

NATHALIE VEG-SALA  
ANGY GEERTS

# Hôtellerie et restauration de luxe

**Les clés pour réussir dans  
un monde d'excellence**

2<sup>e</sup> édition

*Les Spécialités du Sup*

**Vuibert**



NATHALIE VEG-SALA  
ANGY GEERTS

# Hôtellerie et restauration de luxe

**Les clés pour réussir dans  
un monde d'excellence**

2<sup>e</sup> édition

**Vuibert**

**Vuibert s'engage**  
durablement pour l'environnement



Couverture : Ho Thanh Hung

Mise en page : Camille Carlos

ISBN : 978-2-311-41387-8

© Vuibert, janvier 2026

5, allée de la 2<sup>e</sup> D.-B., 75015 Paris

[www.vuibert.com](http://www.vuibert.com)

Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayant droits aux ayants cause, est illicite (loi du 11 mars 1957, aliéna 1<sup>er</sup> de l'article 40). Cette représentation ou reproduction par quelque procédé que ce soit constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

# TABLE DES MATIÈRES

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| <b>Avant-propos</b> ..... | VII |
|---------------------------|-----|

## PARTIE 1

### MIEUX CONNAÎTRE LE SECTEUR DE L'HÔTELLERIE ET DE LA RESTAURATION DE LUXE

|                                                                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>CHAPITRE 1. Les frontières de l'hôtellerie et de la restauration de luxe</b> ...                          | 3  |
| <b>1. Un secteur emblématique des métiers de services aux personnes</b> .....                                | 4  |
| 1.1 Qu'est-ce qu'un service ? .....                                                                          | 4  |
| 1.2 Quelques typologies des services .....                                                                   | 7  |
| ■ À retenir .....                                                                                            | 8  |
| <b>2. Un secteur rattaché aux spécificités du luxe</b> .....                                                 | 9  |
| 2.1 Qu'est-ce que le luxe ? .....                                                                            | 9  |
| 2.2 Les caractéristiques des marques de luxe dans le contexte de l'hôtellerie<br>et de la restauration ..... | 11 |
| 2.3 Les catégorisations du luxe et de l'hôtellerie-restauration .....                                        | 16 |
| ■ À retenir .....                                                                                            | 19 |
| ■ Paroles d'expert .....                                                                                     | 20 |
| <b>CHAPITRE 2. Un secteur dynamique et en pleine mutation</b> .....                                          | 27 |
| <b>1. L'essor de l'hôtellerie et de la restauration de luxe en France<br/>et dans le monde</b> .....         | 28 |
| 1.1 L'expansion constante et globale du marché du luxe .....                                                 | 28 |
| 1.2 Le développement de l'hôtellerie et de la restauration de luxe .....                                     | 30 |
| ■ À retenir .....                                                                                            | 31 |
| <b>2. L'intensification et la diversification du secteur et de ses acteurs</b> .....                         | 32 |
| 2.1 Le développement de l'hôtellerie de luxe .....                                                           | 32 |
| 2.2 Le développement de la restauration de luxe .....                                                        | 37 |
| ■ À retenir .....                                                                                            | 39 |
| <b>3. L'éternelle recherche d'unicité et de perfection des hôtels et des restaurants<br/>de luxe</b> .....   | 40 |
| 3.1 À travers la définition d'une identité de marque forte et unique .....                                   | 41 |
| 3.2 À travers l'amélioration constante de la qualité de service .....                                        | 44 |
| ■ À retenir .....                                                                                            | 53 |
| ■ Paroles d'expert .....                                                                                     | 54 |
| <b>CHAPITRE 3. Vers un secteur responsable</b> .....                                                         | 57 |
| <b>1. Qu'est-ce que la RSE ?</b> .....                                                                       | 58 |
| 1.1 L'apparition et l'évolution de la RSE .....                                                              | 58 |
| 1.2 Les trois piliers de la RSE .....                                                                        | 59 |
| 1.3 Les opportunités stratégiques d'utilisation de la RSE .....                                              | 61 |

|                                                                                                                  |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.4 La valorisation de la RSE : normes et labels . . . . .                                                       | 62        |
| ■ À retenir . . . . .                                                                                            | 65        |
| <b>2. La RSE et l'hôtellerie-restauration de luxe . . . . .</b>                                                  | <b>66</b> |
| 2.1 La RSE et le secteur du luxe . . . . .                                                                       | 66        |
| 2.2 La RSE au sein du secteur de l'hôtellerie-restauration de luxe . . . . .                                     | 70        |
| ■ À retenir . . . . .                                                                                            | 73        |
| <b>3. La mesure et le reporting des politiques de RSE dans l'hôtellerie et la restauration de luxe . . . . .</b> | <b>74</b> |
| 3.1 La double matérialité comme support de mesure de la RSE . . . . .                                            | 74        |
| 3.2 La transparence des actions RSE et des résultats . . . . .                                                   | 76        |
| ■ À retenir . . . . .                                                                                            | 79        |
| <b>4. Les barrières au développement de la RSE . . . . .</b>                                                     | <b>80</b> |
| 4.1 Les clients : entre exigences élevées et prise de conscience progressive . . . . .                           | 80        |
| 4.2 Les employés : le défi de l'adhésion et de la formation . . . . .                                            | 80        |
| 4.3 Les propriétaires : entre rentabilité et vision à long terme . . . . .                                       | 81        |
| ■ À retenir . . . . .                                                                                            | 81        |
| ■ Paroles d'expert . . . . .                                                                                     | 82        |

## PARTIE 2

# LES CLIENTS, AU CŒUR DES PRÉOCCUPATIONS DES ACTEURS DU SECTEUR

|                                                                                                         |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>CHAPITRE 4. Les clients de l'hôtellerie et de la restauration de luxe . . . . .</b>                  | <b>89</b>  |
| <b>1. Qui sont les consommateurs de luxe ? . . . . .</b>                                                | <b>90</b>  |
| 1.1 Les profils de consommateurs de luxe . . . . .                                                      | 90         |
| 1.2 Les motivations de consommation du luxe . . . . .                                                   | 93         |
| ■ À retenir . . . . .                                                                                   | 96         |
| <b>2. Les parcours clients de l'hôtellerie et restauration de luxe . . . . .</b>                        | <b>97</b>  |
| 2.1 Phase 1 de pré-consommation : le « avant » séjour / repas . . . . .                                 | 97         |
| 2.2 Phase 2 de consommation : le « pendant » séjour / repas . . . . .                                   | 99         |
| 2.3 Phase 3 de post-consommation : le « après » séjour / repas . . . . .                                | 102        |
| ■ À retenir . . . . .                                                                                   | 106        |
| <b>3. La diversité culturelle des clients de luxe . . . . .</b>                                         | <b>107</b> |
| 3.1 Quelques tendances des consommateurs européens . . . . .                                            | 107        |
| 3.2 Quelques tendances des consommateurs américains . . . . .                                           | 108        |
| 3.3 Quelques tendances des consommateurs asiatiques . . . . .                                           | 108        |
| ■ À retenir . . . . .                                                                                   | 110        |
| ■ Paroles d'expert . . . . .                                                                            | 110        |
| <b>CHAPITRE 5. L'expérience client, un enjeu majeur en hôtellerie et restauration de luxe . . . . .</b> | <b>115</b> |
| <b>1. L'expérience client dans le luxe . . . . .</b>                                                    | <b>116</b> |
| 1.1 Qu'est-ce que l'expérience client ? . . . . .                                                       | 116        |
| 1.2 La place de l'expérience client dans l'hôtellerie et la restauration de luxe . . . . .              | 118        |
| 1.3 Les outils de création d'expérience client dans le luxe . . . . .                                   | 120        |
| ■ À retenir . . . . .                                                                                   | 125        |

|                                                                                                    |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>2. Le marketing relationnel : un levier essentiel de l'expérience client dans le luxe</b> ..... | 126 |
| 2.1 Qu'est-ce que le marketing relationnel ? .....                                                 | 126 |
| 2.2 <i>Customer relationship management</i> (CRM) .....                                            | 127 |
| 2.3 Les spécificités de la relation client dans l'hôtellerie et la restauration de luxe .....      | 130 |
| ■ À retenir .....                                                                                  | 132 |
| <b>3. Vers des expériences de plus en plus extraordinaires</b> .....                               | 133 |
| 3.1 Les enfants : les nouveaux clients rois du secteur .....                                       | 133 |
| 3.2 Les animaux : un accueil de plus en plus insolite .....                                        | 134 |
| 3.3 L'écologie comme concept expérientiel .....                                                    | 135 |
| 3.4 À la conquête de l'espace .....                                                                | 136 |
| ■ À retenir .....                                                                                  | 137 |
| ■ Paroles d'expert .....                                                                           | 138 |

### PARTIE 3

## LE PERSONNEL, PILIER DE LA PERFORMANCE DES HÔTELS ET RESTAURANTS DE LUXE

|                                                                                                      |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>CHAPITRE 6. Le management des hommes, des équipes et des carrières</b> .....                      | 145 |
| <b>1. Les difficultés de recrutement et de fidélisation du personnel dans le secteur</b> .....       | 146 |
| 1.1 Une crise généralisée dans l'hôtellerie et la restauration .....                                 | 146 |
| 1.2 Des difficultés accentuées dans le segment luxe .....                                            | 148 |
| ■ À retenir .....                                                                                    | 149 |
| <b>2. Le pilotage des ressources humaines : clé de voûte des hôtels et restaurants de luxe</b> ..... | 149 |
| 2.1 Le rôle du personnel dans la satisfaction client .....                                           | 150 |
| 2.2 La gestion des ressources humaines (GRH) : un enjeu stratégique. ....                            | 151 |
| 2.3 Les stratégies de recrutement et de fidélisation des ressources humaines. .                      | 154 |
| ■ À retenir. ....                                                                                    | 161 |
| <b>3. L'évolution des modèles de management : du directif au participatif</b> .....                  | 162 |
| 3.1 Les 4 modèles de management de Likert .....                                                      | 162 |
| 3.2 Le management directif et autoritaire : une tradition du secteur bousculée .                     | 164 |
| 3.3 Vers un nouveau management dans l'hôtellerie et la restauration de luxe .                        | 165 |
| ■ À retenir .....                                                                                    | 167 |
| ■ Paroles d'expert .....                                                                             | 168 |
| <b>CHAPITRE 7. Manager la diversité en hôtellerie et restauration de luxe</b> ...                    | 171 |
| <b>1. L'avènement de la diversité comme sujet d'actualité</b> .....                                  | 172 |
| 1.1 La diversité : émergence d'une conscience de la différence. ....                                 | 172 |
| 1.2 Le développement de l'intérêt pour la diversité en France. ....                                  | 173 |
| ■ À retenir. ....                                                                                    | 174 |
| <b>2. La diversité en entreprise : un concept en mouvement</b> .....                                 | 175 |
| 2.1 L'absence de consensus sur la définition de la diversité .....                                   | 175 |

|                                                                                         |                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| 2.2 Les attributs multidimensionnels et flexibles de la diversité .....                 | 176            |
| ■ À retenir .....                                                                       | 178            |
| <b>3. Le management de la diversité .....</b>                                           | <b>179</b>     |
| 3.1 Le management interculturel .....                                                   | 179            |
| 3.2 Les pratiques de gestion de la diversité liée à l'âge, au sexe et au handicap ..... | 183            |
| ■ À retenir .....                                                                       | 187            |
| ■ Paroles d'expert .....                                                                | 188            |
| <br><b>CHAPITRE 8. Guide des professions et des études pour y accéder .....</b>         | <br><b>191</b> |
| <b>1. Une forte diversité des métiers .....</b>                                         | <b>192</b>     |
| 1.1 Les fonctions opérationnelles .....                                                 | 192            |
| 1.2 Les fonctions supports .....                                                        | 193            |
| 1.3 Des carrières professionnelles variées et non linéaires .....                       | 194            |
| ■ À retenir .....                                                                       | 195            |
| <b>2. Des études variées selon les emplois visés .....</b>                              | <b>196</b>     |
| 2.1 Les différentes voies de formation .....                                            | 196            |
| 2.2 Se former aux métiers dits d'exécution ou opérationnels .....                       | 198            |
| 2.3 Se former aux métiers dits à responsabilités ou de management .....                 | 203            |
| 2.4 Les formations spécialisées dans le luxe .....                                      | 208            |
| ■ À retenir .....                                                                       | 214            |
| ■ Paroles d'expert .....                                                                | 215            |
| <br><b>Conclusion .....</b>                                                             | <br><b>217</b> |
| <br><b>Index des marques et des établissements .....</b>                                | <br><b>221</b> |
| <br><b>Index des notions .....</b>                                                      | <br><b>223</b> |
| <br><b>Remerciements .....</b>                                                          | <br><b>225</b> |
| <br><b>Table des schémas .....</b>                                                      | <br><b>227</b> |

# AVANT-PROPOS

Chers lecteurs,

C'est avec un immense enthousiasme que nous vous présentons la deuxième édition de *Hôtellerie et Restauration de Luxe – Les clés pour réussir dans un monde d'excellence*. Depuis la parution du premier opus, le secteur a connu des transformations profondes et rapides, confirmant sa nature dynamique et en perpétuelle mutation. Cette évolution constante, accélérée de manière significative par la pandémie de la COVID-19 et ses répercussions mondiales, a rendu essentielle la refonte de cet ouvrage pour qu'il continue d'être un reflet fidèle et pertinent de la réalité de cet univers d'excellence.

## **1. Un secteur en pleine mutation : répondre aux nouveaux enjeux**

L'hôtellerie et la restauration de luxe n'ont jamais cessé de se réinventer. Les attentes des clients ont évolué, la concurrence s'est intensifiée et diversifiée et les paradigmes du service se sont transformés. La crise sanitaire a agi comme un puissant catalyseur, forçant l'ensemble de l'industrie à une introspection sans précédent et à une adaptation rapide. Elle a mis en lumière la résilience et la capacité d'innovation des professionnels, mais aussi l'urgence d'intégrer de nouvelles dimensions telles que la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et la digitalisation.

Face à ces bouleversements, il était impératif de réactualiser l'ensemble des données, des études de cas et des exemples pour offrir une vision à jour des défis et des opportunités qui animent le secteur. Cette nouvelle édition est le fruit de cette démarche, visant à décrypter les tendances émergentes, des nouvelles formes de concurrence à l'intégration de l'intelligence artificielle (IA) et du digital, en passant par l'éternelle quête de perfection et d'identité de marque. Parallèlement, nous avons veillé à renforcer l'ancrage théorique de nombreuses sections, permettant un équilibre pertinent entre les concepts fondamentaux et la réalité concrète du secteur.

## **2. Une édition enrichie et repensée pour une accessibilité optimale**

Au-delà de la simple actualisation, cette deuxième édition a été l'occasion d'une remise en question et d'une amélioration structurelle significative. Nous avons choisi de réorganiser l'ouvrage en trois grandes parties distinctes, chacune conçue pour une progression logique et une meilleure compréhension des différentes facettes du secteur.

Un des autres changements majeurs réside dans notre volonté de rendre ce livre entièrement en français. Cette décision vise à être accessible à un public élargi, notamment les jeunes étudiants francophones qui aspirent à faire carrière dans l'hôtellerie et la restauration de luxe, en leur fournissant tous les outils nécessaires sans la barrière de la langue. Nous soulignons ici toutefois la grande importance dans le secteur de l'hôtellerie et la restauration de luxe de parler parfaitement l'anglais ou d'autres langues étrangères.

De plus, cette édition est résolument plus ancrée dans la réalité du terrain. Nous avons intégré davantage d'exemples concrets, actualisé les illustrations et, surtout, nous avons le plaisir de vous proposer de nouvelles interviews d'experts du secteur. Ces témoignages vivants enrichissent l'ouvrage de perspectives directes et d'expériences vécues.

Enfin, soucieuses de faciliter l'apprentissage et la mémorisation, nous avons ajouté des récapitulatifs sous forme de schémas, offrant des synthèses visuelles et pratiques.

### **3. Une collaboration renouvelée pour des perspectives élargies**

Cette deuxième édition est également marquée par un changement de l'équipe d'auteurs. Cette nouvelle collaboration a permis d'apporter des regards complémentaires, des expertises renouvelées et des perspectives encore plus pertinentes, garantissant une évolution de l'ouvrage en phase avec les dynamiques actuelles du marché. Nous sommes convaincues que cette synergie a permis de renforcer la richesse et la profondeur des analyses proposées.

Ce livre s'adresse à un public varié. Il est conçu pour les étudiants, qu'ils soient spécialisés ou non en hôtellerie et restauration de luxe, et qui souhaitent acquérir les connaissances et les outils pour mieux comprendre le secteur, y travailler et y progresser. Il est également une ressource précieuse pour les professionnels en exercice, qui y trouveront de nouvelles thématiques de réflexion, des outils actualisés et des pistes pour affiner leurs stratégies.

Nous espérons sincèrement que cette deuxième édition vous accompagnera avec succès dans votre exploration et votre parcours au sein de ce secteur fascinant et exigeant.

Bonne lecture,

Les auteures

PARTIE

1

**MIEUX CONNAÎTRE  
LE SECTEUR  
DE L'HÔTELLERIE ET  
DE LA RESTAURATION  
DE LUXE**



# Les frontières de l'hôtellerie et de la restauration de luxe

- ✓ Comment peut-on définir un service, et en quoi l'hôtellerie-restauration de luxe en est-elle un exemple emblématique ?
- ✓ Quelles sont les caractéristiques du luxe et comment s'appliquent-elles aux secteurs de l'hôtellerie et de la restauration ?
- ✓ Comment distinguer les différents niveaux de luxe dans le secteur hôtelier et de la restauration ?

L'hôtellerie et la restauration de luxe sont à la croisée de deux secteurs d'activité dont il est nécessaire de définir et comprendre les frontières et les spécificités :

- le secteur des services : fragmenté, diversifié, comprenant un ensemble très large d'activités ;
- le secteur du luxe : subjectif, aux multiples facettes et significations.

# 1

## Un secteur emblématique des métiers de services aux personnes

Un service est différent d'un produit. Comprendre ses spécificités est essentiel afin que les acteurs du secteur puissent développer des stratégies ou des offres adéquates.

### 1.1 Qu'est-ce qu'un service ?

« Quelque chose qui peut être acheté et vendu mais qu'on ne peut pas laisser tomber sur le pied » (Evert Gummesson, 1987).

#### A) Définitions et caractéristiques

Selon l'Insee, une activité de services se caractérise par « la mise à disposition d'une prestation technique ou intellectuelle. À la différence d'une activité industrielle, elle ne peut pas être décrite par les seules caractéristiques d'un bien tangible acquis par le client » (Lovelock et al, 2014).

Un service est défini à travers des spécificités qui le distinguent d'un produit (Lapert et Munos, 2009 ; Lovelock et al, 2014). La maîtrise de ces particularités est essentielle pour saisir les enjeux et les contours du secteur de l'hôtellerie-restauration de luxe.

- **Les services sont intangibles** : bien que les services incluent souvent des éléments matériels (par exemple, la décoration d'un restaurant), leurs résultats (appelés *outputs*) sont généralement intangibles. Les entreprises de services délivrent une prestation et les bénéfices client proviennent de la nature de la prestation. Dans un restaurant étoilé, le savoir-faire du chef, expression du service, est impalpable en soi. Les mets dégustés en sont la manifestation concrète.
- **Les clients n'acquièrent pas la propriété des services** : contrairement à l'achat d'un produit, le paiement d'un service n'entraîne pas un transfert de propriété. Ainsi, un client qui réserve une nuit dans un palace acquiert un droit d'usage temporaire, et non la possession de la chambre.
- **Les clients participent au processus de production du service** : beaucoup de services requièrent la présence et la participation du client lors de la création de ceux-ci. La coopération avec les prestataires de services est particulièrement importante au sein des hôtels et restaurants de luxe afin de personnaliser l'expérience et de satisfaire les clients. Par exemple, dans un restaurant étoilé, il est essentiel que le client communique ses allergies ou intolérances afin que le chef puisse adapter ses plats en conséquence.

- **D'autres clients font souvent partie du service** : l'environnement social joue un rôle crucial dans l'expérience client de nombreux services. La présence et le comportement des autres clients peuvent significativement influencer le ressenti et le niveau de satisfaction. Ainsi, dans un hôtel de luxe, le partage des espaces communs, comme dans le spa de l'établissement, expose le client à d'autres personnes, dont le comportement, parfois bruyant, peut nuire à la qualité de son séjour.
- **Les prestations de service sont souvent hétérogènes** : la double présence humaine composée du personnel de contact et des clients, propre au système de fabrication du service, rend difficile la standardisation et le contrôle de la qualité de la prestation offerte. Par exemple, dans un restaurant étoilé, même si tout est mis en œuvre pour garantir le même niveau d'excellence, il est possible qu'un plat signature d'un chef puisse avoir un goût ou une présentation légèrement différente selon les jours, en fonction des matières premières qui peuvent varier en taille ou en couleur.
- **Les services sont périssables** : un service, de par sa nature immatérielle, se caractérise par son impossibilité de stockage. Contrairement à un produit physique, qui peut être conservé et vendu ultérieurement, un service est consommé au moment de sa fabrication ou de sa prestation. Ainsi, les sièges invendus en première classe d'un vol en avion sont définitivement perdus, sans possibilité de les reporter sur un voyage ultérieur.

## B) Le secteur des services marchands

Selon l'Insee<sup>1</sup>, en 2023, les services marchands ont continué de jouer un rôle crucial dans l'économie française, bien que leur croissance ait légèrement ralenti par rapport aux années précédentes. Représentant désormais 35,8 % du PIB français, ce secteur a démontré sa résilience, en particulier en matière d'emploi, avec une progression deux fois supérieure à celle de l'ensemble de l'économie. Cette dynamique a été soutenue par une consommation des ménages toujours en hausse, notamment dans les loisirs, tandis que l'investissement marquait un coup d'arrêt, particulièrement dans le secteur immobilier. Malgré un contexte économique complexe, marqué par une inflation persistante, les services marchands ont su maintenir leur contribution à la création de valeur ajoutée, soulignant leur importance stratégique pour la croissance et la stabilité économiques.

---

1. Delamare K., Ramonet M., Royer F., Soulé F. et Varrambier P., Le compte des services marchands en 2023 : Les services marchands assurent la croissance du PIB et de l'emploi, Insee Première n°2000, paru le 27/06/2024.

**Tableau 1.1. Valeur ajoutée des branches de l'économie,  
évolutions en volume**

| Branche                                  | 2019         | 2020        | 2021        | 2022sd       | 2023p        | Part de la VA dans le PIB en 2023 (en %) |
|------------------------------------------|--------------|-------------|-------------|--------------|--------------|------------------------------------------|
| Services marchands                       | 100,0        | 93,6        | 99,6        | 105,4        | 108,1        | 35,8                                     |
| Agriculture                              | 100,0        | 93,0        | 88,5        | 94,9         | 99,6         | 1,9                                      |
| Industrie, construction                  | 100,0        | 91,5        | 97,3        | 92,6         | 97,2         | 20,7                                     |
| Commerce, transport, services financiers | 100,0        | 90,9        | 98,1        | 101,8        | 99,8         | 17,2                                     |
| Services non marchands                   | 100,0        | 95,3        | 101,0       | 102,4        | 102,0        | 22,6                                     |
| <b>Ensemble de l'économie</b>            | <b>100,0</b> | <b>92,7</b> | <b>98,8</b> | <b>101,6</b> | <b>103,0</b> | <b>100,0</b>                             |

sd : compte semi-définitif ; p : compte provisoire

Lecture : En 2023, la valeur ajoutée dans les services marchands progresse de 2,5 % ; elle progresse de 8,1 % par rapport à 2019 (indice 108,1, base 100 en 2019)

Source : Insee, comptes nationaux, base 2020.

**Tableau 1.2. Valeur ajoutée des services marchands,  
évolutions en volume et contributions**

| Branche                                              | 2020         | 2021        | 2022sd       | 2023p        | Part de la VA des services marchands en 2023 (en %) |
|------------------------------------------------------|--------------|-------------|--------------|--------------|-----------------------------------------------------|
| Hébergement-restauration                             | -2,9         | 0,5         | 1,8          | 0,5          | 5,2                                                 |
| Information-communication                            | -0,1         | 1,5         | 1,0          | 0,9          | 14,5                                                |
| Activités immobilières                               | 0,1          | 0,7         | 0,7          | 0,3          | 40,9                                                |
| Activités spécialisées scientifiques et techniques   | -1,1         | 1,8         | 0,9          | 0,1          | 19,6                                                |
| Services administratifs et de soutien                | -1,5         | 1,5         | 1,1          | 0,5          | 16,9                                                |
| Arts, spectacles et activités récréatives marchandes | -0,5         | 0,0         | 0,3          | 0,1          | 1,0                                                 |
| Services personnels                                  | -0,4         | 0,3         | 0,1          | 0,1          | 1,9                                                 |
| <b>Ensemble de l'économie</b>                        | <b>100,0</b> | <b>92,7</b> | <b>101,6</b> | <b>103,0</b> | <b>100,0</b>                                        |

sd : compte semi-définitif ; p : compte provisoire

Lecture : En 2023, la valeur ajoutée dans les services marchands progresse de 2,5 % en volume ; les services d'information-communication contribuent pour 0,9 points à cette évolution.

Source : Insee, comptes nationaux, base 2020.

## 1.2 Quelques typologies des services

Le secteur des services est large et diversifié. Il est composé de nombreux types d'activités pouvant intervenir dans différents domaines et sur des marchés distincts.

### A) Des services comme activités principales ou complémentaires de l'entreprise

Un service proposé par une entreprise peut être au centre de ses activités ou une prestation complémentaire à la vente de produits (Lovelock et al, 2014) :

- **1<sup>re</sup> situation : le service constitue l'activité principale de l'entreprise.** Celle-ci met son expertise à disposition des clients à travers une prestation dédiée. Ce cas de figure englobe une vaste gamme de secteurs, allant des services aux personnes tels que la coiffure ou la garde d'enfants, aux transports comme les taxis, et bien sûr, l'hôtellerie et la restauration. Ces services, par nature payants, peuvent être enrichis par la vente de produits complémentaires, comme les parfums d'ambiance utilisés dans les chambres d'hôtels. Une entreprise de ce type peut également diversifier son offre en intégrant plusieurs activités de services, à l'image d'un hôtel proposant un restaurant et un spa au sein de son établissement.
- **2<sup>e</sup> situation : le service correspond à une activité complémentaire de l'entreprise.** Dans ce cas, l'entreprise vend des produits et propose des prestations permettant de faciliter leur achat, leur utilisation ou leur maintenance. Il peut s'agir des services de livraison des produits, d'installation, de formation ou encore du service après-vente. Proposer des services associés à la vente d'un produit permet à l'entreprise d'accroître la satisfaction des clients, de développer leur fidélité et de se différencier des concurrents. La nature gratuite ou payante de ces prestations dépend du positionnement stratégique de l'entreprise et des résultats escomptés.

### B) Des services à finalité tangible ou intangible

Bien qu'un service soit intrinsèquement intangible, ses résultats peuvent se manifester de manière plus ou moins tangible pour le client (Lovelock et al., 2014).

- **1<sup>re</sup> situation : le résultat de la prestation de service est tangible.**  
Le service intègre une forme de matérialité / visibilité lors ou à la fin de la prestation. On parle :
  - de services aux personnes (dans un contexte B to C, *business to consumer*) avec notamment la coiffure, le transport, le logement, l'hôtellerie, la restauration ;

- de services aux biens (dans un contexte B to B, *business to business*) avec notamment le transport de marchandises, la réparation et la maintenance de produits, le stockage de biens, l'entretien, les travaux.
- **2<sup>e</sup> situation : le résultat de la prestation de service est intangible.**  
Le processus reste totalement immatériel. On parle :
  - de services au mental (dans un contexte B to C, *business to consumer*) avec notamment la formation, le conseil, la psychothérapie ;
  - de services aux actifs intangibles (dans un contexte B to B, *business to business*) avec notamment la comptabilité, le stockage de données, la recherche, la banque.

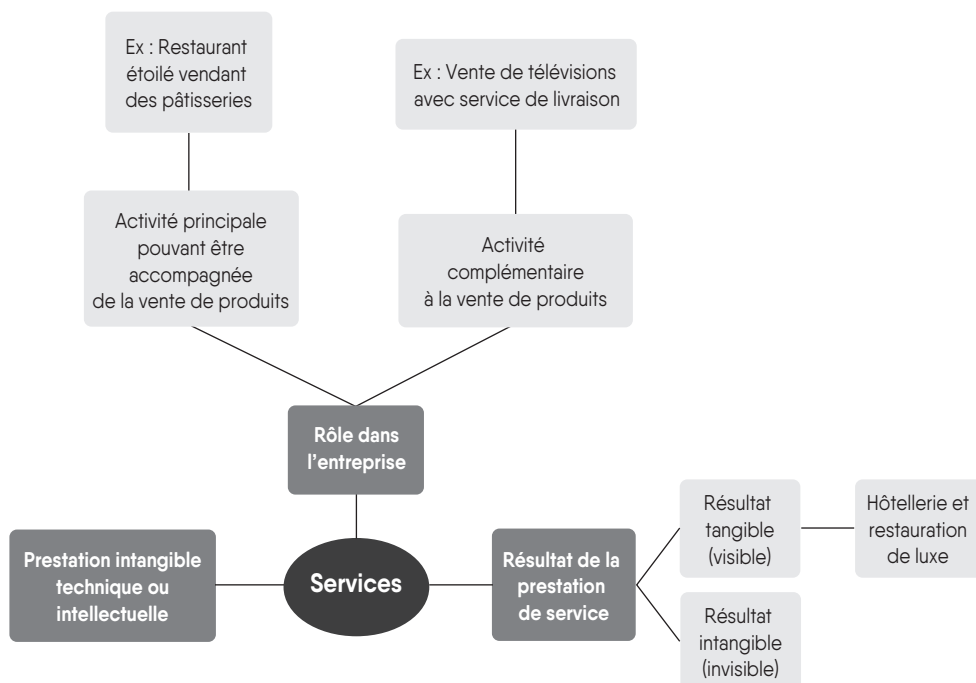
## À retenir

Un service est une prestation technique ou intellectuelle. Il peut correspondre à l'activité principale ou complémentaire d'une entreprise.

Un service est immatériel par nature mais la conséquence de son utilisation (sa finalité) peut être tangible ou intangible.

L'hôtellerie et la restauration de luxe correspondent à des services à la personne à finalité tangible.

**Schéma 1. Un secteur rattaché aux spécificités des services aux personnes**



## 2

# Un secteur rattaché aux spécificités du luxe

Le luxe se distingue par des spécificités multiples, ce qui impose une gestion fondamentalement différente de celle des autres secteurs. Une compréhension approfondie de ces particularités est donc essentielle.

## 2.1 Qu'est-ce que le luxe ?

Il n'existe pas de définition consensuelle du luxe, un concept dont la signification fluctue en fonction des époques et des environnements économiques et culturels (Ko et al., 2019). Cependant, comprendre quelques éléments clés de l'étymologie du mot « luxe », de son histoire et des visions marketing qui le façonnent aujourd'hui, constitue un point de départ important pour dessiner les contours complexes et multiformes de ce concept.

### A) Du point de vue étymologique

L'étymologie du mot « luxe » renvoie au terme latin *luxus*. Issu du vocabulaire agricole, il décrivait à l'origine le fait de « pousser de travers », de « déborder » ou de « croître avec exubérance » (Ernout et Meillet, 2001). On l'employait pour des plantes dont la croissance était anarchique, excessive, sortant des rangs ou des limites souhaitées. De cette première acception est née l'idée de « démesure », de « superflu », voire de « désordre ». *Luxus* désignait ce qui excédait la norme, ce qui était en trop, ce qui s'écartait de la simplicité et de la modération. Cette connotation négative a longtemps perduré dans l'histoire, notamment dans les discours moraux ou religieux condamnant la vanité et la frivolité.

Pendant un temps, et peut-être par une volonté de conférer une noblesse intrinsèque au concept, il a été avancé que le mot « luxe » dérivait de la racine latine *lux*, signifiant « lumière ». Cette interprétation, séduisante par l'aura positive qu'elle confère (le luxe comme éclairant, brillant, mettant en valeur), a été largement adoptée par les acteurs du secteur, désireux d'associer le luxe à des notions de splendeur, d'éclat et d'illumination. Cependant, les recherches étymologiques rigoureuses ont infirmé cette hypothèse. Bien que la similitude phonétique entre *luxus* et *lux* soit frappante, il s'agit d'une simple coïncidence. Les filiations linguistiques ne soutiennent pas cette connexion, et les linguistes s'accordent aujourd'hui sur l'origine agricole du mot *luxus*.

## B) Du point de vue historique

Le sens donné au concept de luxe a considérablement évolué au fil des siècles (Castarède, 2014).

Jusqu'au XVIII<sup>e</sup> siècle, le luxe a été appréhendé par le biais d'un discours philosophique à dominante morale, se caractérisant par une perception majoritairement négative. Cette perception du luxe s'organisait principalement autour de trois dimensions :

- une dimension sociale, où le luxe incarnait le pouvoir et le statut, réservé à la souveraineté pour préserver l'ordre hiérarchique ;
- une dimension morale, où le luxe est considéré comme l'expression d'un désir humain excessif, qu'il fallait contrôler pour assurer la stabilité sociale ;
- une dimension sacrée, où le luxe, initialement associé au divin, se transférait au souverain, devenant un outil d'immortalité.

À partir du XVIII<sup>e</sup> siècle, le luxe est discuté d'un point de vue économique et sociologique, à certains moments perçu positivement comme le moyen de soutenir la croissance économique d'un pays, et à d'autres perçu négativement, puisqu'il alimente les inégalités. La dimension sociale du luxe se reflète par une logique d'ostentation qui se manifeste par la consommation de marques de luxe.

Depuis, le luxe n'a cessé d'évoluer. Et à partir de la fin du XX<sup>e</sup> siècle, il commence à être pensé à l'échelle de l'individu, dont l'objet est d'augmenter son bien-être personnel.

## C) Du point de vue marketing

La signification du luxe est essentiellement liée aux perceptions des consommateurs : « le luxe, un luxe, mon luxe » (Bastien et Kapferer, 2012). Selon leur culture et leurs caractéristiques individuelles, les personnes peuvent définir le luxe différemment et peuvent l'apprécier selon leurs ressentis.

Quatre types de valeurs perçues peuvent être identifiés dans les discours variés des consommateurs de luxe (Wiedmann et al., 2009) :

- la valeur financière faisant référence à l'aspect monétaire d'une marque de luxe, c'est-à-dire au prix et à la perception de prestige qui lui sont associés ;
- la valeur fonctionnelle faisant référence à l'avantage utilitaire et attendu du produit et comprenant sa qualité, sa facilité d'utilisation et son caractère unique ;
- la valeur individuelle faisant référence à l'orientation personnelle des consommateurs en matière de consommation de produits de luxe et comprenant le matérialisme, l'hédonisme et l'identité personnelle ;

- la valeur sociale qui se concentre sur l'orientation interpersonnelle des consommateurs et aborde les effets sociaux tels que la visibilité et le prestige.

Comprendre ces différentes perceptions des consommateurs est essentiel pour les acteurs de l'hôtellerie et de la restauration de luxe afin de leur permettre d'affiner leurs offres et de répondre précisément aux attentes d'une clientèle exigeante et diversifiée.

## **2.2 Les caractéristiques des marques de luxe dans le contexte de l'hôtellerie et de la restauration**

Le luxe se développe, de nos jours, grâce aux marques. Qu'ils s'agissent de produits (maroquinerie, joaillerie, horlogerie) ou de services (hôtels, restaurants), ce sont les marques qui véhiculent les valeurs du luxe et créent de la désirabilité.

Selon Bastien et Kapferer (2012), plusieurs caractéristiques définissent ce qu'est une marque de luxe : la complexité du travail et le fait-main (propres au savoir-faire d'exception détenu par les marques), le temps (nécessaire aux marques pour créer des produits et services de luxe mais aussi pour vivre des expériences de luxe), l'histoire (que les marques construisent et qu'elles véhiculent), la culture (dans laquelle les marques s'ancrent et à laquelle elles participent), la supériorité (faisant souvent des marques des icônes), la rareté réelle ou virtuelle (qui amplifie la valeur des marques), l'exclusivité (qui distingue les marques des autres) et l'art (qui magnifie les marques de luxe). Bien que chacune de ces composantes trouve un écho dans l'hôtellerie et la restauration de luxe, certaines permettent particulièrement de comprendre et de définir ce secteur : le temps, l'histoire et la culture.

### **A) Le temps du luxe**

Le temps est intrinsèquement lié au luxe. Il est fondateur de sa valeur. C'est avec le temps que le luxe se façonne, qu'il développe son essence et que son savoir-faire s'affine et s'affirme pour prétendre à l'exceptionnel.

Ainsi, il n'est pas rare qu'une maison de haute horlogerie consacre des mois, voire des années, à l'élaboration d'un modèle de montre unique, témoin d'une quête de perfection sans compromis. Les maisons de luxe célèbrent ce temps, à travers la création de lieux ou d'événements, qui mettent en scène un savoir-faire de longue date ou rappellent l'évolution des produits, des services ou de la marque elle-même à travers les époques. L'atelier-musée Louis Vuitton à Asnières-sur-Seine en est un exemple emblématique, tout comme les expositions prestigieuses

de Cartier en 2021 au Musée des Arts Décoratifs et d'Azzedine Alaïa en 2023 au Musée Galliera, qui offrent une plongée dans l'héritage et l'innovation de ces maisons.

L'hôtellerie et la restauration de luxe font également largement intervenir la composante temporelle dans leur univers et leur gestion. Un palace ou un restaurant étoilé naît d'un travail de longue haleine autour des expériences qui seront proposées aux clients. Il faut du temps pour créer un service exceptionnel dans un environnement majestueux. Ainsi, il a fallu plus de quatre ans pour rénover le Ritz Paris (de 2012 à 2016), tout comme pour l'hôtel du Crillon (de 2013 à 2017).

Les établissements prestigieux valorisent ce temps et en font une force. Le site Internet du Bristol Paris en est une parfaite illustration. De nombreuses photos du palace lors de sa création en 1925 sont disposées au milieu des images actuelles de l'établissement. Le Plaza Athénée retrace également sur son site son histoire et son ancrage dans la mode en soulignant ses liens depuis 1946 avec la maison Dior.

Bien que le secteur de l'hôtellerie-restauration de luxe valorise la tradition et l'expertise, il doit impérativement se moderniser pour rester attractif. Loin d'être figé dans le passé, le luxe s'adapte aux tendances contemporaines et aux nouvelles exigences de sa clientèle. Ainsi, l'intégration des nouvelles technologies est devenue incontournable dans les chambres et les espaces communs des hôtels de prestige. Ces établissements se positionnent d'ailleurs souvent à l'avant-garde en matière de connectivité, de multimédia et de domotique, comme en témoigne le Peninsula Paris, où des tablettes numériques interactives équipent chaque chambre et suite depuis déjà de nombreuses années.

### **La juxtaposition temporelle des marques de luxe (d'après l'article de Zeitoun et Veg-Sala, 2021)**

Pour accéder au statut d'icône, les marques de luxe se doivent de traverser les époques et de transcender les générations. Cela implique de s'inscrire dans un « hors temps » et de mettre en œuvre une « dé-temporalisation » qui les mène vers l'atemporalité, c'est-à-dire l'éternité, ou l'intemporalité, synonyme d'immortalité.

Cette démarche unique se manifeste par la juxtaposition subtile du passé, du présent et du futur. En tirant parti de leur héritage et de leur histoire, tout en s'adaptant continuellement aux attentes contemporaines et en anticipant les tendances à venir, ces marques réussissent à créer une présence continue et intemporelle. C'est cette capacité à concilier tradition et innovation qui leur permet de s'affranchir des simples modes et d'atteindre le statut enviable d'icône.

### Exemple :

Dans sa communication dite traditionnelle (presse, affichage), Hermès utilise une imagerie surréaliste qui rompt avec le réel, créant une abstraction des circonstances de temps et de lieu. Cette référence au surréalisme permet à la marque de s'affranchir des contraintes temporelles, se positionnant ainsi hors du temps. Parallèlement, sur Instagram, la marque adopte un univers pop avec des visuels graphiques et colorés. Ce ton décalé et informel, bien que différent du sérieux des communications traditionnelles, n'éloigne pas Hermès de ses codes mais les enrichit. La mise en scène inattendue de produits iconiques (comme le Cap Cod sur une boîte de conserve) illustre cette audace et cette liberté.

## B) L'histoire dans le luxe

Qu'elle soit rattachée au passé ou au présent, qu'elle soit réelle ou fictive, l'histoire est un élément constitutif des marques de luxe. Parce qu'il doit faire rêver, le luxe narre « un récit, une fable, une légende ou un conte de fées des temps modernes » (Bastien et Kapferer, 2012) dont les racines peuvent s'appuyer sur :

- **Une histoire authentique** qui se fonde sur des faits réels, valorisant un ancrage temporel ancien, tout en le modernisant afin de rendre la marque plus désirable. La maison horlogère Breitling capitalise sur son histoire, débutée en 1884, date fièrement affichée sur son logo. Son site Internet retrace méticuleusement le parcours de la marque, tandis que ses campagnes publicitaires jouent sur un contraste saisissant : des tonalités sombres évoquant son caractère patrimonial, associées à la présence de célébrités contemporaines, insufflant une dynamique de modernité.
- **Une réappropriation d'éléments historiques** en intégrant un passé culturel et historique que la marque n'a pas connu mais sur lequel elle va appuyer son discours. La marque de luxe chinoise Shanghai Tang puise son inspiration dans le raffinement fantasmé des années 1920 – 1930 de Shanghai alors que la marque a été créée en 1994 à Hong Kong.
- **La création d'une nouvelle légende contemporaine** construite sur des valeurs plus modernes, porteuses de sens et de significations dans notre société. La maison Chanel s'est appuyée avec succès sur la figure emblématique de sa fondatrice, Gabrielle Chanel, une femme avant-gardiste, indépendante et libre. Son esprit visionnaire demeure au cœur de la communication de la marque, qui valorise son parcours, sa vie et son talent exceptionnel.

La création des hôtels les plus prestigieux de France est associée à l'histoire du pays, à son développement et à son évolution socio-culturelle.

La distinction Palace, créée par Atout France en 2009, inclut d'ailleurs dans ses critères d'évaluation la composante historique des établissements. Le premier article de l'arrêté du 3 octobre 2014 est particulièrement explicite à ce propos : « Il est créé une distinction Palace permettant la reconnaissance d'hôtels présentant des caractéristiques exceptionnelles tenant notamment à leur situation géographique, à leur intérêt historique, esthétique ou patrimonial particulier ainsi qu'aux services qui y sont offerts ». Souvent, les palaces sont installés dans d'anciens palais ou des monuments historiques, ce qui leur confère leurs lettres de noblesse au sens propre et figuré et les inscrit dans un temps long. À l'origine, le Shangri-La Hôtel à Paris était la demeure du Prince Roland Napoléon Bonaparte, dont la construction devait refléter son pouvoir et sa force. Pour valoriser cet ancrage dans un passé lointain, un travail sur la décoration intérieure a été réalisé. Le Shangri-La a ainsi été orné d'abeilles (en moulures, en mosaïques ou en broderies), symboles de l'armée du Bonaparte qui s'organisait comme des abeilles autour de leur ruche. L'hôtel Claridge's de Londres, créé en 1812 et reconstruit dans les années 1890, a lui aussi gardé son style authentique et art déco des années 1920 grâce au travail effectué au niveau de la décoration intérieure. Le Ritz Paris met en avant, dans sa communication, les événements qui se sont déroulés au sein de l'établissement et notamment le fait que Gabrielle Chanel y ait vécu jusqu'à sa mort. Le Meurice a une suite Pompadour en hommage à la Marquise (1721-1764) qui fut la favorite du roi Louis XV.

Tout comme les marques de produits de luxe qui doivent vivre avec leur temps, les hôtels et restaurants de luxe ne font pas uniquement référence à une histoire passée. Ils inventent et réinventent des récits permettant sans cesse d'accroître leur désirabilité et l'attachement des clients. Le Bristol Paris renforce son ancrage en combinant une histoire vraie et authentique et une histoire contemporaine. L'histoire authentique repose sur le choix du nom de l'hôtel Le Bristol « en hommage à Frederick Hervey, 4<sup>e</sup> Comte de Bristol, grand voyageur du XVIII<sup>e</sup> siècle célèbre pour son goût du luxe et ses grandes exigences en matière de confort »<sup>2</sup>. L'histoire contemporaine met en scène Socrate, le chat sacré de Birmanie du palace, choyé par la clientèle et par le personnel, et mis en scène sur le site Internet et la signalétique de l'établissement.

### **C) La culture, l'art et le luxe**

Depuis toujours, la proximité entre la culture, l'art et le luxe est entretenue par les marques du secteur. Qu'il s'agisse d'un art historique ou d'un art moderne et contemporain, le luxe apprécie l'expression de créations singulières. Le développement de fondations pour l'art et la promotion

---

2. <https://www.oetkercollection.com/fr/hotels/le-bristol-paris/l-hotel/>

# Hôtellerie et restauration de luxe

« Une référence de choix pour nos futurs talents. »

**A.-L. Araud-Soulier**

*Talent Acquisition Director,  
Four Seasons  
Hotel George V*

Que signifie le luxe pour l'hôtellerie-restauration ?  
Que représente-t-il pour le client ? Comment intégrer la profession et y faire carrière ?

Ce livre donne toutes les clés essentielles à celles et ceux qui envisagent de faire carrière dans le monde de l'hôtellerie et de la restauration de luxe. Pédagogique, il est agrémenté de nombreux exemples, richement documenté, illustré de paroles d'experts et de schémas pour aider à la compréhension et à l'apprentissage.

Cette seconde édition, entièrement revue, propose une plongée approfondie dans les coulisses des établissements gastronomiques et hôteliers haut de gamme. Elle explore :

- les **fondamentaux du luxe** et ses spécificités dans les services hôteliers et gastronomiques ;
- les **mutations du marché**, entre croissance, diversification et quête d'unicité ;
- les **nouveaux profils de clients** et leurs parcours d'expérience ;
- les **enjeux de la RSE** et de la durabilité dans un univers d'exception ;
- le **rôle central du personnel**, véritable pilier de la performance et de l'émotion client ;
- les **carrières et formations** qui mènent à l'excellence.

Un support unique pour embrasser le secteur dans sa globalité !

## PUBLIC

♦ **Étudiants et enseignants des filières luxe, hôtellerie et tourisme**

♦ **Professionnels du secteur**

**Nathalie Veg-Sala** est professeure des universités en sciences de gestion. Elle est responsable de la licence professionnelle Encadrement et Exploitation en Hôtellerie et Restauration de Luxe à l'Université Paris Nanterre. Ses recherches portent essentiellement sur la gestion des marques de luxe et ont donné lieu à la publication d'articles scientifiques et d'ouvrages spécialisés. Elle partage également son expertise sur son compte Instagram @very\_simple\_marketing.

**Angy Geerts** est docteure en sciences de gestion et professeure à l'Université de Mons en Belgique, où elle enseigne notamment le marketing du luxe. Spécialiste de la communication des marques haut de gamme, elle a consacré sa thèse et de nombreuses publications à l'univers du luxe, de l'horlogerie à l'hôtellerie. Conférencière, consultante et chercheuse, elle a enseigné le luxe dans de nombreux établissements en Belgique, en France et en Suisse.

ISBN : 978-2-311-41387-8



9 782311 413878



29 €

[www.Vuibert.fr](http://www.Vuibert.fr)