





**HEC MONTRÉAL**

**Le rôle de la culture dans la gestion de la marque de luxe: Le cas de  
l'hôtellerie au Québec**

par  
**Amani El Faleh**

**Yannik St-James  
HEC Montréal  
Directrice de recherche**

**Sciences de la gestion  
(Spécialisation Marketing)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention  
du grade de maîtrise ès sciences en gestion  
(M. Sc.)*

Juillet 2023  
© Amani El Faleh, 2023



## Résumé

Dans un monde globalisé où les frontières culturelles s'estompent, les marques d'hôtellerie de luxe sont confrontées à des défis managériaux majeurs, notamment en ce qui concerne l'ancrage et l'adaptation culturels (Banerjee, 2008). Cette recherche, qui s'inscrit dans la continuité des travaux académiques sur la gestion des marques de luxe, se penche sur le cas spécifique du Québec, où le secteur hôtelier de luxe représente 7% des établissements hôteliers (Statista, 2021). Elle vise à comprendre comment l'hôtellerie de luxe est définie au Québec et à explorer la place des éléments culturels québécois dans les stratégies de gestion des hôtels de luxe de la province. Pour ce faire, une méthodologie qualitative a été utilisée, comprenant des entretiens approfondis avec 7 experts de l'industrie et 6 gestionnaires d'hôtels de luxe.

Les résultats de l'étude révèlent que la vision du luxe au Québec est fortement influencée par les normes européennes traditionnelles. Cependant, face aux défis de transposer ces normes dans le contexte québécois, les gestionnaires ont su réinterpréter les codes traditionnels en s'ancrant dans la culture locale, créant ainsi un luxe québécois distinctif. Cette réinterprétation mise sur la chaleur de l'accueil québécois, sur l'importance de la famille, de même que sur l'enracinement dans le patrimoine culturel et la valorisation de celui-ci.

Cette recherche met en lumière les enjeux que revêt l'identité culturelle de la marque destination pour les gestionnaires d'hôtels de luxe. Elle contribue à la compréhension de la gestion des marques de luxe et de leurs dynamiques complexes à travers différents contextes culturels. De plus, elle offre des implications managériales pertinentes pour les gestionnaires œuvrant dans le domaine du luxe au Québec.

**Mots clés :** Gestion de la marque, Luxe, Culture québécoise, Hôtellerie de luxe québécoise

**Méthodes de recherche :** entrevues semi-dirigées



## **Abstract**

In a globalized world where cultural boundaries are blurring, luxury hotel brands face major managerial challenges, particularly regarding cultural anchoring and adaptation (Banerjee, 2008). This research, which is a continuation of academic work on the management of luxury brands, focuses on the specific case of Quebec, where the luxury hotel sector represents 7% of hotel establishments (Statista, 2021). It aims to understand how luxury hospitality is defined in Quebec and to explore the place of Quebec cultural elements in the management strategies of the province's luxury hotels. To do so, a qualitative methodology was used, including in-depth interviews with 7 industry experts and 6 luxury hotel managers.

The results of the study reveal that the vision of luxury in Quebec is strongly influenced by traditional European standards. However, faced with the challenges of transposing these standards into the Quebec context, managers have been able to reinterpret traditional codes by anchoring themselves in the local culture, thus creating a distinctive Quebec luxury. This reinterpretation focuses on the warmth of the Quebec welcome, the importance of family, as well as the rooting in cultural heritage and its valorization.

This research highlights the stakes that the cultural identity of the destination brand represents for luxury hotel managers. The study contributes to the understanding of the management of luxury brands and their complex dynamics across different cultural contexts. In addition, it offers applicable managerial implications for managers working in the luxury sector in Quebec.

**Keywords :** Brand management, Luxury, Quebec culture, Quebec luxury hotels

**Research methods :** semi-structured interviews

# Table des matières

Résumé.....	iii
Abstract.....	iii
Table des matières .....	vii
Liste des tableaux et des figures .....	ix
Remerciements.....	x
Chapitre 1 Introduction.....	13
Chapitre 2 Revue de littérature .....	16
2.1. La marque de luxe.....	16
2.1.1 Définition et caractéristiques d'une marque de luxe .....	16
2.1.2 L'hôtellerie de luxe.....	18
2.2 La marque destination.....	20
2.2.1 Définition de la marque destination.....	20
2.2.2 Le Canada comme marque destination.....	21
2.3 Culture et valeurs .....	22
2.3.1 Culture, valeurs culturelles, et marketing .....	22
2.3.2 L'identité culturelle québécoise .....	25
Chapitre 3 Méthodologie .....	28
3.1 Contexte .....	28
3.2 Méthode .....	29
3.3 Choix et recrutement des participants :.....	29
3.4 Guide et réalisation des entrevues : .....	32
3.5 Analyse et interprétation des données : .....	33
Chapitre 4 Résultats .....	35

4.1 L'incompatibilité du luxe européen traditionnel avec l'hôtellerie du Québec .....	35
4.1.1 Les fondements du luxe traditionnel - un héritage de noblesse européenne ..	36
4.1.2 L'écart entre la perception du luxe traditionnel et la réalité québécoise.....	39
4.1.3 Les défis de la gestion du luxe – rigueur et standardisation .....	41
4.2 La réinterprétation du luxe au Québec - une alternative à l'approche européenne traditionnelle .....	47
4.2.1 La chaleur de l'accueil québécois.....	47
4.2.2 Une approche familiale.....	52
4.2.3 L'enracinement et la valorisation du patrimoine culturel .....	55
Chapitre 5 Discussion et conclusion.....	60
5.1 Discussion des résultats .....	60
5.2 Contributions théoriques.....	62
5.3 Contributions managériales .....	64
5.4 Limites et avenues de recherche.....	66
Bibliographie .....	i

## Liste des tableaux et des figures

*Tableau 2.1 – La classification des valeurs culturelles (Schwartz, 1999)*

*Tableau 3.1 – Profil des participants*

## Remerciements

En janvier 2021, je m'inscris au cours de gestion de produits et marques dans le cadre de ma dernière session du B.A.A. C'est une révélation. Je découvre un domaine qui m'enthousiasme et m'inspire. À ce moment-là, je suis à la croisée des chemins, hésitant entre poursuivre mes études en maîtrise ou me lancer dans le monde du travail. Je réalise que j'ai du chemin à faire et encore beaucoup à apprendre. Je décide donc de continuer mon parcours académique à HEC Montréal.

Après de nombreuses réflexions et discussions avec ma directrice de programme, j'ai décidé d'abandonner l'idée d'un projet supervisé pour me lancer dans la rédaction d'un mémoire, qui allierait mes deux champs d'intérêt : le luxe et la gestion de la marque. Ce choix n'a pas été sans défis. Il y a eu des moments de doute, des obstacles, des nuits blanches passées à réfléchir et à écrire. Mais chaque défi a été une occasion d'apprendre, de grandir et de me dépasser. Ce voyage n'a pas été facile, mais il a été incroyablement enrichissant. Il m'a appris la patience, la persévérance et, surtout, il m'a montré que je suis capable de réaliser bien plus que ce que j'imaginai. Ce mémoire est le témoignage de mon aventure et une preuve que le ciel est ma seule limite. Et pour cela, je suis infiniment reconnaissante.

C'est ainsi que je voudrais commencer par remercier HEC Montréal, ma deuxième maison depuis 2017. Chaque cours, chaque projet, chaque expérience associative et chaque rencontre a été une brique ajoutée à l'édifice de ma formation et de ma croissance. Merci à chacun de mes professeurs pour votre travail, votre passion et votre soutien.

Ensuite, je tiens à exprimer ma profonde gratitude à ma directrice de recherche, Yannik St James. Yannik, ton soutien tout au long de ce processus a été inestimable. Tes conseils, ton engagement envers l'excellence et ton dévouement ont fait de toi une véritable mentor depuis notre premier cours Zoom, à l'Hiver 2021. Merci pour tout. Je remercie également La Fondation Boucaro. Votre soutien généreux et votre foi en mon projet ont été d'une importance capitale pour sa réalisation.

Un immense merci, aussi, à tous mes participants. Votre temps, votre ouverture et votre volonté de partager vos expériences et vos perspectives ont été essentiels à la réalisation de cette étude. Elle est aussi la vôtre.

Un merci tout particulier à Tanguy, pour sa présence constante et son soutien. Ta patience, ton écoute et tes encouragements ont été une source de motivation tout au long de cette longue année. Ta contribution à cette aventure a été plus précieuse que tu ne le réalises.

Mais le plus gros des mercis va à ma famille, et plus particulièrement à mes parents, Samia et Jalel. Vous m'avez donné la liberté de poursuivre mes rêves, vous m'avez fourni les moyens de les réaliser, et vous m'avez soutenue à chaque étape du chemin. Votre amour, votre soutien et votre foi en moi ont été la force motrice derrière chaque page de ce mémoire et de mon parcours. J'espère que je vous rends fiers et que je continue à le faire à chaque nouveau chapitre de ma vie.

Enfin, je ne peux passer sous silence mon compagnon de toujours, Milou. Tes joyeuses apparitions lors de mes pauses d'écriture ont apporté une dose d'amour à ce processus parfois ardu. Tu es bien plus qu'un chien, tu es mon meilleur ami et un soutien inconditionnel, tous les jours.

# Chapitre 1

## Introduction

Le secteur de l'hôtellerie de luxe a été évalué à 1200 milliards de dollars américains en 2021 et devrait croître à un taux de croissance annuel composé de 7,6% de 2022 à 2030 (Luxury Travel Market Size, Trends & Growth Report 2030, s.d.). Historiquement, le luxe a été associé à l'Europe, en particulier à des pays comme la France et l'Italie (Kapferer et Bastien, 2012). Cependant, avec la mondialisation et l'expansion du marché du luxe, le paysage a considérablement changé. Aujourd'hui, des marques de luxe émergent de divers coins du monde, apportant avec elles des interprétations uniques et diversifiées de la notion. Par exemple, Six Senses, une chaîne d'hôtels de luxe et de spas basée en Thaïlande, a tenté de redéfinir le concept de luxe dans l'industrie hôtelière. Six Senses se distingue dans l'industrie hôtelière de luxe par son approche axée sur le bien-être et la durabilité (Zhang, Yang, Yu Xiong, et Timothy Lee, 2020).

Cette évolution du marché a suscité de nouvelles questions sur la façon de construire et de gérer une marque de luxe dans un contexte globalisé et complexe (Ryu et al, 2018, Kapferer et Valette-Florence, 2016, Goldstein et Carpenter, 2022). En effet, les marques de luxe sont confrontées à la tâche délicate de maintenir leur identité unique et leur héritage tout en s'adaptant aux différentes cultures et marchés. C'est ici que l'importance de la culture nationale devient manifeste. Les cultures nationales diffèrent par les valeurs fondamentales portées par une majorité de leurs membres; ces valeurs sont différentes d'une société à une autre, mais stables dans un même groupe (Dubois, 1987). Elles influencent les stratégies de gestion puisqu'elles façonnent les attentes et les préférences des consommateurs, définissent les normes sociales et professionnelles, et influencent la perception de ce qui est considéré comme luxueux ou de valeur (Maheswaran et Shavitt, 2014, Dubois, 1987, Deshpande et Webster, 1989).

Avec son mélange distinct de culture française et nord-américaine (Koop, 2003), ainsi que son histoire et ses valeurs uniques (Léger, Nantel, Duhamel et Léger, 2021), le Québec offre un contexte particulièrement intéressant pour explorer ces dynamiques. En particulier, le marché de l'hôtellerie de luxe au Québec est relativement plus jeune par

rapport aux marchés européens établis. Le Château Frontenac, qui a ouvert ses portes en 1893, est considéré comme le premier hôtel de luxe du Québec (Château Frontenac, s.d.). En comparaison, l'Europe a une tradition de luxe qui remonte au 17<sup>ème</sup> siècle avec le « Grand Tour », un rite de passage pour les jeunes aristocrates (Swarbrooke, 2018). Cette différence d'âge entre les marchés de l'hôtellerie de luxe au Québec et en Europe offre une opportunité de comprendre comment les marques de luxe se développent et se positionnent dans un environnement culturel spécifique.

Cette recherche s'inscrit donc dans la continuité des travaux académiques qui ont exploré la gestion des marques de luxe et leur dynamique à travers différents contextes culturels (Banerjee, 2008, Unurlu, Cigdem et Selda Uca. 2017, Zhang, Yang, Yu Xiong, et Timothy Lee, 2020). Toutefois, elle se distingue par son accent sur l'impact de la culture nationale sur la réinterprétation et la gestion d'une marque de luxe. Bien que la gestion des marques de luxe et leurs significations culturelles aient été largement étudiées (Mortelmans, 2005, Ko, Costello et Taylor, 2019, Kapferer & Valette-Florence, 2016), il existe un manque de compréhension sur la manière dont la culture nationale peut influencer la construction et la gestion d'une marque de luxe, en particulier dans le secteur hôtelier. À la lumière de ces informations, cette recherche a deux objectifs :

- (1) Comprendre comment l'hôtellerie de luxe est définie au Québec;
- (2) Comprendre la place des éléments culturels québécois dans les stratégies de gestion des hôtels de luxe québécois.

Afin de répondre aux objectifs, une recherche qualitative a été réalisée, basée sur des entrevues individuelles semi-dirigées avec des gestionnaires et des experts (professeurs, chercheurs et professionnels de l'industrie). Le terrain est celui des établissements de l'industrie de l'hôtellerie de luxe québécoise. Les résultats ont permis d'identifier deux thèmes principaux.

Premièrement, le luxe traditionnel, souvent associé aux normes européennes, sert de référence incontournable pour les experts québécois. L'adaptation de ce modèle traditionnel au contexte local se révèle complexe selon eux. Les experts soulignent

l'absence de certaines traditions et institutions luxueuses, bien établies en Europe, en raison du passé colonial du Québec. De plus, ils notent que le luxe, perçu comme un concept importé et non entièrement intégré, semble avoir moins d'appréciation dans la province.

Deuxièmement, les gestionnaires d'hôtels de luxe québécois se détachent du modèle traditionnel du luxe européen pour en réinterpréter les codes dans le contexte culturel et social du Québec. Ils intègrent des éléments culturels québécois dans leurs stratégies de gestion, tels que la notion de famille et l'importance du patrimoine local. Ils privilégient une approche axée sur l'expérience client.

Cette étude vise à contribuer à une meilleure compréhension de la gestion des marques de luxe dans le secteur hôtelier québécois, en mettant l'accent sur le rôle de la culture. Les résultats mettent en lumière le rôle de l'héritage colonial européen dans la définition du luxe au Québec. Par ailleurs, elle démontre que, malgré cet héritage prédominant, les gestionnaires d'hôtels de luxe au Québec s'engagent activement à incorporer la culture locale dans leur offre. En termes de contributions managériales, l'étude souligne l'importance de l'ancrage de la marque dans le contexte culturel spécifique québécois et propose une série d'outils pour les gestionnaires québécois, allant de stratégies de gestion des ressources humaines à la valorisation du contexte culturel québécois, en passant par la collaboration avec le monde de l'enseignement et de la recherche.

Le présent mémoire est structuré de la manière suivante : Le chapitre 2 propose une revue de littérature qui explore le concept du luxe, de la marque destination, et du rôle des valeurs culturelles dans la gestion de la marque. L'identité culturelle québécoise est également abordée. Le chapitre suivant (3) explique le cadre méthodologique qualitatif utilisé pour la recherche. Le chapitre 4 présente les résultats obtenus. Enfin, le mémoire se clôt par le chapitre 5 qui propose la discussion, les contributions théoriques et managériales, les limites et les pistes de recherche futures.

## **Chapitre 2**

### **Revue de littérature**

Ce chapitre présente une revue de la littérature sur les thèmes pertinents à l'étude du rôle de la culture dans la gestion de l'hôtellerie de luxe au Québec. La première section se concentre sur la marque de luxe. Le concept de luxe est d'abord défini, avant de se pencher sur le cas spécifique de l'hôtellerie de luxe. La seconde section définit la notion de marque destination et examine le cas du Canada, en mettant en lumière l'évolution de son image. Enfin, le concept de valeur culturelle est présenté et son rôle dans les modèles de gestion des marques est discuté, puis l'identité culturelle spécifique du Québec est explorée.

#### **2.1. La marque de luxe**

##### **2.1.1 Définition et caractéristiques d'une marque de luxe**

Étymologiquement, le mot « luxe » est dérivé du latin « *luxus* » qui signifie « vie douce ou extravagante, (sur-)indulgence et somptuosité, luxe, opulence », selon le dictionnaire latin d'Oxford (Christodoulides et al., 2009). La consommation des produits de luxe s'est développée depuis le 17<sup>e</sup> siècle comme un mode de vie résultant des stratégies de distinction et de différenciation entre les groupes sociaux (Roux et Floch, 1996). Les produits de luxe avaient une fonction symbolique : ils étaient des signes distinctifs de la hiérarchie des classes. Depuis ces premières approches de la notion, plusieurs recherches ont été menées autour du concept de luxe, compte tenu de la croissance notable du marché (Ko, Costello et Taylor, 2019, Wirtz, Holmqvist et Fritze, 2020). Justement, le terme luxe a évolué de manière dynamique dans le temps et sa définition est relative aux valeurs psychologiques, sociales, culturelles et économiques des individus (Duma, Willi, Nguyen et Melewar, 2016).

La littérature propose diverses définitions du mot luxe (Kapferer, 2014). Celle proposée par Ko, Costello et Taylor (2019) est adoptée dans ce mémoire, car elle intègre plusieurs approches et découle d'une revue de littérature réalisée sur plus de 130 articles académiques autour du concept. Les auteurs concluent qu'un produit ou service est considéré comme appartenant au domaine du luxe lorsque les consommateurs y

perçoivent cinq caractéristiques. Premièrement, il doit s'agir d'un produit ou service de haute qualité. Si une marque témoigne d'une renommée quant à la qualité de ses produits (ou services) et l'expertise de ses artisans, il est plus probable qu'elle soit considérée comme luxueuse. Deuxièmement, le produit ou service doit offrir une valeur authentique par les avantages souhaités, qu'ils soient fonctionnels ou émotionnels. Certaines marques de luxe attirent le consommateur pour le caractère fonctionnel et la valeur ajoutée de leur produit ou service. Mais dans plusieurs cas, le consommateur est à la recherche d'avantages émotionnels comme l'exclusivité et une expérience unique. Une marque de luxe est souvent associée à un monde d'images, de rêves et d'expériences extraordinaires (Berthon et al., 2019). Troisièmement, un produit ou un service de luxe doit avoir une image prestigieuse fondée sur des qualités telles que l'artisanat, le savoir-faire ou la qualité du service. La littérature propose que la marque de luxe nécessite un héritage reconnu et stable pour être authentique et légitime à l'esprit du consommateur (Heine, 2012). Quatrièmement, pour être jugé comme luxueux, un produit ou service doit être digne de commander un prix supérieur. La valeur d'une marque de luxe et son attirance sont associées à la prime de prix que les individus assument pour accéder au prestige et à l'exclusivité de la consommer (Nueno and Quelch, 1998). Cependant, le critère de prix semble être remis en question avec la démocratisation de l'industrie et l'élargissement du marché à des produits plus financièrement accessibles (Catry, 2007). On assiste à l'apparition du « nouveau luxe », à savoir des marques qui adoptent des stratégies de positionnement massige. Il s'agit de marques qui proposent des produits dont le niveau de prestige se rapproche de celui des marques de luxe traditionnelles tandis que leurs primes de prix sont plus raisonnables (Truong, McColl et Kitchen, 2009). Dans ce sens, Duma, Willi, Nguyen et Melewar (2016) suggèrent la distinction entre ce qu'ils appellent le « luxe relatif » et le « luxe absolu ». Le premier est propre à la perception de chacun de la notion. Ce sont des articles considérés comme « haut de gamme » dans leur catégorie et peut être accessible à tous les membres d'un groupe, contre un effort financier. En revanche, le luxe absolu comporte les produits forts rares dont le prix est extrêmement élevé, ne pouvant ainsi être acquis que par une petite minorité (Duma, Willi, Nguyen et Melewar, 2016). Finalement, selon la définition de Ko, Costello et Taylor (2019), l'offre d'une marque de luxe doit être capable d'inspirer une connexion profonde ou une

résonance avec le consommateur. Ici on aborde le potentiel hédonique de la marque ou encore la promesse de plaisir qu'elle est capable d'offrir à celui-ci. Les éléments fondamentaux tels que l'esthétisme, le plaisir et la valeur expérientielle jouent un rôle primordial dans le processus de prise de décision du consommateur lorsqu'il s'agit de luxe (Kapferer et Bastien, 2017).

### **2.1.2 L'hôtellerie de luxe**

À partir d'une revue de littérature joignant les deux perspectives de perception – soit la perspective de l'entreprise et la perspective du consommateur – Luna-Cortés, López-Bonilla et López-Bonilla (2022, p.5) définissent l'hospitalité de luxe comme :

*The tourism system that provides unique, high-quality accommodation, together with excellent foods, drinks and memorable experiences at the destination. It is characterized by expensiveness, excellent service, and an unusually and authentic design, which can represent high status.*

Pour commencer, l'hébergement de luxe doit offrir un niveau de confort et de service exceptionnels, allant bien au-delà des standards habituels (Walls, Okumus, Wang, et Kwun, 2011). Cela peut inclure des chambres spacieuses et bien aménagées, des services de conciergerie personnalisés, des équipements haut de gamme, etc. Chaque offre de service d'un établissement de luxe possède deux dimensions avec des codes strictes : l'environnement physique et l'expérience. Premièrement, l'atmosphère physique globale (espaces, fonctionnalités, symboles etc.) doit à la fois être authentique, rare et de haute qualité (Walls, Okumus, Wang, et Kwun, 2011, Luna-Cortés, López-Bonilla et López-Bonilla, 2022). Les hôtels de luxe doivent constamment innover pour rester compétitifs et maximiser l'impact de chaque offre de service sur l'esprit du consommateur (Cetin et Walls, 2016). Deuxièmement, l'expérience joue un rôle crucial dans l'appréciation et l'évaluation d'un service de luxe. En ce sens, Luna-Cortés, López-Bonilla et López-Bonilla (2022) accentuent la distinction conceptuelle entre un service de luxe et une expérience de luxe. En effet, l'expérience de luxe est définie comme une interaction holistique et personnelle avec un produit ou un service de luxe qui va au-delà de la simple consommation. Cette expérience est caractérisée par des émotions positives intenses, une

satisfaction profonde et une impression d'unicité et d'exclusivité (Cetin et Walls, 2016). D'ailleurs, ce potentiel hédonique des services de luxe est le principal incitatif à leur consommation (Yang et Mattila, 2016). La consommation hédonique se rapporte aux aspects multisensoriels, fantasmatiques et émotifs du client (Hirschman et Holbrook, 1982). Le vécu d'expériences hédoniques extraordinaires et exclusives apporte un plaisir émotionnel (Wirtz, Holmqvist et Fritze, 2020).

Dès lors, l'expérience de luxe est une perception subjective qui varie d'un individu à l'autre et qui est influencée par de nombreux facteurs. Il est donc essentiel de comprendre que, bien que les services de luxe puissent contribuer à l'expérience de luxe, ces deux concepts ne sont pas identiques. Les services de luxe se réfèrent à des offres spécifiques qui sont intrinsèquement luxueuses, tandis que l'expérience de luxe est une perception plus globale et subjective qui peut être influencée par une variété de facteurs, y compris mais sans s'y limiter, les services de luxe.

Le service de luxe doit contribuer à l'expérience de luxe en termes de prestige et de sophistication. Pour ce faire, dans l'hôtellerie de luxe, la gestion efficace de la relation client implique de connaître le client et anticiper ses besoins (Dimanche et Lo, 2022). Par exemple, les employés obéissent à des attentes et des standards très élevés. Chaque salarié doit se montrer enthousiaste dans son poste, soigner son apparence, autoriser les clients à entamer et à interrompre une conversation et accepter de se faire appeler par son prénom (Pinna et Réau, 2011). Ces derniers doivent représenter les valeurs fondamentales de la marque et fournir une expérience inoubliable (Kimpakorn et Tocquer, 2009). L'attention doit être présente dans toutes les étapes du parcours client. Les recherches antérieures démontrent une corrélation positive entre la qualité du service, la satisfaction client et la loyauté (Kandampully et Hu, 2007). La personnalisation apparaît donc comme un autre facteur clé de l'hôtellerie de luxe. Il s'agit de connaître le client, de comprendre ses attentes et ses préférences, afin de lui proposer une expérience sur-mesure (Dimanche et Lo, 2022).

À travers la qualité qui contribue à l'offre d'une expérience de luxe extraordinaire, l'hospitalité de luxe acquiert son unicité dans un monde où la standardisation est de plus

en plus répandue (Holmqvist, Diaz Ruiz et Peñaloza, 2020). Lorsqu'un consommateur acquiert un service, il bénéficie d'une expérience de luxe singulière et personnelle. Dès lors, l'hôtellerie de luxe est plus intime et unique; deux individus ne vivront pas l'expérience de la même manière (Walls, Okumus, Wang, et Kwun, 2011).

La gastronomie joue également un rôle important dans l'hôtellerie de luxe. Les établissements de luxe se distinguent souvent par leur offre culinaire, qui doit être à la fois raffinée et variée, mettant en valeur des produits de qualité et des savoir-faire exceptionnels (Cetin et Walls, 2016). La gastronomie est donc un moyen pour les marques de luxe de créer une expérience sensorielle unique pour le consommateur.

En somme, l'hôtellerie de luxe repose sur une combinaison de facteurs qui visent à offrir une expérience exceptionnelle au client, en mettant l'accent sur la qualité, l'unicité et la personnalisation de l'offre. Il s'agit d'un domaine complexe et en constante évolution, qui nécessite une compréhension approfondie des attentes et des comportements des consommateurs.

## **2.2 La marque destination**

### **2.2.1 Définition de la marque destination**

Selon la littérature, les pays sont désormais envisagés comme des marques (Kotler et Gertner, 2002). Dès lors, des concepts comme le « place branding » et « la marque destination » sont apparus pour faire référence à « *the practice of applying brand strategy and other marketing techniques and disciplines to the economic, political and cultural development of cities, regions and countries* » (Ashworth et Kavaratzis, 2009, p 521). Les identités nationales sont le résultat de l'ouverture croissante des territoires et l'évolution des économies qui a poussé les pays à renforcer leur attractivité pour acquérir un avantage concurrentiel (Aronczyk, 2013).

Hunt (1971) propose une première définition de l'image de destination à travers le terme « state image » qu'il définit comme « *the impressions that a person or persons hold about a state in which they do not reside* » (p.6). Plus tard, Echtner et Ritchie (1991) avancent

que l'image de destination comporte la perception des individus mais également « *the holistic impression made by the destination* » (p.43).

En somme, l'image destination est l'image d'une marque appliquée à un endroit géographique. Elle se forme dès lors que les informations à propos d'un endroit sont assimilées par l'individu et évaluées d'une perspective cognitive et affective (Baloglu et McCleary, 1999). Ces informations incluent des variables comme l'héritage touristique et l'histoire (Frost, 2006). En 2002, Boyd fait la distinction entre l'héritage touristique d'un pays et son histoire. L'histoire fait référence au bagage du pays à travers les siècles, qui influence nécessairement son image et sa culture. L'héritage, cependant, fait référence à « *bien plus que simplement du tourisme basé dans le passé* » (Boyd, 2002, traduction libre, p.212). Il comporte l'héritage naturel (attributs physiques), culturel (coutumes et traditions), industriel (activités et spécialités) et personnel (significations et valeurs) (Boyd, 2002).

### **2.2.2 Le Canada comme marque destination**

Afin de comprendre l'héritage culturel québécois, il est important de s'intéresser au contexte Canadien et à l'image du pays comme marque destination. L'héritage touristique du Canada a été pendant longtemps associé à la nature. Les représentations typiques du pays à l'échelle internationale incluent le plus souvent la beauté, la superficie, les montagnes et les animaux sauvages (Boyd, 2002, Hashimoto et Telfer, 2006). Cependant, la littérature récente a illustré que cette image de destination était dépassée et unidimensionnelle (Hudson et Ritchie, 2009). L'héritage touristique va bien au-delà des attraits physiques du pays (Boyd, 2002). À ceux-ci s'ajoute désormais une dimension de multiculturalisme et diversité à l'image de la destination véhiculée internationalement. En effet, malgré le fait que le Canada ne possède pas une histoire définie comme celle des pays Européens (Boyd, 2002), le pays a été culturellement influencé par les mouvements d'immigration. Dès ses débuts, le territoire canadien a été habité par différents peuples et ethnies. Dès lors, nous pouvons dire que l'image de destination du Canada est fortement liée à la diversité et aux racines multiculturelles de son peuple. D'ailleurs, une campagne de marque spéciale intitulée « Brand Canada » a été lancée en 2007. Celle-ci avait comme but de faire converger l'image classique du Canada comme paysage et faune et de la

remplacer par une image de destination dynamique soulignant la culture, l'art et l'aventure (Hudson et Ritchie, 2009). Par exemple, la nouvelle identité visuelle adaptée était moins concentrée sur des photographies statiques des paysages et plus sur « *des expériences canadiennes uniques à travers les yeux du voyageur* » (Hudson et Ritchie, 2009, p.224, traduction libre).

D'une perspective managériale, plusieurs marques canadiennes ont choisi d'adopter l'identité de marque nationale dans leur modèle de gestion. Par exemple, dans une étude des marques dans le secteur de la mode réalisée par Brydges et Hracs en 2018, les auteurs ont découvert que les cinq marques étudiées (dont Canada Goose, Roots et les Raptors) mettent un fort accent sur la nature et les attributs physiques du Canada dans leurs stratégies. Canada Goose, par exemple, utilise des images de paysages canadiens enneigés dans son marketing pour évoquer des sentiments de robustesse et de résilience, des qualités associées à la marque. De plus, la marque met en avant son engagement envers la qualité et l'artisanat canadiens, en soulignant que ses produits sont fabriqués au Canada par des artisans locaux. Roots, une autre marque canadienne, utilise également l'identité culturelle canadienne dans sa stratégie de marque. La marque met en avant son héritage canadien et utilise des images de la nature canadienne dans son marketing. De plus, Roots met en avant l'aspect confortable et décontracté de la culture canadienne à travers ses produits. En somme, ces marques canadiennes utilisent l'identité culturelle canadienne comme un moyen de se distinguer sur le marché mondial et de créer un lien plus fort avec leurs clients. Elles le font en mettant en avant les attributs uniques du Canada, tels que sa nature, son artisanat et son sens de la communauté, dans leurs stratégies de marque.

## **2.3 Culture et valeurs**

### **2.3.1 Culture, valeurs culturelles, et marketing**

Les recherches antérieures se sont intéressées à la définition de la culture (Tylor 1891), sa classification en dimensions (Schwartz 1999) ou encore son rôle dans les modèles de gestion des marques (Kapferer, 2012). La culture nationale, la culture organisationnelle et les études interculturelles font partie des sujets centraux de la recherche sur la culture en marketing (Chen, Cheung et Law, 2012). Tylor (1891, p.1) définit cette notion comme

« *that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, laws, custom and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society* ». Schwartz (1999) soutient cette idée que la culture est un concept complexe et riche en significations, croyances, pratiques, symboles et normes. De plus, il présente les valeurs comme le noyau de la culture et une composante cruciale au fonctionnement des institutions sociales. Les valeurs d'une société représentent des objectifs souhaitables qui servent de principes directeurs dans la vie des gens (Schwartz et Bardi, 2001). Ce sont des conceptions du désirable qui guident les comportements et représentent des principes directeurs dans la vie des individus (Dubois, 1987). Schwartz (1999) propose une classification des valeurs culturelles en sept catégories réparties sur trois dimensions bipolaires (*voir tableau 2.1*). Dans une société particulière, l'emphase sur une dimension s'accompagne le plus souvent par une désaccentuation sur l'autre (Schwartz, 1999).

*Tableau 2.1 – La classification des valeurs culturelles (Schwartz, 1999)*

<p>Conservatisme : état d'esprit en faveur des valeurs traditionnelles, maintien du statu quo et une attitude défavorable aux changements.</p>	<p>Autonomie : renvoie à la capacité du groupe à agir avec liberté et se démarquer par la créativité et la curiosité. Cette dimension se divise en deux catégories : autonomie intellectuelle et autonomie collective. Une société autonome est une société où le niveau d'hédonisme et de quête de plaisir est plus élevé.</p>
<p>Hierarchie : le degré auquel l'idée que le pouvoir, l'autorité et les richesses sont distribués de manière inégale est acceptée.</p>	<p>Égalitarisme : il existe une égalité au niveau des droits et statut des individus. La justice sociale est exigée et la liberté est importante.</p>
<p>Domination : caractère d'une culture qui valorise la compétition, l'ambition et la quête du succès.</p>	<p>Harmonie : une nécessité de maintenir la paix, éviter le conflit et accepter le monde comme il est. C'est une culture qui encourage la stabilité et la tolérance.</p>

La culture peut exister à l'échelle nationale, industrielle, corporative ou encore organisationnelle (Chen, Cheung et Law, 2012). Les cultures sont différentes d'un groupe

à un autre par un ensemble de comportements comme la façon de se nourrir, se vêtir, communiquer et exprimer ses idées (Dubois, 1987, Deshpande et Webster, 1989). Ces éléments distinctifs forment l'héritage culturel d'un pays.

Par ailleurs, quoique partagées par les membres d'une même société, les valeurs demeurent personnelles jusqu'à un certain point dans la mesure où celles-ci sont aussi influencées par le patrimoine unique, les expériences personnelles et la structure sociale (Schwartz et Bardi, 2001). De plus, toute culture est souvent composée de sous-cultures qui peuvent avoir des valeurs différentes de celles du groupe (Ramya et Ali, 2016). Il est alors crucial de faire la distinction entre les différentes échelles de valeurs, comme les valeurs nationales et les valeurs personnelles, puisque celles-ci contribuent à expliquer les comportements des individus (Schwartz, 1999).

D'un point de vue managérial, les valeurs donnent un pouvoir décisif à la culture dans la gestion de marque. En effet, cette personnalité de base façonne les attentes, les habitudes de consommation et la prise de décision (Maheswaran et Shavitt, 2014). Par exemple, les valeurs nationales, véhiculées par les institutions sociales telles que la famille et les lois, définissent l'alimentation de certaines cultures, c'est-à-dire ce qui est bon à consommer ou à éviter. Dès lors, les individus vivent quotidiennement leurs cultures dans leur manière de voir et d'évaluer les produits. Il devient alors important pour les gestionnaires de continuellement veiller sur la manière dont leurs stratégies seront reçues et interprétées par les différents groupes culturels (Holt, 2002, Unurlu et Uca, 2017). Plus particulièrement, dans le marketing des services, la littérature démontre une correspondance entre le contexte culturel et historique des pays et les marques (Eiglier, Langeard et Mathieu, 1997).

Ainsi, les marques sont une vision du monde et des cultures (Kapferer, 2012). D'ailleurs, certaines créent leur personnalité sur la base de certains postulats culturels, le but étant de provoquer des associations significatives dans l'esprit des consommateurs (Hatch et Rubin, 2006). Par exemple, Coca-Cola a ajusté ses stratégies publicitaires pour mieux s'adapter à chaque culture différente dans ses pays d'opération puisque la reconnaissance des valeurs et symboles culturels du pays d'accueil est une étape importante de la gestion

des marques (Taylor, 2000, Dubois, 1987). S'ils choisissent d'ignorer la culture du pays d'opération, les gestionnaires se dressent des obstacles de taille (Banerjee, 2008). Les marques deviennent des histoires construites à la fois par les entreprises et les cultures (Hatch et Rubin, 2006). Au fil des années, les stratégies développées sur la base du caractère national contribuent à la création de l'héritage des marques, fortement impacté par l'héritage culturel de la société (Banerjee, 2008).

### **2.3.2 L'identité culturelle québécoise**

Le Québec a un caractère riche et orienté par plusieurs cultures et événements ayant marqué son histoire. L'historien, sociologue, écrivain et professeur Gérard Bouchard (1993) s'est intéressé à l'histoire nationale du Québec et sa place dans la construction de l'identité culturelle. Dans ses travaux, la culture québécoise est fortement influencée par une « *obsession de la différence par rapport à ses voisins, la découverte tardive de sa propre diversité, ses attitudes ambivalentes faites de refus et d'attraction à l'égard de la culture américaine, son complexe de l'étranger (...) son ancienne tradition conservatrice, ses revendications identitaires perpétuées dans un vigoureux nationalisme* » (Bouchard et Courville, 1993, p 3). En effet, le Québec représente quatre héritages culturels en même temps qui ont façonné son identité depuis des siècles. D'abord les premières nations, un peuple colonisé et privé de sa liberté et de son originalité. Ensuite le modèle Européen conservateur et le modèle Britannique du nouveau monde. Enfin, tous ceux qui se sont joints à la société par les vagues d'immigration qui remontent à plus de 160 ans (Koop, 2003). En somme, la société québécoise est un assemblage de groupes différents avec une identité commune en pleine évolution (Koop, 2003). Fondamentalement, la culture québécoise s'est posée depuis la révolution tranquille comme une contre-culture, c'est-à-dire une structure différente de sa voisine américaine (Anti-Américanité) mettant en valeur sa différence, par ses racines françaises, et cherchant des moyens de la conserver (Bouchard et Courville, 1993). D'ailleurs la langue française trouve ici toute son importance comme pilier de l'identité nationale (Dickinson et Young, 2008). La loi 101 la reconnaît comme seule langue officielle. C'est alors un instrument d'unification et d'intégration (Koop, 2003). Toutefois, il est à noter que la globalisation et l'essor de la culture de masse et de l'immigration depuis le 20<sup>e</sup> siècle ont fait évoluer l'image

traditionnelle du Québec nationaliste vers une culture encore plus ouverte et riche (Bouchard, dans Pacom, 2001). Mais le Québec se présente toujours comme une société unique en son genre de l'Amérique du Nord (Koop, 2003). Sa force tient d'un équilibre entre l'ouverture au monde et l'affirmation d'une identité propre représentée par des valeurs distinctives qui forment le fondement du caractère national.

Dans leur ouvrage de vulgarisation, Léger, Nantel, Duhamel et Léger (2021) abordent la culture québécoise d'un point de vue marketing. Les québécois y apparaissent comme une identité unique tissée de différences. D'abord, la culture canadienne encourage le leadership et la cocréation dans le monde professionnel. Effectivement, dans celle-ci, contrairement au modèle français, les rapports au travail sont directs et la hiérarchie est moins présente (Dupuis et Ségal, 2022). En général, l'égalité est une valeur importante dans la culture québécoise. Langlois (1990) justifie ce trait en expliquant que dans l'histoire de la province, il y avait absence de grande bourgeoisie et d'aristocratie, jusqu'à récemment. Ensuite, en comparaison à ses voisins géographiques, le québécois se rallie à la culture nord-américaine par son caractère maître de soi, conservateur et axé sur la réussite (Gibson, McKelvie et de Man, 2008). En ce sens, les québécois sont créatifs mais détachés, c'est-à-dire qu'ils ont un point de vue objectif et impartial sur le monde (Léger, Nantel, Duhamel et Léger, 2021). Cependant, les québécois se distinguent du reste du Canada et des États Unis par leur trait consensuel, leur aversion au risque et leur ouverture d'esprit. Par exemple, pour le québécois, la compétitivité n'est pas une valeur fondamentale. 62% de ces derniers préfèrent avoir plus de temps pour profiter de la vie que faire plus d'argent (Léger, Nantel, Duhamel et Léger, 2021). De plus, ils n'aiment pas la confrontation et sont prêts à faire des compromis pour éviter le conflit (Dupuis et Ségal, 2022). Enfin, la société québécoise par son ouverture récente sur le monde fait preuve d'un plus grand degré d'acceptation de la nouveauté et de l'innovation. Justement, les québécois se présentent comme des personnes heureuses, chaleureuses et émotives (Léger, Nantel, Duhamel et Léger, 2021). La culture nationale est alors caractérisée par davantage de décontraction et moins de sérieux. En somme, la société québécoise se présente comme une entité culturelle riche et unique par son histoire, ses valeurs et son identité. La littérature insiste sur l'importance des racines de la culture dans la formation

de l'héritage national. Sans doute, cet héritage culturel influence la manière dont les québécois voient le monde et leurs attitudes envers les marques.

## **Chapitre 3**

### **Méthodologie**

Ce chapitre présente et explique la méthodologie utilisée dans le cadre de cette étude. Il débute par une description du contexte spécifique de la recherche, à savoir le secteur hôtelier de luxe québécois. Il se poursuit par une discussion sur la méthode choisie - l'entretien semi-dirigé - et les raisons de son adéquation avec ce mémoire. Le processus de réalisation des entretiens et de recrutement des participants est ensuite détaillé. La dernière partie de cette section est consacrée à l'analyse et interprétation des données.

#### **3.1 Contexte**

Ce mémoire se concentre spécifiquement sur le domaine de l'hôtellerie de luxe au Québec. En 2022, l'industrie hôtelière a généré 337 100 emplois (Statistiques Canada, 2022) et sa contribution au PIB canadien était estimée à 43.5 billions en 2019. Durant la même année, le nombre d'entreprises dans le domaine était de 84 000 (Statista, 2021). La plupart des entreprises dans le secteur d'hôtellerie sont des PME avec moins de 100 employés (Statista, 2021). Le domaine hôtelier du Québec englobe 7% d'établissements de luxe, offrant un cadre d'étude intéressant pour explorer la gestion de marques de luxe québécoises.

Le choix de ce contexte spécifique est motivé par plusieurs facteurs. Tout d'abord, le Québec, avec sa riche histoire et culture, offre un terrain propice pour une étude de la place de la culture dans la gestion des marques de luxe. De plus, l'hôtellerie de luxe au Québec est caractérisée par une diversité d'acteurs, allant des chaînes internationales et locales aux établissements indépendants. Cette diversité offre une gamme d'approches et de stratégies de gestion de marque, ce qui enrichit la compréhension du rôle de la culture dans ce contexte.

En outre, le secteur hôtelier de luxe au Québec présente des opportunités d'étude particulièrement pertinentes. Par exemple, l'intégration de la culture québécoise dans la gestion des marques de luxe peut être complexe. Les gestionnaires doivent naviguer entre la préservation de l'identité culturelle locale et l'adaptation aux attentes internationales

des clients de luxe. De plus, le défi de traduire les aspects intangibles de la culture québécoise en stratégies de marque tangibles est un sujet digne d'étude.

### **3.2 Méthode**

Pour la collecte de données, les entretiens approfondis ont été choisis, selon la méthode de McCracken (1988). Cette approche qualitative donne accès aux perspectives et motivations des individus (Belk, Fischer et Kozinets, 2012). Par ailleurs, elle s'adapte bien à la recherche car les entretiens approfondis sont capables d'atteindre des aspects de la réalité sociale qui peuvent être inaccessibles par d'autres méthodes (Moriarty, 2011). C'est un net avantage sur les méthodes quantitatives qui, bien qu'elles recueillent des données sur une large échelle, n'offrent pas une telle profondeur d'exploration et de compréhension des expériences individuelles (Moriarty, 2011).

La collecte de données a été effectuée à travers des entretiens individuels semi-structurés, dirigés par un guide d'entrevue. Le format flexible et interactif de ces entretiens permet d'établir un véritable échange avec les participants, une chose qui aurait été impossible avec un questionnaire stricte avec des réponses limitées. Le guide d'entretien permet d'aborder les mêmes sujets dans le même ordre pour chaque entretien, guide le récit du participant, et laisse le chercheur libre de se concentrer sur le témoignage du participant pendant l'entretien (McCracken, 1988). Par ailleurs, les entretiens semi-dirigés permettent de comprendre le contexte et les nuances des réponses des participants. Le chercheur peut observer le langage corporel et les expressions faciales, qui peuvent fournir des informations supplémentaires (Moriarty, 2011).

En somme, la méthode qualitative choisie offre une flexibilité et une profondeur d'exploration qui sont essentielles pour comprendre le rôle de la culture dans la gestion des marques de luxe dans le secteur hôtelier québécois.

### **3.3 Choix et recrutement des participants :**

Dans le cadre de cette recherche, deux types de participants ont été recrutés : des experts et des gestionnaires d'hôtels de luxe. Le choix de ces deux groupes de participants était guidé par le besoin d'obtenir une compréhension détaillée du sujet de recherche. Les

experts, avec leur connaissance approfondie de l'industrie hôtelière de luxe et de ses enjeux au Québec, offrent une vue d'ensemble du secteur. Ils étaient interviewés en premier, ce qui permet également d'identifier des gestionnaires potentiels et de raffiner les questions du guide d'entrevue. Les gestionnaires, avec leurs expériences pratiques, offrent des perspectives pertinentes sur la manière dont les marques sont gérées dans des situations réelles.

L'objectif de recherche impliquait quelques critères de sélection pour ces participants. Les experts consistaient en (1) professeurs en gestion hôtelière au Québec (2) chercheurs qui s'intéressent au secteur du luxe et/ou celui du tourisme (3) professionnels du secteur du tourisme. Concernant les gestionnaires, ceux-ci devaient travailler dans un établissement de luxe québécois et détenir des postes au sein de la direction ou du département marketing afin de pouvoir parler en détail sur la stratégie de la marque et les pratiques de gestion.

Pour déterminer ce qui constitue un « hôtel de luxe », le Forbes Travel Guide, un système de notation international des hôtels, restaurants et spas de luxe, a été consulté. Ce dernier se base sur un total de 900 critères pour évaluer les établissements dans le monde. Les hôtels de luxe y sont identifiés comme ceux possédant 5 ou 4 étoiles. Ce classement se base principalement sur la qualité du service, le confort, l'attention aux détails et le prestige des installations (Forbes Travel Guide, n.d).

Après l'obtention de l'approbation du comité d'éthique en recherche (CER), les participants ont été recrutés selon deux méthodes de recrutement : la méthode par échantillonnage selon le jugement et la méthode boule de neige. Une liste d'experts et de gestionnaires pertinents a été dressée, selon les critères de sélection préétablis. Ensuite, ces derniers ont été contactés par courriel et sur le réseau social LinkedIn. Le processus de réalisation des entrevues a été initié en parallèle du recrutement des participants. À la fin de chaque entrevue, on demandait si le participant connaissait des personnes dans l'industrie qui seraient intéressées de participer à l'étude. Avec le consentement des participants, chaque entrevue a été enregistrée puis retranscrite une fois terminée.

Au total, 13 entrevues ont été réalisées virtuellement (7 experts et 6 gestionnaires). Chaque entrevue a duré approximativement 30 minutes, ce qui équivaut à 131 pages de retranscription de verbatim. Le tableau 3.1 résume le profil des participants. Des pseudonymes ont été utilisés dans la présentation des résultats pour assurer l'anonymat des participants.

*Tableau 3.1 – Profil des participants*

<b>Participant</b>	<b>Profil</b>
Expert 1	- Professeure dans une institution spécialisée - Expertise en restauration et vins
Expert 2	- Professeur dans une institution spécialisée - Expertise en restauration, gastronomie, hôtellerie et tourisme
Expert 3	- Enseignant en gestion hôtelière - Expérience en hôtellerie internationale et luxe
Expert 4	- Professeur dans une institution spécialisée - Expertise en gestion de la restauration - Conférencier et chercheur en restauration
Expert 5	- Professeure universitaire en hôtellerie - Expérience internationale en gestion hôtelière
Expert 6	- Directeur dans une école spécialisée - Champs d'intérêt et de recherche : Tourisme, hôtellerie, luxe, marché du luxe canadien, marketing, durabilité
Expert 7	- Professionnelle dans le secteur du tourisme - Expertise en relations médias, tourisme, gestion de la marque destination, rayonnement culturel et marketing - Expérience en gestion hôtelière
Gestionnaire 1	- Directeur général - 25 ans d'expérience en gestion hôtelière au Québec et à l'international - Expertise en gestion de l'image de marque et de l'hôtellerie dans plusieurs établissements de luxe québécois
Gestionnaire 2	- Directeur général - 12 ans d'expérience en gestion hôtelière au Québec
Gestionnaire 3	- Directeur Marketing

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 10 ans d'expérience en marketing et communication au Québec et en Europe</li> <li>- 5 ans d'expérience dans l'hôtellerie de luxe québécoise</li> </ul>
Gestionnaire 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directrice générale</li> <li>- 10 ans d'expérience en hôtellerie au Québec</li> </ul>
Gestionnaire 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directrice marketing</li> <li>- 5 ans d'expérience en marketing et communication au Québec</li> </ul>
Gestionnaire 6	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directeur marketing</li> <li>- 7 ans d'expérience en hôtellerie au Québec</li> <li>- Expertise en technologies numériques et innovation</li> </ul>

### 3.4 Guide et réalisation des entrevues :

La réalisation d'entrevues semi-dirigées est une méthode de collecte de données basée sur un ensemble de questions « grand tour » et d'autres questions « de suivi » émergents de la discussion entre le participant et le chercheur. Le but est de permettre au répondant de décider des limites de l'entrevue et d'orienter la conversation vers les éléments qui l'intéressent particulièrement (McCracken, 1988). Un guide d'entretien a été conçu, composé de huit questions principales, complétées par des questions de suivi pour enrichir et orienter la conversation. Deux versions du guide ont été préparées : une pour les experts et une pour les gestionnaires.

Dans le guide d'entrevue des experts, on explore d'abord la définition du luxe en hôtellerie, en se concentrant sur les caractéristiques spécifiques qui distinguent un établissement de luxe. Ensuite, on discute des établissements de luxe au Québec, en cherchant à comprendre leurs caractéristiques distinctives par rapport aux établissements de luxe dans le monde ou au Canada. Enfin, le dernier thème permet d'identifier les marques représentatives du luxe québécois dans l'hôtellerie, de discuter des opportunités et défis du secteur, et de comprendre le rôle de la culture et de l'histoire du Québec dans l'héritage des établissements de luxe locaux.

Pour les gestionnaires, deux thèmes principaux sont abordés à travers le guide. Le premier thème explore le modèle de gestion de la marque dont ils s'occupent, cherchant à

comprendre comment ils la définissent et la positionnent. Le second thème porte sur la culture dans la gestion de la marque. On explore le rôle de la culture québécoise dans leur stratégie de marque, pour comprendre comment ils intègrent les valeurs et traditions locales dans leur offre.

### **3.5 Analyse et interprétation des données :**

Immédiatement après chaque entrevue, l'enregistrement audio a été transcrit de manière intégrale et sauvegardé dans un dossier sécurisé. À la suite de cela, une analyse approfondie des entrevues a été réalisée selon la méthode de Spiggle (1994) afin de répondre aux objectifs de la recherche.

Plusieurs lectures des transcriptions ont été nécessaires pour s'approprier pleinement leur contenu. Par la suite, 13 analyses verticales ont été réalisées. La première étape de ces analyses était la catégorisation (Spiggle, 1994). Durant cette phase, des citations, des mots-clés et des annotations ont été regroupés en codes, puis organisés en catégories initiales. L'objectif était de décomposer le matériel qualitatif et de le classer pour en faciliter l'interprétation ultérieure.

Dans un second temps, une analyse horizontale a été réalisée, qui a consisté à considérer l'ensemble des entrevues de manière globale et à les comparer entre elles pour en dégager à la fois les points communs et les divergences (Spiggle, 1994). Dans un premier temps, les entrevues d'une même catégorie de participants ont été comparées entre elles. Puis, les avis d'experts et de gestionnaires ont été confrontés. Les catégories identifiées lors de la première étape d'analyse ont alors été affinées et regroupées pour former des thèmes permettant de répondre aux questions de recherche.

Enfin, l'étape de structuration conceptuelle a permis d'établir des liens entre les thèmes de manière à bâtir une structure d'analyse pertinente. Les résultats de la recherche sont discutés dans la section suivante.

## **Chapitre 4**

### **Résultats**

Cette étude a pour objectif d'explorer le rôle de la culture dans le modèle de gestion des marques de luxe du secteur hôtelier québécois. Ce chapitre met en avant les résultats qui découlent de l'analyse et de l'interprétation des entrevues.

À partir des données recueillies, deux grands thèmes ont émergé – soit l'incompatibilité du luxe européen traditionnel avec l'hôtellerie du Québec et la réinterprétation du luxe au Québec. Le premier thème porte sur la conceptualisation traditionnelle du luxe, généralement inspirée du modèle européen, et souligne les défis liés à la transposition de ce modèle dans le contexte québécois. Le second thème révèle comment les hôtels québécois réinterprètent les codes traditionnels du luxe afin de créer un modèle de gestion ancré dans une réalité historique et culturelle particulière; ce modèle met l'accent sur la chaleur de l'accueil, le caractère familial et un enracinement profond dans le patrimoine culturel québécois.

Ces deux thèmes, considérés ensemble, tracent le parcours des marques de luxe québécoises, de leurs origines à leur transformation actuelle, tout en mettant en évidence la place de la culture locale dans leur stratégie de gestion.

#### **4.1 L'incompatibilité du luxe européen traditionnel avec l'hôtellerie du Québec**

*Je vous dirais que ce vrai luxe là, il est très rare au Québec, au Canada. Je ne suis pas sûre qu'on y soit parvenu encore à 100 %. [...] C'est très très très très très difficile. Et j'en ai vu des établissements de luxe. J'ai visité en France des palaces et c'est autre chose, on est dans une autre dimension du luxe [...] On essaie de l'approcher, on n'est pas encore tout à fait là, non. (experte 1)*

Les propos de l'experte 1, nous confrontent à une réalité indéniable : la version traditionnelle du luxe, ancrée dans les normes européennes, semble difficilement atteignable dans le contexte québécois. Cette experte, forte de quinze ans d'enseignement

au sein d'une institution spécialisée en hôtellerie au Québec et d'expériences significatives au sein de la délégation du Québec à Paris, perçoit le « vrai luxe », tel qu'il est incarné par les palaces européens, comme une rareté dans son contexte local. Son discours ouvre la porte à une interrogation sur l'adéquation entre le modèle traditionnel européen du luxe et le milieu hôtelier québécois. De plus, il convient de noter que cette vision du luxe n'est pas un avis personnel propre à l'experte en question, mais également une position largement partagée par les autres experts rencontrés. C'est une réalité qui traverse et unit les discours de plusieurs participants, soulignant un consensus parmi les professionnels du domaine sur les défis d'implanter une approche traditionnelle du luxe dans le contexte québécois.

#### ***4.1.1 Les fondements du luxe traditionnel - un héritage de noblesse européenne***

Les experts rencontrés s'accordent sur une définition du luxe qui se veut traditionnelle, enracinée dans l'héritage des établissements européens. L'experte 1 souligne :

*Le grand luxe pour moi, c'est les palaces... C'est ce que moi j'ai connu... C'est les établissements étoilés... Mais c'est européen.*

Pour cette dernière, le luxe est inexorablement lié à une certaine géographie, à une région précise - l'Europe - et à des institutions particulièrement symboliques comme les palaces. Cette association avec des entités spécifiques et une localisation particulière suggère que le luxe n'est pas un concept abstrait ou intemporel, mais est plutôt fortement influencé par des contextes culturels et historiques (Kapferer et Bastien (2012)). Elle considère que le luxe est ancré dans une tradition et une exclusivité propres à ces institutions européennes spécifiques.

Dans la continuité de sa réflexion, l'experte en hôtellerie évoque la transmission intergénérationnelle qui caractérise le luxe selon elle. Partageant une anecdote personnelle, elle explique :

*J'habitais Paris quelques années [...] je me suis fait des amis naturellement. Et j'avais un ami qui venait d'une famille noble. [...] Ses parents étaient baron-baronne. Il avait un château familial et de toute la famille, ses parents vivaient*

*dans un domaine. Lui, [...] vouvoyait encore ses parents. Chez lui quand on mangeait, on mangeait toujours avec de la coutellerie, on buvait dans du cristal. Il avait une façon de parler très châtiée[...] il y avait quelque chose d'appris, d'acquis et d'un peu d'inné, parce qu'il était né depuis des générations, c'était pratiqué. Il y avait une espèce de poli.*

L'ami de l'experte 1, par ses manières et son comportement, incarne le luxe. Ce n'est pas simplement une question de biens matériels, mais une façon d'être qui est liée à son héritage familial et culturel. Dans son récit, chaque détail, depuis le vouvoiement de ses parents, l'usage de la coutellerie, jusqu'à son élocution soignée, témoigne d'une éducation et d'une pratique constante du luxe. Ces éléments sont en parfait accord avec le concept de luxe que l'experte 1 a décrit plus tôt : un mélange de compétences acquises et de traditions ancrées, façonné par une culture et une éducation spécifiques. Selon elle, le modèle traditionnel du luxe, illustré par l'Europe, ne se résume pas à une simple accumulation de biens, mais se manifeste dans des comportements, des pratiques et des codes culturels précis. Ce concept de « grand luxe » est une expérience, une sensation et un mode de vie.

En somme, la définition du luxe telle qu'énoncée par la première participante souligne l'importance d'un contexte historique et culturel spécifique dans la définition du luxe. Cette perspective rejoint celle de Kapferer (2012) sur l'importance du temps et de la provenance comme les deux grands intangibles du fondement du luxe. Par conséquent, le développement d'une tradition du luxe au Québec devrait prendre en compte ces variables. Cependant, une réalité incontournable vient entraver cette mise en œuvre : le Québec, au contraire de l'Europe, ne bénéficie pas d'une longue histoire ni des mêmes traditions et institutions luxueuses que l'Europe. L'absence d'un héritage profondément ancré dans les mœurs et les institutions modifie nécessairement l'approche et l'expression du luxe dans cette région. Le gestionnaire 2, directeur général d'un hôtel de luxe québécois, enrichit cette perspective avec sa propre expérience de plus de 20 ans dans le domaine. Il souligne la singularité du contexte québécois tout en reconnaissant la vision traditionnelle du luxe comme étant essentiellement européenne :

*De façon générale, on se le cachera pas, le Québec n'a pas une tradition de luxe. Donc ce qui fait en sorte que le luxe qui est implanté au Québec, c'est un luxe qui est un peu plus récent, si je peux dire. Donc on n'a pas les grands palaces européens... La conciergerie par exemple... Ici on a des concierges à l'hôtel, mais les concierges qu'on peut avoir à Montréal, ils n'ont pas la réputation des concierges qu'on va retrouver à Londres ou à Paris. Donc on peut offrir les mêmes services, mais c'est comme si...*

En se référant à l'absence de tradition du luxe au Québec, le gestionnaire met l'accent sur la jeunesse du luxe québécois. Cette jeunesse, selon lui, se manifeste dans la structure du marché de l'hôtellerie de luxe et la qualité de certains services clés, comme celui de la conciergerie. Les hôtels de luxe québécois peuvent proposer des services analogues à ceux des hôtels européens, mais sans « *la réputation* » associée à une longue tradition. Dans ce contexte, le luxe récent du Québec est en incompatibilité avec le poids historique de l'Europe, où le luxe est souvent hérité au fil du temps. La vision du gestionnaire 2 est enrichie par celle de l'expert 4, qui revient sur l'histoire du Québec :

*Nous sommes un peuple, les Canadiens français là, un peuple colonisé. Quand on regarde les grands temps de l'histoire du Québec... donc arrivent les Français et avec la conquête en 1760 quittent tous les aristocrates francophones, les riches et les gouverneurs, et tout ça foutent le camp vers la France, évidemment. Et entrent après les Anglais. Et les Anglais amènent ce qu'ils avaient, eux de savoir-faire au niveau hôtelier et tout ça. [...] Le canadien français, lui, était absent, sinon il était à l'emploi. Il y avait des postes de serveur, de plongeur, de petites mains, même pas en cuisine. Les cuisiniers étaient français ou européens en général.*

La conquête britannique de 1760 a exercé une influence majeure sur le développement du luxe au Québec. Les « riches anglais » ont introduit leur propre savoir-faire et leur vision du luxe, tandis que les Canadiens français étaient relégués à des rôles subalternes. Par conséquent, ce sont principalement les pratiques et standards britanniques qui ont façonné la notion du luxe au Québec, soulignant l'idée d'un luxe perçu comme « étranger » par les Québécois eux-mêmes.

Le gestionnaire 1, vétéran de l'industrie hôtelière de luxe avec plus de deux décennies d'expérience locale et internationale, prolonge cette réflexion sur l'influence étrangère dans l'industrie du luxe québécois en évoquant les Jeux Olympiques de Montréal (1976) où la présence européenne était toujours marquée :

*À cette époque, quand moi j'ai travaillé c'était pendant les olympiques à Montréal. La majorité des directeurs directrice générale, directeur de vente et marketing, de restauration, même les directeurs du chef de service si vous voulez étaient toutes des Européens ou des Suisses, des Allemands, des Français ou des Anglais d'Angleterre. Il y avait rarement de vrais Québécois qui travaillent dans ce métier comme directeur.*

Cette dynamique historique a eu des impacts sur le développement de l'industrie du luxe au Québec. Le luxe québécois, bien que comparable en services à celui de l'Europe, n'a pas bénéficié d'un héritage comparable.

#### ***4.1.2 L'écart entre la perception du luxe traditionnel et la réalité québécoise***

La tension entre l'idée du luxe comme un produit d'importation étrangère et l'identité culturelle distinctement québécoise façonne inévitablement les attitudes québécoises vis-à-vis du luxe en tant que concept. L'expert 6, lui-même originaire de la France, illustre cette différence culturelle de perception :

*En Europe, tu te balades dans n'importe quelle ville, tu vas trouver des magasins de luxe au niveau des marques, des vêtements, etc. Je crois que les gens ont plus l'habitude de voir du luxe dans la rue [...] Ils s'habillent, ils font attention à leurs vêtements, et cetera et cetera.*

La perception du luxe peut varier considérablement d'une culture à l'autre, et même au sein d'une même culture (Naumova, Bilan et Naumova, 2019). En ce sens, la perspective de l'expert 6 suggère que la compréhension et l'appréciation du luxe peuvent être considérées comme une disposition acquise qui se manifeste dans les attitudes et les comportements quotidiens des individus d'une culture spécifique. Ici, les Européens - ou du moins les gens évoluant dans certains milieux européens - sont décrits comme

constamment entourés de symboles de luxe, que ce soit dans l'architecture ou encore la mode. Le soin qu'ils apportent à l'apparence et aux vêtements indique que le luxe n'est pas qu'un ensemble de produits et services haut de gamme, mais une part intégrante de leur culture.

En revanche, au Québec, cette immersion dans le luxe est moins prévalente. L'experte 5, qui a une solide connaissance du secteur hôtelier québécois grâce à plus de 17 ans d'expérience pédagogique dans un établissement spécialisé, met en lumière la particularité de la perception du luxe dans la province :

*La perception de services par les québécois est différente de celles, je pense, des Européens. Je crois que c'est moins valorisé en général. Ici, au Québec, il n'y a pas la culture du luxe, comme dans les anciens palaces parisiens. Donc on est dans un luxe plus moderne, plus nord-américain, plus en tout cas le meilleur exemple, il n'est pas québécois, mais il est canadien. C'est la chaîne hôtelière Four Seasons. Pour moi, c'est un exemple de luxe. Et le luxe décliné par Four Seasons est un peu différent du luxe de plus traditionnel de maisons plus traditionnelles, comme Ritz-Carlton par exemple. [...] Puis je pense que c'est pas forcément quelque chose qui est très très, très valorisé.*

En contraste avec l'Europe où le luxe semble être une partie intégrante de l'environnement urbain et culturel, au Québec, la notion de luxe, en tant qu'expérience, semble être moins valorisée. La dernière partie de la citation de la professeure indique une réserve quant à la valorisation du luxe dans la culture québécoise.

Finalement, l'incompatibilité qui ressort de ces discours d'experts pourrait s'expliquer par une attitude culturelle plus profonde dans la société québécoise, que l'expert 4 met en évidence :

*En fait, même, il y a même une attitude anti-luxe au Québec [...] Oui, on n'aime pas ça le luxe parce que c'est un signe de snobisme. Ensuite, on veut démocratiser, alors c'est, c'est réservé à une élite. Donc soit c'est de la jalousie, de l'envie, mais on veut, on aime mieux rabattre le niveau, un niveau inférieur et que ça soit plus*

*accessible, plus sympathique. D'ailleurs, les Français nous aident à ça parce que les Français, même si on leur dit, on leur parle d'haut de gamme, ils nous, ils nous répondent en disant "Ah mais non, nous, on n'aime pas ça parce que c'est très guindé, c'est très snob". Effectivement hein, il y a des établissements de luxe qui sont plutôt snobinets. Et le Québécois déteste ça... déteste. C'est dans ses... dans ses tripes. Donc on a même une attitude anti-luxe.*

Par ses 26 ans d'expérience dans le domaine, l'expert 4 suggère une certaine réticence culturelle face au luxe, interprétée comme une forme de résistance aux manifestations d'élitisme et de snobisme. Le luxe traditionnel est souvent associé à une certaine forme d'exclusion, le distinguant comme le privilège de quelques-uns (Nueno and Quelch, 1998). L'inaccessibilité perçue du luxe, souvent réservée à une élite, est en conflit avec une valeur fondamentale de la culture québécoise; l'égalitarisme (Langlois, 1990). Celle-ci peut susciter une réaction de rejet et expliquer pourquoi les Québécois peuvent préférer une version du luxe plus « accessible » et moins « guindé ». Cette vision anti-snob du luxe pourrait également influencer les attentes des clients en matière de luxe.

#### ***4.1.3 Les défis de la gestion du luxe – rigueur et standardisation***

Les experts 3 et 4, tous deux professeurs affiliés à des institutions québécoises dans le domaine de l'hôtellerie, possèdent un bagage professionnel riche. Par exemple, l'expert 4, à travers une carrière marquée d'expériences variées, a eu l'opportunité de visiter et d'étudier le potentiel de plusieurs établissements de luxe situés en Europe. Ses rencontres avec diverses manifestations du luxe lui ont permis de façonner sa propre compréhension de ce concept complexe. Selon ces deux experts, la gestion efficace du luxe requiert une attention aux détails, une formation rigoureuse du personnel et une standardisation irréprochable du service offert. Pourtant, ces aspects précis sont manquants, selon eux, dans l'industrie hôtelière de luxe au Québec.

En effet, dans sa manifestation traditionnelle, le luxe nécessite une minutie exceptionnelle dans sa réalisation (Kapferer et Bastien, 2009), non seulement dans le service livré, mais aussi en ce qui concerne l'ambiance et le milieu dans lequel ce service est déployé. L'expert 4 explique :

*Oui, j'ai fait quelques étoilés Michelin, j'ai visité quelques palaces en France; le Crillon entre autres, le Méridien à l'époque, plusieurs en Suisse également. [...] Par exemple, dans les restaurants, on va retrouver des brigades de 20, 25 cuisiniers, des immenses cuisines avec une hiérarchie. Ensuite en salle à manger, on retrouve également une brigade en service avec des commis de suite, des maîtres d'hôtel, des maîtres sommeliers, et cetera. Avec l'uniforme. Avec un protocole beaucoup plus distinctif.*

Le professeur, chercheur et conférencier met en évidence une caractéristique significative des établissements de luxe européens, à savoir la présence marquée d'une structure hiérarchique et l'importance accordée au protocole et à l'uniforme. L'organisation, tant dans les cuisines avec des brigades de 20 à 25 cuisiniers, que dans la salle à manger avec des commis de suite, des maîtres d'hôtel et des maîtres sommeliers, témoigne d'une orchestration rigoureuse. Ces caractéristiques révèlent un impératif de contrôle et de standardisation des services livrés, assurant le niveau de qualité et de constance attendu dans le secteur.

Plus encore, cette hiérarchie crée une distance entre le client et le personnel de l'établissement, accentuant la sensation de pénétrer dans un univers exclusif, distinct de la réalité quotidienne (Pinna et Réau, 2011, Kapferer et Bastien, 2009). Justement, plus loin, l'expert fait référence à un protocole « *beaucoup plus distinctif* ». Cette notion renvoie à un ensemble de règles formelles qui régissent le comportement et les interactions au sein de ces établissements. C'est dans cette perspective de rigueur et de minutie que l'experte 1 souligne l'importance du détail et de la perfection dans tous les aspects de l'expérience du luxe. Elle déclare :

*Mais le luxe est vraiment dans la perfection, dans la perfection du décor, dans la perfection des produits qu'on nous présente, que ce soit dans la douche d'un hôtel, que ce soit dans les plats qu'on mange, dans les vins, quand on boit. Le luxe, ce qui est qualifié de luxe, doit frôler la perfection [...] C'est ça le luxe. C'est de pas accepter non plus d'avoir un seul pli dans une nappe en lin, même si elle n'est pas... Si la nappe... Même si la nappe est brodée d'or, si elle est chiffonnée sur la*

*table, on n'est plus dans un endroit luxueux. Si les verres sont en cristal. S'ils ont un doigt. On est plus dans le luxe.*

Pour la professeure, le moindre faux pas dans l'expérience offerte au client peut compromettre l'appellation de luxe. Le luxe ne se résume pas à la somme des éléments qui le composent, mais également à l'harmonie qui les unit, au soin porté aux détails, à la justesse des proportions. Une nappe brodée d'or est en soi un objet luxueux, mais si elle est mal mise en place, si elle est chiffonnée, elle perd de son prestige : « *C'est ça le luxe* » (Experte 1). La perfection est recherchée dans les moindres détails (Kapferer, 2017).

Par ailleurs, la professeure en hôtellerie souligne également l'importance du professionnalisme dans le secteur du luxe :

*Lorsque les gens qui vont nous recevoir ont ces techniques professionnelles dans ce sens qu'ils ont appris comment traiter la satisfaction des clients de façon qualitative. Et ce n'est pas quelque chose qui s'invente en cinq minutes, ça, c'est vraiment quelque chose... Bien sûr qu'une personne peut être jolie, peut avoir un beau sourire, peut avoir de belles manières, et puis ça peut être un peu inné. Il y a des gens qui de façon innée ont du charisme, ça c'est c'est vrai, mais c'est aussi quelque chose qui est polie avec les années. Souvent, bien heureusement ou malheureusement, c'est quelque chose qui nous a été inculqué dès l'enfance.*

Selon l'experte 1, le véritable le luxe est un concept complexe qui se construit sur des compétences, des traditions et des normes culturelles spécifiques. Loin d'être une invention de l'instant, les compétences requises pour incarner le luxe résultent d'un apprentissage constant, acquérant en finesse et en maîtrise au fil du temps. Les normes et valeurs de ce milieu, souvent inculquées dès l'enfance, suggèrent que l'appréciation et la compréhension du luxe sont profondément ancrées dans l'individu. La transmission intergénérationnelle peut également être vue comme une méthode de maintenir des standards de qualité élevés et constants dans l'industrie du luxe.

Les discours d'experts, en combinant l'attention portée aux détails, la constance, la qualité irréprochable et l'exceptionnalité, révèlent un idéal de perfection incarné par le luxe

traditionnel. La perfection est une exigence et un idéal sans cesse recherché, qui délimitent la frontière entre le « *grand luxe* » (*experte 1*) et le luxe qualifié de « *bas de gamme* » (*expert 4*).

Or, cette exigence semble en décalage avec la réalité québécoise. En effet, selon l'expert 3, la gestion du luxe hôtelier au Québec ne semble pas bénéficier du même niveau de rigueur observé dans les établissements européens. Cette lacune se manifeste par une certaine décontraction dans l'approche du service qui pourrait sembler incongrue dans un contexte de luxe traditionnel :

*La rigueur. La base, c'est la rigueur. Contrairement à beaucoup d'établissements aux États-Unis ou en Europe, où la rigueur du personnel est mise en place, au Québec, on a beaucoup de laisser-aller. On laisse faire, on n'est pas strict, donc du coup, c'est bête à dire, mais ça se voit, on ressent beaucoup... La clientèle internationale le voit. Et donc oui. On a cette... Enfin, le Québécois est considéré comme personne très accueillante, chaleureuse etc, mais par le fait même, l'inverse est aussi vrai. C'est qu'on n'a pas cette rigueur. Au niveau du service, au niveau de l'attitude à avoir avec une clientèle de luxe, c'est ça... C'est assez compliqué. Mais moi je le vois de plus en plus.*

D'un côté, les propos de l'expert 3 résonnent avec ceux de l'expert 4 par rapport à l'importance de la notion de rigueur dans le secteur du luxe. D'un autre côté, ce dernier met en évidence un paradoxe distinct dans la perception et la réalisation du luxe au Québec. Ses observations mettent en lumière un défi clé - l'équilibre délicat entre maintenir la chaleur et l'hospitalité inhérentes à la culture québécoise tout en adoptant les normes de rigueur requises dans le secteur du luxe. C'est précisément ce « *laisser-aller* » et ce manque de strictes normes de service qui peuvent entraver la perception d'un établissement comme un lieu de « vrai » luxe, défini par les experts comme le luxe traditionnel européen. L'expert 3 avance que le manque de rigueur pourrait être interprété par certains clients comme une diminution du niveau de luxe perçu.

Par ailleurs, ce dernier poursuit en approfondissant le rôle crucial de la rigueur et de la standardisation dans la création et le maintien de l'image du luxe. Il donne l'exemple du parcours d'un stagiaire dans un hôtel de luxe :

*On a eu des étudiants qui ont fait leur stage justement, dans un hôtel de luxe pour ne pas le nommer, Le Ritz à Paris. Mais avant qu'un étudiant puisse rencontrer un client, c'est à dire qu'avant qu'il soit mis face à face avec un client, il y a quasiment un mois de préparation sur l'attitude, le grooming, le... toutes les affaires à faire, enfin tout ce qu'il faut faire, le langage, le... En plus de, du travail, ce n'est pas parce que la personne ne connaît pas le travail technique, mais c'est parce que derrière il y a tout ce travail additionnel à effectuer. Ça, c'est du luxe.*

Alors que l'expert 3 souligne l'importance de la maîtrise des compétences techniques, il note que cela ne suffit pas. L'attention minutieuse aux détails est impérative afin de maintenir une image de distinction qui fait la renommée du luxe. Ses propos renforcent le rôle crucial des standards dans la gestion du luxe, mais apportent également une nouvelle dimension : la formation intensive. Selon lui, il y a un investissement en temps et en ressources nécessaire. Non seulement le personnel doit être bien formé en termes de compétences techniques, mais il doit aussi être formé pour adopter une certaine attitude et un certain comportement conforme à l'image souhaitée.

En opposition à cela, toujours selon le point de vue des experts, le roulement du personnel dans la réalité québécoise entrave le développement d'un luxe rigoureux et minutieux. Le gestionnaire 2, fort de 13 ans d'expérience au sein du secteur hôtelier québécois, partage une réalité difficile à surmonter :

*Déjà à la base, y a le côté éducatif aussi là qu'on... qui est très différent parce qu'en France par exemple, les gens vont étudier en hôtellerie, vraiment pour faire une carrière dans l'hôtellerie, tandis qu'ici les gens vont être plus de passage. Donc par exemple [...]des concierges [...]vont vraiment travailler dans le domaine toute leur carrière. Tandis que nous, ici, on a beaucoup d'étudiants. Donc c'est sûr qu'au niveau du côté luxe, ça peut être un facteur qui va nous défavoriser. Parce que dans le côté-là qui est le service personnalisé, qui est super important*

*de vraiment bien connaître son client [...]. Mais dans ça le client veut reconnaître aussi les employés. Et puis, un employé qui est là de plus longue date, bien évidemment le côté relations professionnelles devient plus important. Donc là-dessus on est peut-être défavorisés par rapport à l'Europe.*

Ce gestionnaire contraste l'approche du luxe au Québec avec la perspective européenne où une carrière en hôtellerie est souvent envisagée comme un engagement à long terme, d'autant plus que la formation intensive et l'apprentissage des nuances d'un service de luxe nécessitent un investissement en temps, comme le mentionnait l'expert 3. Ainsi, si la main-d'œuvre est transitoire et change fréquemment, la rentabilité de cet investissement pourrait être remise en question. En effet, la continuité de la qualité du service pourrait être compromise, compte tenu du temps nécessaire pour former chaque nouvel employé aux standards exigés.

Le gestionnaire 2 souligne un autre aspect pertinent : la reconnaissance mutuelle entre le client et l'employé. Il semblerait que les clients de luxe apprécient un service hautement personnalisé qui nécessite une proximité et une familiarité avec le personnel de l'établissement (Pinna et Réau, 2011). Néanmoins, dans un contexte où les employés sont fréquemment en roulement, cette familiarité peut être difficile à établir. Dans ce sens, les experts voient l'instabilité de la main-d'œuvre comme un défi à l'atteinte des standards de qualité requis pour un service de luxe. L'experte 5 explique :

*Il faut remarquer que comme il n'y a pas de tradition de luxe, il n'y a pas non plus d'intérêt. Un stagiaire québécois qui a la chance d'aller faire un stage gratuit dans un immense palace à Paris ou de faire un stage payant dans une chaîne hôtelière américaine. Il va faire un stage payant dans une chaîne hôtelière. [...] Je crois surtout pour la jeunesse et dans les hôtels, dans ce genre d'hôtel, on a besoin de main-d'œuvre et la main-d'œuvre, généralement, est assez jeune. C'est un travail qui est physique. [...] elle bouge beaucoup, mais elle, elle est surtout jeune, je veux dire. La moyenne d'âge des employés à une réception totale, c'est pas 50 ans, c'est, c'est plutôt vingt et quelques.*

La professeure souligne un contraste frappant entre la mentalité des travailleurs de l'industrie hôtelière au Québec et celle de leurs homologues européens. Elle suggère que le manque de tradition de luxe étudié précédemment peut influencer le choix de carrière des jeunes travailleurs, privilégiant souvent des stages rémunérés dans des chaînes hôtelières américaines plutôt que des stages non rémunérés dans des palaces parisiens. Elle rappelle ainsi que la complexité de la mise en œuvre du luxe au Québec englobe les attitudes, les motivations et les perspectives des travailleurs eux-mêmes.

## **4.2 La réinterprétation du luxe au Québec - une alternative à l'approche européenne traditionnelle**

L'analyse des entretiens met en lumière un consensus parmi les gestionnaires et les experts: le luxe dans le secteur hôtelier québécois a été fortement influencé par une approche européenne. Cependant, cette tentative d'implanter un modèle de luxe traditionnel a rencontré des obstacles majeurs, notamment une incompatibilité culturelle et des défis de gestion. En réponse à ces défis, une réinterprétation du luxe, profondément ancrée dans le contexte culturel et social du Québec, a émergé. Cette évolution a permis de valoriser la singularité culturelle québécoise et de créer une alternative distincte à l'approche européenne traditionnelle. Les gestionnaires interviewés dépeignent le luxe québécois comme une entité vivante, se nourrissant des spécificités du territoire et de l'évolution socioculturelle du Québec.

L'exploration des défis posés par l'importation du luxe européen traditionnel dans le contexte québécois conduit à l'étude d'une réponse adaptative : la réinterprétation des codes du luxe. Dans les sections suivantes, les piliers du modèle québécois sont mis en lumière, ainsi que leur impact sur la gestion de l'hôtellerie de luxe au Québec et comment ils forment une alternative distincte à l'approche européenne traditionnelle.

### ***4.2.1 La chaleur de l'accueil québécois***

Pour les gestionnaires rencontrés, la réinterprétation des codes du luxe traditionnel implique une redéfinition minutieuse de ces derniers à travers le prisme de la culture québécoise. Le gestionnaire 6 illustre cette perspective :

*Quand on regarde notre industrie avant les années 90, on avait des hôtels qui ont émergé, qui étaient des marques comme Marriott, Hilton, Intercontinental, Accor et ces marques-là. Ils ont été créés pour répondre à un besoin de sécurité de la part des clients qui voyageaient parce que le voyage n'était pas aussi répandu qu'aujourd'hui et donc c'était des marques qui ont créé des produits qui étaient les mêmes que ce soit à New York, à Paris, à Toronto ou à Singapour. Et donc l'idée, c'était de s'assurer de retrouver la même qualité de service. Partout. [...] À partir des années 90, on a, on a eu l'émergence des hôtels qu'on appelle les hôtels boutique [...] et là ça a été l'émergence d'hôtels indépendants où le volet expérientiel est devenu beaucoup plus, beaucoup plus important et où on a eu des chaînes d'hôtels indépendants, mais où là chaque hôtel est différent, donc on pouvait avoir une même chaîne, mais qui est un hôtel, complètement différent en fonction du lieu dans lequel il est.*

Le contraste exprimé par ce gestionnaire entre les marques d'hôtellerie traditionnelles et l'émergence des hôtels boutique met en évidence une tension entre les normes de luxe et la manière dont elles sont réinterprétées localement. Lorsqu'il mentionne les marques comme Marriott et Hilton, il évoque un modèle de luxe qui est prévisible et rassurant. Il ajoute que ces établissements ont « *comme vocation d'être vus* ». Justement, selon lui, ce modèle standardisé semble être en décalage avec l'évolution des attentes des consommateurs. Il suggère que le luxe ne se résume plus à une qualité de service uniforme, mais englobe une expérience qui se veut plus enrichissante et intrinsèquement liée au lieu. C'est ici qu'il présente son hôtel boutique comme illustration de cette nouvelle orientation vers un luxe qui est ressenti plus qu'il n'est vu. Cette évolution marque une transition du luxe en tant que symbole ostentatoire vers le luxe en tant qu'expérience personnelle et émotionnelle. La gestionnaire 5 approfondit cette idée :

*Chez nous le luxe [...] ça ne veut pas nécessairement dire qu'on mette des bouteilles de champagne gratuites dans toutes les chambres, qui coûtent 300\$, on n'est pas du tout dans ce qui coûte très cher. On reste quand même assez loin aussi de, chez nous, d'un luxe qui serait plus clinquant. On est pas nécessairement dans le blingbling si tu me permets l'expression [...] On est dans un luxe raffiné, sophistiqué [...] chez nous la, la devise, c'est luxueux pas prétentieux.*

Rappelons-nous que les experts présentaient le luxe comme une recherche inlassable de la perfection illustrée par une rigueur et des normes de qualité et de rareté, incarnées notamment dans les palaces européens. Il est donc intéressant de noter comment la gestionnaire 5 rejette cette perspective en la qualifiant de « clinquant » et « *bling bling* ». À l'instar du changement observé par le gestionnaire 6, la gestionnaire 5 souligne le mouvement vers un luxe plus discret éloigné de l'ostentatoire qui met l'emphasis sur l'apparence. La mention de la devise « *luxueux pas prétentieux* » est particulièrement révélatrice de cette idée. Il semble que le luxe dans l'hôtellerie au Québec, se définisse davantage par la qualité de l'expérience offerte que par les symboles traditionnels tels le champagne rare et dispendieux. Cette approche paraît plus en adéquation avec les valeurs de la société québécoise, où, nous l'avons vu, l'authenticité et la simplicité sont fortement valorisées.

Selon les propos des gestionnaires 6 et 5, l'univers du luxe au Québec s'étend au-delà de l'aspect matériel à la création d'un univers qui veut toucher le client d'une manière personnelle. En ce sens, le gestionnaire 2 introduit une dimension humaine à sa perspective du luxe :

*Puis je pense aussi que ce qui peut être le facteur déterminant pour nous, à Montréal, c'est qu'on est quand même reconnu aussi pour le côté chaleureux qui peut-être manque en Europe. Puis forcément le côté chaleureux ben ça l'apporte quelque chose au luxe qui est gratuit mais que les gens recherchent quand ils viennent.*

Ce dernier identifie la chaleur humaine comme un facteur distinctif du luxe au Québec et positionne la notion de l'accueil au centre de cette réinterprétation. Il décrit ce facteur chaleureux comme un élément « *gratuit* ». Cette remarque résonne avec l'analyse précédente concernant la nature des facteurs de valeur dans l'expérience de luxe québécoise comparés à ceux du luxe : ils sont qualitativement différents. Alors que le luxe traditionnel est souvent ostentatoire et rare, le luxe québécois est discret et centré sur la proximité. Ici, c'est la chaleur de l'accueil qui confère à l'expérience de luxe québécoise

sa spécificité. Le gestionnaire 2 enrichit son discours en soulignant l'importance de la chaleur et de l'accueil :

*Mais définitivement le service, le côté chaleureux. On fête cette année nos 20 ans, puis il y a des clients qui viennent ici depuis 20 ans. Puis chaque fois, ce que les gens nous disent, c'est que le service qu'ils retrouvent ici, c'est le service qu'ils ne retrouvent pas ailleurs. Quelque chose d'un peu plus familial, un peu plus... Un service de proximité, du fait qu'on soit un petit établissement, donc ça va beaucoup nous démarquer des grandes chaînes par exemple.*

Ici, le service est décrit non seulement en termes de qualité, mais aussi de proximité, générant une expérience si distincte qu'elle incite les clients à revenir année après année. Cette personnalisation contraste avec l'approche standardisée des grandes chaînes, illustrant que le luxe, dans ce contexte, n'est pas uniforme, mais adapté à l'individu. Le gestionnaire 1 soutient cette idée et explique que la personnalisation est renforcée par une prise en charge attentive du client :

*On prend les clients avec la main depuis le temps qu'il arrive à la réception. Quand il arrive, c'est tout de suite, les chasseurs, les valets, ils analysent les noms des clients. Qui va arriver d'où ? ils passent 1h pour le regarder, bien étudier. Puis ah bonjour, se présenter. Oui, on dit que tous les hôtels, les employés doivent se présenter. Nous on a enlevé le name tag, il n'y a pas de nom de l'employé sur l'uniforme. Pourquoi ? parce qu'on veut qu'il se présente... parce qu'en se présentant devant un client avec ton nom « mon nom c'est A bonjour et qui êtes-vous, c'est X, bonjour Mme X bienvenue chez nous » on veut casser la glace et le client sent qu'il est chez lui. Oui Le client c'est plus un numéro.*

En supprimant les badges d'identifications des employés, son hôtel met l'accent sur l'importance de l'interaction humaine, plutôt que sur la transaction de service impersonnelle. Son approche encourage les employés à se présenter personnellement, créant ainsi une première impression d'interaction et de reconnaissance mutuelle. Il ne s'agit pas simplement d'accueillir le client, mais de le reconnaître comme un individu unique et de lui offrir une expérience qui est humaine. C'est là une réinterprétation de la

notion de luxe, où l'aspect humain prime sur le côté ostentatoire et hiérarchique. Contrairement au modèle européen traditionnel, où une brigade de 20 employés pourrait accueillir le client (*thème 1, page 30, expert 4*), le modèle de ce directeur général semble se distinguer par sa capacité à créer une approche plus conviviale et personnalisée où le client se sent valorisé et apprécié.

En ce sens, le gestionnaire 2 parle d'une expérience « *hassle-free* », c'est-à-dire un séjour exempt de toute préoccupation où le client reste constamment au cœur de toutes les attentions : « *Et puis le client même si l'hôtel est en feu, il ne faudrait pas qu'il s'en rende compte.* ». Ce commentaire, bien qu'exprimé avec une touche d'humour, met en évidence la manière dont l'hôtellerie de luxe québécoise s'efforce de maintenir une expérience client constante et sans faille, même face à des défis imprévus. Cela démontre que, bien que les standards de luxe québécois puissent différer de ceux du modèle européen traditionnel, ils n'en sont pas moins présents et rigoureux.

Finalement, la personnalisation du service des établissements québécois se manifeste également par des gestes simples, mais symboliquement forts, tels que l'écriture manuscrite de messages de bienvenue :

*C'est que quand on écrit les cartes, on écrit les cartes à la main. Quand on écrit 40-50 cartes à la main, oui c'est long, mais pour montrer qu'on apprécie hein, c'est pas... vous êtes pas des numéros hein, c'est donner la qualité...*

Ce soin du détail, même dans des gestes qui peuvent paraître anodins, illustre parfaitement l'effort entrepris par cet établissement de luxe pour offrir à ses clients une expérience véritablement unique. Ce n'est pas simplement une question de prendre le client par la main, mais aussi d'établir une relation personnelle avec, qui transcende les interactions de service habituelles et rend chaque séjour véritablement distinct. Dans cette optique, le gestionnaire 6 affirme :

*La qualité de service qu'on doit aller apporter ce n'est pas un service personnalisé mais c'est un service quasiment individualisé.*

Cette citation vient souligner et renforcer l'argumentaire développé précédemment dans lequel le client est perçu et traité comme un être unique, aux besoins, aux désirs et aux attentes distincts. C'est par ces différentes pratiques que l'hôtellerie de luxe québécoise parvient à créer une expérience empreinte de chaleur et d'authenticité.

#### ***4.2.2 Une approche familiale***

Dans le paysage culturel québécois, les hôtels de luxe s'inscrivent dans une tradition familiale profonde, reflet des valeurs culturelles locales (Pronovost et Royer 2004). Parmi les hôtels analysés, quatre sur six sont issus de familles locales. La gestionnaire 5, directrice marketing dans une chaîne hôtelière de luxe familiale, souligne l'importance de la famille dans modèle de gestion de son établissement :

*L'histoire est indissociable de la famille, fait que pour nous, en termes de communication, en termes de raconter, raconter notre histoire, ça passe beaucoup, beaucoup, beaucoup par la famille, par les individus de la famille, par tout ça là.*

Cette citation représente une vision où l'histoire de l'hôtel n'est pas une simple chronologie d'événements ou de réalisations, mais une mosaïque d'expériences humaines, de valeurs et d'émotions partagées au fil des générations. C'est à travers ce prisme familial que l'hôtel se présente au monde et établit une communication engageante. Ce recours à la famille et à ses valeurs participe également à l'ancrage culturel de l'hôtellerie de luxe québécoise. Cela révèle un attachement à des valeurs profondément québécoises, comme le sens de la communauté, l'importance des racines et de la famille. Ce n'est pas seulement un hôtel, c'est un morceau de vie, un fragment de l'histoire de la région et des personnes qui l'habitent. Cette idée est renforcée par une autre citation de la gestionnaire 5 :

*Je te dirais que c'est encore plus vrai au Québec, parce que la famille, elle est québécoise. Elle est basée, elle est originaire de Québec, mais maintenant, il y a un des cofondateurs qui est à Québec, qui est à Montréal. Donc on est vraiment entre les 2 grandes villes. Les gens à Québec surtout, et les Québécois nous choisissent, entre autres, parce que ben, parce qu'ils connaissent la famille de près ou de loin, tu sais, dans les médias, ils ont suivi au fil des années. Puis oui, ça fait une différence*

*dans leur choix. Ça donne beaucoup, beaucoup, de personnalité à notre marque. [...] Tu sais je veux dire, il (le client) peut mettre un visage, il peut même coller des traits de personnalité [...] Fait que oui, oui, c'est un gros edge. C'est un gros edge marketing.*

Cette citation souligne non seulement l'importance de la famille en tant que pierre angulaire de l'identité de la marque, mais aussi sa pertinence en tant que vecteur de différenciation stratégique dans un marché concurrentiel. En effet, le choix des clients est influencé par leur connaissance de la famille, acquise soit par des rencontres directes, soit par le biais des médias. Selon la gestionnaire, cette stratégie donne une grande personnalité à la marque et semble opposer de manière frappante cet hôtel de luxe québécois à d'autres établissements qui peuvent paraître dépersonnalisés. Le « *gros edge marketing* » dont parle la gestionnaire 5 n'est autre que l'avantage concurrentiel que confère cette personnalisation de la marque.

Par ailleurs, en plus d'enrichir l'identité de la marque, le caractère familial a également un impact profond sur l'expérience client. Cette expérience, imprégnée de l'intimité et de la convivialité caractéristiques de la famille, confère aux clients un sentiment d'être à la maison, même lorsqu'ils sont loin de chez eux. Ce sentiment d'intimité fait écho au concept de « *home away from home* », un thème récurrent lors des entretiens. Comme le précise le gestionnaire 6 :

*Le home away from home c'est plutôt quelque chose de l'industrie qu'on va toujours essayer de créer, parce qu'on veut, on veut qu'un client se sente bien. [...] le home away from home c'est plutôt un concept où on va essayer de créer un sentiment de comme chez soi.*

Ce concept est indéniablement un élément clé de l'expérience du luxe au Québec, comme en témoignent plusieurs gestionnaires. Il ajoute une valeur émotionnelle à l'expérience du luxe, renforçant ainsi le lien entre le client et l'hôtel. Lorsqu'il est combiné avec l'identité familiale ancrée dans la marque, cette dimension crée une formule puissante qui distingue l'hôtellerie de luxe québécoise sur le marché.

D'autre part, en plus de forger l'identité de la marque et l'expérience client, la notion de famille influence également la manière dont les hôtels de luxe québécois gèrent leur personnel. Il ne s'agit pas seulement de la famille fondatrice, mais aussi de la façon dont l'ensemble de l'organisation est structuré et géré comme une famille dans un sens plus large. Le gestionnaire 1 aborde cette dimension en déclarant :

*Il faut écouter nos employés et il faut soigner les employés comme on soigne le client, parce que si moi je ne respecte pas mes collègues, mes collègues ne vont pas respecter le client. Si moi je ne donne pas la qualité à mes collègues, mes collègues ne vont pas donner notre qualité à mes clients [...] Tout ça ce sont nos valeurs.*

Cette citation démontre comment le gestionnaire 1 réussit à faire face au défi soulevé par certains experts, selon lequel la rareté du luxe au Québec est en partie due à la main-d'œuvre. Il propose un modèle dans lequel l'entreprise investit dans le développement de son personnel existant, en les traitant comme des membres de la famille. Cette approche familiale crée un attachement auprès des employés et favorise ainsi leur rétention. L'accent est mis sur l'écoute et le soin apporté aux employés, considérés comme essentiels pour garantir le respect du client et la qualité du service. De la même manière, les propos du gestionnaire 2 viennent enrichir ce point de vue :

*Le marketing RH c'est rendu quelque chose de très fort. Puis avant de pouvoir vendre quelque chose au client, il faut être capable de le vendre à nos employés, de l'incarner auprès de nos employés. Donc c'est vraiment comme, par exemple, la cocréation. Donc cocréation, ça veut dire dès qu'on a un nouveau projet, une nouvelle idée ben qu'on va voir les employés puis on demande aux employés ; c'est quoi vos idées là-dessus, qu'est-ce que vous en pensez? D'impliquer les employés dans toutes les étapes.*

Le gestionnaire 2 offre un aperçu de la manière dont la notion de caractère familial se reflète dans les stratégies des ressources humaines de l'entreprise. Lorsqu'il mentionne « le marketing RH », le gestionnaire 2 souligne l'importance de la promotion de l'entreprise et de ses valeurs non seulement aux clients, mais aussi - et peut-être surtout -

aux employés. Dans ce contexte, la cocréation est présentée comme une méthode permettant d'impliquer les employés dans le processus décisionnel de l'entreprise. Plutôt que de les voir comme de simples exécutants, ils sont considérés comme des acteurs clés de l'organisation. Cette approche met en évidence la volonté de l'hôtel de valoriser les idées et les opinions de son personnel.

Il en résulte que le caractère familial du luxe québécois ne se limite pas à une caractéristique de l'identité de marque ; il est plutôt une philosophie globale qui imprègne tous les aspects de l'entreprise. Cette philosophie se traduit par une approche centrée sur les relations humaines, tant au niveau des employés qu'au niveau des clients, qui deviennent ainsi une extension de la « famille » de l'hôtel.

#### ***4.2.3 L'enracinement et la valorisation du patrimoine culturel***

L'importance du patrimoine culturel du Québec dans le secteur de l'hôtellerie de luxe est un thème récurrent dans les propos des gestionnaires rencontrés. Deux formes de mobilisation ressortent particulièrement de leurs témoignages: l'utilisation de bâtiments historiques, qui constitue un aspect matériel du patrimoine, et l'engagement envers l'identité locale, aspect symbolique du patrimoine.

L'expert 2 souligne l'importance, selon lui, de l'héritage culturel comme une source d'inspiration pour les gestionnaires d'hôtels de luxe dans la province :

*L'histoire du Canada. Quant à ses ressources, sa multiethnicité, de son caractère extrêmement hétéroclite tant au niveau de ses paysages que de ses produits que de ses terroirs que de ses habitants font en sorte qu'il y a un héritage où on peut s'inspirer de différents types de cultures pour justifier un ingrédient ou une approche pour actualiser une recette.*

Ce commentaire met en lumière l'opportunité unique qu'offre la diversité culturelle du Canada et par extension du Québec. En effet, la culture canadienne, résultante de diverses influences apporte une nuance distincte à la culture québécoise. Cette dernière est le fruit de l'interaction complexe de plusieurs influences : ses racines autochtones, son héritage colonial français, son appartenance à une fédération majoritairement anglophone, ainsi

que l'apport des nombreuses vagues d'immigration qui ont façonné sa population (Koop, 2003). Chacun de ces éléments ajoute une nuance distincte, créant ainsi une mosaïque culturelle particulièrement diversifiée. Celle-ci devient une ressource d'inspiration qui permet aux gestionnaires d'hôtels de luxe de créer une expérience unique. La gestionnaire 5 rejoint cette opinion :

*C'est parce qu'on y croit. C'est parce qu'un hôtel pour nous, c'est pas une île en soi. Un hôtel, ça fait partie d'un tissu urbain, ça fait partie d'une communauté, d'un quartier, donc pour nous, c'est comme c'est une évidence qu'il faut célébrer ou choisir l'artiste qui est local, qui... Là, quand je te dis local, c'est canadien, oui, ou local propre à la ville, ça dépend là, mais local, au sens de la même nationalité, disons là. Ouais c'est une évidence pour nous.*

La participante souligne l'importance de valoriser et de promouvoir l'identité culturelle locale, en célébrant par exemple les artistes locaux. Son point de vue met en évidence, une fois de plus, une orientation stratégique fondamentale pour l'hôtellerie de luxe au Québec. Malgré son intégration dans un marché du luxe traditionnel globalisé, l'hôtellerie de luxe québécoise réussit à préserver et à valoriser sa singularité en se nourrissant de son patrimoine culturel. Le gestionnaire 3 poursuit dans cette ligne de pensée, mais ajoute une dimension supplémentaire à la conversation en mettant l'accent sur l'intégration locale à travers l'histoire :

*On veut vraiment être intégré au niveau local, donc pour nous c'est de valoriser les bâtiments dans lesquels on est. L'histoire qui est derrière, il y a beaucoup de noms de nos brands qui sont reliés avec l'histoire aussi de... soit de de notre building ou de l'environnement dans lequel on est. Par exemple, le propriétaire du building de l'hôtel était Monsieur X qui était un ancien gendarme/policier, il faisait plein de choses à l'époque, donc on a gardé cette histoire-là du building. [...]Donc c'est un peu ça. On essaie de ramener un peu de l'histoire à travers nos marques. Il y a certaines marques qui n'ont aucun rapport avec l'histoire. Mais quand il y a une belle histoire, soit au niveau du building, au niveau de la, du nom*

*derrière lequel on est, on aime le valoriser pour le mettre de l'avant, ça fait partie de l'histoire et de la culture québécoise.*

Le gestionnaire 3, occupant la fonction de directeur marketing au sein d'une prestigieuse collection d'hôtels de luxe montréalais, articule une stratégie marketing fondée sur l'intégration de chaque établissement de son groupe dans son environnement local. Il souligne l'importance primordiale attribuée à la valorisation des bâtiments historiques que ses hôtels occupent, dans le but non seulement de préserver, mais également de revitaliser ces témoignages architecturaux du passé. Ceci permet d'établir un lien tangible et significatif entre l'hôtel et son contexte local, offrant ainsi aux visiteurs une expérience touristique immersive dans l'histoire et le patrimoine du lieu. Il est intéressant de contraster cette approche avec l'idée des « palaces » européens, qui sont souvent cités comme emblématiques de l'hôtellerie de luxe. Alors que le Québec ne possède pas de tels palaces, les gestionnaires d'hôtels de luxe québécois tirent parti de leur patrimoine matériel pour créer une expérience de luxe. Le luxe québécois est redéfini en termes de connexion avec l'histoire locale et le patrimoine culturel. D'ailleurs, les propos de ce participant et sa stratégie de gestion illustrent non seulement l'importance de cet enracinement local, mais aussi la contribution active de son établissement à la revitalisation du Vieux-Montréal. Son témoignage se poursuit comme suit :

*Le groupe à l'époque, a été quand même un des premiers piliers dans la revitalisation du Vieux-Montréal ici. Donc, pour nous, c'était quelque chose d'important à garder dans notre ligne directrice de nos marques, de quand même continuer à valoriser ce qui était par le passé, ce qu'on fait aujourd'hui, ce qu'on fera dans le futur aussi.*

Ici, l'ancrage historique implique également une participation active à la vie et à l'évolution de la communauté locale. Il ne s'agit pas seulement de reconnaître et de célébrer le passé, mais également de contribuer activement au présent et de façonner l'avenir. Dans la perspective de ce responsable marketing, l'hôtel luxe au Québec n'est pas seulement un observateur passif de l'histoire et de la culture locales, mais un acteur actif qui joue un rôle important dans leur préservation et leur croissance.

Un autre exemple d'ancrage matériel est offert par le gestionnaire 1, qui mentionne un petit musée intégré à son hôtel, illustrant l'histoire du lieu :

*Dans l'hôtel aussi, on a créé un genre de petit musée qui est intégré dans tout l'hôtel parce que tout ce que l'endroit est ici, c'était vraiment habité par les Anglais par les Français pendant la guerre. Et puis ils ont fait les fouilles, ils trouvé beaucoup des artefacts et beaucoup de souvenirs. Ils ont travaillé avec l'université de Laval, avec la ville de Québec.*

Le gestionnaire 1 offre un exemple concret de la manière dont les hôtels de luxe au Québec peuvent puiser dans le patrimoine culturel local. Son hôtel assume la responsabilité de gardien de l'histoire et de la culture locale, et joue un rôle actif dans leur préservation et leur transmission. Il est intéressant de noter que cette approche va au-delà de la simple mise en valeur d'éléments décoratifs d'inspiration historique ou de l'offre d'excursions touristiques à caractère culturel. Le participant évoque une démarche plus profonde et plus engagée, impliquant une collaboration active avec des institutions locales (l'Université Laval et la ville de Québec) pour la réalisation de fouilles archéologiques. Cet engagement a une double valeur : il permet aux clients de se sentir connectés à l'histoire locale et contribue à renforcer l'identité de marque de l'hôtel en tant qu'institution culturelle respectueuse du patrimoine local.

D'autre part, le même gestionnaire illustre également l'approche d'ancrage symbolique, en mentionnant la philosophie des propriétaires de l'hôtel de luxe dont il est le directeur :

*C'est une famille quand même de Québec la famille X. Depuis le début ils étaient toujours attachés d'aller chercher et travailler avec des entreprises québécoises parce que tout ce qui est acheté, tout ce qui est commandé a été vraiment avec des Québécois, parce que la clientèle qui vient de l'extérieur veut vivre cette expérience locale, avec un certain luxe. Mais qu'est-ce qu'ils ont fait ? Ils ont acheté une ferme à l'île d'Orléans. Ils ont dit non, non, tous les légumes et les fruits pendant l'été, ça va être produit localement. Dans ce cas ils ont acheté un grand terrain, ils ont engagé des gens, des Québécois qui sont experts dans le domaine, qu'est-ce qu'on fait? nos produits, c'est un produit du terroir qui vient directement*

*localement de chez nous, ici à Québec, ville d'Orléans. Et puis nos employés, c'est tous des locaux.*

Le participant souligne non seulement l'engagement de son hôtel à soutenir l'économie locale en travaillant avec des entreprises québécoises pour toutes ses acquisitions, mais également son investissement dans l'agriculture locale, témoigné par l'achat d'une ferme à l'Île d'Orléans. Ces initiatives montrent une détermination à favoriser la durabilité et à mettre en valeur les produits du terroir québécois. L'observation selon laquelle « *la clientèle qui vient de l'extérieur veut vivre cette expérience locale, avec un certain luxe* » suggère que les clients sont à la recherche de cette expérience de luxe authentique, qui résonne avec la culture et l'identité locales.

En somme, les témoignages recueillis auprès de différents gestionnaires d'hôtels de luxe illustrent une approche commune de gestion du luxe ancrée dans la culture locale. Deux formes d'ancrage culturel se dégagent, chacune mobilisant des éléments distincts du patrimoine, réaffirmant l'importance du patrimoine culturel local dans la conception de l'expérience hôtelière de luxe au Québec. L'analyse des entretiens met en lumière un consensus parmi les gestionnaires et les experts : le luxe dans le secteur hôtelier québécois a été fortement influencé par une approche européenne. Cependant, cette tentative d'implanter un modèle de luxe traditionnel a rencontré des obstacles majeurs, notamment une incompatibilité culturelle et des défis de gestion. En réponse à ces défis, une réinterprétation du luxe, profondément ancrée dans le contexte culturel et social du Québec, a émergé. Cette évolution a permis de valoriser la singularité culturelle québécoise et de créer une alternative distincte à l'approche européenne traditionnelle. Les gestionnaires interviewés dépeignent le luxe québécois comme une entité vivante, se nourrissant des spécificités du territoire et de l'évolution socioculturelle du Québec.

## **Chapitre 5**

### **Discussion et conclusion**

Ce dernier chapitre propose une discussion des résultats les plus significatifs obtenus par cette recherche. Il met en lumière ses contributions distinctives à la littérature existante et souligne ses implications pertinentes pour l'industrie hôtelière de luxe au Québec. Enfin, il identifiera les limites à l'étude et suggérera des pistes pour la recherche future.

#### **5.1 Discussion des résultats**

Cette recherche visait à explorer la place de la culture dans la gestion des marques de luxe dans le secteur hôtelier québécois à travers deux objectifs ; (1) Comprendre comment l'hôtellerie de luxe est définie au Québec; (2) comprendre la place des éléments culturels québécois dans les stratégies de gestion des hôtels de luxe. L'analyse des entrevues a permis d'identifier deux thèmes selon lesquels s'articulent les résultats.

Pour répondre à la question de savoir comment le luxe québécois se définit, les experts soulignent la complexité de la transposition du luxe traditionnel, souvent associé aux normes européennes, au contexte québécois. En effet, le luxe traditionnel est perçu comme étant fortement enraciné dans l'héritage européen, notamment les palaces et les établissements étoilés, mais aussi dans les compétences, normes culturelles et traditions spécifiques à cette région. En revanche, le Québec, avec son histoire plus courte et son patrimoine culturel distinct, présente des défis considérables pour le déploiement de ce luxe traditionnel. Les experts notent l'absence de certaines traditions et institutions luxueuses développées en Europe en raison du passé colonial du Québec. De plus, la perception du luxe comme un concept importé et non entièrement accepté semble atténuer son appréciation dans la province. Cette vision pourrait être également influencée par une attitude anti-snob, qui préfère un luxe plus accessible et moins exclusif. Par ailleurs, la standardisation, élément clé pour assurer la rigueur et la minutie dans le luxe européen, ne semble pas être la norme dans l'industrie hôtelière de luxe au Québec. Ceci pourrait être lié à plusieurs facteurs, notamment le roulement du personnel. En somme, les experts

soutiennent que les exigences du luxe traditionnel semblent être manquantes ou insuffisamment développées dans l'industrie hôtelière de luxe québécoise.

Le deuxième thème révèle comment les gestionnaires québécois se détachent du modèle traditionnel du luxe européen pour en réinterpréter les codes dans le contexte culturel et social du Québec. Le témoignage de ces professionnels a permis de mettre en lumière le rôle des éléments culturels québécois dans les stratégies de gestion des hôtels de luxe. Premièrement, la notion de famille, caractère de la culture québécoise (Pronovost et Royer 2004), trouve une place importante dans cette transformation. Les hôtels de luxe québécois, souvent l'incarnation d'entreprises familiales, véhiculent dans leur marque non seulement des liens familiaux, mais aussi une collection de valeurs partagées, des histoires entrelacées et un sentiment de solidarité. Cette philosophie familiale transcende l'organisation de l'entreprise et se retrouve également dans la gestion du personnel, privilégiant le respect mutuel et le développement à long terme de l'équipe en place. C'est à ce stade que l'influence de la culture familiale sur l'expérience client se manifeste de manière significative. Les caractéristiques intimes et proches associées à la notion de famille créent une ambiance spéciale, donnant aux clients le sentiment d'être « comme chez soi » lors de leur séjour à l'hôtel.

Deuxièmement, les gestionnaires québécois semblent réinterpréter et réinventer les codes du luxe traditionnel en favorisant une approche plus centrée sur l'expérience que sur la consommation matérielle. Selon eux, le luxe est vécu plutôt que montré, il est subtil et non ostentatoire. Leur luxe se distingue par son côté chaleureux et authentique et se définit par un accueil sincère et personnalisé. Les clients ne sont pas traités comme des numéros, mais comme des individus uniques qui méritent une attention constante et minutieuse. Les hôteliers québécois s'engagent là à créer une relation avec leurs clients.

Enfin, les hôtels de luxe québécois cultivent leur singularité en préservant le patrimoine local, et ce de plusieurs manières. D'une part, ils contribuent activement à la préservation du patrimoine matériel, en célébrant l'histoire et en intégrant les témoignages architecturaux du passé. D'autre part, leurs stratégies sont marquées par un engagement envers la valorisation du patrimoine symbolique, le terroir. Plusieurs des hôtels rencontrés

ont investi dans la localité pour approvisionner leurs établissements en produits frais, soutenant ainsi l'économie locale tout en proposant à leurs clients des produits de haute qualité. L'ensemble de ces stratégies ajoute une dimension hédonique à l'expérience de luxe (Tynan et al., 2010). Le client peut non seulement apprécier le confort d'un service chaleureux, mais aussi la richesse du patrimoine de la province.

En somme, cette étude a révélé que le luxe au Québec est façonné par un ensemble de facteurs distincts et de défis propres à son contexte historique et culturel. Par conséquent, les gestionnaires d'hôtels de luxe québécois repensent le luxe traditionnel en intégrant des éléments culturels spécifiques et en privilégiant une expérience plus personnelle. Malgré les obstacles, le luxe québécois réussit à se distinguer par son caractère familial, son accueil chaleureux et sa capacité à établir une relation durable avec le patrimoine et l'histoire.

## **5.2 Contributions théoriques**

Cette étude s'inscrit dans la continuité des recherches concernant la gestion des marques de luxe et leur dynamique complexe à travers différents contextes culturels. Bien que la gestion des marques de luxe et la signification culturelle de celui-ci ont été largement étudiées (Mortelmans, 2005, Ko, Costello et Taylor, 2019, Kapferer & Valette-Florence, 2016), la présente étude se démarque en mettant l'accent sur la façon dont la culture nationale peut influencer la réinterprétation d'une marque de luxe. Elle offre deux contributions théoriques. La première concerne l'influence de l'héritage colonial dans la définition du luxe. La deuxième s'intéresse à la manière dont les acteurs locaux réinterprètent le luxe traditionnel en mobilisant la culture locale.

Premièrement, il convient de souligner que le luxe a souvent été associé à l'Europe, en particulier à des pays comme la France et l'Italie, connus pour leurs marques de mode haut de gamme et leur savoir-faire (Kapferer et Bastien (2012). Ces pays ont réussi à exporter l'image du luxe européen au reste du monde, principalement en raison de la prédominance des grandes marques de luxe européennes (Donzé, 2018). Cependant, la présente étude démontre que la domination européenne dans le domaine du luxe ne se limite pas à la production de produits et services de luxe. En effet, l'héritage colonial européen au

Québec a significativement influencé la définition et l'implémentation du concept de luxe dans la province. Les entretiens avec des experts, majoritairement des professionnels de l'hôtellerie et de la restauration, ont mis en lumière que leur perception du luxe est largement orientée par la perspective européenne. Cet aspect se révèle non seulement à travers leurs expériences internationales, mais aussi, à travers une prédominance européenne dans la définition du concept dans les institutions québécoises.

De plus, l'ancrage dans le patrimoine matériel décrit par les gestionnaires locaux à travers la transformation de bâtiments historiques est également le fruit de l'héritage colonial de la province, qui a laissé derrière lui des bâtiments et des structures architecturales uniques. Dans l'étude de Lee et Chhabra (2015), cette stratégie d'ancrage local est également illustrée par la transformation de résidences patrimoniales, telles que des palais et des havelis, en hôtels de luxe en Inde, à Singapour et au Vietnam. Ainsi, que ce soit au Québec ou dans d'autres contextes postcoloniaux, l'héritage colonial se manifeste dans les perceptions et les pratiques, pouvant être une source d'inspiration pour les stratégies des gestionnaires.

Cette première contribution aide à comprendre comment les antécédents historiques et culturels façonnent la perception du luxe et souligne l'importance de prendre en compte ces contextes spécifiques dans la définition et la gestion des marques de luxe. En conséquence, cette étude soutient l'idée que le luxe n'est pas un concept figé, mais qu'il a une dimension dynamique et évolutive. Cette perspective corrobore et enrichit les recherches antérieures (Ko, Costello et Taylor, 2019). Il est ainsi affirmé que la notion de luxe est dynamique, soumise à des influences historiques et culturelles, et nécessite une réinterprétation constante en fonction des contextes spécifiques (Wiedmann, Hennigs et Siebels, 2007).

Cette étude contribue également au domaine de la culture en marketing en élargissant la compréhension de l'impact du contexte culturel sur la gestion des marques (Banerjee, 2008). Il souligne l'importance d'adapter les pratiques de gestion à divers contextes culturels, en dévoilant la tension entre l'impératif de maintenir les codes traditionnels du luxe, façonnés par les influences européennes, et la nécessité de respecter et d'exprimer

les attentes et valeurs culturelles spécifiques du Québec. Malgré l'héritage européen prédominant, les gestionnaires d'hôtels de luxe au Québec s'engagent activement à incorporer la culture locale dans leur offre de luxe. Ce luxe québécois se caractérise par sa singularité et son authenticité, découlant d'un effort délibéré d'intégrer les valeurs et le patrimoine culturels québécois dans la gestion des marques de luxe. En conséquence, cette étude procure une compréhension plus nuancée du luxe et démontre comment ce dernier peut être réinterprété et redéfini pour refléter les valeurs culturelles locales. Ces résultats offrent non seulement de nouvelles perspectives théoriques sur la marque de luxe, mais fournissent également des informations précieuses pour les praticiens cherchant à naviguer dans le paysage complexe et en constante évolution des marchés de luxe internationaux.

### **5.3 Contributions managériales**

Cette étude présente des implications pertinentes pour les gestionnaires œuvrant dans le domaine du luxe au Québec, que ce soit en hôtellerie ou dans d'autres secteurs de l'industrie des services. En particulier, elle met en évidence les facteurs qui favorisent l'ancrage de la marque dans le contexte culturel. Ces implications sont d'une importance capitale pour les entreprises, compte tenu de la nécessité d'une intégration culturelle soigneuse pour assurer leur réussite (Unurlu et Uca, 2017). Cette intégration s'avère essentielle pour préserver le lien marque-consommateur (Eisingerich et Rubera, 2010), maintenir l'avantage concurrentiel de la marque et transposer de manière efficace la marque de luxe traditionnelle à un autre contexte spécifique.

Premièrement, l'intégration de la dimension familiale peut contribuer à créer une identité de marque fortement ancrée dans son contexte. En effet, la création de valeur symbolique dans le secteur du luxe est un facteur clé de succès (Carcano, Corbetta, et Minichilli, 2011). Les entreprises familiales sont souvent perçues comme ayant une philosophie, des pratiques et des normes plus cohérentes (Carcano, Corbetta, et Minichilli, 2011). La présente étude propose que cette dimension puisse être crédible même pour le cas des entreprises non familiales. En effet, les gestionnaires peuvent intégrer la dimension familiale dans leurs communications marketing internes et externes en cultivant un

sentiment d'intimité et de proximité dans l'expérience client ou en mettant l'accent sur une gestion du personnel axée sur le respect mutuel et le développement à long terme.

Deuxièmement, la construction d'un héritage de marque ancré dans l'histoire et le patrimoine québécois peut participer à concevoir un modèle de gestion à succès pour les marques de luxe québécoises. Selon Fionda et Moore (2009), il est important de rester fidèle au positionnement historique ou au créateur fondateur de la marque, car cette stratégie a la capacité d'ajouter et maintenir l'authenticité de la marque. Pour leurs stratégies, les gestionnaires d'établissements québécois doivent reconnaître et incorporer l'héritage par le biais d'aspects tangibles, tels que l'architecture et les artefacts historiques, ou par des aspects plus symboliques comme la promotion des produits locaux, la coopération avec des institutions locales, et le recrutement de personnel local.

Enfin, la tendance culturelle observée selon laquelle les québécois privilégient une expérience de luxe subtile, chaleureuse et personnalisée plutôt que la consommation ostentatoire pourrait orienter les stratégies de marque vers une plus grande attention portée à l'individualité de chaque client, en mettant l'accent sur l'accueil sincère et le service minutieux.

La deuxième implication managériale de cette étude est l'opportunité de renforcer la collaboration entre le milieu de l'enseignement et les gestionnaires de l'industrie du luxe. Il ressort des entrevues un écart de perception entre les experts et l'expérience des gestionnaires qui se situe principalement autour de la définition et de l'application du luxe dans le contexte québécois. Ces perspectives différentes peuvent être attribuées à leurs différents points de vue et expériences, ainsi qu'à leurs différentes compréhensions de ce que signifie le luxe dans un contexte culturel spécifique. En réponse à cela, l'expert 2 souligne que :

*Le moment est propice à réfléchir sur ce que c'est que le luxe [...] d'introduire l'innovation mais aller plus loin que les étiquettes qui sont connues et reconnues, de traduire ça en gestes et d'avoir de l'audace, ça c'est une première chose. On ne peut pas avoir du luxe si on n'a pas de l'audace parce qu'on ne fait que répéter ce que les autres font.*

Cette déclaration met en exergue une opportunité pour les acteurs de l'industrie et les institutions d'enseignement de procéder à un travail de cocréation pour enrichir la formation des futurs professionnels du luxe. Cela permettrait de mieux adapter la main d'œuvre au contexte québécois spécifique, mais aussi de valoriser davantage le modèle québécois de gestion du luxe. En ce sens, l'expert 2 poursuit en évoquant la relation entre les établissements d'enseignement en hôtellerie et les universités, les startups et les chercheurs :

*Ils devraient faire partie intégrante du paysage [...] à Montréal et ailleurs au pays. Ils devraient avoir des connexions. Il devrait y avoir une médiation constante. [...] Ça devrait être un travail plus organique. [...] Arrêtez de penser que l'un est théorique et l'autre pratique. Les deux contribuent à développer une signature vraiment authentique, que ce soit dans le luxe, dans le haut de gamme ou dans le prêt à manger.*

Ces propos soulignent l'importance d'une approche intégrée et organique de la formation et du développement des compétences, où la théorie et la pratique sont vues comme complémentaires et non comme des mondes séparés. Dans cette perspective, il serait bénéfique que les chercheurs et les établissements d'enseignement en hôtellerie établissent et maintiennent un dialogue continu. Cela signifie qu'il est important de créer un dialogue constant, de développer des partenariats, de promouvoir des projets de recherche conjoints, des stages, etc. Cette intégration permettrait d'enrichir à la fois la formation des étudiants et les pratiques managériales, en assurant une meilleure adéquation entre la formation académique et les besoins de l'industrie.

En conclusion, que ce soit en termes de stratégies de gestion des ressources humaines, de valorisation du contexte culturel québécois, ou de collaboration avec le monde de l'enseignement et de la recherche, cette recherche met à disposition des gestionnaires dans le domaine de l'hôtellerie de luxe une panoplie d'outils pour renforcer leur positionnement et favoriser la pérennité de leur marque dans un marché compétitif.

#### **5.4 Limites et avenues de recherche**

La première limite de cette étude est son orientation géographique et sectorielle spécifique. En effet, celle-ci s'est concentrée sur l'industrie hôtelière de luxe au sein du contexte culturel québécois. Bien que cette approche ait permis une analyse détaillée et approfondie du rôle de la culture québécoise dans la gestion des marques de luxe, elle se concentre sur le cas spécifique du Québec. Les travaux futurs pourraient donc chercher à élargir la recherche à d'autres territoires qui partagent des caractéristiques historiques ou culturelles similaires, par exemple d'autres régions ou pays ayant un héritage colonial français, ou des sociétés bilingues et multiculturelles. Cela permettrait de développer une compréhension plus globale du rôle de la culture dans la gestion des marques de luxe, et d'évaluer la portée et l'applicabilité des résultats de cette étude à d'autres contextes.

Ensuite, l'étude met l'accent sur la perspective des experts et des gestionnaires d'hôtels de luxe au Québec, car ils jouent un rôle déterminant dans la définition et l'implémentation des stratégies de gestion. Cependant, cette approche laisse de côté un acteur important de l'expérience du luxe : le consommateur. Les clients sont les ultimes juges de la qualité du service et de l'expérience offerte. Leur compréhension du luxe, leurs attentes et leurs expériences sont fondamentales pour évaluer la pertinence et l'efficacité des stratégies déployées. Une recherche future pourrait donc envisager d'inclure les perspectives des clients et d'explorer comment leurs attentes et leurs expériences de luxe varient en fonction de différents facteurs, tels que leur origine culturelle, leur âge, leur sexe, leur niveau socio-économique et leurs expériences de voyage. Une telle approche permettrait d'évaluer dans quelle mesure le modèle de gestion de la marque développé par les hôtels de luxe québécois est en phase avec les perceptions et les attentes de leurs clients.

Enfin, compte tenu de l'impact significatif de la pandémie de Covid-19 sur l'industrie hôtelière, certains gestionnaires ont avoué que la composition de leur clientèle a changé à cause des restrictions sanitaires et du déclin du tourisme depuis quelques années. Il est à noter que cette étude n'a pas approfondi spécifiquement la manière dont les hôtels ont adapté leurs stratégies de gestion de marque pour répondre aux défis posés par la pandémie. Cela comprend des aspects tels que l'adaptation des offres de services, l'ajustement des stratégies de communication et de marketing pour attirer la nouvelle clientèle, ou la modification de l'expérience client pour s'adapter à une clientèle peut-être

plus locale et moins habituée aux standards du luxe. De plus, la crise sanitaire a peut-être eu un impact sur la perception du luxe par les consommateurs, qui pourrait s'orienter davantage vers une recherche de bien-être ou de lien avec la nature, par exemple. Il serait donc pertinent pour des recherches futures d'examiner comment les hôtels de luxe au Québec ont adapté leur définition et leur gestion du luxe en réponse à ces changements. Ces recherches pourraient également étudier comment ces adaptations sont perçues par les consommateurs, et dans quelle mesure elles ont réussi à maintenir ou à redéfinir le positionnement de luxe de ces hôtels.

## Bibliographie

- Aronczyk, Melissa (2013). *Branding the nation: The global business of national identity*, Oxford University Press.
- Ashworth, Gregory et Mihalis Kavaratzis (2009). «Beyond the logo: Brand management for cities », *Journal of Brand Management*, vol. 16, no 8, p. 520-531.
- Baloglu, Seyhmus et Ken W. McCleary (1999). A model of destination image formation, *Annals of tourism research*, 26(4), 868-897.
- Banerjee, Saikat (2008). Strategic brand-culture fit: A conceptual framework for brand management, *Journal of Brand Management*, 15(5), 312-321.
- Beckmann, Daniela, Lukas Menkhoff et Megumi Suto (2008). Does culture influence asset managers' views and behavior?, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 67(3-4), 624-643.
- Berthon, Pierre , Leyland Pitt et Jean-Paul Berthon (2009). Aesthetics and ephemerality: Observing and preserving the luxury brand, *California management review*, 52(1), 45-66.
- Bouchard, Gérard et Serge Courville (1993). *La construction d'une culture: le Québec et l'Amérique française*, Presses Université Laval.
- Boyd, Stephen (2002). Cultural and heritage tourism in Canada: Opportunities, principles and challenges, *Tourism and hospitality Research*, 3(3), 211-233.
- Brydges, Taylor et Brian J. Hrac (2018). Consuming Canada: How fashion firms leverage the landscape to create and communicate brand identities, distinction and values, *Geoforum*, 90, 108-118.
- Carcano, Luana, Guido, Corbetta et Alessandro Minichilli (2011). Why luxury firms are often family firms? Family identity, symbolic capital and value creation in luxury-related industries. *Universia Business Review*, (32), 40-53.

Catry, Bernard (2007). Le luxe peut être cher, mais est-il toujours rare?, *Revue française de gestion*, 33(171), 49.

Cetin, Gurel et Andrew Walls (2016). Understanding the customer experiences from the perspective of guests and hotel managers: Empirical findings from luxury hotels in Istanbul, Turkey, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 25(4), 395-424.

Chen, Rose X.Y. , Catherine Cheung et Rob Law (2012). A review of the literature on culture in hotel management research: what is the future?, *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 52-65.

Christodoulides, George, Nina Michaelidou et Ching Hsing Li (2009). Measuring perceived brand luxury: An evaluation of the BLI scale, *Journal of brand management*, 16(5), 395-405.

Deshpande, Rohit et Frederick E. Webster, Jr. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda, *Journal of marketing*, 53(1), 3-15.

Dickinson, John A. et Brian Young (2008). *A short history of Quebec*. McGill-Queen's University Press.

Dimanche, Frédéric et Katherine Lo (2022). The Elusive Search for Talent: Skill Gaps in the Canadian Luxury Hotel Sector, *Tourism and Hospitality*, 3(1), 31-46.

Donzé, Pierre-Yves (2018). The birth of luxury big business: LVMH, Richemont and Kering. *Global luxury: Organizational change and emerging markets since the 1970s*, 19-38.

Dubois, Bernard (1987). *Culture et marketing. Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 2(1), 43-64.

Duma, Fabio, Christine Hallier Willi, Bang Nguyen et T. C. Melewar (2016). The management of luxury brand behaviour: Adapting luxury brand management to the changing market forces of the 21st Century, *The Marketing Review*, 16(1), 3-25.

Dupuis, Jean-Pierre et Jean-Pierre Segal (2022). Des cousins très éloignés: Français et Québécois, ensemble au travail, Presses de l'Université Laval.

Echtner, Charlotte M. et J.R. Brent Ritchie (1991). The meaning and measurement of destination image, *Journal of tourism studies*, 2(2), 2-12.

Eiglier, Pierre, Eric Langeard et V. Mathieu (1997). Le marketing des services. *Encyclopédie de gestion*, 2, 1937-1948.

Eisingerich, Andreas B. et Gaia Rubera (2010). Drivers of brand commitment: A cross-national investigation. *Journal of International Marketing*, 18(2), 64-79.

Fionda, Antoinette M. et Christopher M., Moore (2009). The anatomy of the luxury fashion brand. *Journal of brand Management*, 16, 347-363.

Forbes Travel Guide (n.d.), «Learn how we inspect». Récupé de : <https://www.forbestravelguide.com/hotels/quebec-city-canada/auberge-saint-antoine>

Frost, Warick (2006). Braveheart-ed Ned Kelly: historic films, heritage tourism and destination image, *Tourism management*, 27(2), 247-254.

Gibson, Kerri L., Stuart J. McKelvie et Anton F. de Man (2008). Personality and culture: A comparison of Francophones and Anglophones in Quebec, *The journal of social psychology*, 148(2), 133-166.

Goldstein, Guy. A. et Gregory S. Carpenter (2022). Legitimately luxurious: Creating authentic luxury brands, *Business Horizons*, 65(5), 631-642.

Hashimoto, Atsuko et David J. Telfer (2006). Selling Canadian culinary tourism: Branding the global and the regional product, *Tourism Geographies*, 8(1), 31-55.

Hatch, Mary Jo et James Rubin (2006). The hermeneutics of branding, *Journal of Brand Management*, 14(1), 40-59.

Heine, Klaus (2012). The concept of luxury brands, *Luxury brand management*, 1(2), 193-208.

Hirschman, Elizabeth C. et Morris B. Holbrook (1982). Hedonic consumption: emerging concepts, methods and propositions, *Journal of marketing*, 46(3), 92-101.

Holmqvist, Jonas, Carlos Diaz Ruiz et Lisa Peñaloza (2020). Moments of luxury: Hedonic escapism as a luxury experience, *Journal of Business Research*, 116, 503-513.

Holt, Douglas B. (2002). Why do brands cause trouble? A dialectical theory of consumer culture and branding, *Journal of consumer research*, 29(1), 70-90.

Hudson, Simon et J. R. Brent Ritchie, (2009). Branding a memorable destination experience. The case of 'Brand Canada', *International Journal of Tourism Research*, 11(2), 217-228.

Hunt, John Denure (1971). *Image--A Factor in Tourism*, Colorado State University.

Kandampully, Jay et Hsin-Hui Hu (2007). Do hoteliers need to manage image to retain loyal customers?, *International journal of contemporary hospitality management*.

Kapferer, Jean-Noël (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking*. Kogan page publishers

Kapferer, Jean-Noël (2014). The future of luxury: Challenges and opportunities, *Journal of Brand Management*, 21(9), 716-726.

Kapferer, Jean-Noël (2017). *Managing luxury brands*. *Advances in luxury brand management*, 235-249.

Kapferer, Jean-Noël et Pierre Valette-Florence (2016). Beyond rarity: the paths of luxury desire. How luxury brands grow yet remain desirable, *Journal of Product & Brand Management*.

Kapferer, Jean-Noël et Vincent Bastien (2009). The specificity of luxury management: Turning marketing upside down. *Journal of Brand management*, 16(5-6), 311-322.

Kapferer, Jean-Noël et Vincent Bastien (2012). *The luxury strategy: Break the rules of marketing to build luxury brands*. Kogan page publishers.

Kapferer, Jean-Noël et Vincent Bastien (2017). The specificity of luxury management: Turning marketing upside down, In *Advances in luxury brand management* (pp. 65-84). Palgrave Macmillan, Cham.

Kimpakorn, Narumon et Gerard Tocquer (2009). Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand, *Journal of brand management*, 16(8), 532-544.

Ko, Eunju , John P. Costello et Charles R. Taylor (2019). What is a luxury brand? A new definition and review of the literature, *Journal of Business Research*, 99, 405-413.

Koop, Marie-Christine W. (2003). *Le Québec aujourd'hui: Identité, société et culture*, Presses Université Laval.

Kotler, Philip et David Gertner (2002). Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. *Journal of brand management*, 9, 249-261.

Kozinets, Robert, Eileen Fischer et Russel W. Belk (2012). Qualitative consumer and marketing research, *Qualitative Consumer and Marketing Research*, 1-240.

Langlois, Simon (1990). L'évolution récente des valeurs dans la société québécoise, *L'Action nationale*, 80(7), 925-937.

Lau, Pei Mey, Abdolali Khatibi Akbar, et David Yong Gun Fi (2005). Service quality: a study of the luxury hotels in Malaysia, *Journal of American Academy of Business* 7, 46–55.

Lee, Woojin, & Deepak Chhabra (2015). Heritage hotels and historic lodging: Perspectives on experiential marketing and sustainable culture. *Journal of Heritage Tourism*, 10(2), 103-110.

Léger, Jean-Marc, Jacques Nantel, Pierre Duhamel et Philippe Léger (2021). *Le Code Québec*, Nouvelle édition, Les éditions de l'Homme.

Luna-Cortés, Gonzalo, Luis Miguel López-Bonilla et Jesús Manuel López-Bonilla (2022). Research on luxury hospitality: A systematic review of the literature, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 52, 469-477.

Luxury Travel Market Size, Trends & Growth Report, 2030. (n.d.). <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/luxury-travel-market>

Maheswaran, Durairaj et Sharon Shavitt (2014). Issues and new directions in global consumer psychology, *Journal of consumer psychology* (pp. 59-66), Psychology Press.

McCracken, Grant (1988). *The long interview*, vol. 13, Sage.

Moriarty, Joanna (2011). *Qualitative methods overview*.

Mortelmans, D. (2005). Sign values in processes of distinction: The concept of luxury. *Semiotica*, 2005(157), 497-520.

Naumova, Olena, Svitlana Bilan et Mariia Naumova (2019). Luxury consumers' behavior: a cross-cultural aspect. *Innovative Marketing*, 15(4), 1.

Nueno, Jose Luis et John A. Quelch (1998) The mass marketing of luxury, *Business Horizons*, November–December, pp. 61–68.

Pinna, Gabriele et Bertrand Réau (2011). Service de luxe et classes sociales, *Actes de la recherche en sciences sociales*, (5), 72-77.

Pronovost, Gilles, et Chantal Royer (2004). Les valeurs des jeunes: identité, famille, école, travail. *L'annuaire du Québec*, 206-213.

Ramya, N. et Dr. SA Mohamed Ali (2016). Factors affecting consumer buying behavior. *International journal of applied research*, 2(10), 76-80.

Roux, Elyette, et Jean-Marie Floch (1996). Gérer l'ingérable: la contradiction interne de toute maison de luxe, *Décisions marketing*, 15-23.

Ryu, Kyungin, Xinran Y. Lehto, Susan E. Gordon et Xiaoxiao Fu (2018). Compelling brand storytelling for luxury hotels, *International Journal of Hospitality Management*, 74, 22-29.

Schwartz, Shalom H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied psychology*, 48(1), 23-47.

Schwartz, Shalom H. et Anat Bardi (2001). Value hierarchies across cultures: Taking a similarities perspective. *Journal of cross-cultural Psychology*, 32(3), 268-290

Spiggle, Susan (1994). « Analysis and interpretation of qualitative data in consumer research », *Journal of Consumer Research*, vol. 21, no 3, p. 491-503.

Statista (2021), Hospitality industry in Canada - statistics & facts. Récupéré de [https://www.statista.com/topics/2862/hotels-in-canada/#topicHeader\\_\\_wrapper](https://www.statista.com/topics/2862/hotels-in-canada/#topicHeader__wrapper)

Statistiques Canada (2022). Emploi généré par le tourisme, Récupéré de <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=3610023201>

Statistiques Canada (2022). Estimations de la population du Canada, deuxième trimestre de 2022, Récupéré de <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/220928/dq220928b-fra.htm?CMP=mstatcan>

Swarbrooke, John (2018). The meaning of luxury in tourism, hospitality and events. Goodfellow Publishers Ltd.

Taylor, Maureen (2000). Cultural variance as a challenge to global public relations: A case study of the Coca-Cola scare in Europe, *Public Relations Review*, 26(3), 277-293.

Truong, Yann, Rod McColl et Philip J Kitchen (2009). New luxury brand positioning and the emergence of masstige brands, *Journal of Brand Management*, 16(5), 375-382.

Tylor, Edward B. 1891. *Primitive Culture : Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Language, Art, and Custom*. 3D ed., rev ed. London: J. Murray.

Tynan, Caroline, Sally McKechnie et Celine Chhuon (2010). Co-creating value for luxury brands, *Journal of business research*, 63(11), 1156-1163.

Unurlu, Cigdem et Selda Uca. (2017). The effect of culture on brand loyalty through brand performance and brand personality, *International Journal of Tourism Research*, 19(6), 672-681.

Walls, Andrew, Fevzi Okumus, Youcheng (Raymond) Wang et David Joon-Wuk Kwun (2011). Understanding the consumer experience: An exploratory study of luxury hotels, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20(2), 166-197.

Wiedmann, Klaus-Peter, Nadine Hennigs et Astrid Siebels (2007). Measuring consumers' luxury value perception: a cross-cultural framework. *Academy of Marketing Science Review*, 2007, 1.

Wirtz, Jochen, Jonas Holmqvist et Martin P. Fritze (2020). Luxury services, *Journal of Service Management*.

Yang, Wan et Anna S. Mattila. (2016). Why do we buy luxury experiences? Measuring value perceptions of luxury hospitality services, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Zhang, Yang, Yu Xiong, et Timothy Lee (2020). A culture-oriented model of consumers' hedonic experiences in luxury hotels, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 399-409