

Le marketing de luxe dans les établissements d'hébergements de luxe, cas des Riads dans la médina de Fès

Luxury marketing in luxury accommodation establishments, the case of Riads in the medina of Fez

BENJELLOUN AHMED

Enseignant Chercheur, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion [ENCGF]

Laboratoire de recherches et d'études en management et finance.

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah Fès, Maroc

ahmedbenjelloun1@gmail.com

TAZI MEHDI

Docteur sciences économiques et gestion,

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah Fès, Maroc

mehditazi07@gmail.com

Date de soumission : 06/11/2019.

Date d'acceptation : 02/01/2020.

Pour citer cet article :

BENJELLOUN A. & TAZI M. (2019) « Le marketing de luxe dans les établissements d'hébergements de luxe, cas des Riads dans la médina de Fès », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 6 / Volume 3 : numéro 1 » pp : 366 - 395

Digital Object Identifier : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3632237>

Résumé :

Le présent article a pour objectif d'évaluer l'activité des riads de luxe à Fès en rapport avec les principes du marketing de luxe. Ce mode d'hébergement connaît un véritable essor et il est intéressant d'identifier les possibilités d'amélioration de ce secteur grâce à l'exploitation des principes du marketing de luxe en vue de confirmer sa compétitivité et de conforter la place qu'occupe la destination Fès par rapport au marché du tourisme de luxe. Dans ce sens, il a porté dans un premier temps sur la clarification d'un point de vue théorique du concept du luxe et des fondements du marketing de luxe, puis sur l'étude exploratoire de l'hôtellerie de luxe pour mieux appréhender l'étude qualitative sur l'hébergement touristique de luxe en prenant l'exemple des riads de Fès.

Il ressort de cette étude que ce type d'hébergement continue de progresser grâce aux atouts de la destination mais l'offre n'est pas suffisamment mise en valeur en raison de certaines carences observées, telles que l'absence de démarche marketing, l'inadéquation des actions commerciales ou le manque de qualification du personnel.

Sur la base des constats et d'une analyse SWOT, des recommandations sous forme de stratégies à adopter par les riads de luxe à Fès ont été suggérées, au niveau du marketing de luxe, du management et de leur engagement dans la démarche de tourisme durable et de responsabilité sociale de l'entreprise.

Mots clés : Marketing de Luxe ; Luxe ; Hôtellerie de Luxe ; Riads ; Fès

Abstract:

The present research aims to evaluate the activity of luxury riads in Fes as regards the principles of the marketing of luxury. This new kind of accommodation (riads) is developing and therefore, seeking possibilities for their improvement is a way to contribute to their durability and competitiveness confirming Fes as the destination of luxury customers. In this direction, we have clarified from a theoretical point of view the concept of luxury and the bases of the marketing of luxury. Then, we carried out an exploratory study of the hotel trade of luxury at international and national levels for better apprehending the qualitative study on the tourist luxury accommodation by taking the example of the riads of Fes.

It comes out that this kind of accommodation continues to progress thanks to the assets of the destination but the tourist offer has little added-value due to some insufficiencies observed such as the absence of marketing approach, the inadequacy of commercial actions or the lack of staff competencies.

On the basis of the results and SWOT analysis, we have suggested recommendations in the form of strategies to be adopted by the riads of luxury in Fes on a managerial and marketing of luxury levels as well as on the level of their commitment to durable tourism and corporate social responsibility.

Keys words : Luxury Marketing ; Luxury ; Luxury Hotels ; Riads ; Fez

Introduction

Dans un contexte de mondialisation, de mutations environnementales, de l'émergence de nouvelles conceptions et de circulations de l'information, le tourisme apparaît comme un levier de développement capable de stimuler les économies émergentes.

Le Maroc, qui dispose d'énormes potentialités touristiques, d'un héritage civilisationnel, d'une nature attrayante et d'une pépinière de ressources humaines est considéré comme un exemple de stabilité politique en Afrique du Nord et au Moyen Orient. Moderne et ouvert à l'extérieur, il bénéficie aussi d'un emplacement stratégique : il fait partie de la zone Méditerranée /Atlantique, une des premières destinations du tourisme mondial et se trouve à proximité du plus grand marché émetteur au monde, en l'occurrence l'Europe.

L'image de rêve qu'il véhicule est corroborée par le discours officiel et par les différentes visions et plans programmes que le Maroc a mis en place pour se hisser au rang des meilleures destinations touristiques mondiales.

Et c'est dans ce contexte que les acteurs du tourisme (institutionnels, publics et privés) au Maroc ont mobilisé leurs forces pour développer l'hôtellerie qui constitue une part importante de l'industrie du tourisme puisqu'elle intègre trois grands volets : l'hébergement, la restauration et les loisirs.

L'hôtellerie devait se distinguer, confirmer ses labels de qualité, adopter les stratégies nécessaires pour être performante et durable malgré la concurrence. Les entreprises hôtelières se devaient de devenir créatives et innovantes. Certaines d'entre elles ont visé la clientèle haut de gamme et les prestations de luxe notamment à Fès où il existe des hôtels classiques et des Riads répertoriés dans cette catégorie.

D'où l'intérêt du sujet et de la problématique posée qui est la suivante : **COMMENT PEUT-ON RENDRE LES RIADS DE LUXE A FES PLUS PERFORMANTS ET PLUS COMPETITIFS EN EXPLOITANT LE MARKETING DE LUXE ?**

Cette problématique sera abordée par une étude sur le marketing du luxe : en premier lieu nous expliquerons les fondements du luxe (approches et travaux théoriques, déclinaisons...) et en second lieu, nous développerons le marketing de luxe (concept, particularités, acteurs, clés de succès, grands secteurs, valeurs, clients et communication, stratégies), puis nous nous intéresserons à l'hôtellerie de luxe à l'étranger et au Maroc : historique, évolution, classement, normes, nouvelles tendances et typologies des stratégies de différenciation. Enfin, nous aborderons l'étude empirique élaborée sur la base de pré-enquêtes sur le terrain

auprès des Riads et d'un entretien avec le Directeur Marketing d'un Etablissement Hôtelier de luxe dans la médina de Fès.

L'objet de notre article est d'étudier le management dans les Riads de luxe à Fès par rapport au produit de luxe, dans un double objectif, celui d'identifier leur degré d'exploitation du marketing et ensuite de voir dans quelle mesure le marketing de luxe peut contribuer à rendre ces établissements plus performants et plus compétitifs.

1. Fondements du Marketing de Luxe

1.1 Le concept du luxe

« Toute définition claire du luxe est impossible dans la mesure où chacun perçoit son luxe différemment » (MENUSIER, 2003). Ainsi le luxe de l'un ne sera pas le luxe de l'autre. Nous allons cependant tenter de nous rapprocher des définitions existantes.

Nous avons commencé par rechercher la définition sur un dictionnaire, le Petit Robert, qui le définit ainsi : *« le luxe est un mode de vie caractérisé par de grandes dépenses consacrées à l'acquisition de bien superflus, par goût de l'ostentation et du plus grand bien-être »*

D'un point de vue étymologique le « **luxe** » inspiré du latin « **luxus** » est le mode de vie consistant à pratiquer des dépenses somptuaires et superflues, dans le but de s'entourer d'un raffinement fastueux ou par pur goût de l'ostentation, par opposition aux facteurs ne relevant que de la stricte nécessité. Par extension, le luxe désigne également tous les éléments et pratiques permettant de parvenir à ce niveau de vie. L'aspect d'inutilité du luxe est à la base de l'expression « **C'est du luxe !** », familière dans son utilisation pour qualifier quelque-chose de superflu.

En poussant les recherches aux travaux de sociologues, psychologues, philosophes ou économistes, nous observons une multitude de définitions plus ou moins complémentaires mais qui n'aboutissent pas à une formalisation.

1.2 Différents travaux sur le luxe :

- **Travaux sociologiques**

Le luxe est défini comme « **un goût spécifique qui est le propre d'élites sociales** » (BOURDIEU, 1976). Selon lui, les produits de luxe appartiennent à un système social qui est empreint d'influences interpersonnelles et de ce fait, les produits de luxe vont, dans le cadre d'une économie des apparences, jouer plusieurs rôles : démonstration, affiliation, admiration, distinction et reconnaissance. A l'achat d'un produit de luxe, la personne va poursuivre deux trajectoires :

- La première horizontale qui va lui permettre de renforcer son statut social parmi les autres personnes qui appartiennent au même milieu.
- La seconde verticale qui va lui permettre d'affirmer son appartenance à une catégorie sociale supérieure, attirante et désirable et que la personne veillera à entretenir.

- **Travaux psychologiques**

Nous faisons référence à l'article de **Virginie de Barnier, Sandrine Falcy et P.Vallette Florence**, professeurs des universités en France, sur le thème « **comment mesurer les perceptions du luxe ?** » qui ont distingué les sources de motivation des consommateurs des produits de luxe.

On observe à ce niveau :

- Des facteurs externes qui sont relatifs aux réactions et influences des proches et de l'entourage (Groth et McDaniel 1993).
- Des facteurs internes en rapport avec les sensations personnelles, les sentiments et les émotions qui créent chez le consommateur du luxe satisfactions et estime de soi (Vigneron et Johnson 2004).

- **Travaux économiques**

D'un angle économique, les théories s'attachent à l'impact de la stratégie des prix sur l'exclusivité des produits de luxe.

Voltaire, écrivain et philosophe du 18^{ème} siècle, connu pour avoir fréquenté les grands monarques de son époque, pour avoir apprécié le confort, la prospérité matérielle, les plaisirs de la table et des conversations s'était déjà interrogé à son époque sur le luxe et sa réponse était comme suit : « *C'est un mot sans idée précise, à peu près comme lorsque nous disons : "Les climats d'Orient et d'Occident": Il n'y a en effet ni Orient, ni Occident, il n'y a pas de point où la terre se lève et se couche ; ou si vous voulez, chaque point est Orient et Occident. Il en n'est de même du Luxe : Ou il est partout, ou il y'en à point.* ».

Le prix de marché d'un produit est le résultat de sa **valeur purement utilitaire** (*Pure Utilitarian Value*), et sa **valeur exclusive** (*Exclusive Value Premium*). En appliquant ce concept au produit de luxe, sa valeur utilitaire est liée à sa qualité, design et excellence de la prestation. Quant à sa valeur exclusive, elle va intégrer l'ensemble des facteurs externes qui stimulent l'achat, notamment à son image (Vigneron et Johnson 2004).

Par ailleurs, une marque de Luxe à travers deux ratios économiques (NUENO J.L. ETQUELCH J.A.Q, 1998) : Le ratio de la fonctionnalité de la marque par rapport au prix, qui doit être faible, et le ratio de l'utilité intangible et situationnelle de la marque par rapport à son prix, qui doit être élevé.

D'après ces deux auteurs, le luxe est à la fois une qualité intrinsèque au produit, et un ensemble de qualités immatérielles tenues par la marque.

Le luxe est donc difficile à cerner surtout en ce qui concerne sa dimension personnelle, subjective et sociale. Besoin ou caprice ? Le concept sur lequel on peut penser s'accorder associe le luxe au raffinement, au goût, à l'image, à la satisfaction de l'égo et à des sensations particulières qui nous ramènent à la formule paradoxale de Voltaire : « le superflu, chose très nécessaire ». Le luxe est toujours associé à la beauté, la magie, le rêve, le prestige, la précision, la qualité, l'originalité, la sensualité, la créativité, la rareté...

Nous retenons pour conclure la définition suivante : « ***Le Luxe, est un univers qui change selon les individus, les époques, les préjugés, qui évolue en permanence (les Luxes d'hier, deviennent les commodités d'aujourd'hui) et reste instable par nature, puisqu'il répond à des désirs et non à des besoins.*** » (Sicard M-C, 2000)

1.3 Approches théoriques du luxe

Plusieurs travaux de recherches théoriques ont appréhendé le luxe pour essayer de définir son territoire de sens.

- **Approche historique du luxe**

Cette approche historique avancée par Marie Claude Sicard, professeur associé au Celsa (Paris IV-Sorbonne), expert en analyses et stratégies de marque et conseille de grandes entreprises françaises et internationales ; a identifié trois typologies de luxe :

- **Le luxe classique** : Dominé par le produit (exemple Hermès) apparu au cours du 19^{ème} siècle a été caractérisé par la volonté des fabriques à produire un produit beau et à asseoir la notoriété de la maison de fabrication. A cette époque, les maisons ne cherchaient pas à proposer de nouvelles créations mais plutôt à confirmer leur label en mettant l'accent sur leur ancienneté et leur expérience.
- **Le luxe moderne** : Dès les années 1920, on va assister à l'apparition d'un nouveau courant dominé par l'esprit de création et la marque (ex. Chanel). Ce nouveau type de produit de luxe a mis en avant le savoir faire du fabricant, son goût et ses capacités de recherche et d'innovation. La signature du fabricant devient un élément de divinisation d'un produit et de vénération largement rapportée dans la presse.

- **Le luxe contemporain** : Moderne et s'appuyant sur les médias, il est apparu vers les années 70 aux Etats Unis.

Cette première approche historique de l'évolution du Luxe, peut être résumée dans le tableau suivant :

Tableau 1 : Les Moments du Luxe (Sicard M-C,2000)

	Naissance	Principe
Luxe Classique	19 ^{ème} siècle en Europe	L'objet prime <i>Modèle : Hermès</i>
Luxe Moderne	Début 20 ^{ème} siècle en Europe et particulièrement en France	Le créateur prédomine <i>Modèle : Chanel</i>
Luxe Contemporain	Années 1970 aux Etats Unis	Les médias dominant <i>Modèle : Ralph Lauren</i>

- **Approche par niveaux de luxe**

Danielle Allérès¹, spécialiste des métiers du luxe pour avoir publié et écrit de nombreux ouvrages consacrés au luxe a identifié plusieurs niveaux du luxe car selon sa théorie, le luxe n'est pas unique mais pluriel. Elle a donc distingué :

Le luxe inaccessible : Celui qui est exclusif, fabriqué à la pièce, rare, produit à l'unité et destiné à une clientèle prestigieuse.

Le luxe accessible : Produit en série pour une catégorie sociale moins prestigieuse qui veut s'offrir au moins à l'occasion un produit de luxe

Le luxe intermédiaire : Ou désigné comme luxe semi-accessible parce qu'il concerne des produits de grande qualité qui s'apparentent en partie aux produits de luxe inaccessible et s'adressent à une catégorie qui cherche à se différencier de la classe moyenne.

Ci après le récapitulatif des niveaux :

Tableau 2 : Les catégories du Luxe (Al Hassael M.M, 2012)

Classe Sociale	Catégorie de Luxe	Modèle de consommation	Motivations	Style de vie
Classe Moyenne	Luxe Accessible	Objets de série	Mimétisme des choix et des usages	Appartenir à une classe- Se distinguer
Classe Intermédiaire	Luxe Intermédiaire ou Semi-Accessible	Certains objets traditionnels/ Objets de série limitée	Distinction relative/ « Rattrapage des écarts »	Imiter la classe dominante
Classe Nantie	Luxe Inaccessible	Objets traditionnels rares et chers/ Objets nouveaux et originaux	Distinction absolue/« Fuite en avant »	Conservation des privilèges/ Distinction des usages et des choix

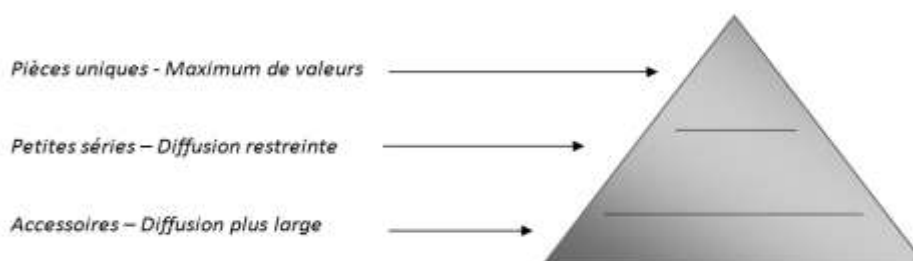
¹Danielle Allérès, Docteur d'État es Sciences Économiques

- **Approche par modèles**

Deux modèles fondamentaux : le Modèle Européen, considéré le premier dans l'histoire, est qui est représenté par une Pyramide et le Modèle Américain symbolisé par une galaxie.

La Pyramide : Les Français se vantent d'être les premiers sous Louis XIV à avoir produit le luxe mais ils ont été vite rattrapés par les Anglais au 19ème siècle. Ce modèle est représenté par une pyramide qui rappelle le modèle politique monarchique où figure au sommet un savoir faire et une création pour une classe d'élite. C'est un système conservateur et protectionniste. A la base de la pyramide vont figurer des modèles destinés à une plus large clientèle. La structure du Modèle Européen se présente comme suit :

Figure 1 : Le Modèle Européen du luxe (Sicard M-C, 2010)



La Galaxie : Ce système, apparu avec des marques américaines comme Calvin Klein ou Ralph Lauren est parti d'une idée et de l'American Way of Life. Les marques de luxe traitent tous les produits avec la même attention en partant du centre comme dans une galaxie ; le centre étant l'idée du designer.

Ci après le récapitulatif des deux modèles :

Tableau 3 récapitulatif (2 modèles)

Pyramide (Europe)	Galaxie (Etats-Unis)
Créateur	Designer
Fait des vêtements	Raconte une histoire
Disparité entre la base et le sommet	Cohérence
Convergence vers le haut	Structure inclusive
Diversification de marque aléatoire	Structure qui part d'un territoire
Idéal nobiliaire	Démocratique
Le luxe ostentatoire est réservé à la classe noble	Luxe sobre destiné à la classe bourgeoise simple, minimaliste, austère
Baroque	Classique

Source : Auteurs

- **Quelques déclinaisons du luxe**

En raison de sa multiplicité, des adjonctions ou des préfixes ont été ajoutés au mot LUXE. Cette quatrième approche se fonde sur cette démarche pour qualifier le luxe. On peut citer à cet effet :

Technoluxe : Qui nous renvoie au luxe issu de l'innovation technique que le consommateur paie très cher (ordinateurs, téléphones portables, automobiles...)

Populuxe : Qui nous a envahis depuis les années 50 grâce au développement de la production industrielle des biens de consommation, rendus visibles grâce au cinéma et largement convoités car ils représentaient la modernité.

Opuluxe : Représente tous les articles ostentatoires qui constituent des symboles de richesse et d'apparat

Hyperluxe : Le préfixe « hyper » traduit une exagération, une supériorité à la norme qui procure des émotions et des sensations hors du commun.

1.4 LES ACTEURS DU MARCHÉ DE LUXE

- **Les secteurs du luxe**

Plusieurs secteurs se sont intéressés au luxe. On dénombre au moins 9 :

Le prêt à porter : Le marché de la haute couture est dominé actuellement par la France suivi de l'Italie. Les marques Chanel, Burberry, Vuitton, Valentino, Versace, Dior reflètent l'excellence et le savoir-faire.

La joaillerie et les montres : Huit grandes marques contrôlent plus de 90 % de l'horlogerie de luxe (Rolex, Richemont, Swatch Group, LVMH, Patek Philippe, Bulgari, Chopard et Gucci). Les montres représentent 9 % des ventes de produits du luxe bien plus que la joaillerie.

La Branche Cosmétique : Elle concerne l'ensemble des produits destinés au soin et à la beauté du visage et du corps soit la parfumerie, les produits de toilette, les produits capillaires, les cosmétiques. Produits raffinés, luxueux, imaginés par de grands parfumeurs considérés comme des artistes (Yves Saint Laurent par exemple, Dior...).

Les accessoires de mode : Ils englobent les sacs à main, maroquinerie, chaussures, ceintures, et tout autre élément faisant partie de l'allure générale comme les lunettes, les stylos, les briquets, les cravates, les chaussures... En général, cette catégorie est associée au prêt à porter.

Vins et alcools : Ils sont raffinés, chers et plutôt offerts qu'achetés. Ils sont soumis au lobby anti alcool, à une forte taxation et à une réglementation sévère de distribution et de commercialisation notamment l'obligation de posséder une licence de débit, une réglementation concernant le stockage, le transport et la publicité.

Les voitures : Rolls Royce, Maserati, Porsche, Ferrari.... Des voitures qui font rêver grâce à leurs performances, à leur fiabilité et aux innovations dont elles font l'objet. Leurs prix exorbitants (au salon de l'automobile à Genève en mars 2013, certains modèles étaient proposés entre un et trois millions d'Euros) confirment le pouvoir de la marque sur les consommateurs par rapport à son image et à ses valeurs.

L'activité de banque privée : Fait partie de l'univers de luxe dans la mesure où elle gère de façon personnalisée et sophistiquée la fortune de clients haut de gamme : gestion du patrimoine, actions en bourse, investissements....

Le tourisme de luxe : Il s'oppose au tourisme de masse car il s'adresse à des touristes qui exigent la personnalisation totale de leur séjour et de leur voyage. En contrepartie, ces touristes ne font pas attention à la dépense mais plutôt au bien être sur-mesure qui leur sera procuré. Le voyageur en charge de l'élaboration du package se voit alors confié la mission de concevoir un produit tel un artisan ou un designer particulier qui fait de la haute couture.

Les hôtels de luxe : Hôtellerie haut de gamme, caractérisé par son positionnement particulier aussi bien en rapport avec sa philosophie que par sa stratégie, ce sera le sujet de notre deuxième partie. Le luxe est « un art de vivre » et par conséquent les attentes de la clientèle de l'hôtellerie du luxe sont particulières : Recherche d'émotions, de sensations fortes et rares, envie d'originalité et renouvellement des expériences, aspiration au bien-être, besoin de sécurité et d'exclusivité,...autant de critères que nous nous devons d'étudier pour comprendre la manière dont doit se comporter l'entreprise hôtelière pour satisfaire la demande. (BOTTIGLIERO,2004)

- **Les consommateurs du luxe**

Nous analyserons leurs motivations, leurs attitudes, l'image qu'ils se font d'eux même par l'acquisition du produit de luxe, leurs variables sociologiques (environnement social, culture ou style de vie) et enfin, nous nous attacherons dans le cadre du processus d'achat, à comprendre les typologies d'achat (impulsifs, limités ou extensifs).

Les segments des consommateurs :

Selon le magazine électronique Challenges², le nombre des consommateurs des produits de luxe a atteint 330 millions dans le monde alors qu'il avoisinait uniquement les 90 millions en 1995. Cette croissance (plus du triple) revient surtout aux Chinois qui assurent à eux seuls 28 % de dépenses. Un communiqué publié par Bain & Company, rapporte les résultats d'une étude exhaustive intitulée « zoom sur la consommation du luxe au niveau mondial ». Ce communiqué fait état de l'émergence de « 7 nouveaux visages de la consommation mondiale de luxe » et d'une fragmentation du comportement d'achat.

- Premier constat : Le segment traditionnel homogène (les consommateurs aisés du monde) se diversifie et devient hétérogène car il se transforme en une classe plus large d'acheteurs.
- Deuxième constat : 55 % des consommateurs de produits luxe qui achètent environ 150 euros par personne et par an, oscillent entre produits de luxe et produits haut de gamme. Les 45 % restants sont les vrais consommateurs de luxe car ils dépensent près de 1250 euros par personne et par an dans différents produits.
- Troisième constat : Il y a des différences significatives au niveau des zones géographiques et des comportements. Les données évoluent parmi les novices ou les consommateurs matures. Les chinois dominent cependant le marché du luxe. Ce sont les plus généreux, les plus diversifiés et les plus complexes.
- Quatrième constat : La génération des « baby boomers » domine le marché du luxe et représente 45 % de la consommation du luxe dans le monde. La génération qui a suivi est plus disparate ce qui rend le consommateur plus complexe à appréhender.

Le profilage de ces segments

Le profilage de ces segments se décline en sept profils :

Le consommateur « omnivore » : 25 % de dépenses, nouveau venu au produit du luxe, jeune, constitué d'une clientèle à majorité féminine, qui souhaite acheter, lors de voyages, bijoux et montres de prestige pour faire l'expérience de la marque. Ce segment est dominé par les Chinois.

Le consommateur « avisé » : 20 % de dépenses, acheteur urbain, informé sur les marques, sensible à la communication des produits de luxe notamment via internet et

²Le magazine électronique Challenges du groupe Français Le Nouvel Observateur, dans son article publié le 11 Février 2014

réseaux sociaux. Ce segment est dominé par les consommateurs des villes chinoises ainsi qu'en Europe occidentale et aux USA.

Le consommateur « investisseur » : 13 % de dépenses, est intéressé par la qualité et la durabilité des produits de luxe. Prudent à l'occasion de l'achat, c'est un acheteur mature. Le meilleur exemple en est l'acheteur Japonais.

Le consommateur « hédoniste » : De L'hédonisme, doctrine philosophique grecque selon laquelle la recherche du plaisir et l'évitement du déplaisir constituent l'objectif de l'existence humaine avec 12 % de dépenses. Il achète les accessoires de marque et est particulièrement influencé par la publicité.

Le consommateur « conservateur » : 16 % de dépenses, classiques, représentant les deux sexes, ils font leurs achats dans les magasins multimarques et sont constitués de clients des marchés traditionnels mais également des Chinois.

Le client « désillusionné » : 9 % de dépenses, lassé du luxe, il achète principalement des produits de beauté et de maroquinerie. Il est constitué en majorité par une clientèle féminine qui ne tombe pas souvent sous l'influence de la publicité et achète en ligne et qui est présente au USA, en Europe et au Japon.

Le consommateur « aspirant » : 5 % de dépenses, à majorité féminine, il recherche des articles d'entrée de gamme, abordables qui peuvent être combinés avec d'autres produits. C'est une catégorie d'acheteur impulsif attiré par les chaussures et les produits de beauté sous l'influence des amis ou des magazines. Ce consommateur provient des classes moyennes américaines et européennes.

2. Le Marketing de luxe :

2.1 Spécificités du marketing de luxe

Paradoxe de la communication : Alors qu'on attend de la communication de mettre en valeur un produit anodin, dans le cas du luxe, le produit comporte déjà de la valeur et par conséquent la communication ne fait que conforter cette dernière.

Paradoxe de la demande : Dans la majorité des produits, surtout ceux de la grande consommation, les entreprises axent leurs politiques sur la fidélisation de la clientèle. Dans le cas des produits de luxe, en raison de l'extension de l'achat aux clients pour lesquels le luxe n'était pas accessible, la demande d'un client qui a ponctuellement consommé le luxe, exclut la fidélisation car en réalisant le rêve, le consommateur peut ne pas avoir de recommencer et d'être fidèle.

Paradoxe du prix : Pour des produits banalisés, le coût et le positionnement concurrentiel constitue la base des calculs des prix. Dans le luxe, ce n'est pas uniquement le prix qui attire le consommateur mais plutôt la « valeur imaginaire » liée à la symbolique et au rêve. Par rapport à la concurrence, dans un produit de consommation ordinaire l'entreprise cherche à avoir un avantage concurrentiel alors que dans le domaine du luxe, le choix du produit correspond à une option personnelle et exclusive.

Paradoxe de la distribution : Dans le cas du produit de grande consommation, l'importance du réseau de distribution est évaluée par rapport au nombre et au poids des points de vente. Par opposition, le produit du luxe s'interdit de multiplier ses points de vente pour bénéficier d'une distribution sélective basée sur le choix des emplacements, l'ambiance et la compétence du personnel qui est chargé de la vente.

Paradoxe du produit : Par opposition au marketing classique où le produit a pour objectif de répondre aux besoins de la clientèle, dans le marketing du luxe, le produit séduit et éblouit. Les études de marché ne sont pas exploratoires mais plutôt confirmatoires et sont axées sur les préférences du marchés et ses réactions plutôt que sur les attentes de la clientèle.

En définitive, le marketing du luxe est paradoxal : il faut vendre, faire adhérer la clientèle et promouvoir le produit sans se compromettre.

2.2 DIFFERENTES STRATEGIES MARKETING DU LUXE

Il existe trois types de marketing associés à trois types d'univers de luxe :

- **Le marketing « intuitif »** pour le luxe inaccessible

Le marketing de luxe est associé à des produits d'une extrême qualité, inaccessible, esthétique, originale et rare. Il s'agit de créations réduites qui sont destinées à une clientèle élitiste qui cultive le désir et l'exclusivité.

La politique de produit du luxe inaccessible : C'est le niveau de conception, de composition et de technique de fabrication qui rend la création d'un produit de luxe inaccessible. On crée un produit parfait, composé de matériaux rares, raffiné mais en même temps fantaisiste.

Politique de prix : Les prix sont basés sur la rareté des matériaux, sur une recherche pointue et une qualité irréprochable. Par conséquent on ne s'étonne pas que le prix du produit de luxe soit élevé. Le prix est donc un moyen de contrer la contrefaçon et de protéger la marque.

Politique de distribution : Le mode de distribution est très réduit et surtout très sélectif. C'est ainsi que le lancement d'un nouveau produit se fait lors d'événements mondains ou à l'occasion d'ouverture de nouvelles enseignes de la marque.

Politique de communication : La stratégie de communication est relativement simple car c'est le produit lui-même qui fait sa propre promotion et sa réputation. C'est une communication sélective qui a pour objectif d'entretenir la notoriété de la marque et de la positionner dans sa catégorie.

- **Le marketing « élaboré »** pour le luxe intermédiaire

Il est associé aux produits de luxe intermédiaires proches du luxe inaccessible puisqu'il est destiné aux clients très riches. Cependant, moins somptueux et moins désirés par les consommateurs, leur prix peut être réduit.

La politique de produit : L'élaboration des créations de produits de luxe intermédiaire repose sur la qualité, l'esthétisme, l'originalité et une grande richesse au niveau des couleurs et des tailles. Elle repose sur la réflexion et la recherche pour utiliser un maximum de matériaux rares afin de se distinguer des produits courants. On peut en déduire que ces produits sont des déclinaisons de ceux du luxe inaccessible.

La politique de prix : La détermination du produit luxe intermédiaire s'opère sur la base de la haute qualité de production qui permet au consommateur de payer un certain confort et une certaine distinction. Pour l'élaboration du prix, les entreprises font appel au rapport qualité/prix, raison pour laquelle ces produits sont moins coûteux que ceux du luxe inaccessible.

La politique de distribution : Elle est différente de celle des produits du luxe inaccessible. D'abord, les produits sont fabriqués en plus grande série bien qu'elles restent limitées. Les produits sont plus largement diffusés dans les points de vente réservés à la marque, les magasins franchisés et dans les espaces réservés à la grande clientèle.

La politique de communication : Les grandes marques du luxe intermédiaire opèrent leur communication en utilisant les relations extérieures et les événements mondains. La communication est plus agressive car il faut faire connaître la marque et assurer sa réputation, le public visé étant plus large que pour le luxe inaccessible. Cependant la publicité reste rare et mesurée.

- **Le marketing « scientifique »** pour le luxe accessible

Il est associé à des produits haut de gamme fabriqués industriellement ce qui permet la réduction des prix. L'objectif est d'aboutir au meilleur rapport qualité/prix tout en

produisant en grande quantité des produits de grande qualité et, en vue de cibler le plus grand nombre de consommateurs.

La politique de produit : Ce sont des créations proches du luxe mais moins élaborées. Recherches et réflexions sont menées pour promouvoir tout en gardant les produits « un peu inaccessibles » notamment en réduisant les frais liés aux packagings.

La politique de prix : Les prix sont arrêtés en fonction des matériaux utilisés, des techniques de fabrication et de la demande du marché du luxe. Le prix de base doit rester faible en fabricant les grandes séries dans des matériaux moins précieux mais avec une grande qualité.

La politique de distribution : Le circuit bien entendu est plus large et moins sélectif. Les produits sont plus abondants vendus dans le circuit propre à la marque et dans les magasins multimarques. L'aspect luxueux est alors réduit.

La politique de communication : Ici, l'on va assister à une véritable promotion des produits afin de positionner la marque parmi les plus prestigieuses. La communication varie en fonction des périodes de l'année et les campagnes publicitaires sont complètes et fréquentes.

3. L'HÔTELLERIE DU LUXE

Le voyage luxueux se caractérise en priorité par un hébergement de luxe. En effet, un hôtel de luxe est une destination à lui seul car il propose des prestations de service particulières devant anticiper les besoins du client du luxe et amener ce dernier à bénéficier à titre exclusif d'une qualité de service personnalisée. Le défi que l'hôtel de luxe doit relever est celui de créer un environnement meilleur que celui dans lequel le client évolue habituellement.

Nous étudierons dans un premier temps l'hôtellerie du luxe à l'échelle internationale en retraçant son historique, ses critères et ses nouvelles tendances ainsi que ses stratégies de différenciation, puis nous analyserons le cas du Maroc : classement, normes et réglementation notamment celle des Riads de luxe.

3.1 L'hôtellerie du luxe à l'international

3.1.1 Historique et évolution de l'hôtellerie de luxe

- **Origine**

Apparu vers 1050, le mot « ostel » désigne un logis. En 1926, « l'hostel » fait son apparition pour désigner une chambre d'hôtes. Au 18^{ème} siècle, apparaît l'hôtel pour désigner une maison meublée où on peut loger et trouver les commodités de service.

Le palace, quant à lui, emprunté de l'anglais, qui signifie hôtel de grand luxe, de renommée internationale va entrer dans la langue Française en 1905.

L'hôtel va ouvrir la voie à une mythologie relative au voyage, aux plaisirs qu'il procure et aux loisirs qui s'y attachent.

Avec la naissance du tourisme au XVIII^e siècle, l'hôtellerie va se distinguer d'une simple activité marginale pour devenir une véritable industrie. Et, à partir des années 1880, de vastes palaces vont s'ouvrir notamment en France, pour jouer un rôle primordial dans le développement du tourisme notamment grâce au développement du réseau ferroviaire et des moyens de transport en général.

- **Evolution**

Dans un premier temps, l'automobile et l'avion après la seconde guerre mondiale vont jouer un rôle primordial en permettant et en facilitant les voyages. Ensuite, vint le chemin de fer, les voies ferrées ayant rallié les lieux à la mode et contribué même à la création de destinations touristiques. En France par exemple, c'est le chemin de fer qui a permis l'émergence de stations touristiques comme Deauville, Biarritz, le Touquet... Ce genre de destinations dans le monde, bien que peu nombreuses a été le précurseur d'un nouvel art de voyager et de vivre, basé sur le confort et le luxe. L'hôtellerie de luxe a donc commencé à jouer un rôle d'avant-garde tant en ce qui concerne les équipements, les installations, la mise en place des nouvelles technologies, l'innovation en matière d'architecture.

3.2 LES NOUVELLES TENDANCES

En vue de satisfaire les besoins de plus en plus exclusifs et diversifiés de la clientèle de luxe, l'hôtellerie a été contrainte à réagir et à apporter de plus en plus d'améliorations de prestations afin de devenir compétitive par rapport à l'hôtellerie de luxe traditionnelle.

Ainsi, on va assister à la naissance de nouvelles formes et de nouveaux acteurs spécialisés dans ce type d'hébergement touristique destiné à la clientèle fortunée et élitiste.

- **Les hôtels miniatures**

Ce sont des hôtels de luxe à capacité réduite en hébergement (10 à 30 chambres) mais qui offrent des prestations luxueuses avec une offre en restauration gastronomique et soins de bien-être.

- **Les îles privées**

Cette formule s'est largement développée en Angleterre. Certains établissements britanniques opèrent des sélections de leur clientèle sur la base d'un questionnaire préalable d'admission. L'île privée devient un rêve à la portée d'une clientèle exclusive comme par

exemple MICK JAGGER ou DAVID BOWIE qui ont résidé à l'ILE MOUSTIQUE, où la semaine pouvait coûter jusqu'à 50 000 EUROS. Les resorts du Bahamas, Maldives, ile Maurice, Ibiza sont des endroits paradisiaques qui proposent des villas et des bungalows privatifs accompagnés de prestations variées qui allient l'hébergement, la restauration, l'animation, les loisirs, les sports et différentes activités de détente et de divertissement.

- **Appartements-hôtels de luxe en ville**

Situées dans de grandes métropoles, les résidences offrent le maximum de confort pour les clients souhaitant effectuer de longs séjours et par conséquent, profiter de toutes les commodités liées à l'espace et aux équipements.

- **Les clubs privés**

Cette institution s'est largement développée au Royaume Uni. A titre d'exemple, nous pouvons citer à Londres le SOHO HOUSE, club privé avec bar, restaurant, salle de projection privé et spa. Ce club sélectionne ses membres et leur impose une cotisation annuelle de 1500 EUROS. Exclusive Resorts exploite une forme de clubs privés dans la mesure où elle permet à ses clients de luxe de séjourner dans les meilleures destinations touristiques de luxe dans le monde moyennant une cotisation annuelle.

3.3 Typologie des stratégies de différenciation des hôtels de luxe

Il nous est paru intéressant d'étudier la typologie des stratégies de différenciation des hôtels de luxe. Par stratégie de différenciation, nous entendons tous les moyens mis en place par un établissement de luxe, autres que le prix, pour se distinguer de la concurrence et obtenir un avantage concurrentiel.

L'hôtel de luxe peut se baser sur la marque, l'innovation, les prestations ou les actions commerciales,

En règle générale, deux types de stratégies de différenciation se distinguent:

- **Une différenciation par le produit**

Différents critères de différenciation peuvent être retenus, les plus répandus sont :

- | | |
|------------------------------|---|
| - L'histoire | - L'architecture |
| - Une orientation écologique | - L'association d'une marque prestigieuse |
| - Des concepts insolites | |

- **Une différenciation par le service**

Un hôtel de luxe peut aussi se démarquer de ses concurrents en proposant un service différencié de ceux-ci. Pour proposer un service différent des concurrents, on imagine que le maître mot pour y arriver est l'innovation.

Il existe quatre types d'innovation de services :

- Un service créé en adaptant ou modifiant un service existant,
- Un service nouveau pour l'entreprise, mais déjà présent sur le marché,
- Un service déjà existant mais adapté pour un nouveau marché (ou segment),
- Un service totalement nouveau.

4. L'hôtellerie du luxe au Maroc

L'hôtel classé «Luxe» est un établissement situé soit dans un quartier de grand standing, soit dans un site de haute valeur touristique. Il est caractérisé par la très haute qualité de ses services et de ses équipements, la pluralité de ses installations et la qualification de son personnel.

4.1 Système et périmètre de classement

• Le système de classement

Le système de classement des établissements touristiques, instauré par la loi 61-00 (Dahir n° 1-02-176 du 13 juin 2002) portant statut des établissements touristiques telle que modifiée et complétée par la loi 01-07 (Dahir n° 1-08-60 du 23 mai 2008 portant loi 01-07 relative aux RIPT [2]) revêt un caractère obligatoire pour les établissements d'hébergement touristique. Il est de portée nationale avec une mise en œuvre régionale depuis 2002.

Le système de classement s'articule autour de trois volets :

- Le périmètre de classement qui définit les types d'établissements concernés par le système de classement ainsi que les catégories et les étoiles correspondant à chacun de ces types ;
- Le dispositif de classement qui fixe les conditions générales, les procédures de classement, la composition des différentes commissions, etc.
- Le référentiel de classement qui définit les normes minimales auxquelles chaque type d'établissement touristique doit se conformer en fonction de sa catégorie.

4.2 Réglementations spécifiques aux raids

Les Riads, appelés également « hôtels de charme » reflètent le riche héritage culturel des villes impériales notamment de Fès. Mis à part le fait que ces hôtels ont amélioré l'environnement touristique à Fès notamment en ce qui concerne l'offre touristique de luxe, ils ont promu l'activité socio-économique aussi bien sur le plan régional que national.

- **Présentation des Riads**

Les Riads sont des demeures anciennes conçus dans un style arabo-andalou, avec des éléments décoratifs traditionnellement marocains, un patio et l'existence de 4 carrés de jardin avec, au centre une fontaine ou un bassin. Les Riads possèdent une façade extérieure une muraille aveugle de 6 à 8 mètres de haut, totalement neutre. Ce sont à l'origine des demeures de notables ou de bourgeois soucieux de préserver discrètement leurs femmes et de dissimuler leur aisance matérielle. Ce sont des modèles d'habitat focalisé sur l'espace central et ouvert sur le ciel. Les Riads constituent une œuvre d'art réalisée par plusieurs maîtres artisans dotés d'une grande adresse, du goût et d'expérience.

- **Transformation dans le temps et dans l'espace**

Au début des années 80, la plupart des grandes familles de Fès ont déserté la médina pour s'établir dans la ville nouvelle ou émigrer à Casablanca. Seules les familles les plus démunies ont continué à vivre dans l'ancienne médina, en se partageant le Riad souvent dans de mauvaises conditions.

- **D'une activité informelle vers une réglementation plus rigoureuse**

La loi du 18 décembre 2003 déclare que la maison d'hôtes au Maroc est un établissement édifié sous forme d'une ancienne demeure et situé soit en médina soit dans des itinéraires touristiques. Elle offre soit des chambres soit des suites équipées avec éventuellement des prestations de restauration.

- **Les normes de classement**

Elles sont souples avec de nombreuses dérogations pour permettre de faciliter la transition pour celles qui ont ouvert avant la nouvelle loi. Elles portent sur l'hygiène, la sécurité, le niveau de formation du personnel. Elles portent sur trois catégories :

La maison d'hôte ou Riad de première catégorie : le Riad doit être bien situé, éclairé la nuit et disposer d'un parking à proximité. La réception doit disposer de cabines téléphoniques insonorisées.

Le Riad et maison de charme : ce sont des établissements de première catégorie qui sont situés dans un site de haute valeur touristique. Ils se distinguent par leur architecture traditionnelle, les grands patios et jardins. Ils doivent être décorés avec raffinement et comprendre 20 à 40 suites allant de 20 à 40 m². Ils doivent être dotés d'un spa, centre de remise en forme. Ce sont ces établissements qui feront l'objet de notre étude de cas.

Le Riad de seconde catégorie : c'est la même description que pour le Riad de première catégorie à la différence qu'il n'existe pas l'obligation du luxe.

Les Riads ne sont pas des hôtels mais des demeures qui offrent des services hôteliers : accueil, service en chambre, assistance, restauration mais où l'ambiance est plus familiale et proche du client traité comme un invité.

Le classement est basé sur les normes suivantes :

- **Prestige** : renommée, emplacement, haute qualité de prestations, restauration gastronomique
- **Luxe** : prestations et service d'une qualité exceptionnelle
- **Charme** : maison d'hôtes qui se distingue par son architecture, le choix de sa décoration
- **Confort** : prestations, service et restauration de bon niveau.

La lecture des textes concernant les normes laisse apparaître que ces dernières sont inadaptées aux aspects particuliers de ce nouveau mode d'hébergement et ce, pour les raisons suivantes :

- Le texte cite seulement les Riads établis en médina ignorant les autres qui sont implantés ou pourraient l'être dans des sites touristiques
- Le texte impose un minimum de chambres ou suites et ne prend pas en considération les Riads qui en possèdent moins. Dans ce cas, il ignore plus de 60 % des Riads existants
- Le texte impose le hall d'entrée mais il est clair que les anciennes demeures ne sont pas toutes pourvues de hall mais plutôt de couloirs menant directement sur le patio.
- Le texte exige une facilité d'accès et une proximité avec un parking gardé jour et nuit. La structure de la médina avec ses ruelles rend difficile le respect d'une telle norme.
- Concernant la qualification du personnel, le texte exige que le directeur soit titulaire d'un diplôme en tourisme. Or, les promoteurs convertis en hôteliers n'ont pas toujours la qualification ou l'expérience nécessaire pour diriger une unité touristique.

Méthodologie de recherche

4.3 Démarche utilisée

La démarche utilisée pour ce travail est une démarche inductive qui part d'observations pour mener à un modèle. (THIETART,2014)

Dans cet esprit, nous avons mené une pré-enquête auprès d'un large échantillon de riads classés à Fès notamment les riads classés dans la catégorie de luxe puis nous avons mené des entretiens avec des professionnels de l'hébergement de luxe. L'observation ajoutée aux témoignages des professionnels nous a poussé à opter pour une démarche qualitative

qui s'est caractérisée par : La nature des données communiquées et non numériques, la démarche de type exploratoire pour sonder l'existant et le caractère subjectif des résultats issus de l'enquête.

Par ailleurs, la subjectivité a trait également à l'interprétation personnelle de l'enquêteur. Nous avons opté pour une approche qualitative qui nous permettra de nous baser sur des analyses non mesurables et de faire preuve d'une grande flexibilité en intégrant des explications et des interprétations.

L'enquête a été menée sur un échantillon représentatif, le Palais OMMEYAD SUITES & SPA, ce qui nous a permis de généraliser les observations sur l'ensemble des Riads de luxe de la ville de Fès, pour ensuite pouvoir proposer un modèle et une stratégie à suivre, en terme de marketing de luxe pour l'ensemble des Riads du même standing.

4.4 Détermination de l'échantillon

Pour aboutir à un diagnostic des Riads (Hôtels de charme à Fès), nous les avons recensés et nous avons procédé à une pré-enquête auprès de quelques Riads de la même catégorie (entretiens informels) afin de rendre nos observations intelligibles et communicables pendant la phase pratique.

Parmi les professionnels auxquels nous avons été recommandé pour un entretien, seul le directeur général du PALAIS OMMEYAD SUITS & SPA a bien voulu nous recevoir, en dehors des heures de travail et à l'extérieur du Riad pour que nous puissions discuter sans être constamment dérangés. A cet effet, nous nous sommes appuyés sur un guide d'entretien afin de mener une enquête qualitative sur le terrain.

4.5 Traitement des données collectées

Nous avons traité et synthétisé les données collectées lors de notre pré-enquête et de notre entretien avec le responsable de l'échantillon, pour aboutir à des conclusions et développer des stratégies de marketing pouvant permettre aux professionnels des Riads de luxe à Fès, d'exploiter un modèle de marketing de luxe pour améliorer les performances de leurs établissements en termes de rentabilité et de pérennité.

5. Etude exploratoire des Riads de luxe et de leur offre touristique

5.1 L'OFFRE TOURISTIQUE

Le Riad est une formule d'hébergement où le propriétaire reçoit personnellement ses hôtes dans un contexte familial et dans le respect des traditions locales. La loi 61.003 portant

³³ Décret n° 2-02-640 du chaabane 1423 (9 octobre 2002) pris pour l'application de la loi 61-00 portant statut des établissements touristiques

statut des établissements touristiques publiée au bulletin officiel définit le Riad comme un établissement édifié sous forme d'une ancienne demeure, d'un palais ou d'une casbah dans une médina ou un site hautement touristique. Le Riad offre en location des chambres ou suites, avec restauration, et services d'animation. Les caractéristiques du Riad diffèrent de celles de l'hôtel classique.

D'abord au niveau de l'offre, les Riads font preuve de nouveauté, d'originalité, de qualité et de pouvoir d'adaptation aux souhaits de la clientèle de luxe notamment en proposant des activités sportives (randonnées, trekking, golf, excursions dans le désert...) et culturelles (festivals de musique soufie, musiques du monde....).

Le produit est donc être un produit « sur mesure » capable de procurer des sensations en dehors des formules de tourisme classique et encore moins du tourisme de masse. L'offre touristique du Riad est personnalisée, dépaysante et typique.

5.1.1 LES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES

Le Riad, c'est un art de séjour dans un cadre pittoresque qui concilie l'architecture, l'histoire, la culture, le sport, le bien être avec la gastronomie et les traditions locales. Considérés comme des types d'hébergement à la mode, les Riads constituent des produits de luxe qui s'inscrivent dans le temps et dans l'histoire.

5.1.2 LA COMMERCIALISATION

En général, la gestion du produit Riad est confiée à des professionnels. Propriétaires, gérants ou salariés administrent et commercialisent en utilisant plusieurs supports tels que les brochures, les panneaux publicitaires, la presse nationale et internationale, le bouche à oreille ou encore les sites web. Les principaux intervenants dans ce marché sont : **Les agences immobilières, Les agences de voyage ou tour-opérateurs, Les particuliers, La gérance libre, Les centrales de réservation,**

Les stratégies dépendent de leur ingéniosité à développer des offres attrayantes, différentes et adaptées à leur structure.

5.2 L'APPORT SOCIO-ECONOMIQUE A LA VILLE DE FES

Fès, à l'instar de plusieurs autres villes Marocaines a connu une forte croissance démographique et a été frappée en plus par l'exode rural ; les populations rurales ayant investi la médina. Cette densité dans la ville de Fès y a dégradé le niveau de vie et dévalorisé l'habitat. Par manque de moyens les familles nouvellement installées dans la médina, ont morcelé les demeures ancestrales.

La médina de Fès compte aujourd'hui près de 200 000 habitants sur une superficie de 280 hectares, a bénéficié de plusieurs programmes de restauration gérés depuis 25 ans par l'ADER (agence pour le développement et la restauration) des monuments et bâtisses menaçant de tomber en ruines.

La vague de Riads à Fès, bien que considérée comme une véritable « recolonisation » par certains militants pour la sauvegarde de la médina classée patrimoine mondial par l'UNESCO depuis 1980, a accompagné l'effort public et évité que tombent en ruine les anciens palais et demeures. Ajouté à cela, les Riads ont permis de créer des emplois et de stimuler l'activité commerciale (tous types de commerces, artisanat, cafés ...).

6. Enquête et Analyse des Résultats

6.1 RECENSEMENT DES RIADS A FES

La médina de Fès compte 80 Riads classés et répondant aux normes de classification énoncées plus haut. Parmi ces Riads, nous avons recensé 46 qui nous ont semblé les plus significatifs pour notre étude :

Les Riads ci-dessus ne s'adressent pas exclusivement à la clientèle touristique de luxe. C'est pour cette raison que pour affiner notre recherche, nous avons réduit cette liste à 10 établissements de luxe implantés dans la l'enceinte de la médina qui sont listés ci-après :

- RIAD LAAROUSSA
- PALAIS FARAJ SUITES & SPA
- LA MAISON BLEUE BATHA
- RIAD SAID
- PALAIS AMANI
- RIAD LAYALINA
- RIAD MAISON BLEUE & SPA
- PALAIS SHEHERAZADE
- RIAD FES, RELAIS & CHATEAUX
- PALAIS OMMEYAD

6.2 PREPARATION DE L'ENQUETE SUR LES RIADS DE LUXE A FES

6.2.1 Présentation de l'échantillon, objet de l'enquête

Nous avons porté notre choix sur le PALAIS OMMEYAD SUITES AND SPA. Le palais fait partie du plus grand groupe hôtelier de la ville de Fès, Société Multi Hôtels National. La SMHN dépasse les 1 000 chambres, entre ses 4 unités à Fès, une unité à Marrakech, une unité à Essaouira, une à Acilah et une à Casablanca. Cette société 100 % Marocaine est présidée par monsieur AZIZ LEBBAR, propriétaire, président de l'association régionale de l'industrie hôtelière de Fès et président du CENTRE REGIONAL DE TOURISME DE FES.

Nous avons sélectionné le Palais Omejade and spa pour plusieurs raisons :

- Sa classification et conformité avec les normes relatives aux établissements classés luxe et aux Riads à savoir son emplacement dans la médina, dans un site à très haute valeur historique (ruines datant de l'époque des Mérinides) et hautement touristique à côté de Bab el Guissa, accessible en voiture et possédant un parking privé, gardé jour et nuit, possédant des équipements luxueux et offrant des prestations de luxe en rapport avec l'hébergement, la restauration, la remise en forme, l'assistance à la clientèle, un personnel qualifié dont le directeur général titulaire d'un master en tourisme et hôtellerie.
- L'appartenance au groupe hôtelier SMHN qui, à Fès notamment, dispose de 40 % de la capacité en lits à Fès
- L'existence d'une direction marketing qui a accepté de nous rencontrer et de répondre à nos questions et ce, malgré la haute saison à Fès en raison notamment des arrivées programmées pour le Festival des Musiques Sacrées du monde qui doit se tenir entre le 13 et le 21 juin 2014 et des nombreux événements que la ville de Fès durant la période de l'enquête (séminaires et congrès, rallyes, concerts, spectacles...)

6.3 Guide d'entretien qualitatif

Pour mener notre entretien, nous nous sommes servis d'un guide que vous trouverez en annexe.

Nous avons posé lors de cet entretien 12 questions :

- **QUESTION 1** : quels sont les points forts des Riads de Fès ?
- **QUESTION 2** : quels sont les points faibles des Riads de Fès ?
- **QUESTION 3** : par rapport aux critères ci-après, qu'est ce qui motiverait la clientèle des Riads ?
- **QUESTION 4** : en tant que professionnel, pensez-vous que l'offre des Riads est adaptée à la clientèle de luxe ?
- **QUESTION 5** : pensez- vous que l'offre est adaptée aux nouvelles tendances du tourisme de luxe ?
- **QUESTION 6** : vous disposez d'une direction marketing, est ce que vous avez des stratégies à moyen ou long terme ? Pouvez- vous nous dire si vous comptez parmi vos collaborateurs du personnel spécialisé en marketing ? Est-ce que vous avez recours le cas échéant à des experts ou consultants externes ?
- **QUESTION 7** : lorsque vous élaborez vos prix, quels sont les critères que lesquels vous vous basez ? Coût de revient de la prestation, valeur de la prestation ? Pratiquez-vous des tarifs uniformes ou bien négociés avec les centrales de réservation ?

- **QUESTION 8 :** quels sont les moyens que vous utilisez en termes de communication et de commercialisation ?
- **QUESTION 9 :** Par rapport aux autres établissements d'hébergement de luxe, est ce que les Riads apportent quelque chose de spécial ou de différent ?
- **QUESTION 10 :** en termes de marketing de luxe, est ce que les Riads peuvent étendre leur clientèle ? À quel segment ? À quel profil ?
- **QUESTION 11 :** à votre avis, est ce que Fès connaîtra à l'avenir de nouvelles entités d'hébergement de luxe, ou plutôt le luxe va-t-il se démocratiser ?
- **QUESTION 12 :** c'est la dernière question, vous recommanderiez une carrière dans l'hôtellerie de luxe ?

6.4 RESULTATS DE L'ENQUETE MENEES AUPRES DU PALAIS OMMAYAD SUITES AND SPA

6.4.1 Synthèse des résultats issus de l'enquête

Le contexte général des Riads à Fès : Le secteur des Riads à Fès se confirme comme un atout majeur pour la ville de Fès en matière d'offre d'hébergement de luxe et ce, grâce au potentiel touristique de la ville de Fès. Ce secteur souffre cependant d'une réglementation insuffisamment adaptée à ce créneau qui laisse la place à certains établissements non conformes aux normes pour pratiquer des prix et offrir des conditions pouvant nuire à la réputation des Riads à Fès en leur qualité de produits de luxe.

Les compétences humaines au service des Riads : On observe une inadéquation entre les exigences du produit et les qualifications du personnel notamment en matière de marketing de luxe.

Motivations des clients : Tout dans les Riads de Fès concorde pour motiver les clients de luxe à choisir la destination Fès et à opter pour ce type d'hébergement de luxe. Notons une insuffisance en matière de sécurité qui pourrait rendre le produit non attractif.

Offre touristique : L'offre est attractive mais elle souffre d'un manque de dispositifs d'animation car parmi les attentes de la clientèle de luxe, on constate un désir d'agrémenter leur séjour en dehors du cadre du Riad.

Riad et nouvelles tendances : Le Riad actuellement, bien qu'il satisfasse aux exigences de la clientèle de luxe donne l'impression de stagner et de se confiner dans les prestations de luxe traditionnelles relatives à l'hébergement, la gastronomie et le bien-être.

Politique des prix : Les tarifs sont élaborés par rapport au coût de revient des prestations et non pas à la valeur du produit. Ils sont généralement alignés sur les concurrents sur la place ce qui ne permet pas une distinction par la valeur.

Stratégies de communication et commercialisation : On constate qu'il n'y a pas à proprement parler de stratégies. Tous les responsables rencontrés y compris le directeur marketing du MHSN, affirment concentrer leurs efforts sur internet.

Différenciation du produit de luxe : Le Riad est confirmé dans le marché du luxe grâce à la spécificité, à la personnalisation et au prestige lié aux prestations.

6.4.2 Analyse SWOT

Outil d'analyse stratégique, cette méthode va nous permettre de combiner les forces et faiblesses des Riads avec celles des opportunités et menaces de leur environnement afin de nous aider à élaborer des suggestions de développement stratégiques pour le secteur de ce type d'hébergement de luxe à Fès.

Tableau 6 : Analyse SWOT

FORCES	FAIBLESSES
✓ Environnement de haute valeur touristique (implantation dans la médina haut lieu culturel) ✓ Offre touristique axée sur l'hébergement et la restauration ✓ Appartenance à des groupes de promoteurs locaux dotés d'assises financières et d'expériences professionnelles dans le tourisme et le produit de luxe ✓ Proximité de l'aéroport et amélioration du réseau routier	✓ Réglementation inadaptée ✓ Management insuffisant notamment en marketing et commercialisation ✓ Absence de stratégies marketing à moyen et long termes ✓ Inadaptation des ressources humaines au produit du luxe par manque de formation initiale et continue ✓ Manque de l'activité d'animation de séjour ✓ Absence d'engagement à la démarche « responsabilité sociétale de l'entreprise »
OPPORTUNITES	MENACES
✓ Développement du secteur par la création de nouvelles unités de même standing ✓ Développement du datamining permettant d'adapter le produit de luxe au profil de la clientèle de luxe ✓ Prospection de marchés émergents dans le tourisme de luxe	✓ Concurrence accrue des Riads qui pratiquent de façon informelle ✓ Prix non indexés sur la valeur du produit mais sur les prix pratiqués par la concurrence ✓ Absence de sécurité malgré les efforts entrepris ✓ Absence de collaboration de la part des institutions publiques

Source : Auteurs

6.5 RECOMMANDATIONS

6.5.1 En rapport avec les principes du marketing de luxe

Nous avons observé une lacune importante, c'est le manque d'action commerciale et marketing. La plupart utilisent des modes de communication et de commercialisation passives en s'appuyant sur l'internet et sur des annuaires ou des listings d'organismes extérieurs. Aucune opération organisée, dirigée et dynamique de recrutement des clients ciblés n'est entreprise. Les Riads à Fès semblent prospères en apparence mais sans déployer

de vrais efforts promotionnels et en exploitant des stratégies insuffisantes. Malgré l'existence d'une centrale de réservation fédérée par les propriétaires des Riads à Fès, force est de constater que les Riads adoptent des stratégies ponctuelles et à court terme.

Pour la plupart, les efforts marketing résultent de plans d'action individuels et non pas d'actions communes qui auraient eu pour effet de promouvoir la destination Fès. Nous entendons par actions communes celles qui seraient menées aussi bien par la fédération des propriétaires que par les acteurs publics notamment la Délégation Régionale du Ministère du Tourisme ou le Centre Régional du Tourisme (CRT).

Le regroupement de l'ensemble des acteurs aurait eu les moyens d'ordonner des études, d'exploiter des statistiques fiables et de constituer une veille de la concurrence organisée et non pas dispersée. L'utilisation du data mining aurait permis de classer, de segmenter et d'exploiter un maximum d'informations pour suivre et évaluer les caractéristiques du produit Riad de luxe, le comportement des acheteurs, les segments, les provenances de la clientèle, leur nationalité, etc...

Les tarifs nous ont aussi interpellés. Un même Riad peut afficher des prix différents selon la centrale d'achat par laquelle il est commercialisé sur la même période et la même offre. Ceci vraisemblablement va créer une forme de méfiance. Quand on rapporte cela à la clientèle de luxe, sensée évaluer la valeur des prestations de luxe, il serait plus judicieux que les Riads s'abstiennent de négocier leurs tarifs avec les tours - opérateurs et les centrales de réservation et affichent sur internet des prix justes et uniformes.

6.5.2 Au niveau managérial

L'hôtellerie est une véritable économie industrielle du service, complexe avec la particularité de représenter de lourds investissements et principalement des charges fixes. Le Riad tôt ou tard souffrira de la méconnaissance par les gestionnaires des règles de rentabilisation et de performances d'un établissement d'hébergement touristique de luxe.

L'hôtellerie est un secteur important en termes d'emplois, de capitaux et de rentrées fiscales. C'est donc normal qu'il soit réglementé mais l'on constate que les réglementations sont obsolètes, vagues et qu'elles laissent de la place aux interprétations. Les Riads que nous avons visités sont tous soumis à des instances de contrôle mais plus de la moitié des établissements visités n'affichent même pas leur numéro de patente.

Nous avons constaté que les gérants des Riads de Fès sont très pris par le quotidien et ont des difficultés à prévoir leur activité, sans anticiper ni organiser leur futur. Ceci constitue

un grand handicap dans la mesure où, en fonction de leur activité prévisionnelle, ils devront gérer leurs besoins d'entretien et de rénovation ainsi que leur trésorerie.

Les Riads étant des micro-entreprises puisqu'elles emploient moins de 10 salariés, cela signifie que l'entrepreneur est lui-même un salarié qui est pris par un quotidien intensif et a peu de temps à consacrer au marketing ou au management financier notamment pour anticiper les besoins budgétaires afin d'assurer les opérations de commercialisation et de communication.

6.5.3 Au niveau de l'engagement dans les démarches de Responsabilité sociale et du tourisme durable

Nous avons observé l'absence de la dimension « responsabilité sociale de l'entreprise » qui peut constituer une dimension stratégique entre les employés et les responsables des Riads de luxe car l'implication et l'engagement des ressources humaines dans un établissement d'hébergement de luxe garantit une prestation de qualité haut de gamme.

Nous avons remarqué que le développement durable ne fait toujours pas partie des préoccupations du Riad de luxe à Fès. Il n'existe pas d'adhésion à des labels écologiques (clef verte, Green Globe, Ecolabel). S'engager écologiquement peut être complexe et coûteux mais les Riads devront suivre la tendance car la clientèle de luxe est très sensible au développement durable.

En rapport avec le tourisme durable, nous avons remarqué que tous les Riads utilisent des produits locaux à cause essentiellement de leur caractère authentique et traditionnel mais peu d'entre eux mesurent l'impact que peut avoir le tourisme en général sur la population locale du moment que leur projet est rentable. Le Riad de luxe à Fès, étant incrusté dans un paysage traditionnel et culturel se doit pour être dans le courant des nouvelles tendances du tourisme de luxe dans le monde, développer une forme de tourisme responsable et respectueuse de son environnement. Comme d'ailleurs toutes les nouvelles activités implantées dans la médina, le Riad de luxe doit éviter le choc des cultures et des classes sociales. En d'autres termes, le Riad de luxe se doit d'être un établissement qui rayonne par son faste architectural et sa clientèle prestigieuse mais qui intègre les préoccupations sociales, environnementales et économiques.

CONCLUSION

Ce travail n'a pas la prétention de présenter des solutions pour la restructuration ou le développement des Riads de Fès. A travers cette modeste contribution, nous avons souhaité mettre l'accent sur le Riad en tant qu'établissement d'hébergement de luxe **et** sur les forces et les faiblesses de ces établissements et plus particulièrement sur les difficultés qu'ils rencontrent et qui freinent le développement de ce secteur, entre autres en raison d'une réglementation inadaptée et de l'absence de compétences managériales notamment en rapport avec les fonctions de marketing.

Les Riads doivent suivre de très près les profils des consommateurs mondiaux du luxe et leur comportement à l'achat en vue d'adapter leur offre aux attentes des nouveaux segments de clients car la clientèle a tendance à se diversifier et il est difficile de dresser des profils distincts. Comme il est d'ailleurs difficile d'adopter des politiques de fidélisation car les clients de luxe sont extrêmement exigeants d'une part et d'autre part, ils recherchent par essence l'expérience unique qu'ils ne souhaitent pas nécessairement répéter.

Les Riads de luxe doivent se positionner par rapport à un univers de luxe, inaccessible ou accessible tout en offrant des prestations conformes au positionnement pour lequel ils ont opté. L'univers doit être contemporain : l'outil marketing de luxe doit privilégier les médias et l'internet pour conforter la renommée de l'établissement (et non pas créer une image de marque car le produit de luxe possède déjà de la valeur). Rappelons à cet effet, les résultats de l'enquête menée par l'Observatoire du Tourisme Marocain qui montrent que depuis 2014, plus de 30 % des touristes ayant visité le Maroc ont eu recours à l'internet pour préparer leur voyage et 61 % ont réservé leur hébergement via internet.

L'évolution du secteur de l'hébergement de luxe à Fès notamment les Riads est nécessaire pour développer cette destination car cette ville, cible davantage les clients du tourisme culturel et dans la majorité des cas, ce sont des clients qui peuvent baser leur voyage sur la catégorie d'hébergement dont Fès est devenue la spécialiste ; en l'occurrence le luxe.

BIBLIOGRAPHIE

- « **Luxe et Contrefaçon : Défis, Enjeux et Perspectives** » Rapport du 1er Colloque International sur le Luxe qui a eu lieu le 9 et le 10 Juin 2011 à Genève.
- « **Le livre blanc de la modernisation hôtelière et touristique** », publié en 2011 – édité par le comité pour la mondialisation de l'hôtellerie Française
- « **LE MARCHÉ DU LUXE AU MAROC : IMAGE & PERCEPTION** », Principaux Résultats et Synthèse, Etude réalisée par « B Marketing » : Etudes et Recherches Marketing, réalisé en décembre 2008
- **AL HASSAEL M.M, 2012 « Parfums, Cosmétique, Modes et Luxe : De l'antiquité à nos jours », L'Harmattan p.379**
- ALLERES DANIEL.« **Luxe, un management spécifique** », Paris : Edition Economica, 1995,
- **ANNUAIRE STATISTIQUE 2012** (Tourisme au Maroc) publié par l'observatoire du tourisme sur le site www.tourisme.gov.ma
- BELLON, STEPHANE, « **Gastronomie & Hôtellerie** » édition Eyrolles, publié en 2012
- BOTTIGLIERO JEAN-LOUIS« **Tourisme de luxe** », Espaces Tourisme & Loisirs, Mars 2004,
- **BULLETIN OFFICIEL N° 5192 DU 12 MOHARREM 1425** (04 mars 2004 Arrêté du ministre du tourisme N° 1751.02 du 23 chaoual 1424 (18 décembre 2003) fixant les normes de classement des établissements touristiques.
- CHEVALIER, MICHEL ET MAZZALOVO, GERARD,« **Management et Marketing du Luxe** », 2^{ème} édition Dunod 2011
- ISABELLE FROCHOT & PATRICK LEGOHEREL« **Le Marketing du Tourisme** »,Dunod, Paris 2007
- JACQUES LENDREVIE, JULIEN LEVY« **Mercator** » 2013 - Théories et nouvelles pratiques du marketing,
- JEAN CASTAREDE « **LE LUXE** »,édité par Presses Universitaires de France, 7^{ème} édition publiée en Mars 2012
- JEAN LOUIS BARMA « **Marketing du tourisme et de l'hôtellerie** » troisième édition – Editions d'Organisation, publié en 2004
- JOËL BOURIENNE, « **Le marketing du luxe, un savoir faire français très ancien** » – Dossier sur le luxe et la création de valeur publié en février 2012
- MOULINIER, RENE – « **Vendre le LUXE** », Edition Eyrolles - publié en 2013
- NUENO J.L. & QUELCH J.A.Q « **The mass marketing of luxury** », **Business Horizons**, 1998.
- PHILIP KOTLER, KEVIN KELLER, DELPHINE MANCEAU, BERNARD DUBOIS« **Marketing Management** » 13^{ème} édition paru en 2009 – édition Pearson Education France
- RAYMOND-ALAIN THIETART, « **Méthodes de recherche en management** », Collection: Management Sup, Dunod Juillet 2014 - 4^{ème} édition
- SICARD M-C, « **Luxe, mensonges et marketing** », Pearson Education France, 3^{ème} édition, publié en 2010,
- **STATISTIQUES SUR LE TOURISME AU MAROC POUR LE MOIS DE FEVRIER 2014** Publié par l'observatoire du tourisme au Maroc avec comme source d'information : Les données sur les arrivées aux postes frontières sont communiquées par la Direction Générale de la Sûreté Nationale (DGSN) ; Les données sur la fréquentation des Etablissements d'Hébergement Touristique Classés (EHTC) sont communiquées par les professionnels ; Les données sur les recettes voyages sont communiquées par l'Office des Changes (OC).
- **SYSTEME DE CLASSEMENT** dans l'hébergement touristique au Maroc publié par le ministère du tourisme le 18/05/2014 sur www.tourisme.gov.ma
- VINCENT BASTIEN & JEAN NOËL KAPFERER « **LUXE OBLIGE** » Editions d'Organisation EYROLLES, publié en 2008
- VOLTAIRE « **Œuvres complètes de Voltaire** » Volume 5, P.387