirtz, J., et Kaufman, R. (2021). *Case Study: LUX: Staging a Service Revolution in a Resort Chain\**. [PDF]. Consulté sur [https://www.researchgate.net/publication/353953882\\_Case\\_Study\\_LUX\\_Staging\\_a\\_Service\\_Revolution\\_in\\_a\\_Resort\\_Chain](https://www.researchgate.net/publication/353953882_Case_Study_LUX_Staging_a_Service_Revolution_in_a_Resort_Chain)

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.

Yunus, M. (2008). *Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*. PublicAffairs.

Zahra, S. A., et George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.

Zeithaml, V. A. (1988). *Consumer perceptions of price, quality, and value: A means–end model and synthesis of evidence*. Journal of Marketing, 52(3), 2-22. <https://doi.org/10.1177/002224298805200302>

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., et Gremler, D. D. (2016). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* (6e éd.). McGraw-Hill Education.