

HEC MONTRÉAL

Construire un avantage concurrentiel durable dans l'hôtellerie de luxe : stratégies d'agilité et différenciation face aux évolutions de la demande

Par

Paul Lafforgue

Sous la supervision de :

Fannie Couture, PhD

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

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

Avril 2025

Avis de conformité du CER



Comité d'éthique de la recherche

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

Projet # : 2025-5961

Titre du projet de recherche : Quelles stratégies adoptent les chaînes hôtelières pour répondre à l'évolution des préférences des consommateurs vers des expériences plus authentiques et locales, et quelles lacunes demeurent dans leur approche actuelle?

Chercheur principal : Paul Lafforgue

Directeur/codirecteurs : Fannie Couture, Professeur - HEC Montréal

Date d'approbation du projet : 02 juillet 2024

Date d'entrée en vigueur du certificat : 02 juillet 2024

Date d'échéance du certificat : 01 juillet 2025

Maurice Lemelin
Président
CER de HEC Montréal

Signé le 2024-07-03 à 08:56



Comité d'éthique de la recherche

ATTESTATION D'APPROBATION ÉTHIQUE COMPLÉTÉE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet des approbations en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains nécessaires selon les exigences de HEC Montréal.

La période de validité du certificat d'approbation éthique émis pour ce projet est maintenant terminée. Si vous devez reprendre contact avec les participants ou reprendre une collecte de données pour ce projet, la certification éthique doit être réactivée préalablement. Vous devez alors prendre contact avec le secrétariat du CER de HEC Montréal.

Projet # : 2025-5961 - Paul Lafforgue

Titre du projet de recherche : Quelles stratégies adoptent les chaînes hôtelières pour répondre à l'évolution des préférences des consommateurs vers des expériences plus authentiques et locales, et quelles lacunes demeurent dans leur approche actuelle?

Chercheur principal : Paul Lafforgue

Directeur/codirecteurs : Fannie Couture

Date d'approbation initiale du projet : 02 juillet 2024

Date de fermeture de l'approbation éthique : 25 avril 2025

Maurice Lemelin
Président
CER de HEC Montréal

Signé le 2025-04-26 à 07:59

Résumé

Face à une transformation rapide des préférences des consommateurs, les chaînes hôtelières de luxe doivent repenser leurs stratégies pour maintenir un avantage concurrentiel durable. Ce mémoire s'intéresse à la manière dont ces groupes, et notamment la branche luxe du groupe Accor, adaptent leurs pratiques à cette nouvelle donne. L'analyse repose sur une étude de cas multiple, avec un cas principal, la branche luxe du groupe Accor (avec un focus particulier sur le Royal Monceau – Raffles) enrichi par deux cas secondaires : le Conrad Punta de Mita (Hilton) et l'Hôtel Bristol à Genève. L'approche mobilise plusieurs cadres théoriques issus du champ du management stratégique (théorie de la consommation expérimentuelle (Holbrook & Hirschman, 1982), théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975), théorie du cœur technique (Thompson, 1967), théorie du capital humain (Becker, 1964), leadership transformationnel (Bass & Avolio, 1994), théorie des capacités dynamiques (Teece et al., 1997)). Les données ont été collectées à travers six entretiens semi-directifs, une observation participante en immersion professionnelle, ainsi qu'une analyse documentaire. Cinq leviers stratégiques ont été identifiés : la standardisation vs l'adaptation locale, la fidélisation dans un contexte de consommation hybride, la digitalisation, le rôle du capital humain, et les dynamiques de co-création. Cette recherche contribue à éclairer les tensions qui structurent l'hôtellerie de luxe contemporaine et propose une lecture intégrée des choix organisationnels à l'œuvre.

Mots clés : hôtellerie de luxe, expérience client, digitalisation, consommation hybride, avantage concurrentiel

Méthodes de recherche : étude de cas qualitative , entretiens semi-directifs, observation participante, analyse documentaire, approche thématique

Abstract

Luxury hotel chains are increasingly challenged to adapt their strategies to rapidly shifting consumer preferences while preserving their competitive edge. This thesis explores how such chains—particularly the luxury division of Accor—respond to these evolving demands. Using a multiple case study approach, the research focuses on the Accor's luxury branch Royal (with a specific focus on Monceau Raffles Paris), complemented by two contrastive cases: Conrad Punta de Mita (Hilton) and the Hotel Bristol in Geneva. The analysis draws on several theoretical frameworks from strategic management (experiential consumption theory (Holbrook & Hirschman, 1982), transaction cost theory (Williamson, 1975), core technology theory (Thompson, 1967), human capital theory (Becker, 1964), transformational leadership (Bass & Avolio, 1994), and dynamic capabilities (Teece et al., 1997)). Data were collected through six semi-structured interviews, participant observation, and secondary source analysis. Five key strategic levers were identified: balancing standardization and local adaptation, hybrid consumption and loyalty, digital transformation, human capital development, and stakeholder co-creation. This study sheds light on the structural tensions shaping the luxury hospitality sector and offers an integrated reading of the organizational responses observed.

Keywords: luxury hospitality, competitive advantage, customer experience, human capital, digitalization, hybrid consumption

Research methods: qualitative case study, semi-structured interviews, participant observation, document analysis, thematic approaches

Table des matières

AVIS DE CONFORMITÉ DU CER	III
RÉSUMÉ	V
ABSTRACT	VII
TABLE DES MATIÈRES	VIII
LISTE DES ABRÉVIATIONS	XI
AVANT-PROPOS.....	XII
REMERCIEMENTS	13
INTRODUCTION	15
CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	17
<i>1.1 Introduction</i>	<i>17</i>
<i>1.2 Définition et évolution du concept de luxe</i>	<i>17</i>
<i>1.3 L'hôtellerie de luxe, ses modèles et enjeux stratégiques</i>	<i>18</i>
<i>1.4 L'expérience client en changement dans l'hôtellerie du luxe</i>	<i>32</i>
<i>1.5 Analyse des forces compétitives dans l'industrie d'hôtellerie de luxe</i>	<i>35</i>
<i>1.6 Conclusion.....</i>	<i>39</i>
CHAPITRE 2 : LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	41
<i>2.1 Introduction</i>	<i>41</i>
<i>2.2 Approche méthodologique.....</i>	<i>41</i>
<i>2.3 Collecte de données</i>	<i>42</i>
<i>2.4 Stratégie de collecte des données</i>	<i>46</i>
<i>2.5 Analyse des données</i>	<i>47</i>
<i>2.6 Limites et considérations méthodologiques.....</i>	<i>48</i>
CHAPITRE 3 : RÉSULTATS	51
<i>3.1 Introduction</i>	<i>51</i>
<i>3.2 Étude de cas : Accor Luxury</i>	<i>51</i>
<i>3.3 Synthèse des résultats</i>	<i>67</i>
CHAPITRE 4 : DISCUSSIONS	70

4.1 Interprétation des résultats à la lumière des cadres théoriques mobilisés	70
4.2 Limites de l'étude et conditions d'interprétation	73
4.3 À quoi ressemblera l'hôtellerie de luxe de demain ?	75
CHAPITRE 5 : CONCLUSION.....	77
BIBLIOGRAPHIE.....	79
ANNEXES	I
LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES.....	V

Liste des abréviations

- **ALL** : Accor Live Limitless (programme de fidélité du groupe Accor)
- **BLEISURE** : Business + Leisure (voyages mêlant affaires et loisirs)
- **COO**: Chief Operating Officer (Directeur des opérations)
- **CRM** : Customer Relationship Management (gestion de la relation client)
- **DART** (programme interne Accor)
- **EP** : Expérience client (utilisé en abrégé à quelques endroits)
- **ESG** : Environmental, Social and Governance (Environnement, Social et Gouvernance)
- **GM** : General Manager (Directeur Général)
- **IA** : Intelligence artificielle
- **OTA** : Online Travel Agency (Agence de voyage en ligne)
- **PESTEL** : Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Environnemental et Légal
- **PMS** : Property Management System (utilisé dans les passages sur les outils de pilotage hôtelier)
- **RBV** : Resource-Based View (Approche fondée sur les ressources)
- **RH** : Ressources humaines
- **RSE** : Responsabilité Sociétale des Entreprises
- **UX** : User Experience (Expérience utilisateur)

Avant-propos

L'hôtellerie a toujours été un secteur qui m'intéressait, tant pour sa dimension humaine que pour les défis stratégiques qu'il soulève dans un environnement en constante évolution. En 2024, j'ai eu le privilège de travailler au Royal Monceau – Raffles Paris, au moment même où la capitale se préparait à accueillir les Jeux Olympiques. Ce contexte exceptionnel m'a offert une immersion rare dans les coulisses d'un palace parisien, me permettant d'observer, de vivre et de comprendre les réalités opérationnelles d'un établissement de luxe au cœur d'un groupe international.

C'est en vivant cette expérience de l'intérieur que m'est venue l'idée de relier observation de terrain et réflexion académique. L'opportunité d'interroger directement les professionnels du secteur, d'analyser les tensions entre standardisation globale et adaptation locale, ou encore de comprendre les enjeux de fidélisation dans un monde post-pandémique m'a semblé constituer une contribution utile pour la recherche et pour les acteurs de l'industrie.

Ce mémoire n'est donc pas seulement un exercice universitaire : il est aussi le prolongement d'un engagement personnel dans un secteur qui me passionne. Il m'a permis de croiser des savoirs théoriques, des pratiques managériales et des expériences humaines riches, en mobilisant des outils d'analyse stratégique tout en gardant le souci de rester au plus près du réel. Ce travail marque ainsi l'aboutissement d'un parcours de formation à HEC Montréal maintenant depuis 5 ans avec un baccalauréat en Intelligence d'Affaire et une maîtrise en Stratégie. Ce travail représente dès lors une étape significative dans ma trajectoire professionnelle.

Les remerciements formels seront exprimés dans la section dédiée, mais je souhaite d'ores et déjà saluer ici les personnes rencontrées dans le cadre de ce mémoire, qui ont généreusement partagé leur temps, leur expertise et leur vision et qui m'ont inspiré pour la suite de mes objectifs professionnels.

Remerciements

Ce mémoire n'aurait pas pu voir le jour sans le soutien, la disponibilité et la confiance de nombreuses personnes que je tiens à remercier chaleureusement.

Je souhaite d'abord remercier ma directrice de recherche, Fannie Couture, pour son accompagnement rigoureux tout au long de ce mémoire ainsi que dans le cadre de notre cours de gestion stratégique. Malgré la charge de travail liée à ses enseignements, à ses recherches en cours et aux imprévus qu'elle a dû gérer, elle a su trouver le temps et l'énergie nécessaires pour que nous menions ce projet jusqu'au bout. Ses conseils avisés, sa capacité à toujours m'encourager à aller plus loin dans ma réflexion, et ses retours critiques et bienveillants ont été essentiels pour structurer et approfondir ce travail.

Je remercie également Serge Poisson-de-Haro qui, fort de son expertise dans le secteur, a su partager une vision éclairée des enjeux contemporains de l'hôtellerie de luxe. Ses conseils, sa disponibilité et sa capacité à stimuler notre réflexion stratégique ont grandement contribué à enrichir ce mémoire et à faire avancer le travail d'écriture avec pertinence et rigueur.

Je remercie également les six professionnels de l'hôtellerie de luxe qui ont accepté de participer aux entretiens. Leur regard éclairé sur les enjeux du secteur, leur transparence et leur disponibilité ont enrichi ce mémoire de manière décisive. Jamais je n'aurais imaginé pouvoir échanger avec des professionnels d'un tel niveau, et c'est précisément grâce à ce mémoire que cela a été possible. Pourquoi ont-ils accepté de participer à cette étude ? Peut-être ont-ils perçu chez moi la curiosité sincère d'un étudiant ambitieux, voulant en apprendre plus sur le secteur et de pouvoir discuter des enjeux de l'hôtellerie de luxe d'aujourd'hui et de demain.

Un grand merci à l'équipe du Royal Monceau – Raffles Paris, pour m'avoir offert la possibilité de vivre une immersion professionnelle aussi intense que formatrice. L'accueil que j'y ai reçu a largement dépassé mes attentes : chaque collaborateur a pris le temps de m'accompagner dans mon intégration et de partager avec moi les clés du métier. Je tiens tout particulièrement à remercier l'équipe du service Guest Relations, avec qui j'ai passé la majorité de mon temps, pour sa générosité, son écoute et son ouverture. Ces semaines sur le terrain m'ont permis d'observer de

près la complexité du quotidien hôtelier et de saisir concrètement comment les choix stratégiques prennent forme sur le terrain, au contact direct des clients, des équipes et des réalités opérationnelles.

Je remercie également ma famille, amis et camarades d'HEC Montréal, pour leur soutien moral, leurs encouragements et, pour plusieurs d'entre eux, leur implication directe dans ce projet. Chaque fois qu'une connaissance évoluait dans le secteur de l'hôtellerie, ils n'ont pas hésité à activer leur réseau pour tenter de m'obtenir davantage d'entrevues, allant jusqu'à me recommander auprès de professionnels ou à partager mon projet dans leurs cercles. Cette mobilisation collective m'a touché et a fortement contribué à faire avancer ma recherche. Beaucoup se sont sentis intégrés à ce mémoire, et je leur en suis sincèrement reconnaissant.

Enfin, je tiens à saluer toutes celles et ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à faire de cette recherche une aventure à la fois intellectuelle et humaine. À toutes et à tous, merci.

Déclaration de l'usage d'outils d'intelligence artificielle générative

Je déclare avoir utilisé ChatGPT (GPT-4), dans le cadre de la rédaction de ce mémoire. Cet outil m'a servi à reformuler certains passages, proposer des idées auxquels je n'aurai pas pensé, améliorer la fluidité rédactionnelle, et intégrer des références dans un style académique conforme aux normes APA.

Les résultats générés par l'outil ont été revus, adaptés et intégrés de manière critique dans le cadre de ma propre réflexion. J'en demeure pleinement responsable, tant sur le fond que sur la forme.

De plus, je déclare avoir pris entente avec la personne qui supervise mon travail quant aux types d'utilisation faite de l'intelligence artificielle générative prévue dans la réalisation de mon mémoire. Je m'engage à renouveler l'entente en fonction de tout changement envisagé.

Introduction

L'hôtellerie de luxe traverse une période de mutation profonde, marquée par une recomposition des attentes des clientèles, une intensification des logiques expérientielles et une redéfinition des standards de compétitivité. Dans un contexte où les voyageurs recherchent désormais plus que du confort et du raffinement – à savoir une expérience authentique, personnalisée et mémorable –, les chaînes hôtelières de luxe doivent adapter leurs stratégies sans renier les fondements de leur promesse de marque. Ces transformations s'inscrivent dans un environnement global bouleversé par la digitalisation, la montée en puissance des nouvelles générations de consommateurs, et la pression croissante des enjeux sociaux et environnementaux.

Dans ce contexte, les groupes internationaux tels qu'Accor, Hilton ou Marriott doivent arbitrer entre standardisation globale et adaptation locale, tout en renforçant leur capacité à innover et à engager leurs parties prenantes dans la co-construction de valeur. C'est précisément cette tension stratégique – entre alignement global et agilité contextuelle – qui est au cœur de cette recherche. La problématique qui guide ce travail se formule de la manière suivante : *comment les chaînes hôtelières de luxe parviennent-elles à adapter leurs stratégies aux nouvelles préférences des consommateurs tout en maintenant un avantage concurrentiel durable ?*

Pour répondre à cette interrogation, ce mémoire propose une étude de cas approfondie centrée sur la branche luxe du groupe Accor, avec un focus particulier sur le Royal Monceau – Raffles Paris, enrichie par deux cas secondaires (Conrad Punta de Mita – Hilton, et l'Hôtel Bristol à Genève) mobilisés à des fins de contraste et de contextualisation.

Au croisement de plusieurs cadres théoriques – (théorie de la consommation expérientielle (Holbrook & Hirschman, 1982), théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975), théorie du cœur technique (Thompson, 1967), théorie du capital humain (Becker, 1964), leadership transformationnel (Bass & Avolio, 1994), théorie des capacités dynamiques (Teece et al., 1997)) – cette recherche ambitionne d'éclairer les stratégies d'adaptation des groupes hôteliers à travers une lecture intégrée des dynamiques observées sur le terrain.

Sur le plan méthodologique, l'étude s'appuie sur une approche qualitative de type étude de cas multiple. Elle combine des entretiens semi-directifs avec des dirigeants et directeurs d'établissement, une observation participante en immersion terrain, ainsi que l'analyse de documents stratégiques d'hôtellerie de luxe.

Ce mémoire se structure en cinq chapitres. Le premier chapitre présente la revue de littérature et les principaux concepts mobilisés. Le deuxième détaille la méthodologie adoptée. Le troisième propose une analyse thématique des résultats empiriques. Le quatrième discute ces résultats à la lumière des cadres théoriques retenus et des tensions stratégiques mises en évidence. Enfin, le cinquième chapitre conclut en revenant sur les apports, les limites et les perspectives ouvertes par cette recherche.

Cette introduction vise ainsi à poser les fondements d'une réflexion stratégique sur la manière dont les chaînes hôtelières de luxe repensent leurs modèles face aux mutations de la demande, en conjuguant excellence opérationnelle, ancrage local et cohérence globale.

Chapitre 1 : Revue de la littérature

1.1 Introduction

La revue s'organise désormais autour de cinq grands enjeux stratégiques identifiés à partir d'une analyse croisée entre les dynamiques macro-environnementales (cadre PESTEL) et les évolutions spécifiques de l'industrie du luxe hôtelier. Cette nouvelle structuration permet d'offrir une lecture intégrée des transformations qui redéfinissent les attentes des consommateurs, tout en positionnant clairement la question de recherche autour des stratégies d'adaptation mises en œuvre par les chaînes hôtelières de luxe.

Ce chapitre explore les déterminants de ces nouvelles attentes et leurs implications stratégiques. Nous commencerons par définir le concept de luxe et examiner son évolution au fil du temps. Ensuite, nous analyserons les nouvelles attentes des consommateurs, en nous intéressant aux tendances majeures qui influencent leurs choix, notamment l'essor du tourisme expérientiel, l'importance croissante de la responsabilité sociale des entreprises et la digitalisation des services hôteliers (Breda et al., 2019). Enfin, nous discuterons de l'impact de ces mutations sur l'industrie hôtelière et des adaptations stratégiques qui en découlent.

1.2 Définition et évolution du concept de luxe

Pour comprendre la notion de luxe, il est utile de revenir à son origine étymologique. Le mot provient du latin luxus, qui renvoie à la fois à la somptuosité et à une forme de vie douce ou extravagante (Tynan et al., 2010, p. 1157). Cette dualité traverse l'histoire du luxe : entre abondance matérielle et raffinement suprême. Historiquement, le luxe s'est construit autour de l'exclusivité, du prestige et d'une qualité exceptionnelle, le tout symbolisant une distinction sociale (Borralho, 2023).

Au-delà du confort matériel, le luxe répond à des besoins profonds : il agit comme marqueur de statut, permet de se distinguer socialement et exprime une réussite (Yang et Mattila, 2016). Dans l'hôtellerie, cela se traduit par le choix d'établissements iconiques et de services sur mesure. Le

luxe offre aussi une expérience unique, mémorable et fortement émotionnelle (Richard, 2017). Cette dimension hédonique est renforcée par l'attention portée aux détails, la personnalisation et l'environnement exceptionnel (Zarezadeh et al., 2022).

Le luxe se caractérise également par une qualité et une rareté qui justifient son prix. Les hôtels investissent dans des infrastructures haut de gamme et un personnel hautement qualifié afin de garantir un service parfait (Yang et Mattila, 2016 ; Richard, 2017).

Enfin, la notion de luxe s'est transformée. Jadis associée à la possession d'objets rares et chers, elle est aujourd'hui plus fluide et subjective, influencée par les valeurs, aspirations et parcours de vie de chacun (Kim et al., 2022). Elle inclut désormais des critères intangibles comme l'authenticité, l'engagement éthique ou l'expérience personnalisée. De plus, avec la numérisation, le luxe devient aussi un vecteur de reconnaissance sociale en ligne, notamment via les réseaux sociaux. La mise en scène d'un séjour luxueux participe à la construction de l'image de soi. Ces évolutions, qui transforment profondément la manière dont le luxe est perçu et vécu, sont au cœur de cette investigation et seront analysées plus en détail dans la section dédiée à l'expérience client.

En somme, le monde du luxe repose toujours sur l'exclusivité, la qualité et le prestige. Mais les attentes des clients évoluent vers des formes d'hospitalité plus authentiques et alignées avec leurs valeurs personnelles (Jones et Comfort, 2020 ; Yang et Mattila, 2016). Ce changement oblige les chaînes à trouver un équilibre entre des standards internationaux et l'adaptation aux attentes locales pour rester compétitives.

1.3 L'hôtellerie de luxe, ses modèles et enjeux stratégiques

a) Introduction

L'hôtellerie de luxe est confrontée à une transformation structurelle alimentée par des mutations profondes de son environnement externe. Les facteurs politiques, économiques, sociaux, technologiques, environnementaux et légaux (souvent regroupés sous le cadre analytique

PESTEL) génèrent de nouvelles attentes de la part des clients, de nouvelles contraintes opérationnelles, mais aussi des opportunités d'innovation stratégique. Ces évolutions ont été accélérées par des chocs exogènes récents, comme la pandémie de COVID-19 ou la montée en puissance des enjeux environnementaux, qui ont poussé les chaînes hôtelières à repenser leurs modèles.

Dans ce contexte mouvant, les modèles d'organisation hôtelière eux-mêmes évoluent en réponse à ces pressions externes. Les grands groupes adoptent des structures plus flexibles, intégrant de nouveaux formats de partenariat ou de gouvernance afin de répondre à des attentes de personnalisation, de durabilité ou d'efficience économique. Par exemple, la montée de la sensibilité écologique pousse certaines chaînes à privilégier des logiques fédérées permettant un ancrage local plus affirmé, tandis que l'accélération technologique pousse d'autres à renforcer l'intégration pour optimiser la gestion des données clients. Ces reconfigurations montrent à quel point les grandes tendances macro-environnementales influencent non seulement les stratégies commerciales, mais aussi les fondements organisationnels mêmes du secteur hôtelier de luxe.

b) Modèles

Dans l'hôtellerie de luxe, plusieurs modèles d'organisation coexistent (Portefeuille Luxe, Chaîne de luxe intégré et le luxe fédéré) (AltexSoft, 2023), chacun incarnant une logique stratégique distincte en matière de contrôle, de diffusion de la marque et d'expérience client. Ces modèles influencent directement les choix de gouvernance, la flexibilité opérationnelle, ainsi que la capacité à répondre aux attentes différenciées des clientèles internationales.

En premier lieu, les portefeuilles luxe (Accor, Marriott, Hilton, IHG) regroupent de grands groupes hôteliers internationaux disposant d'un portefeuille diversifié de marques, incluant des enseignes de luxe comme Raffles, Ritz-Carlton, Waldorf Astoria ou InterContinental. Ces groupes fonctionnent selon un modèle de gestion multi-marques qui permet une mutualisation des ressources, une puissance de distribution globale et une standardisation des processus tout en s'adaptant aux codes du luxe. Leur force repose sur l'adossement à une infrastructure mondiale, à des programmes de fidélisation intermarques, et à une capacité de développement rapide via la

franchise ou la gestion déléguée (Richard, 2017). Toutefois, cette logique peut engendrer une dilution de l'identité de chaque marque et une complexité accrue dans la coordination des standards, ce qui nuit parfois à la cohérence perçue par le client.

En second lieu, certaines chaînes hôtelières adoptent une stratégie intégrée et monomarque, à l'image de Four Seasons. Ce modèle repose sur une maîtrise complète de l'expérience client, une culture d'entreprise forte et une cohérence de marque exemplaire. Il permet de garantir un positionnement clair et une uniformité dans les standards de qualité. Le modèle intégré offre également plus de souplesse dans l'implémentation de standards personnalisés tout en conservant une forte reconnaissance internationale. Cette logique peut être rapprochée des enjeux de branding et de cohérence stratégique abordés par Borralho (2023). Néanmoins, cette approche limite les économies d'échelle et la rapidité d'expansion, rendant les investissements plus lourds et risqués.

Enfin, les organisations de luxe fédérées comme Relais & Châteaux ou certains hôtels boutiques fédèrent des établissements autour d'une marque ombrelle, souvent basée sur des critères stricts d'adhésion (charte qualité, expérience authentique, dimension locale). Elles permettent aux hôtels membres de bénéficier d'une visibilité mondiale, d'outils de réservation, de programmes de fidélisation partagés et d'un cadre de communication commun, tout en conservant leur autonomie opérationnelle. Relais & Châteaux illustre bien cette approche : « nous avons grandi en tant qu'organisation à but non lucratif en opérant collectivement selon un ensemble de principes directeurs, de valeurs partagées et d'une vision de l'hospitalité, tout en permettant à chaque établissement de rester fièrement indépendant » (Relais & Châteaux, 2022). Cependant, la relative liberté laissée aux établissements peut engendrer des écarts de qualité ou d'image, nuisant à la perception de cohérence de la marque ombrelle.

En somme, chacun de ces modèles présente des avantages spécifiques mais également des contraintes propres qui les rendent plus ou moins adaptés selon les contextes et les dynamiques d'un marché en mutation. Leur pertinence stratégique dépendra de leur capacité à intégrer les attentes émergentes des clientèles – en matière d'authenticité, de personnalisation ou de durabilité – tout en préservant une cohérence de marque et une qualité d'exécution à l'échelle internationale. Dans un environnement aussi mouvant que l'hôtellerie de luxe, l'agilité organisationnelle et la

clarté du positionnement deviennent ainsi des conditions clés de succès pour chaque type de structure.

c) Enjeux stratégiques au travers du prisme PESTEL

1. Introduction

Au lieu de traiter chaque facteur PESTEL séparément, cette section s'intéresse aux enjeux stratégiques globaux de l'hôtellerie de luxe et aux dynamiques de son environnement. L'objectif est de montrer comment les chaînes hôtelières interprètent ces mutations – en tant qu'opportunités ou menaces – pour adapter leurs choix stratégiques. Chaque partie de cette section articule donc une tension stratégique particulière avec les forces externes qui l'alimentent.

2. Consommation hybride et fidélisation

L'un des bouleversements les plus notables dans les modes de consommation concerne la volonté croissante des clients de conjuguer plusieurs usages dans un même séjour : travail et loisir ("bleisure"), santé et bien-être, découverte et engagement social. Ce phénomène, souvent qualifié de « consommation hybride », remet en question la segmentation traditionnelle des offres hôtelières (Lichy & McLeay, 2020).

Dans le secteur du luxe, cette hybridation se traduit par une attente de flexibilité, d'authenticité et de personnalisation plus marquée encore que dans d'autres segments. Les clients de l'hôtellerie haut de gamme recherchent désormais des expériences capables de répondre simultanément à des besoins fonctionnels et émotionnels (Pine & Gilmore, 1999 ; Kapferer & Bastien, 2012).

D'un point de vue théorique, cette évolution peut être analysée à travers la théorie de la consommation expérientielle (Holbrook & Hirschman, 1982), qui met en lumière l'importance de l'hédonisme, de la symbolique et de l'émotion dans les processus de consommation. Cela aide à expliquer pourquoi les clients du luxe attendent plus qu'un bon service : ils veulent vivre une expérience marquante, qui fait sens et dont ils se souviendront. Elle justifie également l'importance accordée aux éléments immatériels de l'offre, tels que l'ambiance, le design sensoriel ou la qualité de l'interaction humaine.

Toutefois, cette théorie présente des limites dans un contexte stratégique : elle éclaire bien les dimensions perceptuelles et affectives de l'expérience, mais reste moins opérationnelle pour guider les choix managériaux concrets en matière d'investissement, de standardisation ou de transformation digitale. Elle doit donc être complétée par des approches centrées sur la création de valeur, la performance ou encore la gestion de la relation client. Dans le cadre hôtelier, cette approche implique une redéfinition de la valeur perçue : il ne s'agit plus seulement de fournir une prestation haut de gamme, mais de co-construire avec le client une expérience personnalisée et mémorable (Gentile et al., 2007).

En parallèle, les logiques de fidélisation évoluent. On passe d'un modèle transactionnel (récompense, points, avantages tangibles) à un modèle relationnel, fondé sur la reconnaissance, l'attachement à la marque et l'alignement des valeurs (Verhoef, 2003 ; Hennig-Thurau et al., 2002). Dans l'hôtellerie de luxe, cela se traduit par des dispositifs plus fins de gestion de la relation client (CRM prédictif, accueil ultra-personnalisé, programmes exclusifs) et par une attention accrue à la cohérence de marque.

Enfin, ce phénomène est également alimenté par des mutations sociales et technologiques (facteurs S et T du PESTEL) : montée de l'individualisme, mobilité accrue, démocratisation du télétravail, mais aussi sophistication des outils de collecte et d'analyse des données clients (Zarezadeh et al., 2022). Pour les chaînes hôtelières, l'enjeu est donc de proposer des parcours clients flexibles, capables d'évoluer dynamiquement selon les contextes d'usage, tout en préservant une identité de marque forte.

Ainsi, la consommation hybride peut bousculer les modèles trop rigides, mais elle offre une vraie chance aux chaînes qui savent proposer une expérience à la fois cohérente et adaptée aux attentes actuelles.

Dès lors, une question stratégique centrale se pose : comment fidéliser les nouvelles générations sans recourir à des programmes strictement transactionnels, mais en s'appuyant sur une logique relationnelle et expérientielle, mieux alignée avec les aspirations contemporaines ?

3. Équilibre entre standardisation et adaptation locale

Dans un secteur historiquement structuré autour de standards rigides et d'une promesse d'universalité du service, l'hôtellerie de luxe est aujourd'hui confrontée à une tension croissante entre standardisation globale et adaptation aux spécificités locales. Cette tension est alimentée par la montée des attentes en matière d'authenticité, d'ancrage culturel et d'expériences personnalisées. Si la promesse de qualité repose sur une homogénéité du service (Mattila, 1999), la différenciation stratégique repose de plus en plus sur la capacité à offrir une expérience localisée, en phase avec les attentes culturelles, sociales et environnementales des clientèles.

L'enjeu ici n'est pas simplement opérationnel, il est structurel, car il engage les choix d'organisation de la chaîne de valeur. C'est à ce niveau que s'impose une lecture à travers la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975), qui permet d'analyser les arbitrages entre marché et hiérarchie. Dans cette perspective, le choix d'intégrer verticalement certaines fonctions (restauration, design, animation culturelle) ou de les déléguer à des acteurs locaux dépend du niveau de spécificité des actifs, de l'incertitude sur la qualité, et du risque d'opportunisme. Plus les actifs nécessaires à la prestation sont spécifiques — c'est-à-dire difficilement transférables ou adaptables à d'autres contextes —, plus les coûts de transaction liés à une relation contractuelle augmentent, justifiant ainsi une internalisation. Par exemple, une expérience culinaire signature ou un design unique peuvent nécessiter un contrôle étroit pour préserver l'identité de la marque.

À l'inverse, dans des contextes moins critiques ou plus standardisés, la délégation à des partenaires locaux permet une meilleure adaptation culturelle et une flexibilité accrue, tout en limitant les coûts fixes. Cette approche permet ainsi de comprendre comment certaines décisions d'organisation — internaliser ou déléguer une fonction stratégique — peuvent contribuer à créer ou à protéger un avantage concurrentiel.

Dans l'hôtellerie de luxe, plus une entreprise est intégrée verticalement, plus elle peut maintenir un contrôle rigoureux sur ses opérations — mais au prix d'une flexibilité réduite. À l'inverse, un modèle plus décentralisé peut favoriser une adaptation locale plus fine, au risque d'éroder la cohérence globale de l'image de marque (Harrington et al., 2014).

Cependant, la théorie des coûts de transaction, bien qu'utile pour analyser les choix de gouvernance, montre ses limites dans le contexte du luxe : elle offre une lecture économique et organisationnelle pertinente, mais ne prend pas pleinement en compte les dimensions symboliques, identitaires et expérientielles du positionnement de marque. D'autres approches complémentaires, comme la théorie institutionnelle (DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983)), pourraient enrichir l'analyse, non pas pour remplacer la théorie des coûts de transaction, mais pour en compléter les angles morts. Alors que la théorie des coûts de transaction met l'accent sur les arbitrages économiques et structurels liés à la gouvernance organisationnelle, la théorie institutionnelle permettrait d'explorer les dimensions symboliques, normatives et culturelles qui influencent les choix stratégiques, notamment en matière de légitimité, de conformité aux attentes sociales, ou de diffusion des pratiques dans un champ donné (DiMaggio & Powell, 1983). Le recours à cette dernière se justifie donc pour saisir des logiques de transformation moins formalisables économiquement mais tout aussi décisives dans la construction d'un avantage concurrentiel pérenne dans l'hôtellerie de luxe.

Cette tension, bien que stimulante, soulève une interrogation stratégique centrale pour les chaînes hôtelières de luxe, à l'intersection de plusieurs facteurs du PESTEL. D'un point de vue social, les clientèles attendent une personnalisation forte et une reconnaissance culturelle authentique. D'un point de vue environnemental, l'ancrage local permet de limiter les impacts liés aux chaînes logistiques longues. D'un point de vue légal, les régulations varient fortement d'un pays à l'autre, incitant à une plus grande flexibilité opérationnelle. Dès lors, une question stratégique se pose : comment concilier identité globale de la marque et spécificités culturelles locales sans nuire à la cohérence stratégique ?

4. Données et technologies : des déclencheurs d'enjeux stratégiques

Les technologies numériques bouleversent en profondeur l'organisation des services dans l'hôtellerie de luxe. Des systèmes de gestion intégrée (PMS, CRM prédictifs) à l'usage de l'intelligence artificielle, en passant par les interfaces immersives ou les outils de reconnaissance faciale, la technologie devient un vecteur d'optimisation, de personnalisation et d'efficience. En parallèle, l'exploitation des données clients — à travers le big data et les algorithmes de

personnalisation — transforme les modes de conception de l'expérience hôtelière (Zarezadeh et al., 2022).

Du point de vue théorique, cette évolution peut être éclairée par les travaux de Thompson (1967), notamment sa thèse sur la protection du cœur technique de l'organisation. Selon lui, les entreprises cherchent à protéger la partie la plus critique et la plus complexe de leur fonctionnement (le « technical core ») en la rendant invisible ou difficilement accessible. Cette stratégie vise à réduire l'incertitude, à éviter l'appropriation par des tiers et à conserver un avantage concurrentiel. Dans l'hôtellerie de luxe, cette logique est particulièrement manifeste : les technologies les plus différenciantes (ex : IA propriétaire, moteurs de personnalisation, systèmes de feedback en temps réel) sont souvent protégées ou dissimulées, tandis que les technologies visibles sont soigneusement mises en scène pour améliorer l'expérience perçue sans compromettre les savoir-faire clés. Cette interprétation ne s'appuie pas sur une étude de cas unique, mais découle d'une lecture sectorielle croisée des stratégies de marques telles que Four Seasons, Ritz-Carlton ou Mandarin Oriental, et de la littérature récente sur l'usage stratégique de la technologie dans le luxe (Cherenkov et al., 2024 ; Zarezadeh et al., 2022). Elle prolonge ainsi de manière analytique la perspective de Thompson en l'appliquant au champ spécifique de l'hôtellerie de luxe. Néanmoins, cette théorie présente certaines limites dans le contexte contemporain de l'hôtellerie de luxe : elle ne tient pas pleinement compte de l'exigence de transparence croissante des clientèles, ni de l'interdépendance accrue avec des plateformes numériques tierces. Aussi, elle repose sur une séparation claire entre cœur technique et environnement externe, alors que la porosité entre ces sphères s'intensifie avec les dynamiques d'open innovation ou de co-développement technologique.

De plus, l'intégration croissante des technologies pose plusieurs défis. D'un point de vue stratégique, la dépendance aux prestataires technologiques extérieurs peut fragiliser la chaîne de valeur et réduire la capacité d'innovation propre. D'un point de vue organisationnel, l'accélération des cycles d'obsolescence nécessite une agilité et une formation continue du personnel. Enfin, sur le plan légal et social (facteurs L et S du PESTEL), la question de la gestion des données personnelles devient critique : les clientèles du luxe attendent à la fois une hyper-personnalisation et une confidentialité absolue (Liu et al., 2022).

En somme, si la technologie apparaît comme un levier essentiel pour différencier l'expérience de luxe et optimiser la performance, elle soulève également des arbitrages complexes entre externalisation et intégration, transparence et opacité, innovation et protection. L'approche de Thompson (1967) permet ici de penser la technologie non pas seulement comme un outil, mais comme un levier stratégique sensible à organiser et à sécuriser.

Cette lecture croisée des enjeux technologiques avec les facteurs du PESTEL permet d'identifier une question stratégique majeure : comment protéger les technologies différenciantes tout en répondant aux attentes croissantes en matière de personnalisation, d'instantanéité et de transparence ?

5. Les enjeux humains au cœur de la performance stratégique

Dans un secteur où la qualité du service repose avant tout sur l'humain, les ressources humaines représentent un levier stratégique majeur pour les chaînes hôtelières de luxe. Le recrutement, la formation et la fidélisation des talents sont au cœur de leur capacité à offrir une expérience client d'exception. Or, les attentes des nouvelles générations de salariés, les tensions sur le marché du travail et l'intensification de la concurrence entre établissements compliquent la tâche des directions RH.

L'hôtellerie de luxe repose sur une main-d'œuvre qualifiée, multilingue, adaptable et dotée d'un fort sens du service. Cependant, les conditions de travail, les horaires décalés et les exigences élevées en matière de performance peuvent engendrer une rotation importante du personnel, nuisant à la stabilité des équipes et à la qualité de l'expérience client (Dlamini, 2017).

Par ailleurs, les jeunes professionnels recherchent davantage de sens, d'autonomie et de reconnaissance. Ils aspirent à des environnements de travail valorisants, à des possibilités d'évolution rapide et à une meilleure conciliation entre vie personnelle et professionnelle. Ces aspirations obligent les chaînes hôtelières à adapter leur culture managériale, à renforcer leur marque employeur et à investir dans des parcours de formation engageants (Dlamini, 2017).

La fidélisation des talents passe aussi par la reconnaissance et la valorisation de leur contribution à l'expérience client. Le leadership transformationnel, concept développé notamment par Bass &

Avolio (1994), est particulièrement pertinent dans ce contexte. Ce modèle repose sur quatre dimensions : l'inspiration motivationnelle, la stimulation intellectuelle, la considération individualisée et l'influence idéalisée. Il permet de renforcer l'engagement, d'aligner les équipes autour d'une vision commune et de favoriser un climat propice à l'innovation continue dans la prestation de service. De plus, il favorise la responsabilisation des collaborateurs et l'adoption d'attitudes proactives, ce qui est essentiel dans un secteur où la qualité perçue repose sur la performance individuelle et collective.

Cette approche est en résonance avec la théorie du capital humain, selon laquelle les compétences, connaissances et capacités des individus constituent une ressource stratégique pour les organisations (Becker, 1964). Le capital humain est d'autant plus crucial dans les services de luxe qu'il incarne directement la promesse de marque. Investir dans le développement et la mobilisation de ces ressources humaines devient ainsi un facteur clé de différenciation, de fidélisation des clients, et de performance durable à long terme.

Cependant, ces approches présentent des limites : leur efficacité repose fortement sur la qualité du management intermédiaire, la stabilité des équipes et la cohérence entre discours managérial et pratiques réelles. De plus, les organisations peuvent sous-estimer les coûts de mise en œuvre d'une transformation culturelle et les résistances internes liées à des modes de management traditionnels.

Ces enjeux sont d'autant plus cruciaux que plusieurs facteurs du PESTEL les alimentent. D'un point de vue social, les évolutions générationnelles bousculent les attentes vis-à-vis du travail. Sur le plan légal, de nombreuses régions renforcent les exigences en matière de conditions de travail, de diversité ou de santé mentale. Enfin, la dimension économique, marquée par des pénuries de main-d'œuvre et une inflation des coûts salariaux, pousse les hôtels à repenser leur politique RH pour rester compétitifs.

Dès lors, une question stratégique essentielle se pose : comment les chaînes hôtelières de luxe peuvent-elles attirer, développer et fidéliser les talents dans un contexte de rareté, d'exigence croissante et d'évolution accélérée des compétences ?

6. Exploitation de la co-création et des partenariats : vers un écosystème stratégique élargi

La co-création avec les parties prenantes et le développement de partenariats durables deviennent des leviers stratégiques majeurs pour les chaînes hôtelières de luxe (Teece et al., 1997). Ce n'est pas qu'un effet de mode : cela reflète une véritable transformation dans la façon dont les hôtels pensent la valeur partagée avec leurs partenaires.

L'ancrage local, par exemple, permet de renforcer l'authenticité de l'expérience en intégrant des artisans, fournisseurs et talents du territoire dans l'offre hôtelière (Kapferer & Bastien, 2012 ; Alexandre & Thomas, 2015). Cette démarche contribue à une meilleure acceptabilité de l'hôtel au sein de son environnement tout en stimulant l'économie locale. Toutefois, elle pose un enjeu d'alignement avec les standards mondiaux de la marque et avec les attentes homogènes de certains segments de clientèle internationale.

L'implication du client dans la co-création de l'offre, notamment via les plateformes digitales ou les retours personnalisés, permet aux hôtels de développer une relation plus engagée et adaptée aux attentes individuelles (Prahalad & Ramaswamy, 2004 ; Ramaswamy & Ozcan, 2016). Cette approche suppose toutefois une flexibilité organisationnelle et une capacité d'adaptation rapide qui peuvent entrer en tension avec les exigences de cohérence de marque ou les contraintes opérationnelles.

Par ailleurs, la gouvernance élargie, incluant des partenariats avec des acteurs publics, des ONG ou des entreprises sociales, traduit une prise en compte plus globale des impacts sociétaux de l'activité hôtelière (Dwyer & Edwards, 2009). Cette orientation peut renforcer la réputation et la légitimité de l'hôtel, mais elle requiert une stratégie claire d'articulation entre mission sociétale et performance économique.

Sur le plan théorique, ces dynamiques peuvent être analysées à travers la théorie des capacités dynamiques (Teece et al., 1997), qui met l'accent sur la capacité d'une entreprise à intégrer, développer et reconfigurer ses ressources internes et externes pour faire face à un environnement en mutation constante. Appliquée à l'hôtellerie de luxe, cette théorie permet de comprendre

comment les chaînes doivent apprendre à collaborer stratégiquement avec un écosystème d'acteurs (clients, partenaires locaux, ONG, start-ups, institutions publiques) afin d'innover, de s'adapter localement, et de renforcer leur résilience. Appliquée à l'hôtellerie de luxe, cette approche permet de penser la co-création comme un vecteur d'innovation relationnelle et d'ancrage territorial.

Cependant, cette théorie n'est pas exempte de limites. Elle suppose une capacité organisationnelle élevée à détecter et anticiper les signaux faibles du marché, ce qui peut être difficile dans des environnements très complexes. Elle reste également relativement générale dans ses prescriptions, et ne précise pas toujours les modalités concrètes de mise en œuvre des partenariats ou de coordination entre parties prenantes aux intérêts parfois divergents.

La montée en puissance de ces logiques partenariales est également alimentée par des facteurs du PESTEL. Sur le plan social et culturel, la recherche d'authenticité et d'expériences immersives pousse les hôtels à s'appuyer sur les ressources locales (Pine & Gilmore, 1999 ; Gilmore & Pine, 2007). Sur le plan environnemental, les enjeux de durabilité et de circularité incitent à nouer des alliances avec des acteurs spécialisés. Enfin, d'un point de vue politique et réglementaire, certaines destinations exigent ou encouragent la collaboration avec des acteurs locaux pour favoriser l'intégration territoriale.

Ainsi, une question stratégique clé se pose : comment structurer des partenariats créateurs de valeur tout en préservant la cohérence de la marque et la maîtrise des standards d'excellence ?

Afin de synthétiser l'ensemble des enjeux identifiés, le tableau suivant propose une vue d'ensemble des principaux volets stratégiques analysés dans cette section, des enjeux correspondants ainsi que des exemples de questions qui permettent d'ouvrir la réflexion.

Tableau 1 : Tableau synthétique des enjeux stratégiques liés à l'évolution des préférences des consommateurs dans l'hôtellerie de luxe en 2025

Volet stratégique	Enjeux principaux	Questionnement stratégique	Concepts théoriques mobilisés	Variables PESTEL mobilisées
Fidélisation client	Consommation hybride et fidélisation	Comment fidéliser les nouvelles générations sans recourir à des programmes strictement transactionnels ?	Théorie de la consommation expérientielle (Holbrook & Hirschman, 1982)	Social, Technologique
Standardisation vs adaptation locale	Équilibre entre standardisation et adaptation locale	Comment concilier identité globale de la marque et spécificités culturelles locales ?	Théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975)	Social, Environnemental, Légal
Technologie et digitalisation	Données et technologies : des déclencheurs d'enjeux stratégiques	Comment protéger les technologies différenciantes tout en répondant aux attentes croissantes en matière de personnalisation, d'instantanéité et de transparence ?	Théorie du cœur technique (Thompson, 1967)	Technologique, Légal, Social
Leadership et ressources humaines	Les enjeux humains au cœur de la performance stratégique	Comment attirer et retenir les talents tout en maintenant une exigence de service élevée ?	Théorie du capital humain (Becker, 1964), Leadership transformationnel (Bass & Avolio, 1994)	Social, Légal, Économique
Co-création et partenariats durables	Exploitation de la co-création et des partenariats	Comment intégrer durablement les acteurs locaux dans l'expérience sans nuire à l'uniformité perçue ?	Théorie des capacités dynamiques (Teece et al., 1997)	Social, Environnemental, Politique

7. Conclusion

L'évolution des préférences des consommateurs en hôtellerie de luxe illustre une transformation profonde et continue du marché. Le luxe n'est plus uniquement synonyme de richesse visible. Aujourd'hui, ce sont des valeurs plus subtiles comme l'émotion, l'authenticité ou la qualité de l'expérience qui priment, tout en gardant un cadre de confort haut de gamme où les clients peuvent se sentir chez eux partout dans le monde. Cette mutation s'explique par plusieurs facteurs, notamment l'émergence des nouvelles générations de consommateurs, l'essor du digital, la prise de conscience écologique et la montée en puissance d'un tourisme plus expérientiel.

Les cinq enjeux stratégiques explorés dans cette section – la consommation hybride et la fidélisation, l'équilibre entre standardisation et adaptation locale, l'intégration des données et des technologies, les ressources humaines, et la co-création avec les parties prenantes – traduisent les principaux leviers à activer pour accompagner cette transformation. Ces cadres théoriques, bien que distincts, convergent autour d'un objectif stratégique central : comprendre comment les chaînes hôtelières de luxe peuvent maintenir un avantage concurrentiel tout en s'adaptant aux nouvelles préférences des consommateurs. La théorie de la consommation expérientielle met en

lumière la différenciation par l’émotion et l’authenticité, tandis que la théorie des coûts de transaction éclaire les choix structurels qui permettent de maximiser l’efficience sans compromettre la qualité. La théorie du cœur technique souligne la nécessité de protéger les ressources différenciantes face à la concurrence, tandis que la théorie du capital humain rappelle que l’excellence perçue repose sur l’investissement dans les compétences humaines. Enfin, la théorie des capacités dynamiques articule l’ensemble dans une logique d’agilité stratégique, en insistant sur la capacité à reconfigurer continuellement ses ressources pour s’adapter aux nouvelles attentes. Ensemble, ces cadres permettent d’expliquer comment les entreprises peuvent transformer les tensions et mutations de l’environnement en sources d’avantage concurrentiel durable.

Ces enjeux ne sont pas isolés des dynamiques externes : ils sont activement façonnés par les facteurs du PESTEL – qu’ils soient technologiques, sociaux, culturels, économiques, environnementaux ou réglementaires. Tous convergent vers une redéfinition du luxe fondée non plus uniquement sur le produit ou le lieu, mais sur l’expérience globale, la singularité relationnelle et la capacité d’adaptation stratégique.

Pour rester compétitives, les chaînes de luxe doivent allier qualité de service, innovation, ancrage local et capacité d’adaptation. C’est précisément cette capacité stratégique à se réinventer, tout en préservant leur ADN de marque, que nous explorerons dans la suite de ce mémoire.

Cette transition nous amène à nous pencher plus en détail sur un élément central de cette transformation : l’expérience client. Dans la section suivante, nous analyserons comment celle-ci évolue, quelles en sont les composantes clés, et en quoi elle constitue un levier stratégique fondamental pour les chaînes hôtelières de luxe dans un contexte de mutation des attentes et de complexification du rapport au service.

1.4 L'expérience client en changement dans l'hôtellerie du luxe

a) Qu'est-ce que l'expérience client ?

Dans l'hôtellerie de luxe, l'expérience client est au cœur de la stratégie. Elle désigne l'ensemble des perceptions qu'un individu construit à travers ses interactions avec une entreprise, avant, pendant et après la consommation du service (Meyer & Schwager, 2007 ; Jain et al., 2017). Contrairement à une approche centrée sur le produit ou la prestation, cette notion insiste sur la subjectivité de l'évaluation, sa dimension émotionnelle, sensorielle et relationnelle, et son inscription dans un parcours global et cohérent (Becker & Jaakkola, 2020).

Dans l'univers hôtelier haut de gamme, chaque micro-interaction — de la réservation en ligne à la note manuscrite laissée dans la chambre — devient un point de contact stratégique qui façonne la perception de l'expérience. La tonalité de voix du personnel, la qualité du silence dans un couloir, la température de la salle de bain, ou encore la rapidité de réponse du service client participent à l'enchantedement attendu dans le luxe. Cette granularité expérientielle impose une orchestration méticuleuse, qui mobilise à la fois les dimensions tangibles (cadre physique, équipements) et intangibles (qualité de la relation, capacité d'anticipation).

Cependant, la gestion de l'expérience client dans ce secteur repose sur une double tension: entre standardisation et personnalisation d'une part, et entre contrôle stratégique et subjectivité perçue d'autre part. Si la cohérence de marque impose une homogénéité dans la promesse de service, la nature même de l'expérience, variable selon le contexte, les attentes ou l'état émotionnel du client, en limite la standardisation. Ainsi, un même service peut être perçu comme exceptionnel ou insuffisant selon le profil du client, ce qui complexifie les logiques de pilotage opérationnel et stratégique.

Dans ce cadre, les apports de la Service-Dominant Logic (Vargo & Lusch, 2004) apportent un éclairage particulièrement pertinent. Cette approche soutient que la valeur n'est pas produite de

manière linéaire mais co-construite entre le client et l'entreprise, ce qui implique une transformation du rôle de l'organisation : elle ne délivre plus seulement un service, elle orchestre une série d'interactions permettant l'émergence de cette valeur. Cela éclaire directement les enjeux de pilotage stratégique et opérationnel, dans la mesure où cette logique impose de repenser les processus, les indicateurs de performance, les formations internes et la gouvernance des points de contact, afin de créer les conditions favorables à une expérience perçue comme authentique et différenciante. Becker et Jaakkola (2020) prolongent cette analyse en démontrant que l'expérience ne peut être réduite à une mise en scène, mais doit être envisagée comme une co-construction dynamique, contextualisée et souvent imprévisible.

L'application de cette perspective à l'hôtellerie de luxe impose aux entreprises de développer des compétences organisationnelles spécifiques : capacité à identifier et interpréter les signaux faibles, agilité dans l'adaptation des services en temps réel, empowerment des employés, et structuration de parcours personnalisés. Elle interroge également le rôle des technologies immersives et prédictives dans l'accompagnement du client tout au long de son séjour, sans pour autant compromettre la dimension humaine de l'expérience, considérée comme un marqueur fondamental du luxe.

En définitive, l'expérience client dans l'hôtellerie de luxe ne se résume pas à un agrégat de prestations de qualité. Elle devient un indicateur de maturité stratégique, révélant la capacité d'une chaîne hôtelière à conjuguer excellence opérationnelle, différenciation émotionnelle et adaptation dynamique (Becker & Jaakkola, 2020), différenciation émotionnelle et pertinence contextuelle dans un environnement où les standards d'exception sont en perpétuelle redéfinition.

b) Les composantes et l'évolution de l'EP dans l'hôtellerie du luxe

L'expérience client dans l'hôtellerie de luxe ne peut plus être analysée comme un simple agrégat de prestations haut de gamme. Elle doit être comprise comme un processus stratégique de co-production de valeur, à la fois différentiateur et révélateur de la capacité d'adaptation des établissements à des attentes de plus en plus fragmentées (Becker & Jaakkola, 2020). Les travaux de Walls et al. (2011) marquent un tournant important car ils déplacent la compréhension de

l'expérience client d'une approche centrée sur la prestation vers une vision holistique intégrant plusieurs dimensions complémentaires – l'environnement physique, les interactions avec le personnel, les dynamiques sociales et le vécu émotionnel. Ces composantes, longtemps considérées isolément, sont ici articulées comme co-productrices de valeur et comme vecteurs d'un sentiment d'exception et d'unicité, éléments clés de la fidélisation dans le luxe (Walls et al., 2011). Cette approche multidimensionnelle est particulièrement pertinente dans un contexte où les attentes des clients deviennent plus complexes, et où les chaînes hôtelières doivent ajuster finement leur stratégie d'orchestration de l'expérience pour conserver un avantage concurrentiel différenciateur.

En revanche, ce qui devient critique, c'est la capacité des hôtels à orchestrer ces dimensions de manière fluide et contextuellement adaptée. Cetin et Walls (2016), en croisant les perceptions des clients et des managers, révèlent une tension récurrente entre standardisation de l'excellence (assurée par les process, les chartes qualité, les formations) et personnalisation expérientielle (portée par les interactions humaines, la reconnaissance de l'individu). Cette tension est d'autant plus difficile à résoudre que l'attente de personnalisation est devenue structurelle dans le luxe. Ce qui était auparavant un plus, devient aujourd'hui une norme implicite (Cetin & Walls, 2016).

Autrement dit, ce n'est pas la dimension matérielle ou esthétique du lieu qui génère la valeur expérientielle, mais la capacité à activer les ressources humaines et relationnelles dans une logique d'ajustement en temps réel. L'effet « wow » que mentionnent Cetin & Walls (2016) n'est pas une mise en scène ponctuelle, mais le résultat d'un alignement stratégique entre culture d'entreprise, empowerment des équipes et liberté d'interprétation dans l'exécution.

La revue systématique de Veloso & Gomez-Suarez (2023) permet ici de poser un diagnostic plus large : face à une homogénéisation des standards, l'expérience client devient un champ de recomposition stratégique. Il ne s'agit plus seulement de « satisfaire » mais de surprendre, engager et co-construire. Cette évolution impose un glissement des logiques de design (centrées sur les lieux) vers des logiques de narration (centrées sur le vécu), mobilisant des leviers tels que le storytelling, la personnalisation algorithmique, ou encore les partenariats expérientiels locaux (Veloso & Gomez-Suarez, 2023).

Ce déplacement s'opère aussi dans le temps : les frontières de l'expérience s'étendent bien au-delà du séjour. Le pré-séjour devient un moment de projection identitaire (inspiration sur réseaux sociaux, contact personnalisé), tandis que le post-séjour nourrit une logique de communauté (feedback, re-ciblage, fidélisation) (Lemon & Verhoef, 2016). L'expérience ne s'achève donc pas au checkout : elle est processuelle, mémorielle et potentiellement virale.

Enfin, l'évolution de ces composantes ne peut être décorrélée des transformations sociétales plus larges : montée de l'individualisme expérientiel, recherche d'authenticité, attentes éthiques (Pine & Gilmore, 1999 ; Gilmore & Pine, 2007). Cela oblige les chaînes à repenser leur promesse : non plus seulement un séjour luxueux, mais une plateforme d'expériences alignée avec des valeurs contemporaines, en tension permanente entre globalisation des standards et localisation des interactions.

En résumé, l'expérience client s'impose aujourd'hui comme un révélateur stratégique des mutations profondes du secteur hôtelier de luxe. Elle oblige les chaînes à repenser leurs modèles d'organisation et leurs outils de pilotage, en intégrant des dynamiques de co-création, de personnalisation contextuelle et de narration expérientielle. Ces constats éclairent les conditions d'un avantage concurrentiel durable dans un environnement en perpétuelle redéfinition. Pour comprendre comment ces transformations de l'expérience client s'articulent avec la dynamique concurrentielle globale, il est désormais essentiel d'analyser les forces structurelles qui façonnent l'industrie. C'est pourquoi la section suivante sera consacrée à l'analyse des forces compétitives en présence dans l'hôtellerie de luxe.

1.5 Analyse des forces compétitives dans l'industrie d'hôtellerie de luxe

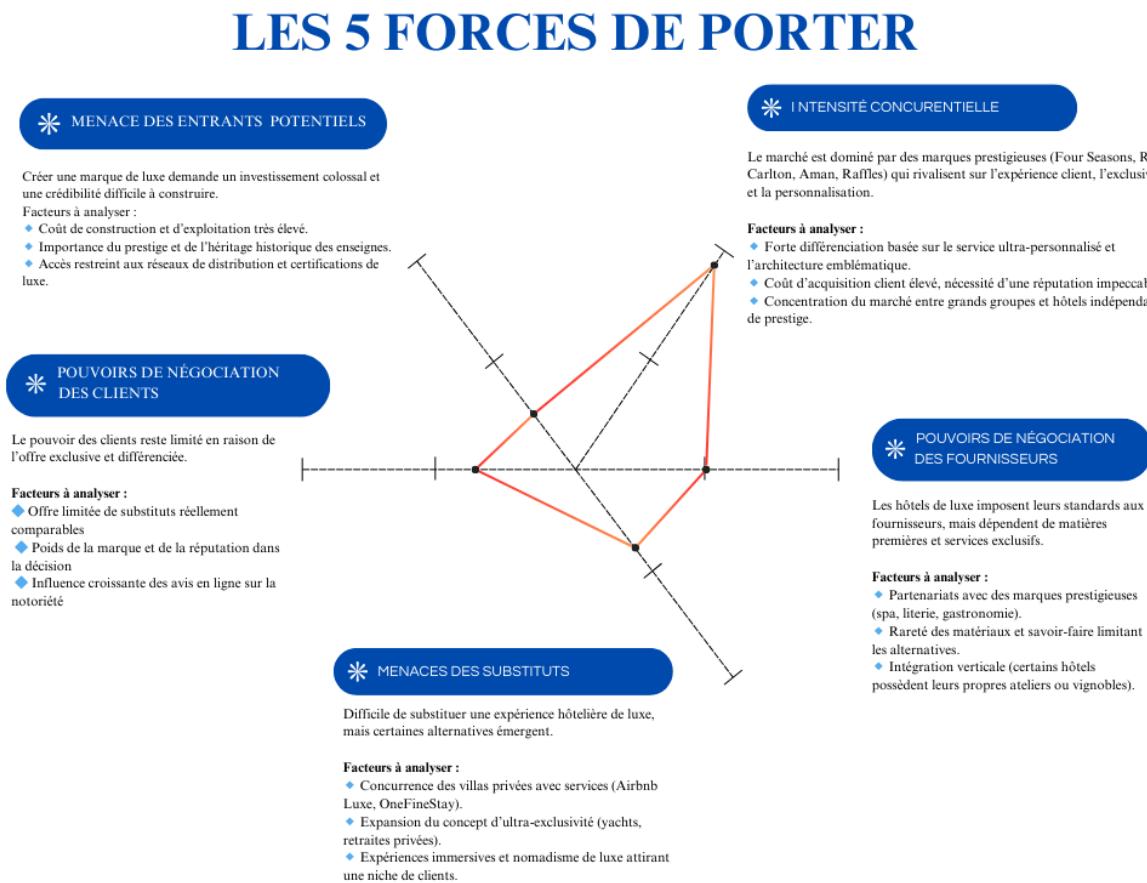
Dans un monde où la consommation de masse tend à uniformiser l'offre, l'hôtellerie de luxe mise désormais sur l'unicité et l'authenticité des expériences proposées. Les clients recherchent bien plus qu'un simple hébergement luxueux : ils veulent vivre des moments inoubliables et immersifs, qu'il s'agisse d'un dîner exclusif avec un chef étoilé, d'une excursion privée dans un lieu préservé ou d'un service ultra-personnalisé qui répond à leurs moindres désirs. Loin d'être un simple

hébergement haut de gamme, les hôtels de luxe cherchent aujourd’hui à créer des souvenirs inoubliables, pour fidéliser les clients et leur donner envie de revenir.

Modèle des 5 forces de Porter :

Pour mieux comprendre les forces compétitives qui façonnent l’industrie de l’hôtellerie de luxe, il est pertinent de mobiliser le modèle des cinq forces de Porter (1979). Ce cadre d’analyse stratégique permet d’évaluer les pressions exercées par différents acteurs de l’environnement concurrentiel : la menace des nouveaux entrants, le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs, la menace des produits de substitution et l’intensité de la concurrence entre les acteurs établis. En appliquant ce modèle, on peut ainsi mieux cerner les facteurs clés de succès, les barrières à l’entrée, ainsi que les leviers à disposition des chaînes hôtelières pour maintenir un avantage concurrentiel durable.

Figure 1 : Les 5 forces de Porter



Le schéma illustre l'analyse des 5 forces de Porter appliquée à l'hôtellerie de luxe, mettant en évidence les forces compétitives qui façonnent ce secteur exclusif. L'intensité concurrentielle y est particulièrement élevée, en raison de la présence de marques prestigieuses comme Four Seasons, Ritz-Carlton ou Raffles, qui rivalisent sur l'exclusivité et la personnalisation des services. Cette forte concurrence pousse les acteurs à se différencier par des expériences immersives et un positionnement stratégique unique.

Le pouvoir de négociation des clients dans l'hôtellerie de luxe demeure relativement faible, car l'offre est limitée et les établissements véritablement comparables sont peu nombreux. Contrairement aux segments plus standards où les consommateurs peuvent faire jouer la concurrence entre de multiples options, le haut de gamme repose sur une différenciation forte qui réduit la substituabilité entre les hôtels. Dans ce contexte, les chaînes de luxe disposent d'une

position favorable dans la relation commerciale, en particulier lorsqu'elles bénéficient d'une image de marque prestigieuse et d'un ancrage local fort.

Cependant, ce rapport de force tend à évoluer sous l'effet des plateformes d'avis en ligne et des réseaux sociaux, qui confèrent aux clients un pouvoir d'influence accru. Les évaluations publiques et les commentaires clients deviennent des leviers de pression indirects, capables d'affecter significativement la réputation d'un établissement (Vermeulen & Seegers, 2009 ; Sparks & Browning, 2011). Ainsi, même sans poids financier important, les clients influencent les hôtels par leur avis en ligne. Les chaînes doivent donc tenir compte de cette nouvelle réalité dans leur relation client.

Le pouvoir de négociation des fournisseurs reste modéré, bien que les hôtels de luxe dépendent de partenaires exclusifs (luxe gastronomique, spa, ameublement haut de gamme). Certains groupes ont intégré leur production en interne pour sécuriser leur offre et garantir un standard de qualité irréprochable. La menace des nouveaux entrants demeure faible, les barrières à l'entrée étant particulièrement élevées : le coût de construction et d'exploitation d'un hôtel de luxe est conséquent, et la crédibilité d'une nouvelle enseigne ne peut s'acquérir qu'avec un héritage fort et une image de marque travaillée sur plusieurs décennies (O'Neill & Mattila, 2010 ; Enz, 2010). Enfin, la menace des substituts est limitée, même si des alternatives comme les villas privées avec conciergerie de luxe ou les retraites ultra-exclusives attirent une niche de clients. Cependant, l'expérience hôtelière de luxe, alliant service d'exception, cadre unique et exclusivité, reste difficilement remplaçable.

L'analyse des cinq forces de Porter permet d'évaluer le degré de pression concurrentielle dans l'hôtellerie de luxe et la capacité des acteurs à préserver leur rentabilité. Dans ce secteur, la menace de nouveaux entrants reste relativement faible, en raison des barrières à l'entrée élevées, telles que le besoin en capitaux importants, la maîtrise d'un savoir-faire spécifique, et la nécessité de construire une image de marque forte et cohérente à l'échelle internationale. De même, le pouvoir de négociation des clients est limité par la rareté de l'offre et par la stratégie de différenciation extrême mise en place par les chaînes de luxe, qui capitalisent sur le prestige, l'exclusivité et l'expérience personnalisée pour justifier des prix premium. En gardant le contrôle sur la

distribution, l'image et la qualité de leurs services, les chaînes rendent leur offre difficile à imiter, ce qui réduit la concurrence indirecte. Enfin, même si la rivalité entre les acteurs établis existe, elle reste contenue par des positionnements différenciés et des stratégies de niche. Ainsi, l'hôtellerie de luxe apparaît comme une industrie peu attractive pour les nouveaux entrants, mais où les acteurs déjà en place parviennent à conserver un rapport de force favorable leur permettant de consolider un avantage concurrentiel durable.

En conclusion, l'application du modèle des cinq forces de Porter permet de mieux saisir la complexité de l'environnement concurrentiel dans lequel évoluent les chaînes hôtelières de luxe. Ce cadre met en évidence les spécificités d'un secteur où l'exclusivité, la qualité perçue, la fidélité à la marque et la maîtrise de l'expérience client jouent un rôle central dans la construction d'un avantage concurrentiel durable. Cette lecture structurelle de l'industrie permet de mieux comprendre les marges de manœuvre stratégiques dont disposent les groupes hôteliers pour s'adapter aux nouvelles attentes des consommateurs.

1.6 Conclusion

L'ensemble de la revue de littérature a mis en évidence les mutations profondes qui affectent l'hôtellerie de luxe dans un contexte de transformation des attentes, de digitalisation croissante et de prise de conscience environnementale. À travers une analyse croisée des théories du management stratégique (Holbrook & Hirschman, 1982; Teece et al., 1997 ; Williamson, 1975 ; Thompson, 1967), des dynamiques macro-environnementales (PESTEL) et des travaux sur l'expérience client (Walls et al., 2011 ; Becker & Jaakkola, 2020 ; Vargo & Lusch, 2004), il apparaît que les chaînes hôtelières de luxe sont confrontées à un impératif d'agilité et de différenciation, tout en maintenant une cohérence stratégique globale.

Le luxe ne se définit plus seulement par des attributs matériels, mais par une capacité à offrir une expérience émotionnelle, personnalisée, et alignée avec les valeurs contemporaines des clients. Pour répondre à cette évolution, les groupes doivent revoir leur modèle économique, repenser le

rôle des employés dans la relation client, et utiliser la technologie pour améliorer l'expérience de manière discrète.

Cette revue, en croisant plusieurs dimensions (expérience, technologie, relations...), permet de poser l'hypothèse que l'avantage concurrentiel dans l'hôtellerie de luxe ne repose plus uniquement sur la rareté ou la qualité intrinsèque de l'offre, mais sur la capacité des groupes à articuler continuellement les exigences de l'excellence opérationnelle avec l'intelligence relationnelle, l'adaptation locale et l'innovation organisationnelle.

Par ailleurs, l'analyse des forces en présence dans l'industrie – telle que modélisée par les cinq forces de Porter (1979) – confirme la pression concurrentielle accrue qui pèse sur les chaînes hôtelières de luxe. Le pouvoir de négociation des clients, l'intensité de la rivalité entre marques, la menace de nouveaux entrants à travers des formes alternatives d'hébergement haut de gamme, ainsi que la montée en puissance des plateformes de réservation contribuent à rendre l'environnement stratégique particulièrement instable.

Ces dynamiques renforcent l'exigence pour les acteurs établis de se différencier non plus seulement par l'offre, mais par la qualité de l'expérience et par leur capacité à créer un écosystème de valeur autour de la marque. Elles permettent ainsi de réaffirmer la question de recherche comme fil conducteur de cette revue : Comment les chaînes hôtelières de luxe parviennent-elles à adapter leurs stratégies face à l'évolution des préférences des consommateurs tout en consolidant leur avantage concurrentiel ?

Chapitre 2 : La méthodologie de recherche

2.1 Introduction

Ce chapitre présente la méthodologie adoptée pour répondre à la question de recherche. L'objectif est de mettre en place une approche rigoureuse permettant de répondre à la problématique tout en assurant une analyse approfondie et pertinente. Cette section détaille le cadre méthodologique, le choix des méthodes de recherche, la collecte des données ainsi que les outils d'analyse mobilisés.

2.2 Approche méthodologique

Cette étude adopte une approche qualitative fondée sur une méthodologie d'étude de cas multiples, combinant une analyse documentaire, une observation sur le terrain, ainsi que des entretiens semi-directifs menés auprès d'acteurs clés du secteur hôtelier. Cette méthode s'inscrit dans la lignée des travaux de Yin (2009), pour qui l'étude de cas constitue une démarche particulièrement adaptée à l'exploration de phénomènes contemporains dans leur contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène étudié et son environnement ne sont pas clairement définies. Plus précisément, cette recherche mobilise une étude de cas de type multiple et exploratoire, telle que définie par Yin (2009), afin d'examiner en profondeur une unité d'analyse dans des contextes distincts.

Compte tenu de la richesse et de la diversité des données recueillies auprès du groupe Accor, il a été jugé pertinent de centrer l'analyse sur ce dernier à travers une étude de cas approfondie, avec des éléments de réponse provenant des observations directement au sein du Royal Monceau Raffles Paris. Cette approche permet d'explorer à la fois les dynamiques stratégiques globales du groupe et leur mise en œuvre locale dans l'un de ses fleurons les plus emblématiques. Deux autres établissements hôteliers de luxe sont mobilisés à titre de comparaison : le Conrad Punta de Mita (Hilton), un resort de luxe opéré par Hilton, et l'Hôtel Bristol à Genève, un établissement indépendant. Ces cas secondaires servent de points de contraste afin de mieux comprendre les spécificités du modèle d'Accor et de tester la transférabilité de certaines dynamiques observées.

En privilégiant cette combinaison de cas contrastés, la recherche vise à produire une compréhension fine des choix stratégiques opérés dans l'hôtellerie de luxe, en tenant compte des contraintes structurelles, des marges de manœuvre locales et des logiques d'adaptation différencierées. Cette approche permet non seulement d'interroger les décisions stratégiques dans leur contexte réel, mais aussi d'évaluer leur pertinence dans un environnement caractérisé par une évolution rapide des attentes des consommateurs et une intensification de la concurrence. Elle pose ainsi les fondations analytiques nécessaires à l'interprétation des résultats présentés ultérieurement.

Afin de mieux comprendre la manière dont ces données ont été réunies et d'en apprécier la robustesse, il convient à présent de détailler le dispositif de collecte mis en place dans cette recherche.

2.3 Collecte de données

Les données utilisées dans cette recherche proviennent de plusieurs sources complémentaires, permettant une triangulation méthodologique renforçant la robustesse des résultats (Denzin & Lincoln, 2002). Cette triangulation repose sur la combinaison de sources secondaires, d'entretiens semi-directifs et d'une observation directe sur le terrain. Il est important de préciser que la collecte de données primaires par entretien a bien été postérieure à la date officielle de l'obtention du certificat du CER.

Sources secondaires : Cette recherche mobilise des études de marché, des rapports financiers des entreprises hôtelières et des articles spécialisés, afin d'obtenir une vision globale et actualisée des dynamiques structurelles et stratégiques du secteur. Ces sources ont été sélectionnées car elles permettent de contextualiser les pratiques observées, de valider certaines affirmations issues des entretiens et de comparer les déclarations des professionnels à des données sectorielles objectives. En outre, elles fournissent des informations précieuses sur les tendances émergentes, les modèles d'affaires, et les stratégies de croissance mises en œuvre par les principaux acteurs de l'hôtellerie de luxe.

Entretiens semi-directifs : Six entretiens ont été réalisés avec des General Managers (GM) d'hôtels de luxe ainsi que des cadres (voir Tableau 2 pour plus de détails). Chaque profil a été sélectionné pour la spécificité de son rôle et la complémentarité de son point de vue stratégique :

- Le directeur du Royal Monceau Raffles à Paris apporte une perspective opérationnelle centrale dans un palace urbain emblématique d'une chaîne internationale ainsi qu'une perspective globale par son expérience managériale dans le groupe Accor. Il permet d'observer comment se traduisent les décisions stratégiques globales dans le quotidien d'un hôtel de luxe très exposé aux attentes internationales.
- La directrice du Conrad Punta de Mita, au Mexique, incarne une vision du luxe balnéaire dans une zone en développement touristique. Son point de vue permet d'évaluer comment s'adaptent les standards hôteliers dans des environnements moins développé, tout en intégrant des éléments de personnalisation culturelle et locale.
- Le directeur de l'Hôtel Bristol à Genève illustre les défis d'un hôtel indépendant dans le segment du luxe. Son témoignage met en lumière les enjeux d'autonomie, de différenciation face aux chaînes, et de fidélisation dans un contexte de concurrence internationale.
- Le Vice-Président Sales & Marketing de Fairmont (Accor Canada) offre une compréhension régionale du pilotage des marques, des dynamiques de marché nord-américain, et de la manière dont les stratégies de positionnement s'articulent avec les impératifs de performance commerciale.
- Le COO Middle East, Africa and Turkey d'Accor fournit une vision transversale du déploiement opérationnel à grande échelle. Sa perspective permet de saisir les défis de cohérence stratégique dans des régions en forte croissance mais culturellement diversifiées.
- Enfin, le président global des marques Premium d'Accor éclaire la réflexion stratégique globale du groupe. Il joue un rôle central dans les arbitrages entre standardisation et adaptation, en pilotant la vision long terme et l'évolution du portefeuille des marques Premium au niveau mondial.

Cette diversité de points de vue, articulant vision terrain, régionale et globale, permet de mieux comprendre comment les chaînes de luxe déclinent concrètement leurs stratégies d'adaptation dans des contextes multiples, tout en préservant leur positionnement haut de gamme.

Tableau 2 : Liste des professionnels participants à cette étude

Poste	Entreprise	Localisation	Durée	Date
Directeur d'hôtel	Royal Monceau Raffles (Accor)	Paris, France	26 minutes	20 Août 2024
Directrice d'hôtel	Conrad (Hilton)	Punta de Mita, Mexique	39 minutes	7 février 2025
Directeur d'hôtel	Hôtel Bristol	Genève, Suisse	30 minutes	12 novembre 2024
Vice-President Sales & Marketing	Fairmont Canada (Accor)	Montréal, Canada	25 minutes	8 novembre 2024
COO Middle East, Africa and Turkey	Accor	Dubai, UAE	35 minutes	28 août 2024
President, Global Premium Brands	Accor	Paris, France	46 minutes	6 décembre 2024

Observation terrain : Un emploi saisonnier au Royal Monceau (Accor) de juin à août 2024, période des Jeux Olympiques de Paris 2024, de Roland Garros et de la Fashion Week, a permis d'observer directement les dynamiques opérationnelles et d'interagir avec une clientèle diversifiée. Cette immersion m'a permis de mieux comprendre, de manière concrète, comment certaines décisions stratégiques prennent forme au quotidien, et comment les établissements de luxe adaptent leur service face à des profils de clientèle variés et exigeants. Ces observations viennent ainsi nourrir la réflexion centrale de cette recherche sur l'adaptation stratégique des chaînes hôtelières de luxe aux nouvelles préférences des consommateurs.

Au cours de cette expérience, je prenais des notes de mes apprentissages chaque mois, en documentant les interactions avec les clients, les observations sur la gestion quotidienne des opérations et les stratégies mises en place pour répondre aux attentes des différentes typologies de

clientèle. Cette prise de notes a permis d'analyser de manière plus approfondie les dynamiques internes de l'hôtel, les défis organisationnels rencontrés ainsi que les ajustements opérés pour optimiser l'expérience client et maximiser la rentabilité des services hôteliers. En complément, j'ai pu échanger avec plusieurs membres du personnel de différents départements (accueil, restauration, gestion des événements), ce qui m'a offert une vision transversale du fonctionnement d'un établissement hôtelier de luxe en période de forte affluence.

La collecte s'est déroulée entre le 3 juin 2024, date de début de mon emploi saisonnier au Royal Monceau (Accor), et le 7 février 2025, jour de l'entretien avec la directrice d'hôtel du Conrad à Punta de Mita. Le résumé des types de données et raison de la collecte se trouve dans le tableau ci-dessous :

Tableau 3 : Tableau récapitulatif des types de données réalisés

Type	Quantité	Raison de la collecte
Observation participante	Total : 480 heures	Observer le fonctionnement opérationnel d'un palace parisien pendant une période d'affluence (JO, Fashion Week), et recueillir des informations informelles sur les pratiques stratégiques au quotidien
Entretiens semi-directifs (Juin 2024 – Février 2025)	Total : 6 entretiens	Comprendre la vision, les choix et les priorités des groupes hôteliers de luxe du point de vue du participant.
Directeurs généraux d'hôtels	3 entretiens	Comprendre comment la stratégie est mise en œuvre sur le terrain et les enjeux opérationnels qui en découlent.
Cadres dirigeants d'Accor	3 entretiens	Obtenir une vision globale et stratégique des décisions prises au niveau du groupe concernant ses marques de luxe.
Documents secondaires	Total : 24 documents	Approfondir la compréhension des grandes tendances dans le secteur, croiser avec les discours des acteurs de terrain et disposer d'un socle d'analyse théorique et sectoriel.
Rapports annuels	20 Documents	Trianguler les informations provenant d'autres sources de données avec le contexte de l'industrie et de l'organisation.

Sites Web	4 sites web	Accéder à des informations actualisées sur les établissements étudiés, les programmes de fidélisation, les stratégies de marque, ainsi que les initiatives locales non couvertes par les rapports institutionnels.
-----------	-------------	--

Dans l'ensemble, la combinaison de ces trois sources – entretiens, observation participante et documents secondaires – permet de trianguler les données de manière robuste et de croiser les points de vue pour mieux comprendre les logiques d'adaptation stratégique à l'œuvre dans l'hôtellerie de luxe. Cette complémentarité méthodologique renforce la validité des résultats et prépare le terrain pour une analyse en profondeur dans les sections suivantes.

2.4 Stratégie de collecte des données

Les participants ont été recrutés via des contacts professionnels et via des invitations directes sur LinkedIn/courriel avec des protocoles d'entrevue adaptés en fonction de leur expertise spécifique. (Voir Annexe 1).

Les critères d'inclusion pour les entretiens étaient :

- Expérience professionnelle pertinente (gestionnaires d'hôtels et cadres du secteur hôtelier)
- Connaissance approfondie des tendances actuelles et des dynamiques du secteur
- Disponibilité et consentement éclairé
- Diversité géographique (participants basés à Paris, Montréal, Genève, Dubaï et Punta Mita au Mexique)

Les critères d'exclusion incluaient l'absence d'expérience significative dans le secteur, les conflits d'intérêts potentiels et l'indisponibilité pour participer aux entretiens. Au total, plus de 85 invitations personnalisées ont été envoyées à des professionnels du secteur hôtelier de luxe. Parmi elles, six personnes ont accepté de participer à l'étude, ce qui correspond à un taux de réponse d'environ 7 %. Ce taux, bien qu'exigeant à obtenir dans un secteur réputé pour sa confidentialité et la sollicitation élevée de ses dirigeants, témoigne de l'intérêt de certains acteurs pour la problématique de recherche et de la pertinence perçue de l'étude.

Le recueil des témoignages s'est fait à travers différentes modalités : une entrevue en présentiel avec le General Manager du Royal Monceau Raffles Paris dans son bureau, tandis que les autres entretiens ont été menés en visioconférence.

Concernant l'observation participante, celle-ci s'est déroulée dans le cadre d'une immersion professionnelle au sein du Royal Monceau Raffles Paris pendant plusieurs semaines. Cette immersion a permis de collecter des données qualitatives à travers l'observation directe des interactions clients-employés, des rituels de service, des modes de coordination entre départements, ainsi que des standards de comportement attendus dans un palace parisien. Les notes d'observation ont été prises quotidiennement dans un carnet de terrain, en adoptant une posture réflexive pour analyser les situations vécues. Cette méthode a enrichi la compréhension contextuelle des entretiens et permis de valider ou nuancer certaines affirmations des répondants, tout en offrant un regard empirique sur les pratiques de terrain.

Enfin, pour les documents secondaires, un travail systématique de recension des sources a été mené à partir de rapports institutionnels et de publications internes aux groupes hôteliers. Ces documents ont été mobilisés avant tout pour dresser le contexte général de l'industrie, en identifiant les dynamiques globales du secteur, les modèles d'affaires dominants et les grandes tendances en matière de stratégie et d'innovation. Leur rôle a été de fournir un cadre d'analyse sectoriel à partir duquel interpréter les données empiriques, sans intervenir directement dans l'analyse des cas étudiés. Chaque protocole a ainsi été conçu pour garantir une adéquation entre le mode de collecte et la nature du matériau analysé, dans une logique de triangulation méthodologique.

En somme, cette section a permis de démontrer la rigueur du dispositif de collecte à travers une sélection minutieuse des répondants, une immersion terrain prolongée, et un appui sur des sources secondaires solides. Cette pluralité de données constitue le socle analytique à partir duquel s'appuiera l'analyse thématique présentée dans la section suivante.

2.5 Analyse des données

Les données ont été traitées à travers une analyse thématique, définie comme « une méthode pour identifier, analyser et rendre compte de motifs (ou thèmes) au sein des données » (Braun & Clarke, 2006, p. 79). Dans un premier temps, l'ensemble des entretiens a été transcrit à l'aide d'un logiciel de transcription. Ensuite, les passages les plus pertinents ont été gardés. Par exemple j'ai exclu les introductions et conclusions lorsque la discussion devenait plus personnelle. La version nettoyée de chaque transcription a été relue avec attention, et les extraits pertinents ont été surlignés selon un code couleur permettant de faire ressortir les différents enjeux abordés (ex : standardisation vs adaptation, ressources stratégiques, innovation, durabilité, etc.). Par la suite, un tableau de synthèse a été construit sous forme de document Excel : les enjeux stratégiques y figurent en ligne (axe vertical), tandis que les six interviewés occupent les colonnes (axe horizontal). Chaque case du tableau contient les citations extraites des entretiens, permettant de visualiser de manière transversale les perceptions de chaque acteur sur les différents enjeux. (Voir Annexe 2)

Cette méthode a permis d'identifier les tendances récurrentes et les pratiques différenciantes en matière de gestion stratégique dans l'hôtellerie de luxe. Elle offre un cadre rigoureux pour structurer l'interprétation des données empiriques à partir des catégories analytiques issues de la revue de littérature. En somme, cette approche thématique constitue un pont essentiel entre la collecte de données et l'analyse des cas, en rendant visibles les régularités mais aussi les singularités dans les réponses stratégiques des établissements étudiés. Avant d'aborder l'analyse des résultats, il est essentiel de prendre un temps de recul critique pour examiner les principales limites et considérations méthodologiques liées à ce travail. Cette étape permet de clarifier le périmètre de validité de l'étude, d'expliciter les choix structurants qui ont guidé la recherche, et d'identifier les biais potentiels susceptibles d'influencer l'interprétation des d

2.6 Limites et considérations méthodologiques

Cette étude comporte certaines limites méthodologiques. Les membres d'équipes exécutives dans l'hôtellerie de luxe constituent des profils particulièrement difficiles à solliciter en raison de leurs responsabilités et de leur emploi du temps chargé. Dans ce contexte, l'accès à six entretiens semi-

directifs avec des General Managers et des cadres stratégiques d'Accor représente une opportunité précieuse pour cette recherche.

Toutefois, au cours du processus de recrutement des participants, il est apparu que ces objectifs étaient trop ambitieux en raison des contraintes de disponibilité des professionnels du secteur, de la difficulté à obtenir des entretiens approfondis avec un grand nombre de cadres dirigeants et du temps limité alloué à la recherche. En conséquence, la stratégie de collecte des données a été ajustée en se concentrant sur six entretiens semi-directifs avec des General Managers d'hôtels de luxe et des cadres stratégiques d'Accor. Bien que cette réduction du nombre d'entretiens limite la diversité des perspectives initialement envisagées, elle a permis de mener des discussions plus approfondies et de garantir une analyse plus détaillée des stratégies adoptées par ces acteurs clés.

Le choix de cadrer l'étude autour de la branche luxe d'Accor repose sur une logique de cohérence analytique. Ce cadrage permet d'interroger la déclinaison stratégique d'un même groupe dans différents contextes géographiques et organisationnels, tout en assurant une unité de comparaison entre les cas. Il présente toutefois certains biais potentiels : en se concentrant sur un seul groupe, même à travers des points d'ancre variés, on limite la confrontation avec d'autres modèles concurrentiels ou approches stratégiques extérieures. Ce cadrage permet néanmoins de mieux comprendre la logique interne d'un groupe international, ses mécanismes de gouvernance, et la manière dont il articule les tensions entre standardisation globale et adaptation locale.

Par ailleurs, l'unité d'analyse retenue permet de saisir les marges de manœuvre locales dans la mise en œuvre des stratégies globales, notamment en matière d'expérience client, de gouvernance opérationnelle et d'adaptation aux spécificités culturelles. Elle est cohérente avec la problématique de recherche, qui cherche à comprendre comment les chaînes hôtelières de luxe traduisent et ajustent leurs choix stratégiques à l'échelle de l'établissement dans un contexte d'évolution rapide des préférences des consommateurs.

Cela dit, une limite importante de cette étude est sa dimension temporelle : les entretiens ont été réalisés à un moment donné, ce qui ne permet pas d'observer l'évolution des pratiques stratégiques dans la durée. Une approche longitudinale aurait pu offrir une compréhension plus fine des

processus organisationnels à travers le temps, tels que décrits par Langley (2009), qui insiste sur l'importance d'observer les séquences d'action et de décision dans leur dynamique.

En résumé, cette section a mis en lumière les choix méthodologiques structurants et leurs limites, tout en soulignant la pertinence du cadre retenu. Elle permet d'introduire l'analyse empirique des résultats, en ancrant leur interprétation dans une compréhension nuancée des contraintes, des partis pris et des équilibres qui ont guidé cette recherche.

Chapitre 3 : Résultats

3.1 Introduction

Cette section présente les résultats issus des données collectées et analysées dans le cadre de cette recherche. L’analyse repose sur une étude de cas approfondie centrée sur la branche luxe du groupe Accor, avec un ancrage particulier au Royal Monceau Raffles Paris, enrichi par deux cas secondaires — le Conrad Punta de Mita (Hilton) et l’Hôtel Bristol à Genève — utilisés à titre comparatif.

Les résultats s’organisent autour des cinq grands enjeux stratégiques identifiés dans la revue de littérature : (1) la tension entre standardisation et adaptation locale ; (2) la fidélisation et la consommation hybride ; (3) la digitalisation et la personnalisation des services ; (4) la mobilisation du capital humain comme levier concurrentiel ; et (5) la co-création avec les parties prenantes et les dynamiques partenariales. Chacune de ces dimensions est explorée à travers une lecture croisée entre les pratiques concrètes observées au Royal Monceau Raffles Paris et les points de vue exprimés dans les entretiens, tout en les confrontant aux cas secondaires pour faire ressortir les spécificités ou convergences.

L’objectif de cette section est de répondre de manière structurée avec l’appui des données collectées à la question centrale de la recherche : comment les branches luxe des chaînes hôtelières internationales adaptent-elles leurs stratégies aux nouvelles préférences des consommateurs tout en maintenant leur avantage concurrentiel ?

3.2 Étude de cas : Accor Luxury

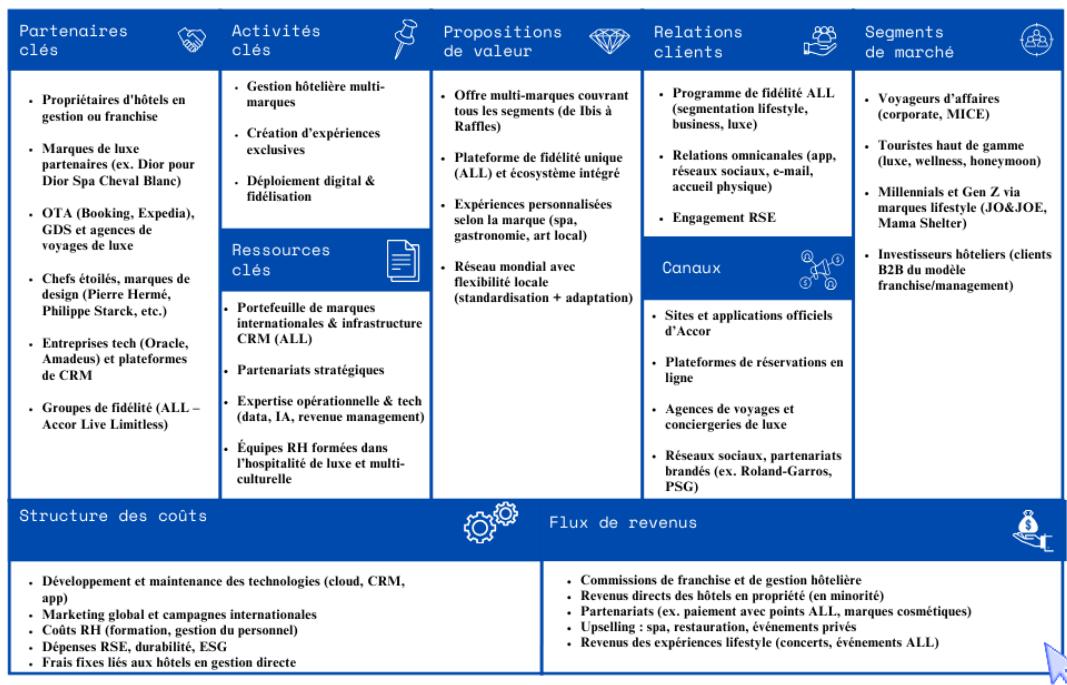
a) Introduction du groupe Accor et du Royal Monceau Raffles Paris

Accor, créée en 1967, est l’un des plus grands groupes hôteliers au monde, présent dans plus de 110 pays avec un portefeuille de marques couvrant l’ensemble des segments, de l’économique au luxe (Accor, 2023). Son positionnement repose sur une architecture multimarque articulée autour de valeurs telles que la diversité, l’innovation et l’ancrage local. Dans le segment du luxe, le groupe s’appuie notamment sur des marques comme Raffles, Fairmont, Sofitel Legend ou Orient Express.

Le présent cas se penche sur cette branche du réseau hôtelier intitulé « Accor Luxury ». La richesse du portefeuille d'Accor Luxury permet de combiner des standards opérationnels globaux avec une forte capacité d'adaptation à chaque marché.

Afin de mieux comprendre les leviers stratégiques mobilisés par Accor dans sa branche luxe, il est pertinent d'analyser la structure de son modèle économique à l'aide du Business Model Canvas (Voir Figure 2). Cet outil permet de visualiser les principaux éléments constitutifs de la proposition de valeur du groupe, ainsi que l'articulation entre ses ressources, ses partenaires, ses activités et ses canaux de distribution.

Figure 2 : Modèle d'affaire du groupe Accor Luxury



Le modèle d'affaires d'Accor Luxury, tel que présenté dans ce Business Model Canvas, reflète la structure complexe et diversifiée d'un groupe hôtelier international opérant sur plusieurs segments de marché. Dans sa branche luxe, la *proposition de valeur* du groupe repose sur une offre multimarques différenciée, reposant sur des expériences exclusives, une personnalisation poussée des séjours et une plateforme de fidélité unifiée (ALL – Accor Live Limitless), qui constitue un levier central de fidélisation et de collecte de données. Le développement du groupe s'appuie sur

un réseau de *partenaires clés* — propriétaires d'hôtels, OTA, marques de luxe, entreprises technologiques — et sur des ressources clés telles que son portefeuille de marques internationales, son infrastructure CRM, et son expertise opérationnelle. Accor Luxury adopte une logique de gestion centralisée de la marque tout en valorisant l'adaptation locale des expériences, répondant ainsi aux attentes de clientèles exigeantes, qu'il s'agisse de voyageurs d'affaires, de touristes haut de gamme ou de jeunes générations en quête de séjours lifestyle.

Du point de vue des activités génératrices de *revenus*, Accor Luxury tire profit de plusieurs leviers: les commissions de franchise et de gestion hôtelière (dans un modèle asset-light), les revenus directs issus de ses hôtels en propriété minoritaire, les accords de partenariat avec des marques (cosmétiques, événements, restaurants), ainsi que des sources complémentaires comme l'upselling, les expériences exclusives (concerts, spa, événements sportifs) et la monétisation des canaux digitaux via ALL.

À l'inverse, les activités inscrites dans les centres de *coûts* incluent le développement technologique (CRM, cloud, applications), les campagnes marketing globales, la formation et la rétention du personnel, les dépenses liées à la RSE (zéro plastique, bilan carbone, etc.), ainsi que les frais fixes associés aux hôtels en gestion directe. Ces investissements soutiennent la promesse de marque et garantissent la qualité de service attendue dans le segment du luxe.

En somme, le BMC révèle un modèle hybride structuré autour de partenariats technologiques et culturels (Oracle, OTA, chefs, designers), de ressources immatérielles clés (expertise RH, portefeuille de marques), et d'une architecture CRM qui permet de capter et d'exploiter la donnée client à des fins de personnalisation et de fidélisation. Cette stratégie, résolument orientée vers la création de valeur expérientielle et la scalabilité, positionne Accor comme un acteur agile dans un secteur en profonde recomposition.

Le Business Model Canvas d'Accor Luxury offre une vue d'ensemble de la manière dont le groupe structure ses ressources, partenaires et propositions de valeur à l'échelle globale. Toutefois, il ne permet pas, à lui seul, de saisir finement comment Accor Luxury négocie concrètement les enjeux stratégiques évoqués plus haut, notamment en matière de standardisation, de personnalisation, ou

encore de gouvernance RH et technologique ni comment il parvient à articuler et maintenir un avantage concurrentiel.

Pour ce faire, il convient de s'attarder au profil d'un des établissements les plus emblématiques du groupe, le Royal Monceau Raffles Paris. Ce palace parisien incarne cette volonté de créer des expériences distinctives dans un cadre ultra-luxueux. Situé à proximité des Champs-Élysées, le Royal Monceau se distingue par une esthétique résolument contemporaine et une programmation culturelle ambitieuse. Contrairement aux palaces plus classiques de la capitale, il propose une expérience plus artistique, urbaine et moderne, intégrant une galerie d'art, un concept store et une forte dimension événementielle. Cet hôtel sert de terrain d'expression idéal pour observer la manière dont la branche luxe du groupe Accor décline concrètement ses orientations stratégiques globales et parvient ainsi à conserver un avantage concurrentiel dans un environnement en changement. Dans le cadre de cette recherche, il s'agit d'un point d'observation privilégié pour répondre à la question centrale : comment les chaînes hôtelières de luxe parviennent-elles à s'adapter aux nouvelles attentes des clients tout en consolidant leur avantage concurrentiel ?

b) Déploiement stratégique d'Accor Luxury : entre standardisation et adaptation locale

Levier stratégique :

Dans un secteur hôtelier de luxe de plus en plus mondialisé, les grandes chaînes sont confrontées à un double impératif stratégique : garantir une cohérence de marque à l'échelle internationale tout en répondant à des attentes locales toujours plus différenciées. Cet enjeu de conciliation entre standardisation et adaptation est particulièrement aigu dans le segment du luxe, où la quête d'expériences uniques et personnalisées prévaut. L'examen du cas Accor Luxury à travers son établissement parisien iconique, le Royal Monceau, permet d'éclairer la manière dont cette tension est négociée dans la pratique.

Pratiques observées (Accor Luxury / Royal Monceau)

Le Royal Monceau incarne une exécution localisée de la stratégie globale d'Accor Luxury, alliant les standards du groupe à une forte identité parisienne. Comme l'explique son directeur général, « nous nous démarquons par notre modernité, contrairement aux palaces parisiens traditionnels comme le Ritz ou le Bristol » (Entretien 1), misant sur l'art contemporain et l'innovation. Cette hybridité se manifeste dans le choix des expositions temporaires, la boutique concept store, ou encore la future refonte du spa avec des équipements inédits à Paris comme la cryothérapie (Entretien 1).

Une autre manière dont cette hybridité se manifeste pour le Accor Luxury est l'utilisation stratégique du patrimoine culturel. Par exemple, le Royal Monceau s'est installé dans des bâtiments riches en histoire y insufflant une nouvelle dynamique de voyage pour les clients. Autrefois fréquenté par des intellectuels et artistes du XXe siècle, le Royal Monceau fut un haut lieu de la vie parisienne avant sa transformation par Accor (Raffles, 2025).

Cette requalification patrimoniale illustre la volonté du groupe de valoriser des lieux emblématiques tout en leur donnant une nouvelle vie. Cette stratégie d'ancre patrimonial permet à la marque de nourrir son storytelling et d'offrir aux clients un sentiment d'héritage vivant et prestigieux.

Lors de mon passage au Royal Monceau, le message clé à transmettre au client visait à lui faire ressentir l'impression d'entrer dans une véritable chambre parisienne, sublimée par les références artistiques du designer Philippe Starck et l'univers poétique de Jean Cocteau (Observations, Été 2024)

Cette approche n'est pas isolée. Le chef des opérations d'Accor (Middle East, Africa and Turkey) souligne que le groupe privilégie une « standardisation minimale des processus de base » (Entretien 2), tout en encourageant une forte personnalisation ancrée dans les spécificités locales.

Cette gouvernance décentralisée permet de diminuer les coûts liés à l'asymétrie d'information ou à l'inadéquation entre l'offre et la demande locale. Le Royal Monceau bénéficie d'une marge de manœuvre importante dans la gestion de son image culturelle, de ses partenariats artistiques ou de son spa. Cette autonomie favorise une meilleure adéquation avec les préférences locales sans générer de discontinuités avec la stratégie centrale du groupe. En retour, la confiance

organisationnelle repose sur un cadre de reporting et d'évaluation structuré, évitant ainsi les coûts de surveillance excessifs.

Cette logique est résumée par le témoignage du Président des marques Premium du groupe Accor : « Nous adoptons une stratégie globale avec une exécution locale – mais un restaurant à New York diffère de celui à Hong Kong, un spa à Paris d'un à Istanbul. Aujourd'hui, le luxe offre une émotion reconnaissable, mais ancrée localement » (Entretien 3)

Différence avec Conrad/Hôtel Bristol

Cette même tension entre standardisation et adaptation est également identifiée par la directrice générale du Conrad Punta de Mita, qui explique que, bien que Hilton impose certains standards, la direction locale conserve la marge nécessaire pour créer « une vraie connexion culturelle au Mexique » (Entretien 4). À titre d'exemple, elle évoque des rituels comme des cérémonies au couver du soleil ou des partenariats avec des fournisseurs locaux. Ces pratiques illustrent une adaptation contextualisée de l'offre, encadrée par une structure de marque commune.

À Genève, le directeur général explique que le Bristol met aussi en avant l'authenticité suisse dans le design et les services, malgré un fonctionnement plus institutionnalisé. Il affirme ainsi que « Plus on se rapproche de l'authenticité locale, mieux ce sera. Par exemple, en Suisse, il faut que tout soit très "suisse", même dans un hôtel neuf » (Entretien 5). Cette personnalisation est perçue comme une réponse stratégique à la demande croissante des clients pour des expériences locales, et non standardisées.

Impact stratégique :

Ces exemples démontrent qu'une stratégie d'adaptation locale réussie ne repose pas sur une simple imitation des coutumes locales, mais sur une intégration cohérente de celles-ci dans un cadre stratégique global. En ce sens, la capacité d'Accor Luxury à gérer cette complexité devient elle-même une ressource stratégique distinctive, mobilisable dans une perspective de différenciation durable. Parmi les pratiques clés identifiées, on retrouve : l'autonomie laissée à la direction locale dans la gestion de l'image culturelle et artistique ; l'exploitation stratégique du patrimoine et de l'ancrage territorial dans le storytelling ; la personnalisation contextualisée des prestations (design, spa, gastronomie) ; et la gouvernance décentralisée appuyée par des outils de pilotage souples. En

cela, Accor Luxury se distingue de modèles plus rigides ou davantage orientés vers une logique resort (Conrad) ou patrimoniale (Bristol).

Ce positionnement répond directement à la question stratégique formulée dans le tableau de synthèse: comment concilier identité globale de la marque et spécificités culturelles locales ? L'exemple du Royal Monceau illustre la manière dont Accor Luxury parvient à articuler ces deux dimensions sans discontinuité, consolidant ainsi sa compétitivité dans l'hôtellerie de luxe à l'échelle internationale.

c) Consommation hybride et fidélisation : La stratégie Accor Luxury

Levier stratégique :

La fidélisation et la consommation hybride dépassent aujourd'hui la simple logique transactionnelle pour devenir un levier stratégique fondamental. Il ne s'agit plus seulement d'encourager la répétition des séjours, mais de créer une relation émotionnelle fondée sur la reconnaissance, la personnalisation et l'alignement avec les valeurs du client. À ce titre, l'exemple du Royal Monceau Raffles Paris permet de saisir comment Accor Luxury articule des initiatives concrètes autour de cette ambition. On retrouve ici, sous un autre angle, certains leviers déjà abordés : une personnalisation du service intégrée au contexte local, une autonomie opérationnelle pensée comme vecteur d'agilité, et une attention soutenue à l'alignement entre les attentes émotionnelles des clients et l'identité culturelle de l'établissement.

Pratiques observées (Accor Luxury / Royal Monceau)

La fidélisation client constitue un levier central de la stratégie d'Accor Luxury. Loin de se limiter à un programme de points ou à des avantages standardisés, Accor Luxury cherche à instaurer un attachement émotionnel profond entre le client et ses marques. Cette stratégie repose sur une compréhension fine des attentes et des aspirations des voyageurs, nourrie par une approche expérientielle du séjour.

Par exemple, Accor Luxury adopte une stratégie de fidélisation fondée sur la trajectoire de vie du client à travers son portefeuille multimarque. Comme l'explique le président des marques Premium: « Nous travaillons à fidéliser les clients tout au long de leur vie : un jeune comme vous

avec un budget limité opte pour un Ibis, puis progresse vers Mercure ou Pullman à mesure que ses moyens augmenteront. L'objectif est qu'il reste dans notre écosystème, grâce à nos programmes de fidélité et une offre adaptée à chaque étape. » (Entretien 3)

Cette logique est renforcée par des initiatives spécifiques telles qu'Accor Plus, un programme de fidélisation par abonnement déployé dans la région Asie-Pacifique. Le COO (M-E, Africa & Turkey) d'Accor témoigne : « À son apogée, la base de données comptait environ 400 000 membres, générant à elle seule 1,5 million de nuitées et environ 300 à 400 millions de dollars de chiffre d'affaires en restauration. Ce programme durait un an, avec un objectif de renouvellement annuel, ce qui nous poussait à constamment créer de la valeur pour les clients fidèles. » (Entretien 2, Document d'enregistrement universel Accor 2023)

Au Royal Monceau, cette vision se traduit par une attention portée aux moindres détails sensoriels et narratifs. Le directeur général explique : « J'ai réalisé que si je pouvais créer une expérience collaborateur aussi forte que l'expérience client, je pouvais faire la différence. » (Entretien 1). Cette synergie entre bien-être des employés et qualité du service délivré crée les conditions d'un accueil sincère et personnalisé. Lors de mon expérience au Royal Monceau, il était systématique, à chaque check-in, de vérifier si le client était inscrit au programme de fidélité ALL – Accor Live Limitless. Si ce n'était pas le cas, nous l'invitions à rejoindre le programme afin qu'il puisse cumuler des points. Par exemple, un client avec le statut Silver bénéficiait d'une boisson offerte au bar, un geste qui illustre la volonté d'Accor de renforcer la valeur perçue dès les premiers niveaux d'engagement dans son écosystème relationnel. (Observations, Été 2024)

En parallèle, plusieurs entretiens révèlent une hybridation croissante des usages dans l'hôtellerie de luxe, notamment à travers le développement du bleisure – ce mode de consommation mêlant affaires et loisirs, déjà abordé dans la revue de littérature. Cette dynamique croissante complète la logique de fidélisation : elle implique non seulement de retenir le client, mais aussi de répondre à l'évolution de ses pratiques de séjour.

Le président des marques Premium d'Accor résume cette mutation en déclarant : « les clients choisissaient selon ces schémas : faire la fête, dormir, travailler. Aujourd'hui, ces schémas se

mélangent » (Entretien 3). Le brouillage des frontières entre temps professionnel et personnel transforme les attentes : les clients recherchent désormais des environnements hybrides où travail et détente cohabitent harmonieusement.

Cette tendance est particulièrement marquée chez les jeunes générations, qui, selon lui, « placent au centre des expériences le bien-être, la découverte authentique sans artifice » (Entretien 3). Dès lors, les établissements doivent être capables de proposer des offres modulables, combinant espaces professionnels, activités de loisirs, et immersion culturelle. Le plaisir devient ainsi un révélateur des transformations de la demande. Pour y répondre, les chaînes hôtelières comme Accor mettent en place des pratiques stratégiques concrètes : aménagement d'espaces hybrides mêlant travail et détente, développement d'offres combinées adaptées aux séjours longs ou segmentés, et création d'environnements propices à la fluidité entre usages professionnels et personnels. Ces initiatives traduisent une volonté d'adaptation structurelle à l'évolution des modes de consommation du luxe urbain contemporain.

Lors de mon passage au Royal Monceau, j'ai observé que de nombreux clients étaient à Paris pour des raisons professionnelles, tout en recherchant un cadre convivial, esthétique et inspirant. Les espaces communs de l'hôtel étaient utilisés pour travailler, organiser des rencontres informelles ou simplement se détendre dans un environnement élégant. Ce lieu devenait ainsi un véritable espace de vie hybride, à la fois lieu de travail, de socialisation et de bien-être, incarnant pleinement la réponse d'Accor Luxury aux nouvelles attentes liées au plaisir. (Observations, Été 2024)

Différence avec Conrad/Hôtel Bristol

D'un autre côté, la General Manager du Conrad Punta de Mita informe : « Nous commençons avec les clients VIP, comme les membres Diamond de Hilton Honors, et nous prévoyons d'étendre cela à tous les clients. » (Entretien 4). Ici les programmes de fidélité des grandes chaînes internationales comme Accor ou Hilton semblent se ressembler. À l'aide de leur portefeuille varié, cela permet de suivre le client tout le long de sa vie en accumulant des points afin d'obtenir des avantages exclusifs.

Impact stratégique :

Ainsi, Accor et Hilton transforment leur programme de fidélisation afin de faire face aux demandes et trajectoires changeantes de leur clientèle afin de maintenir leur avantage concurrentiel. Ce faisant, Accor répond à la question stratégique posée dans le tableau de synthèse : comment fidéliser les nouvelles générations sans recourir à des programmes strictement transactionnels ? En apportant des réponses hybrides – expérientielles, narratives, et relationnelles – le groupe redéfinit les contours de la fidélité dans l'hôtellerie de luxe contemporaine. Cette stratégie se traduit par la valorisation du parcours de vie du client dans l'écosystème Accor, la mobilisation d'avantages perçus dès les premiers niveaux d'engagement, l'activation de leviers sensoriels et émotionnels en point de contact, et l'adaptation des espaces et services à l'hybridation des usages professionnels et personnels.

d) Digitalisation stratégique, personnalisation et gouvernance des données

Levier stratégique :

L'intégration du numérique dans l'hôtellerie de luxe s'impose aujourd'hui comme un enjeu stratégique majeur. Pour les groupes comme Accor Luxury, la digitalisation constitue à la fois un levier d'efficacité, un outil de personnalisation et un facteur de différenciation dans un univers concurrentiel marqué par des attentes croissantes en matière d'instantanéité, de fluidité et de reconnaissance. Dans cette section, nous analysons comment Accor Luxury articule technologie, hospitalité et gestion des données personnelles en s'appuyant sur les témoignages issus du terrain.

Pratiques observées (Accor Luxury / Royal Monceau)

Au Royal Monceau, la technologie est pensée comme un catalyseur discret de l'expérience client. Le directeur général insiste : « Pour le spa, nous voulons mieux comprendre les attentes pour adapter notre offre à leurs besoins physiques réels. » (Entretien 1). Cela implique une collecte et une analyse fine des données, au service d'une personnalisation bienveillante. Le président des marques Premium complète : « L'intelligence artificielle permet d'augmenter la mémoire émotionnelle de l'hôtel et d'offrir une reconnaissance authentique. » (Entretien 3). Mais cette logique soulève aussi des tensions. Ce-dernier rappelle : « Les clients s'attendent à être reconnus, mais nous devons souvent repartir de zéro. » Ce constat renvoie à un problème récurrent de traçabilité des données clients. Dans les faits, malgré l'existence d'une infrastructure CRM, les

informations ne sont pas systématiquement consolidées ou transférées entre établissements. Cette déconnexion freine la capacité à personnaliser l'accueil et nuit à la continuité relationnelle attendue dans le luxe, en particulier chez une clientèle fidèle, habituée à un service proactif. Cette limite technique renforce l'importance d'une stratégie data cohérente à l'échelle du groupe.

Le COO (M-E, Africa & Turkey) d'Accor détaille ainsi comment Accor a digitalisé son ancien système de télémarketing et investi dans les transactions numériques, tout en s'adaptant aux contraintes de protection des données. Il souligne aussi le potentiel du machine learning : « Grâce à l'intelligence artificielle et à l'analyse de données, nous sommes capables de mieux comprendre les centres d'intérêt des clients et de leur proposer des expériences personnalisées. » (Entretien 2). Cette personnalisation s'étend jusqu'aux recommandations culturelles ciblées : « Par exemple, si nous savons qu'un client a assisté aux Jeux Olympiques à Paris et visité une exposition photo, nous pourrons lui suggérer des événements similaires à venir [...] Même si cela ne débouche pas sur une réservation, le client se sent valorisé. » (Entretien 2)

De plus, le président des marques Premium d'Accor rappelle que « dans le luxe, la technologie doit rester invisible. Nous l'utilisons pour le nettoyage, la gestion des flux ou les données clients, mais le contact humain prime. » (Entretien 3). Cette approche souligne la tension entre innovation technologique et expérience humaine.

Différence avec Conrad/Hôtel Bristol

La directrice du Conrad Punta de Mita (Hilton) nuance cette vision technophile en soulignant que la technologie doit rester discrète et véritablement utile. « La technologie est essentielle, mais certaines décisions ont été maladroites – comme les iPads pour les rideaux et les lumières, que les clients ne priorisent pas », explique-t-elle (Entretien 4). En revanche, elle met en avant l'importance croissante des messageries instantanées, perçues comme des outils efficaces qui remplissent un rôle de concierge digital. Elle insiste aussi sur les bénéfices internes : « Les employés utilisent des smartphones pour signaler les problèmes avec des photos [...], ce qui accélère les réponses. [...] Cela les motive en leur donnant des outils pour améliorer leur travail. » Enfin, elle évoque les difficultés rencontrées par Hilton pour harmoniser ses systèmes numériques

à l'échelle mondiale, en raison des variations des lois sur la vie privée entre les 8 000 établissements du groupe.

En revanche, le directeur de l'hôtel Bristol à Genève ajoute une perspective générationnelle : « Les jeunes générations sont habituées à une consommation instantanée. Ils veulent cliquer, recevoir. » (Entretien 5) Ce qui explique selon lui le développement d'une hôtellerie conceptuelle, à code d'accès et sans contact humain. Il note aussi que « les réservations viennent surtout des OTA (Online Travel Agency) comme Booking ou Expedia », illustrant une digitalisation des canaux de distribution, même dans le haut de gamme. Le directeur de l'hôtel Bristol m'a indiqué sa posture critique vis-à-vis de la digitalisation à outrance, incarnée notamment par la notion de "Smart Hospitality". À rebours des tendances technophiles observées dans les grandes chaînes, il plaide pour un retour à une hospitalité fondée sur la relation humaine et la proximité. Ce positionnement révèle un clivage perceptible entre les établissements indépendants et les groupes internationaux quant à leur vision de l'évolution du secteur.

Impact stratégique :

Enfin, les chaînes hôtelières comme Accor et Hilton inscrivent leur stratégie dans une logique d'industrialisation des services par la donnée : collecte systématique d'informations clients, automatisation des parcours, optimisation des opérations de check-in, check-out ou encore des services en chambre. Cette approche vise à garantir une expérience fluide, personnalisée et scalable à grande échelle. Toutefois, elle soulève d'importantes tensions stratégiques liées à la gouvernance de la donnée dans un cadre international fragmenté. La diversité des régulations en matière de protection de la vie privée (comme le RGPD en Europe ou les lois américaines par État) complexifie la mise en œuvre d'architectures IT unifiées et limite parfois l'exploitation centralisée de l'information. Dans ce contexte, la capacité des groupes à gérer ces contraintes tout en maintenant un haut niveau de personnalisation devient une compétence organisationnelle critique.

En contraste, l'Hôtel Bristol à Genève, établissement indépendant, défend une autre vision de l'hospitalité. Plutôt que de privilégier l'automatisation, son directeur revendique un modèle fondé sur le lien humain, la reconnaissance authentique et la personnalisation incarnée par les équipes sur le terrain. Cette divergence illustre un clivage stratégique plus large entre les grandes chaînes,

orientées vers une rationalisation technologique, et les établissements indépendants, qui misent sur une hospitalité artisanale, relationnelle et différenciée.

Ce positionnement différencié apporte un éclairage concret à la question stratégique posée dans le tableau de synthèse : comment concilier hyperpersonnalisation du service et respect des contraintes liées à la gestion des données ? L'étude montre qu'Accor Luxury tente d'y répondre par une stratégie d'équilibre : une technologie intégrée mais discrète, un CRM enrichi par l'IA mais limité par des régulations, et une expérience personnalisée qui reste profondément incarnée. En ce sens, la capacité du groupe à orchestrer ces tensions devient un levier stratégique majeur dans l'hôtellerie de luxe numérique.

e) Le leadership et le capital humain comme levier concurrentiel

Levier stratégique :

Les contraintes de terrain rendent ces enjeux très concrets. Le vice-président Ventes & Marketing du Fairmont Reine Elizabeth à Montréal m'a relaté qu'en raison d'un effectif réduit (passé de 750 à 85 employés), l'établissement a dû refuser des congrès non pas par manque d'espace, mais de personnel qualifié. Cet exemple nous montre que la gestion du capital humain dans l'hôtellerie de luxe ne peut être réduite à une fonction support : elle devient un levier stratégique central pour maintenir une qualité de service irréprochable, fidéliser les talents, et incarner les valeurs de la marque dans chaque interaction.

La promesse d'une expérience client différenciante repose en grande partie sur la qualité de l'interaction humaine, ce qui confère un rôle central aux collaborateurs dans la chaîne de valeur. Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre qualifiée, d'évolution des attentes générationnelles et de transformation des modes de management, la fonction RH devient un levier clé de l'avantage concurrentiel.

Pratiques observées (Accor Luxury / Royal Monceau)

Cette tension est particulièrement visible au Royal Monceau Raffles Paris. À son arrivée post-COVID, le directeur général témoigne avoir trouvé 150 postes vacants. La priorité était alors de « reformer une équipe » (Entretien 1), ce qui suppose un investissement fort dans la formation et la

culture d'entreprise. Pour être crédible face aux équipes, « il faut une expérience minimale dans tous les départements », ce qui implique flexibilité, adaptabilité et exemplarité dans le leadership. Dès ma première semaine dans l'établissement, un programme de cross-training a été mis en place, me permettant d'explorer l'ensemble des départements de l'hôtel et d'en comprendre la coordination. En parallèle, deux journées d'intégration ont permis de découvrir les valeurs et la stratégie du groupe, de dialoguer avec le comité exécutif et d'amorcer une culture de transparence. Des entretiens réguliers ont complété ce parcours d'intégration. Ensemble, ces pratiques illustrent une volonté d'aligner la gestion RH sur des objectifs d'engagement durable et de développement des talents.

Chez Accor Luxury, cette dynamique se poursuit à travers des dispositifs de reconnaissance et de projection. Le chef des opérations évoque l'importance de « donner du sens au travail » (Entretien 3) via des événements fédérateurs comme les Accor Olympics – un programme interne qui réunit des centaines de collaborateurs autour de compétitions sportives entre hôtels et régions, dans le but de renforcer l'engagement collectif et la fierté d'appartenance au groupe, et la planification de la relève pour assurer la continuité managériale. Pour lui, la reconnaissance passe aussi par la satisfaction visible des employés : « Voir les gens heureux de venir travailler, motivés, engagés – c'est la plus grande récompense. » (Entretien 3)

Différence avec Conrad/Hôtel Bristol

Du côté de Hilton, la directrice du Conrad met l'accent sur la coopération interservices, illustrée par le programme "Help" qu'elle a instauré, et souligne l'importance d'une formation solide pour tirer le meilleur parti des ressources locales. Son parcours international l'a sensibilisée à l'impact du management sur l'atmosphère et la cohésion d'un établissement. (Entretien 4)

Enfin, le directeur du Bristol défend une approche plus artisanale et humaine de l'hôtellerie : « On ne peut pas bien servir sans passion. » (Entretien 5). Il plaide pour une revalorisation des métiers, une formation renforcée et une réorganisation structurelle du travail, anticipant une hausse inévitable de la masse salariale dans les années à venir. Cette vision, fondée sur l'authenticité relationnelle et l'attention portée aux individus, se distingue clairement de la stratégie d'Accor Luxury qui, tout en valorisant l'humain, s'appuie sur une structuration plus formalisée, des

processus RH robustes et une logique d'alignement stratégique à l'échelle du groupe. Ce contraste souligne la diversité des modèles possibles dans l'hospitalité de luxe, entre artisanat inspiré et gouvernance outillée.

Impact stratégique :

Ces témoignages convergent vers une même conclusion : la gestion des ressources humaines dépasse largement la seule dimension opérationnelle. Elle constitue aujourd’hui un axe stratégique de premier ordre, structurant à la fois la qualité de l’expérience client, la performance économique, et l’attractivité des employeurs dans un secteur historiquement exigeant. Loin de se limiter à une gestion réactive des effectifs, les pratiques observées révèlent une volonté d’anticipation, d’investissement dans les compétences et de création d’un environnement de travail porteur de sens. La capacité à fédérer, motiver et fidéliser les collaborateurs devient une compétence organisationnelle critique, dans un contexte où la rareté de main-d’œuvre qualifiée constitue une contrainte majeure à la croissance.

Ce positionnement stratégique répond à la question posée dans le tableau de synthèse : comment attirer, mobiliser et fidéliser des talents capables de porter une promesse de service haut de gamme ? Accor Luxury y répond en combinant un encadrement structuré, une autonomie locale et des dispositifs de reconnaissance engageants. À travers cette approche, la fonction RH devient un levier de compétitivité centrale, au cœur du différentiateur expérientiel dans l’hôtellerie de luxe.

f) Co-création et partenariats durables : élargir l’expérience client par l’écosystème.

Levier stratégique :

Dans l’industrie du luxe, où l’authenticité, la durabilité et la différenciation constituent des leviers d’attractivité essentiels, la capacité à co-créer des expériences et à nouer des partenariats locaux stratégiques devient un pilier incontournable des stratégies d’hospitalité. Accor Luxury, pleinement conscient de cette évolution, déploie progressivement une logique de co-création comme prolongement naturel de sa stratégie d’ancrage local et d’innovation expérientielle.

Pratiques observées (Accor Luxury / Royal Monceau)

Au Royal Monceau, cette orientation se traduit par des collaborations régulières avec des artistes, artisans, producteurs locaux et galeries d'art. Le directeur général précise : « nous avons revu les accords commerciaux, comme ceux des galeries d'art, que nous louons mais n'opérons pas. » Cette politique culturelle contribue à renforcer l'identité singulière de l'établissement tout en valorisant le tissu local.

Cette transformation s'inscrit dans les engagements globaux d'Accor Luxury, tout en répondant aux attentes croissantes d'une clientèle exigeante et consciente des enjeux environnementaux. Le chef des opérations du groupe témoigne ainsi : « Nous avons supprimé les plastiques à usage unique dans nos hôtels, même les films alimentaires. » Il cite également la refonte de 15 établissements à Dubaï selon des standards durables, avec une attention particulière portée à la réduction de l'empreinte carbone et à l'utilisation d'énergies renouvelables. (Entretien 3, Rapport intégré 2023).

À l'échelle du groupe, le programme interne DART – présenté par le vice-président des ventes de Fairmont Canada – illustre une autre forme de partenariat stratégique. Il vise à renforcer les synergies entre destinations en fidélisant les clients à travers plusieurs hôtels du groupe. Ce dispositif est consolidé par des réunions mensuelles entre directeurs régionaux, assurant le partage des bonnes pratiques et l'alignement stratégique. (Entretien 6)

Différence avec Conrad/Hôtel Bristol

La directrice du Conrad valorise une approche fondée sur la narration et l'implication directe des clients dans des projets à impact. Elle cite l'exemple d'une collaboration avec Aman Hotels & Resorts : « J'ai construit une école et un orphelinat avec les contributions des clients [...] pour les impliquer dans ces initiatives. » Elle insiste également sur la sélection de fournisseurs responsables, comme un torréfacteur de café engagé auprès des familles locales.

De son côté, le directeur de l'hôtel Bristol rappelle que l'établissement a été conçu « en respectant l'environnement local, avec des pompes à chaleur et des panneaux solaires, sans nuire à la faune ». Il évoque également la mise en avant de produits écoconçus comme du « saumon bio élevé dans

les lacs alpins suisses », en soulignant l'importance du marketing éthique dans la valorisation de ces engagements.

Impact stratégique :

D'un point de vue stratégique, cette orientation permet à Accor Luxury de renforcer sa différenciation tout en réduisant les risques liés à l'uniformisation. En mobilisant des partenariats locaux solides et porteurs de sens, le groupe inscrit son offre dans une dynamique territoriale durable. Dans un contexte où les considérations environnementales et sociales influencent de plus en plus les décisions d'achat, la capacité à incarner ces valeurs devient une ressource stratégique à part entière.

Ce positionnement stratégique répond directement à la question soulevée dans le tableau de synthèse : comment incarner une démarche RSE crédible et engageante, sans compromettre la cohérence de marque ? À travers des collaborations locales, des engagements concrets sur le plastique et le carbone, et une logique d'écosystème activée à l'échelle du groupe, Accor Luxury démontre sa capacité à intégrer les enjeux environnementaux et sociaux au cœur même de sa proposition de valeur. Ainsi, la co-création et les partenariats durables ne relèvent plus d'une démarche périphérique, mais s'imposent comme des leviers centraux de la stratégie d'innovation, de différenciation et de résilience d'Accor dans l'hôtellerie de luxe.

3.3 Synthèse des résultats

À travers l'analyse des différents volets stratégiques, un fil rouge se dégage dans la manière dont Accor Luxury aborde son repositionnement dans l'hôtellerie de luxe : il s'agit moins de juxtaposer des initiatives indépendantes que de construire une stratégie cohérente, intégrée et résolument tournée vers l'adaptation. Chaque levier étudié – personnalisation de l'expérience, ancrage local, digitalisation maîtrisée, engagement des collaborateurs ou partenariats responsables – converge vers une même logique : celle de l'agilité organisationnelle. Celle-ci peut être définie comme la capacité d'une organisation à détecter, interpréter et répondre rapidement aux changements de son environnement, tout en alignant ses ressources internes et ses partenariats externes dans une

logique de reconfiguration continue (Doz & Kosonen, 2008). Elle implique une gouvernance flexible, une culture d'apprentissage, et une forte coordination interfonctionnelle, permettant à l'entreprise d'adapter ses offres, ses structures et ses processus de manière proactive.

Cette capacité à s'adapter ne relève pas d'un simple ajustement opérationnel, mais bien d'une reconfiguration plus profonde des modes de fonctionnement et des relations avec les parties prenantes. Accor Luxury ne cherche pas seulement à répondre à des tendances de consommation, mais à les anticiper, à les structurer autour d'un projet d'expérience global – où l'émotion, la durabilité, l'authenticité et la fluidité constituent les nouveaux standards du luxe.

C'est dans cette optique qu'on peut parler d'une stratégie d'adaptation intégrée, reposant sur des mécanismes d'apprentissage organisationnel continu, sur l'exploitation dynamique des ressources internes et sur l'orchestration d'un réseau de collaborations externes.

L'étude du Royal Monceau, comme celle du Conrad ou du Bristol, permet de situer ce mouvement dans des contextes opérationnels contrastés, tout en illustrant la souplesse avec laquelle le groupe adapte ses principes globaux aux réalités locales. Cette capacité à naviguer entre standardisation et singularité, entre centralisation stratégique et « empowerment » local, apparaît aujourd'hui comme un facteur clé de succès dans l'hôtellerie de luxe.

La stratégie d'Accor Luxury repose sur une logique relationnelle et polycentrique, qui privilégie l'adaptation locale à l'application uniforme de standards. En mobilisant des leviers stratégiques contextualisés, le groupe parvient à conjuguer cohérence globale et pertinence territoriale. Cette aptitude à articuler des exigences stratégiques globales avec une intelligence opérationnelle locale constitue aujourd'hui l'un des fondements les plus robustes de son avantage concurrentiel dans l'hôtellerie de luxe.

Le tableau ci-dessous propose une synthèse transversale des cinq enjeux stratégiques analysés à travers l'étude de cas, en confrontant les pratiques d'Accor Luxury à celles de Hilton et d'un hôtel indépendant comme le Bristol :

Tableau 4 : Tableau de synthèse des résultats face aux enjeux stratégiques

Levier stratégique	Pratiques observées (Accor / Royal Monceau)	Impact stratégique	Différence avec Conrad / Hôtel Bristol
Standardisation vs adaptation locale	Stratégie d'ancrage patrimonial, gouvernance décentralisée, cadre de reporting et d'évaluation structuré	Maintien d'une identité de marque forte tout en répondant aux attentes locales	Conrad applique des standards variables selon les régions ; le Bristol avec un fonctionnement plus institutionnalisé
Fidélisation client	Stratégie de fidélisation fondée sur la trajectoire de vie du client, programme de fidélisation par abonnement, synergie entre bien-être des employés et qualité du service, offres modulables, espace de vie hybride	Rétention client et revenus récurrents	Conrad agit selon les standards Hilton Honors ; Bristol avec une fidélisation plus relationnelle
Technologie et protection des données	Digitalisation de l'ancien système de télémarketing, investissement dans les transactions numériques	(Ex. fluidité, différenciation, gouvernance des données)	Messageries instantanées, smartphones pour signaler les problèmes – stratégie de digitalisation orientée vers la personnalisation et la gouvernance des données
Leadership et RH	Programme de cross-training, journées d'intégration, culture de transparence, événements fédérateurs	Stimulation de l'engagement et de la fidélisation RH	Coopération interservices, programme « Help », revalorisation des métiers
Co-création et partenariats durables	Élargissement de l'expérience client via l'écosystème : collaborations régulières, révision des accords commerciaux, suppression des plastiques à usage unique, réduction de l'empreinte carbone, énergies renouvelables, programme interne DART, réunions mensuelles entre directeurs régionaux	Différenciation expérimentuelle, engagement éthique	Implication directe des clients dans des projets à impact, sélection de fournisseurs responsables, produits écoconçus

Chapitre 4 : Discussions

Cette discussion prend le relais direct des résultats présentés dans la section précédente, en s'efforçant non pas de les résumer, mais de les interpréter à la lumière des cadres théoriques mobilisés dans la revue de littérature. Elle est structurée en trois temps. La première partie explore les enseignements que ces résultats permettent de tirer sur le plan théorique, en analysant la manière dont ils confirment, nuancent ou prolongent les grands courants de pensée en stratégie. La deuxième s'attache aux limites de l'étude, tant sur le plan méthodologique que conceptuel. Enfin, la troisième propose une lecture plus prospective des reconfigurations stratégiques à l'œuvre dans l'hôtellerie de luxe, en s'appuyant sur les dynamiques observées au sein d'Accor Luxury.

4.1 Interprétation des résultats à la lumière des cadres théoriques mobilisés

Cette recherche visait à comprendre comment les chaînes hôtelières de luxe, et plus particulièrement la branche luxe d'Accor, adaptent leur stratégie pour maintenir un avantage concurrentiel dans un environnement en transformation. Pour ce faire, l'analyse s'est appuyée sur cinq cadres théoriques issus de la littérature stratégique, mobilisés non comme de simples grilles de lecture, mais comme des prismes analytiques éclairant les dynamiques à l'œuvre dans l'hôtellerie de luxe. Ces cadres — les capacités dynamiques (Teece et al., 1997), la consommation expérientielle (Holbrook & Hirschman, 1982), le capital humain (Becker, 1964 ; Wright & McMahan, 1992), les coûts de transaction (Williamson, 1985) et le cœur technique (Thompson, 1967) — ont été mobilisés avec les résultats empiriques, permettant d'interroger la manière dont Accor Luxury reconfigure son positionnement, ses pratiques et ses ressources face aux mutations du secteur. Chacun d'eux offre un angle d'analyse complémentaire pour saisir les logiques d'adaptation stratégique mises en œuvre par le groupe. La suite de cette section propose une lecture intégrée et critique des résultats à travers ces différents cadres conceptuels.

Les résultats démontrent d'abord qu'Accor Luxury déploie une capacité organisationnelle à reconfigurer ses ressources, ajuster ses processus et saisir les opportunités en fonction des spécificités locales. Cette flexibilité stratégique s'incarne dans la manière dont le groupe adapte ses standards à chaque contexte sans pour autant perdre la cohérence de sa marque. La notion de

micro-expérimentation ressort clairement des entretiens, de même que la capacité à itérer des solutions en fonction des retours terrain. Ce processus de transformation continue est soutenu par une structure matricielle, une culture de l'essai-erreur maîtrisée, et une gouvernance qui laisse une marge d'action importante aux équipes locales, tout en maintenant une vision commune à l'échelle du groupe. Ce faisant, Accor Luxury illustre parfaitement l'enjeu d'orchestration dynamique au cœur des capacités adaptatives modernes (Teece et al., 1997).

La consommation expérientielle, telle que définie par Holbrook & Hirschman (1982), met l'accent sur les aspects émotionnels, sensoriels et symboliques de l'acte de consommation. Elle permet de comprendre pourquoi, dans les secteurs à forte intensité symbolique comme le luxe, la simple fourniture d'un service ne suffit plus : c'est l'expérience vécue qui crée la valeur. Ce déploiement adaptatif prend tout son sens lorsqu'on l'articule à l'expérience client : Accor Luxury mobilise ces leviers pour construire une relation différenciée, unique et durable avec ses clients, en misant sur une dramaturgie relationnelle continue qui dépasse l'acte d'hébergement.

La théorie du capital humain (Becker, 1964 ; Wright & McMahan, 1992) considère que les compétences, la formation et l'engagement des collaborateurs constituent une ressource stratégique pouvant générer un avantage concurrentiel durable. Cette approche permet de relier directement la qualité de l'expérience client à la gestion des ressources humaines. Dans le cas d'Accor Luxury, les résultats montrent que la valorisation du capital humain constitue un axe stratégique à part entière. Les pratiques d'intégration, de formation, de reconnaissance ou de planification de la relève observées avec le Royal Monceau Raffles Paris témoignent d'une volonté de transformer les équipes en vecteurs d'engagement client. Le capital humain devient ainsi un levier stratégique de la promesse expérientielle.

La théorie des coûts de transaction (Williamson, 1985) postule que les entreprises cherchent à minimiser les coûts associés aux échanges – coûts de négociation, de surveillance ou d'exécution – en intégrant certaines activités ou en structurant leurs relations contractuelles. Cette approche permet de comprendre pourquoi certaines entreprises internalisent des fonctions ou imposent des standards pour réduire les frictions. Toutefois, les résultats de cette étude invitent à enrichir cette lecture dans le contexte de l'hôtellerie de luxe. Chez Accor Luxury, la personnalisation poussée,

l'autonomie des établissements et l'intensité relationnelle pourraient logiquement générer des coûts organisationnels accrus. Pourtant, ceux-ci sont contenus par une gouvernance d'écosystème : CRM partagés, standards de marque souples, outils numériques transversaux, etc. Le groupe ne cherche donc pas à éliminer tous les coûts de transaction, mais à les encadrer dans une logique servicielle, où la création de valeur prime sur leur simple réduction. Cette stratégie de plateforme servicielle constitue une évolution du modèle classique : elle valorise l'hybridation entre coordination centralisée et autonomie locale, et fait des outils partagés des supports de confiance organisationnelle plutôt que des instruments de contrôle strict.

Enfin, la théorie du cœur technique de Thompson (1967) met en lumière la distinction entre les processus centraux d'une organisation et les autres activités qui l'entourent. Dans les services à haute dimension symbolique comme le luxe, l'efficacité du cœur technique repose souvent sur sa discréetion. Les résultats montrent que dans l'hôtellerie de luxe, la valeur n'est pas créée par la visibilité des processus opérationnels, mais par leur effacement au profit d'une fluidité perçue par le client. Le cœur technique devient ici invisible, intégré, silencieux. Ce qui compte n'est pas tant ce qui est fait que la manière dont cela se fait oublier. Cette stratégie d'effacement des systèmes logistiques derrière l'émotion vécue invite à actualiser l'usage du modèle de Thompson dans les industries fondées sur l'expérience et la sensibilité. Le cœur technique devient ici invisible, intégré, silencieux. Ce qui compte n'est pas tant ce qui est fait que la manière dont cela se fait oublier. Cette stratégie d'effacement des systèmes logistiques derrière l'émotion vécue invite à actualiser l'usage du modèle de Thompson dans les industries fondées sur l'expérience et la sensibilité (Thompson, 1967).

Dans l'ensemble, cette lecture croisée des résultats à travers cinq cadres conceptuels permet de mieux saisir les dynamiques d'adaptation stratégique à l'œuvre dans les grandes chaînes hôtelières de luxe. Elle met en lumière l'émergence d'un modèle hybride, combinant excellence opérationnelle discrète, gouvernance distribuée, capital humain engagé et expérience client scénarisée. Accor Luxury apparaît ainsi comme un cas exemplaire d'orchestration stratégique contemporaine, capable d'articuler les tensions entre standardisation et personnalisation, technologie et émotion, globalité et ancrage local. Ces observations enrichissent la compréhension des leviers qui sous-tendent aujourd'hui un avantage concurrentiel durable dans le luxe hôtelier.

Cette conclusion nous emmène sur la seconde section de ce chapitre afin de prendre un pas de recul critique sur la portée de la recherche, en interrogeant les limites inhérentes au dispositif méthodologique ainsi que les conditions dans lesquelles les résultats peuvent être interprétés. Elle vise à expliciter ce que cette étude permet de comprendre — mais aussi ce qu'elle ne permet pas — en matière de stratégie hôtelière dans un contexte en changement.

4.2 Limites de l'étude et conditions d'interprétation

Ce deuxième temps de la discussion vise à porter un regard réflexif sur les limites de cette recherche. Il s'agit de reconnaître les contraintes du dispositif d'enquête, tout en précisant les conditions dans lesquelles les résultats peuvent être interprétés de manière valide. Ce faisant, il permet de mieux cerner la portée réelle des constats et d'envisager des pistes pour approfondir ou compléter l'analyse.

Une première limite tient à la sélection des répondants. Les entretiens ont été réalisés auprès de dirigeants, cadres supérieurs et responsables d'unité, ce qui permet d'accéder à une vision stratégique riche, mais institutionnellement construite. Cette posture produit un discours aligné sur les intentions managériales, et occulte en partie les tensions, les résistances, ou les écarts de mise en œuvre qui peuvent exister à d'autres niveaux. L'absence de voix provenant des employés de première ligne, des prestataires ou des clients limite la capacité de la recherche à saisir la diversité des perceptions, à documenter l'appropriation réelle des dispositifs et à évaluer leur impact perçu sur l'expérience. Une approche plus inclusive aurait permis de croiser les perspectives stratégiques avec les réalités du terrain, et de mieux comprendre la chaîne de transmission entre intentions formulées et exécution effective.

Une seconde limite concerne le périmètre d'analyse centré exclusivement sur la branche luxe d'un seul groupe, Accor. Ce choix, bien qu'assumé pour garantir la cohérence de l'analyse, limite la portée des résultats en ne confrontant pas Accor Luxury à des modèles stratégiques issus d'autres groupes hôteliers internationaux. En se concentrant sur une seule logique d'entreprise, la recherche peut renforcer un biais interprétatif, au détriment de la diversité des configurations

organisationnelles. Une étude comparative plus ouverte à d'autres chaînes (comme Marriott, Four Seasons, Rosewood, etc.) aurait permis de mieux cerner la singularité — ou au contraire la banalité — des pratiques observées, et de mieux évaluer la transférabilité des résultats.

Sur le plan conceptuel, certaines théories mobilisées présentent également des limites lorsqu'il s'agit de penser les reconfigurations stratégiques en cours. La théorie des coûts de transaction (Williamson, 1985), par exemple, repose sur une vision classique de la firme fondée sur la minimisation des coûts par l'intégration hiérarchique ou la contractualisation. Or, cette logique s'adapte difficilement aux réalités actuelles de l'hôtellerie de luxe, où les relations entre acteurs se fondent davantage sur des partenariats flexibles, des plateformes coopératives et une gestion distribuée des ressources. Dans ces environnements, la valeur ne réside pas uniquement dans l'efficience mais dans la capacité à co-créer avec un réseau d'acteurs — fournisseurs, clients, collaborateurs — qui contribuent à enrichir l'expérience proposée.

De même, le modèle du cœur technique (Thompson, 1967), qui distingue une activité centrale normalisée des zones périphériques plus flexibles, peine à rendre compte des formes actuelles d'orchestration où la technique est volontairement rendue invisible. Dans les hôtels de luxe, la distinction entre centre et périphérie perd de sa pertinence puisque la performance repose précisément sur l'intégration transparente des fonctions de back-office dans l'expérience client. La technologie devient un support silencieux, non une fin en soi, et sa réussite dépend moins de son optimisation interne que de sa capacité à disparaître sous l'émotion.

Ce deuxième temps de la discussion vise à porter un regard réflexif sur les limites de cette recherche. Il s'agit de reconnaître les contraintes du dispositif d'enquête, tout en précisant les conditions dans lesquelles les résultats peuvent être interprétés de manière valide. Ce faisant, il permet de mieux cerner la portée réelle des constats et d'envisager des pistes pour approfondir ou compléter l'analyse.

Ces éléments de recul méthodologique et conceptuel permettent de clore le dialogue entre cadres théoriques et résultats empiriques. Ils ouvrent la voie à une réflexion prospective sur les grandes

reconfigurations stratégiques qui redéfiniront l'hôtellerie de luxe de demain. C'est ce que propose d'explorer la prochaine section.

4.3 À quoi ressemblera l'hôtellerie de luxe de demain ?

Les enseignements tirés de cette recherche permettent de mieux comprendre les reconfigurations stratégiques à l'œuvre dans l'hôtellerie de luxe. Loin d'un simple ajustement conjoncturel, les pratiques observées chez Accor Luxury témoignent d'une transformation plus structurelle du modèle hôtelier, marquée par la montée en puissance de l'expérience, la flexibilité organisationnelle, l'ancre local et la sensibilité sociétale.

L'un des éléments les plus significatifs réside dans la montée en complexité de l'orchestration stratégique. Loin d'une logique hiérarchique ou centralisée, la stratégie semble aujourd'hui reposer sur une gouvernance en réseau, capable d'activer des ressources distribuées (technologies, talents, partenaires locaux) tout en maintenant une cohérence de marque. Cette hybridation entre plateforme globale et personnalisation contextuelle constitue l'un des marqueurs du luxe contemporain.

De même, la valeur ne réside plus uniquement dans l'exclusivité du lieu ou dans la rareté des services, mais dans la capacité à produire une expérience cohérente, émotionnelle et sensorielle à travers des micro-interactions personnalisées. Le rôle des collaborateurs évolue alors à véritables médiateurs d'expérience, appelés à incarner les valeurs de la marque de manière authentique. Cela redéfinit en profondeur la promesse de service, qui devient plus narrative, plus incarnée, et plus exigeante en matière de cohérence.

Par ailleurs, la dimension sociétale et environnementale n'est plus marginale, mais intégrée dans les choix stratégiques. Le luxe ne peut plus ignorer les enjeux de durabilité, de responsabilité sociale ou de circularité. L'exemple du Royal Monceau illustre très bien cette tendance, en montrant comment la RSE peut devenir un levier de différenciation stratégique, à condition d'être authentique, crédible et incarnée dans les pratiques quotidiennes.

Au total, les dynamiques observées suggèrent l'émergence d'un luxe post-industriel, moins fondé sur la possession ou la rareté matérielle que sur l'intensité relationnelle, l'ancrage territorial, et la capacité à produire du sens. Cette redéfinition du luxe s'accompagne de nouvelles exigences stratégiques pour les groupes hôteliers, qui doivent concilier performance économique, cohérence de marque, adaptabilité locale et engagement sociétal.

Les observations issues du terrain mettent ainsi en lumière de nouvelles logiques de création de valeur: plus relationnelles que statutaires, plus contextualisées que normées, plus collaboratives que hiérarchiques. Elles soulignent une redéfinition profonde des attendus stratégiques dans le luxe hôtelier, mais appellent aussi à interroger les conditions de soutenabilité de ces nouvelles orientations.

Ces évolutions soulèvent de nombreuses interrogations quant à l'avenir de l'hôtellerie de luxe. À mesure que les chaînes internationales cherchent à répondre à des attentes toujours plus diversifiées, comment parviendront-elles à adapter leurs offres aux nouvelles figures du voyageur, du travailleur mobile ou du consommateur expérientiel ? Par ailleurs, à l'heure où les technologies s'immiscent dans tous les aspects du séjour, de la réservation à l'intelligence environnementale, où placer le curseur entre automatisation et interaction humaine ? Et enfin, face à l'urgence climatique et à l'impact croissant de l'activité touristique sur les écosystèmes, comment les hôtels de luxe peuvent-ils passer d'une posture compensatoire à un véritable ancrage écologique durable, tout en préservant leur attractivité ?

Ces questions, sans réponse unique, méritent d'être posées. Elles rappellent que les choix stratégiques à venir ne relèvent pas seulement de l'innovation organisationnelle, mais aussi d'un arbitrage entre cohérence, engagement et viabilité économique à long terme.

Chapitre 5 : Conclusion

L'hôtellerie de luxe est aujourd'hui à un carrefour stratégique, tiraillée entre les exigences d'un marché mondialisé, les aspirations d'une clientèle en quête d'authenticité, et les impératifs d'innovation dans un environnement hautement concurrentiel. La question de recherche qui a guidé ce mémoire était : *comment les chaînes hôtelières de luxe réussissent-elles à ajuster leurs stratégies face à l'évolution des attentes des consommateurs, tout en préservant – voire en renforçant – leur avantage concurrentiel ?*

L'analyse menée à partir de l'étude de cas du Royal Monceau – Raffles Paris (Accor Luxury), enrichie par deux cas secondaires (Conrad Punta de Mita – Hilton et Hôtel Bristol Genève), a permis d'identifier cinq leviers stratégiques majeurs : la gestion de la tension entre standardisation et adaptation locale, la fidélisation dans un contexte de consommation hybride, la digitalisation, la valorisation du capital humain, et les dynamiques de co-création et de partenariats. Chacun de ces leviers met en lumière des pratiques différenciantes, des arbitrages structurels et une gouvernance adaptée aux réalités du terrain.

D'un point de vue théorique, ce travail contribue à éclairer plusieurs cadres issus du champ du management stratégique : les capacités dynamiques (Teece et al., 1997), les coûts de transaction (Williamson, 1975), le cœur technique (Thompson, 1967), le capital humain (Becker, 1964 ; Wright & McMahan, 1992), le leadership transformationnel (Bass & Avolio, 1994) ainsi que la consommation expérientielle (Holbrook & Hirschman, 1982). En croisant ces approches, le mémoire met en évidence que la création de valeur dans l'hôtellerie de luxe repose autant sur des ressources visibles que sur des savoir-faire discrets, intégrés dans les gestes du quotidien, les codes partagés et la capacité à façonnner des expériences fluides et mémorables.

Comme toute recherche exploratoire, ce mémoire présente plusieurs limites. La temporalité courte de la collecte, centrée sur une période donnée, ne permet pas de saisir l'évolution des stratégies dans le temps. De plus, le biais potentiel lié au profil des répondants – principalement des cadres supérieurs – a pu influer sur la nature des discours recueillis. Enfin, le périmètre restreint à la branche luxe d'un seul groupe limite les possibilités de généralisation.

Ces limites invitent à envisager des prolongements possibles : une étude comparative élargie à d'autres chaînes hôtelières, une approche longitudinale sur plusieurs années, ou encore une enquête croisée incluant des perspectives internes et externes (clients, fournisseurs, partenaires). De plus, le rôle de la digitalisation dans la montée en compétence des équipes, la gestion de l'émotionnel dans l'expérience client, ou encore l'impact des grands événements internationaux (tels que les JO de Paris 2024) pourraient faire l'objet de travaux plus spécifiques.

Ce mémoire se veut à la fois un regard analytique sur les stratégies actuelles des grands groupes hôteliers, et une invitation à penser autrement le luxe hôtelier de demain. Il plaide pour une lecture fine des pratiques, au plus près du terrain, capable d'articuler vision stratégique et agilité locale. Car c'est sans doute dans cette capacité à orchestrer des expériences uniques avec rigueur et créativité que réside la clé d'un luxe durablement compétitif.

Bibliographie

- Accor. (2023). *Chiffres clés et stratégie du groupe*. https://group.accor.com/-/media/Corporate/Investors/Documents-de-reference/ACCOR_RI_2023_MEL_FR.pdf
- Alexandre, D., & Thomas, G. (2015). *L'hôtellerie de luxe à Paris: Comment l'implémentation locale de la stratégie globale de groupe participe à l'obtention d'un avantage concurrentiel*. https://library.psbedu.paris/site/docmem/Capdevila_2015_Dechaume_Guichot.pdf
- AltexSoft. (2023). *Hotel Chains, Groups, and Brands: Structure and Classification* <https://www.altexsoft.com/blog/hotel-groups-chains-brands/>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- Becker, L. C., & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: Fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(4), 630–648.
- Borralho, I. (2023). *Sustainable branding in luxury business development : The case of the Luxury Hospitality sector*. <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/16543>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Breda, Z., Pacheco, C., & Dinis, G. (2019). Future trends in the hospitality industry: An analysis from the consumers' point of view, 139–162. <https://doi.org/10.20867/tosee.05.9>
- Cetin, G., & Walls, A. R. (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. <https://doi.org/10.1080/19368623.2015.1034395>
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- Cherenkov, E., Benga, V., Lee, M., Nandwani, N., Raguin, K., Sueur, M. C., & Sun, G. (2024). From machine learning algorithms to superior customer experience: Business

implications of machine learning-driven data analytics in the hospitality industry. *Journal of Smart Tourism*, 4(2), 5–14. <https://doi.org/10.52255/SMARTTOURISM.2024.4.2.2>

- Cunill, O. M. (2006). *The growth strategies of hotel chains: Best business practices by leading companies*. Routledge.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2002). *The qualitative inquiry reader*. Sage Publications.
- Dlamini, N. N. N. (2017). The impact of transformational leadership style on organisational commitment in the hospitality industry. *Tourism and Leisure*, 6. https://www.ajhtl.com/uploads/7/1/6/3/7163688/article_32_vol_6_3_2017.pdf
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2008). The dynamics of strategic agility: Nokia's rollercoaster experience. *California Management Review*, 50(3), 95–118. <https://doi.org/10.2307/41166447>
- Dwyer, L., & Edwards, D. (2009). Tourism product and service innovation to avoid "strategic drift". *International Journal of Tourism Research*, 11(4), 321–335.
- Enz, C. A. (2010). Competitive dynamics and pricing behavior in US hotels: The role of strategic groups and strategic price positioning. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 537–545. <http://dx.doi.org/10.1080/15022250802305303>
- Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal*, 25(5), 395–410. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.08.005>
- Harrington, R. J., Chathoth, P. K., Ottenbacher, M., & Altinay, L. (2014). Strategic management research in hospitality and tourism: Past, present and future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(5), 778–808. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0576>
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., & Gremler, D. D. (2002). Understanding relationship marketing outcomes: An integration of relational benefits and relationship quality. *Journal of Service Research*, 4(3), 230–247. <https://doi.org/10.1177/1094670502004003006>
- Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982). The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132–140. <https://doi.org/10.1086/208906>

- Jain, R., Aagja, J. P., & Bagdare, S. (2017). Customer experience – a review and research agenda. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(3), 642–662. <https://doi.org/10.1108/JSTP-03-2015-0064>
- Jones, P., & Comfort, D. (2020). The COVID-19 crisis and sustainability in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(10), 3037–3050. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0357>
- Kapferer, J.-N., & Bastien, V. (2012). *The luxury strategy: Break the rules of marketing to build luxury brands* (2nd ed.). Kogan Page.
- Kim, J., Kim, S. I., & Lee, M. (2022). What to sell and how to sell matters: Focusing on luxury hotel properties' business performance and efficiency. *Cornell Hospitality Quarterly*, 63(1), 78–95. <https://doi.org/10.1177/19389655211020254>
- Krakow University of Economics, & Dolot, A. (2018). The characteristics of Generation Z. *E-Mentor*, 74, 44–50. <https://doi.org/10.15219/em74.1351>
- Langley, A. (2009). Studying processes in and around organizations. In D. A. Buchanan & A. Bryman (Eds.), *The Sage handbook of organizational research methods* (pp. 409–429). Sage Publications.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Lichy, J., & McLeay, F. (2018). Bleisure: Motivations and typologies. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 35(3), 517–530. <https://doi.org/10.1080/10548408.2017.1364206>
- Liu, Y., Henseler, J., & Liu, Y. (2022). What makes tourists adopt smart hospitality? An inquiry beyond the technology acceptance model. *Digital Business*, 2(2), 100042. <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2022.100042>
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard Business Review*, 85(2), 116–126.
- O'Neill, J. W., & Mattila, A. S. (2010). Hotel brand strategy. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(1), 27–34. <https://doi.org/10.1177/1938965509352286>
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: Work is theatre & every business a stage*. Harvard Business Press.

- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137–145.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, 32(3), 4–9. <https://doi.org/10.1108/10878570410699249>
- Raffles. (2025). *À propos du Royal Monceau – Raffles Paris*.
<https://www.raffles.com/fr/paris/about/>
- Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2016). *The co-creation paradigm: A roadmap for the future of value creation*. Stanford University Press.
- Richard, B. (2017). Hotel chains: Survival strategies for a dynamic future. *Journal of Tourism Futures*, 3(1), 56–65. <https://doi.org/10.1108/JTF-06-2016-0018>
- Sparks, B. A., & Browning, V. (2011). The impact of online reviews on hotel booking intentions and perception of trust. *Tourism Management*, 32(6), 1310–1323.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.12.0>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. McGraw-Hill.
- Tynan, C., McKechnie, S., & Chhuon, C. (2010). Co-creating value for luxury brands. *Journal of Business Research*, 63(11), 1156–1163.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.10.012>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Veloso, M., & Gomez-Suarez, M. (2023). Customer experience in the hotel industry: A systematic literature review. *Journal of Tourism Research*, 35(1), 1–20.
- Verhoef, P. C. (2003). Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development. *Journal of Marketing*, 67(4), 30–45. <https://doi.org/10.1509/jmkg.67.4.30.18685>
- Vermeulen, I. E., & Seegers, D. (2009). Tried and tested: The impact of online hotel reviews on consumer consideration. *Tourism Management*, 30(1), 123–127.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.04.008>

- Walls, A. R., Okumus, F., Wang, Y., & Kwun, D. J. W. (2011). Understanding the consumer experience: An exploratory study of luxury hotels. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20(2), 166–197. <https://doi.org/10.1080/19368623.2011.536074>
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. Free Press.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>
- Yang, W., & Mattila, A. S. (2016). Why do we buy luxury experiences? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(9), 1848–1867. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2014-0579>
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed.). Sage Publications.
- Zarezadeh, Z. Z., Rastegar, R., & Xiang, Z. (2022). Big data analytics and hotel guest experience: A critical analysis of the literature. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(6), 2320–2336. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2021-1293>
- Zhou, K. Z., Brown, J. R., & Dev, C. S. (2009). Market orientation, competitive advantage, and performance: A demand-based perspective. *Journal of Business Research*, 62(11), 1063–1070. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.10.001>

Annexes

Annexe 1 : Guide d'entrevue Directeur Général du Royal Monceau Raffles Paris

Guide d'Entrevue : L'impact des nouvelles tendances sur l'avantage concurrentiel dans le secteur hôtelier.

Introduction au Projet :

Ce projet de recherche vise à explorer l'impact des tendances socioculturelles sur l'avantage concurrentiel dans le secteur hôtelier. L'étude a pour objectif de comprendre comment ces ajustements stratégiques peuvent créer un avantage concurrentiel. La question de recherche est la suivante : *“Comment la branche Luxe des chaînes hôtelières internationales font-elles face aux nouvelles préférences de leurs consommateurs de manière à conserver un avantage concurrentiel ?»*

Votre contribution nous aidera à comprendre les défis et opportunités que ces changements représentent pour votre rôle et pour l'organisation globale.

Veuillez confirmer que vous avez compris les objectifs de cette entrevue et que vous consentez à participer.

Partie 1 : Contexte Professionnel et Vision Stratégique

Position et Rôle :

- Pouvez-vous à votre tour vous présenter qui vous êtes et vos expériences jusqu'à aujourd'hui ?
- Quelles expériences passées, dans d'autres établissements ou secteurs, ont le plus influencé votre approche actuelle de la gestion ?
- Comment percevez-vous votre rôle, quelles sont ses responsabilités majeures ?

Vision du Leadership :

- Quel type de dirigeant recommandez-vous d'être pour gérer un palace aujourd'hui ?

Partie 2 : Stratégies et Adaptations dans un Contexte de Luxe

Innovation et Excellence :

- Quels sont les défis spécifiques auxquels vous avez été confronté en matière d'innovation dans un contexte où l'excellence est déjà la norme ?

Partie 3 : Impact Stratégique

Impact sur l'Avantage Concurrentiel :

- Comment vos stratégies ont-elles renforcé la position du Royal Monceau sur le marché du luxe ?

Par exemple, avez-vous observé des améliorations dans la fidélisation des clients, la reconnaissance de la marque, ou encore dans la satisfaction globale des clients ?

- Avez-vous remarqué un impact mesurable sur des indicateurs tels que les réservations, la satisfaction client, ou la part de marché ?

Partie 4 : Adaptabilité

Est-ce qu'à travers vos années d'expériences hôtelières, comment évaluez-vous les nouvelles tendances des consommateurs par exemple au niveau de l'authenticité, des dépenses F&B, + de produits locaux ?

Perspectives Futures :

- Comment envisagez-vous l'évolution des attentes des clients de luxe dans les années à venir ?
- Préparez-vous des innovations spécifiques pour anticiper ces changements et maintenir l'exclusivité et l'attrait du Royal Monceau ?

Conclusion

Je tiens à vous remercier sincèrement pour votre participation à cet entretien. Avant de terminer, y a-t-il quelque chose que vous aimeriez ajouter ou clarifier ?

Sachez que toutes les informations que nous avons discutées seront traitées avec la plus grande confidentialité et intégrées dans l'analyse globale de l'étude. Les résultats finaux seront disponibles une fois l'étude complète, et nous serions heureux de vous en fournir un résumé.

Nous utilisons également une méthode appelée "snowballing" pour recruter d'autres participants potentiels. Si vous connaissez des contacts professionnels qui pourraient être intéressés à participer à cette étude et qui pourraient apporter des perspectives supplémentaires, nous serions reconnaissants si vous pouviez nous les recommander.

N'hésitez pas à nous contacter si vous avez des questions ou besoin de plus d'informations à l'avenir. Merci encore pour votre temps et votre contribution précieuse.
Bonne journée !

Annexe 2 : Tableau récapitulatif des entretiens en fonction des thèmes abordés

Thèmes abordés	Entretien 1	Entretien 2	Entretien 3	Entretien 4	Entretien 5	Entretien 6	
1 Fidélisation client	<p>« Ensuite, nous avons renforcé l'offre F&B, qui permet de faire gagner 10 euros par an. Aujourd'hui, nous sommes rentables à presque 10 %, passant d'une perte d'un million à un profit de près de 2 millions—un succès pour les propriétaires et Accor. »</p>	<p>« Longtemps j'étais en Asie-Pacifique, je dirigeais le programme de fidélisation pour l'ensemble d'Accor et d'Accor Plus. Il s'agit d'un programme permettant aux membres d'accéder à des avantages exclusifs dans plus de 1 100 hôtels de la région. À son apogée, la base de données comptait environ 400 000 membres, générant à elle seule 1,5 million de nuitées et environ 300 à 400 millions de chiffre d'affaires annuels pour la restauration. »</p> <p>« Ce programme durait un an, avec un objectif de renouvellement annuel, ce qui nous poussait à constamment créer de la valeur pour les clients fidèles. »</p>	<p>« Nous travaillons à fidéliser les clients tout au long de leur vie : un jeune comme vous qui est sympa avec un budget limité—notre pour un ibis, puis progresse vers Mercure ou Pullman à mesure que vos moyens augmenteront. L'objectif est qu'il reste dans notre écosystème, grâce à nos programmes de fidélité et une offre adaptée à chaque étape. »</p>	<p>« Tous les hôtels de luxe ont de beaux meubles et de magnifiques lieux, mais ce sont les personnes et la façon dont elles créent ces expériences qui font la différence pour les clients. »</p> <p>« Nous commençons avec les clients VIP, comme les membres Diamond de Hilton Honors, et nous prévoyons d'étendre cela à tous les clients. »</p>	<p>« Les clients des grandes chaînes avec carte de fidélité sont suivis partout. Ils n'ont pas à briefer les équipes, on connaît leurs préférences. C'est cela, le service haut de gamme. »</p>	<p>« Les voyageurs d'affaires cumulent des points de fidélité pour ensuite en profiter pendant leurs vacances. [...] On les attire avec la localisation, les commodités, les services. »</p> <p>« Les clients qui possèdent une carte de fidélité des groupes recherchent des hôtels de la même chaîne lorsqu'ils voyagent. [...] On connaît leurs préférences. »</p>	
2 Standardisation vs Adaptation locale	<p>« En F&B, les clients à Paris veulent vivre le "vrai Paris". Un Américain ne veut pas un hôtel rempli d'Américains, mais interagir avec des Français. Ici, 90 % de notre clientèle F&B est locale, ce qui renforce notre attractivité. »</p>	<p>« Avant, on standardisait tout avec un modèle américain de 70-80. Aujourd'hui, on localise davantage : je vais au Kenya et je veux sentir le Kenya, pas Londres ou Paris. »</p> <p>« Nous avons des procédures standardisées (check-in, restaurant...) mais nous encourageons l'authenticité dans l'accueil. On ne veut pas des robots. »</p> <p>« L'hospitalité doit refléter les personnalités locales. Les standards d'opération ne doivent jamais effacer cela. »</p>	<p>« Nous adoptons une stratégie globale avec une exécution locale. Pour W, nous définissons des valeurs—énergie, design, musique—mais un restaurant à New York diffère de celui à Hong Kong, un spa à Paris d'un à Istanbul. »</p> <p>« Aujourd'hui, le luxe offre une émotion reconnaissable, mais ancrée localement. »</p>	<p>« Ainsi, nos restaurants et les centres commerciaux pour le mobilier et les équipements facilitent les opérations d'hotels. Une partie de ce processus prend en compte l'adaptation locale, comme les fournisseurs et les standards, réalisée avec l'équipe. »</p> <p>« On s'adapte aux normes locales, pas seulement aux préférences des clients. »</p> <p>« Il s'agit de trouver un équilibre entre les saveurs locales et ce qui est familier. »</p>	<p>« Pour une clientèle internationale, l'authenticité restera toujours primordial. Plus on se rapproche de l'authenticité locale, mieux ce sera. Par exemple, en Suisse, on peut trouver tout sorte de sucre dans un hôtel néo ». »</p> <p>« À Pékin, par exemple, les hôtes qui sont locaux actuels représentent l'esprit local, avec une cuisine raffinée servie dans un décor qui évoque les traditions chinoises. »</p>	<p>« Le marché luxueux veut vivre des expériences locales. [...] Il faut créer des offres avec des partenaires locaux : galeries d'art, commerçants, parcours immersifs. »</p> <p>« Le luxe au Château Frontenac, ce n'est pas le même que celui du Reine Elizabeth. On adapte selon la réalité de chaque hôtel. »</p>	
3 Technologie et digitalisation	<p>« Pour le spa, nous voulions mieux comprendre les attentes pour adapter notre offre à leurs besoins physiques réels. »</p> <p>« Nous allons installer des machines en partenariat avec une marque. »</p> <p>« Oui, des tests permettront d'évaluer les besoins corporels des clients, et nous ajusterons notre offre en conséquence. »</p>	<p>« Nous avons digitalisé l'ancien système de télémarketing et investi dans des transactions numériques, tout en nous adaptant à la protection des données. »</p> <p>« L'intelligence artificielle et le machine-learning nous permettent de mieux analyser les données passées, prédire les besoins futurs et personnaliser l'expérience client. »</p> <p>« Grâce à l'intelligence artificielle et à l'analyse de données, nous sommes capables de mieux comprendre les besoins d'individualisation de nos clients et proposer des expériences personnalisées. Par exemple, si nous connaissons qu'un client a assisté aux Jeux Olympiques à Paris et visité une exposition photo, nous pourrons lui suggérer des événements similaires à venir, comme la Coupe d'Amérique ou un concert d'Ed Sheeran. Même si cela débouche pas sur une réservation, le client se sent valorisé, comme s'il faisait partie d'un cercle exclusif à qui l'on propose des expériences sur mesure. »</p>	<p>« Dans le luxe, la technologie doit rester invisible. Nous l'utilisons pour le nettoyage, la gestion des flux ou les données et pour améliorer le contact humain en prime. »</p> <p>« Nous explorons des systèmes où les clients partagent leurs données via leur téléphone, contournant les lois sur la confidentialité. »</p> <p>« Les clients s'attendent à être reconnus, mais nous devons souvent repartir de zéro. »</p>	<p>« La technologie est essentielle, mais certaines décisions ont été maladroites — comme les iPad pour les rideaux et les lumières, que les clients ne priorisent pas. Ils valorisent davantage la qualité de l'interaction humaine, agissant comme un concierge-digital. »</p> <p>« Les employés utilisent des smartphones [...] signalent les problèmes avec des photos, ce qui accélère les réponses. [...] Cela les motive en leur donnant des outils pour améliorer leur travail. »</p> <p>« Hilton a du mal à unifier son système à cause des lois sur la vie privée qui varient entre les 8 000 établissements. »</p>	<p>« Les jeunes générations sont habituées à une consommation instantanée. Ils veulent cliquer, recevoir. D'où l'essor de l'e-commerce et de la vente en ligne. Cela devient digitalisé, avec code d'accès et altro contact humain. »</p> <p>« Les réservations aujourd'hui viennent surtout des OTAs comme Booking ou Expedia. C'est une digitalisation nécessaire, même dans le haut de gamme. »</p>	<p>« Toute l'intelligence de données est utilisée pour ajuster les tarifs, j'ai deux personnes qui travaillent uniquement là-dessus quotidiennement. »</p> <p>« On utilise les OTAs comme Expedia, mais on doit aussi maîtriser notre stratégie tarifaire, selon la base de groupe, la saison, la localisation. »</p>	<p>« Le manque de main-d'œuvre est un frein majeur. Parfois, on refuse un congrès non pas faute d'espace, mais parce qu'on ne peut pas livrer le service avec si peu d'employés. »</p> <p>« On est actuellement en grève au Reine Elizabeth. On est passé de 750 employés à 85. On ne peut pas offrir la même expérience. »</p>
6 Leadership et ressources humaines	<p>« À mon arrivée post-COVID, il y avait 150 postes vacants. La priorité était de reformer une équipe, car sans cela, on ne peut rien faire. »</p> <p>« Il fallait aussi faire évoluer les compétences dans tous les départements pour être crédible face aux équipes. [...] Cela demande flexibilité et adaptabilité, tout en ayant un leadership clair. »</p>	<p>« Le plus grand défi, c'est de donner du sens au travail des équipes. On organise des événements comme les Choir Games ou les Accor Olympics pour créer de l'engagement. »</p> <p>« Nous avons mis en place la planification de la relève (succession planning) à tous les niveaux, pour assurer la croissance future. »</p> <p>« Voir les gens heureux de venir travailler, motivés, engagés — c'est la plus grande récompense. »</p>	<p>« J'ai réalisé que si je pouvais créer une expérience client pour un événement, je pouvais le faire pour plusieurs. [...] Aujourd'hui, je peux élaborer une stratégie de marque, gérer une campagne marketing, mais aussi effectuer un check-in, vérifier la propreté d'une chambre ou cuisiner une soupe meunière. »</p> <p>« Cette polyvalence facilite les échanges avec les propriétaires et les équipes. »</p>	<p>« J'insiste sur le travail d'équipe — ici, j'ai créé un programme de discussion "Help" où je sollicite l'aide des employés, et les autres départements répondent. »</p> <p>« Une formation adéquate permet de tirer parti efficacement des ressources locales. »</p> <p>« J'ai eu la chance de travailler avec des équipes incroyables dans le monde entier, surtout lors de trois ouvertures. [...] Cette expérience façonne la vision qu'on a de l'atmosphère d'un hôtel. »</p>	<p>« Nous collaborons avec des fournisseurs locaux et avons testé du café provenant d'un nouveau fournisseur dont l'organisation soutient les familles voisines grâce à des projets de développement communautaire. »</p> <p>« Chez Accor, j'ai construit une école et un orphelinat avec les contributions des clients, en utilisant la narration pour les impliquer dans ces initiatives. »</p> <p>« Nous avons aussi supprimé le plastique dans l'hôtel — un combat que je poursuis ici. »</p>	<p>« L'enjeu numéro un est de trouver du personnel et de former ceux qui sont là. [...] Il faut redonner aux gens la passion pour ce métier, comme dans la médecine : on ne peut pas bien servir sans passion. »</p> <p>« Il faut investir dans la formation, mieux payer les gens et organiser le travail différemment. La masse salariale augmentera forcément dans les dix ans. »</p>	<p>« Nous avons construit des hôtels en respectant l'environnement local, avec des énergies à l'échelle et des émissions solaires, sans ruire à la faune. C'est très tendance, et cela fait bien en communication. »</p> <p>« On peut aussi imaginer proposer des produits très haut de gamme mais durable, comme du saumon bio élevé dans des lacs alpins. C'est cher, mais cela peut fonctionner si c'est bien marketé. »</p>
7 Co-création et partenariats durable	<p>« Nous allons installer des machines en partenariat avec une marque. »</p> <p>« Nous avons revu les accords commerciaux, comme ceux des galeries d'art, que nous louons mais n'opérons pas. »</p>	<p>« Nous avons supprimé les plastiques à usage unique dans nos hôtels, même les filiales alimentaires. »</p> <p>« À Dubaï, 15 hôtels ont été entièrement revus en ce sens. »</p> <p>« Nous mesurons désormais notre empreinte carbone et travaillons à l'optimisation des équipements techniques, et à l'usage d'énergies vertes. »</p>	<p>« Cher W Hotels, nous avons intégré la diversité dans l'expérience client, ce qui est fondamental. »</p> <p>« Les nouvelles générations placent au centre des expériences le bien-être, la découverte authentique sans artifice, la diversité. »</p>	<p>« Nous collaborons avec des fournisseurs locaux et avons testé du café provenant d'un nouveau fournisseur dont l'organisation soutient les familles voisines grâce à des projets de développement communautaire. »</p> <p>« Chez Accor, j'ai construit une école et un orphelinat avec les contributions des clients, en utilisant la narration pour les impliquer dans ces initiatives. »</p> <p>« Nous avons aussi supprimé le plastique dans l'hôtel — un combat que je poursuis ici. »</p>	<p>« Nous avons un programme interne appelé DART pour garder le business entre nos hôtels. Il permet d'offrir des avantages pour ceux qui réservent plusieurs destinations (ex : Barfif, Tremblant, etc.). »</p> <p>« On a des réunions mensuelles entre directeurs régionaux pour harmoniser nos stratégies. »</p>		

Liste des tableaux et des figures

<i>Tableau 1 : Tableau synthétique des enjeux stratégiques liés à l'évolution des préférences des consommateurs dans l'hôtellerie de luxe en 2025</i>	30
<i>Tableau 2 : Liste des professionnels participants à cette étude</i>	44
<i>Tableau 3 : Tableau récapitulatif des types de données réalisés</i>	45
<i>Tableau 4 : Tableau de synthèse des résultats face aux enjeux stratégiques</i>	69
<i>Figure 1 : Les 5 forces de Porter.....</i>	37
<i>Figure 2 : Modèle d'affaire du groupe Accor Luxury.....</i>	52