

Rapport d'analyse

Juin 2025

Les codes du luxe au service de l'attractivité touristique

-

Analyse des stratégies haut de gamme dans la valorisation de la destination France

Atout France USA - 2025

Rédacteurs : Tiana GAMEZ, Achille LE MASSON

**ATOUT
FRANCE**

L'Agence de développement
touristique de la France

Sommaire

Introduction	3
1. Revue de littérature	7
1.1. Redéfinir le luxe : mutations, perceptions et stratégies.....	7
1.2. Luxe, institutions et territoires : une construction collective de l'attractivité.....	14
1.3. Capter les clientèles du luxe : attentes, représentations et leviers d'action.....	20
2. Enquête qualitative	27
2.1. Méthodologie de l'enquête.....	27
2.2. Analyse des réponses.....	31
2.3. Bilan et synthèse	45
Conclusion	51
Références bibliographiques.....	53
Annexes	55

Introduction

Le tourisme est un secteur clé pour l'image et l'économie de la France. Il représente 7,4 % du PIB et 6,2 % de l'emploi total, ce qui en fait le quatrième secteur marchand du pays. Loin d'être un simple levier de consommation, le tourisme agit comme un moteur d'aménagement territorial, de création d'emplois non délocalisables et d'attractivité internationale. Toutefois, il reste marqué par de fortes disparités régionales, puisque cinq régions concentrent 70 % de l'activité touristique nationale, et par une dépendance importante à la clientèle étrangère, qui génère plus de 40 % des dépenses touristiques. À cela s'ajoute une nécessité croissante pour les destinations françaises de se différencier dans un contexte international de plus en plus concurrentiel. (Caire, Gilles, 2021)¹

Dans ce paysage, le tourisme de luxe constitue un segment à fort potentiel. Le marché français du tourisme haut de gamme connaît une forte croissance : selon une projection de *Travel and Tour World (2025)*² projections, il devrait passer de 4,21 milliards de dollars en 2020 à 53,63 milliards de dollars d'ici 2030, avec un taux de croissance annuel composé de 20,4 %.

C'est dans ce contexte qu'intervient Atout France, l'agence de développement touristique de la France. Organisme public sous forme de groupement d'intérêt économique (GIE), Atout France est placé sous la tutelle du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères. Sa mission est double : d'une part, renforcer la compétitivité de l'offre touristique française ; d'autre part, promouvoir la destination France à l'international. L'agence accompagne les professionnels du tourisme dans la structuration de leur offre, pilote la stratégie de marque Explore France et mène des actions de communication dans près de 30 pays grâce à son réseau de bureaux à l'étranger.

¹ CAIRE, Gilles. « Le tourisme dans l'économie française », Cahiers français, no 423, 2021, p. 60-73

² Travel and Tour World. Le marché français du tourisme de luxe devrait atteindre 53,63 milliards de dollars, avec de nouvelles destinations et des normes de service améliorées attirant les voyageurs du monde entier, 14 janvier 2025



© Adobe Stock 52346010

Chiffres clés

Principales données économiques du marché

Positionnement de la destination France

Principales motivations de séjour et mode de réservation

Nos recommandations pour aborder ce marché

Prestations proposées sur ce marché

Etats-Unis

Mis à jour le 11/02/2025 | Lecture : 3 minutes



Optimiser le potentiel de séduction de la destination Outre Atlantique

2023 s'illustre par un taux (23%) de départ en vacances à l'international record des Américains. Dans ce paysage, l'Europe occupe une place de choix captant 20% des départs. La France en particulier s'établit dans le top des destinations des Américains à l'international et comme la 2ème en Union européenne.

Chiffres clés

Figure 1 Atout France, site web

Mon expérience professionnelle s'inscrit au sein des bureaux d'Atout France aux États-Unis, situés à New York, plus précisément à Wall Street. Cette antenne nord-américaine joue un rôle stratégique dans le développement de l'attractivité de la destination France auprès des clientèles américaines, qui représentent un marché à fort potentiel pour le tourisme français. Le bureau regroupe une douzaine de collaborateurs, aux profils variés et complémentaires, œuvrant ensemble pour promouvoir l'image de la France à travers des actions de communication, des partenariats, des études de marché et des événements ciblés. J'y occupe actuellement le poste de Market Analyst & Business Tourism, où je participe à la veille stratégique, à l'analyse des tendances et à la formulation de recommandations visant à renforcer la présence de la France sur le marché américain. Cette mission m'amène à travailler en lien étroit avec les partenaires institutionnels et privés, et à contribuer aux actions de promotion ciblées sur les clientèles à haute valeur ajoutée.

Dans un contexte où de plus en plus de professionnels s'interrogent sur leur positionnement face au tourisme haut de gamme, ce mémoire s'intéresse à la manière dont les actions de promotion touristique peuvent s'inspirer des codes du luxe pour renforcer l'attractivité de la destination France. L'objectif est de mieux comprendre comment ces codes sont utilisés dans la communication touristique, quelles sont leurs limites, et dans quelle mesure ils peuvent contribuer à valoriser l'image de la France à l'international. La problématique de cette recherche se concentre sur la question suivante :

« Comment les actions de promotion touristique peuvent-elles s’inspirer des codes du luxe pour augmenter l’attractivité de la destination France ? ».

Cette interrogation prend tout son sens dans un contexte de forte concurrence entre destinations et de mutation des attentes des clientèles internationales. Si la France demeure la première destination mondiale en nombre de visiteurs, elle peut aujourd’hui se poser la question d’un repositionnement plus affirmé vers le segment du tourisme haut de gamme. L’intégration des codes du luxe dans la communication touristique représente alors une piste stratégique potentielle, mais qui soulève également des enjeux en matière d’image, de cohérence territoriale et de diversité des publics visés.

L’objectif de cette recherche est de mieux comprendre les liens entre luxe, tourisme et attractivité territoriale, en s’interrogeant sur la manière dont les codes du luxe peuvent être mobilisés dans les actions de promotion touristique. Il s’agit d’analyser comment ces références symboliques et esthétiques sont intégrées dans les stratégies de communication des territoires, afin de séduire les clientèles internationales haut de gamme. Le travail vise à identifier les leviers utilisés, mais aussi à en évaluer les effets et les limites, dans un contexte de forte concurrence entre destinations et d’évolution constante des attentes des voyageurs.

L’étude s’appuie sur un double ancrage : elle prend pour principal terrain d’analyse la France, mais s’enrichit également d’une perspective nord-américaine, en intégrant des références, des données et des témoignages issus du marché touristique américain. Cette approche mixte permet de croiser les regards entre offre et demande, entre perception française du luxe et attentes des clientèles américaines, devenues stratégiques pour le tourisme haut de gamme.



Figure 2 AdobeStock_446998474_Barmalini

Pour répondre à cette problématique, une méthodologie combinant revue de littérature et enquête qualitative a été adoptée. La première partie de l'étude propose une analyse conceptuelle et contextuelle des mutations du luxe, de son intégration dans les politiques territoriales et des logiques d'attractivité. Elle permet d'identifier les codes du luxe susceptibles d'être transposés à la communication touristique. En complément, une enquête qualitative menée auprès de professionnels du tourisme en poste aux États-Unis vient confronter ces apports théoriques à la réalité du terrain. Les entretiens permettent d'évaluer la manière dont ces codes sont perçus, mobilisés ou adaptés dans les pratiques actuelles de promotion de la France.

Ce mémoire s'organise autour de trois axes complémentaires. Il s'agit d'abord de démontrer la compatibilité entre luxe et territoire, en analysant leurs points de convergence. Ensuite, l'étude explore la pertinence d'une transposition de ces logiques dans le cadre de la promotion de la destination France. Enfin, elle s'attache à mieux comprendre les attentes des clientèles situées à l'intersection du luxe et de l'expérience territoriale.

1. Revue de littérature

1.1. Redéfinir le luxe : mutations, perceptions et stratégies

1.1.1. Mutations du luxe à l'ère post-symbolique

Dans le cadre de cette réflexion sur le repositionnement du luxe et ses applications potentielles dans le tourisme, il est essentiel de comprendre comment la notion même de luxe a évolué. Cette évolution ne se limite pas à un changement d'image ; elle transforme en profondeur les rapports entre marques, produits et consommateurs. Plusieurs travaux académiques et analyses professionnelles permettent d'éclairer cette mutation en apportant des lectures complémentaires : sociologique, marketing, expérientielle et stratégique.

En ouverture, une recherche menée par *Thomsen et al. (2020)*³ propose une lecture contrastée entre luxe traditionnel et luxe non conventionnel à travers trois axes majeurs de transformation. Premièrement, le luxe cesse d'être défini uniquement par des attributs matériels ou symboliques attachés à des objets rares et chers ; il devient une expérience subjective, intime, parfois éphémère, centrée sur le vécu de l'individu. Cette évolution remet en question la vision statutaire et ostentatoire du luxe, au profit d'un luxe vécu dans l'instant, comme une parenthèse sensorielle ou émotionnelle. Deuxièmement, la notion de rareté se déplace : alors que le luxe traditionnel repose sur une rareté ontologique, le luxe non conventionnel repose sur une rareté épistémologique, façonnée par la sensibilité d'un individu à reconnaître l'extraordinaire dans le quotidien. Enfin, le consommateur, autrefois récepteur passif de produits codifiés, devient acteur de sa propre expérience luxueuse. Il peut la construire, la détourner, la partager, voire la créer à partir de pratiques modestes comme la danse, les soins, les interactions sociales ou encore la consommation de seconde main. Ces études qualitatives montrent que le luxe s'individualise, se démocratise, et s'aligne sur les enjeux sociétaux contemporains (durabilité, digitalisation, économie circulaire), redéfinissant profondément les contours de ce qui est perçu comme « luxueux » aujourd'hui.

Dans une perspective plus structurée, *Ko, Costello et Taylor (2019)*⁴ identifient cinq dimensions fondamentales qui permettent à une marque d'être perçue comme luxueuse. Ces auteurs mettent en lumière une approche marketing centrée sur la

³ THOMSEN, Thyra Uth, HOLMQVIST, Jonas, von WALLPACH, Sylvia, HEMETSBERGER, Andrea et BELK, Russell W. Conceptualizing unconventional luxury. *Journal of Business Research*, 2020, vol. 116, p. 441-448

⁴ Ko, E., COSTELLO, J.P. & TAYLOR, C.R. (2019). What is a luxury brand? A new definition and review of the literature. *Journal of Business Research*, 99, p.405-413

perception du consommateur. La première dimension est la qualité perçue, qui ne se limite pas à la performance fonctionnelle mais englobe la sophistication, la durabilité et le soin apporté à la fabrication. Ensuite, l'authenticité reflète la fidélité de la marque à ses valeurs, son ancrage culturel et historique, ainsi qu'un design intemporel. La valeur de prestige constitue la troisième dimension, souvent liée à l'artisanat, à la rareté ou à un storytelling valorisant. Quatrième pilier : la capacité à justifier un prix premium, c'est-à-dire à faire percevoir que le prix élevé est légitime au regard des bénéfices symboliques ou expérientiels offerts. Enfin, la résonance émotionnelle désigne le lien affectif et identitaire qui unit le consommateur à la marque. Ces cinq dimensions, complémentaires, permettent de penser le luxe non pas comme une réalité objective, mais comme une construction dynamique nourrie par la perception du public.



Figure 3 AdobeStock_312926663_Kruwt

Cette logique de perception se prolonge dans le champ des services de luxe. Une étude identifie cinq étapes clés dans le processus de création de valeur : l'anticipation, la facilitation, la co-création, la création, et l'apprentissage. L'anticipation renvoie aux attentes émotionnelles et symboliques que le client projette avant même la prestation, nourries par la réputation de la marque. La facilitation correspond à la préparation de l'environnement par le prestataire (design du lieu, formation du personnel, scénarisation). Ensuite, la co-création désigne le moment d'interaction où client et prestataire participent ensemble à la production de valeur, souvent dans une logique immersive. La création de valeur se prolonge au-delà de la prestation, via le partage de l'expérience avec l'entourage ou sur les réseaux sociaux. Enfin, l'apprentissage désigne

la capacité du prestataire à tirer des enseignements des retours clients pour adapter son offre. Cette approche met l'accent sur le rôle actif du client et sur la dimension processuelle de l'expérience luxueuse. (Holmqvist et al, 2020)⁵

Enfin, une analyse professionnelle relayée par *Luxury Daily* (2025)⁶ vient enrichir ces approches académiques en soulignant les bouleversements structurels qui touchent le secteur. L'article met en avant un basculement du luxe vers un modèle fondé sur la création de valeur extrême, la personnalisation, l'authenticité culturelle et un storytelling fort. Le luxe ne réside plus dans l'objet lui-même, mais dans la valeur émotionnelle, symbolique ou identitaire qu'il incarne pour le consommateur. Cette mutation appelle à abandonner les codes traditionnels (logos, prix, héritage) pour réinventer les pratiques (formation, marketing, narration). L'auteur alerte : jusqu'à 50 % des marques de luxe pourraient disparaître d'ici 2030 si elles n'opèrent pas cette transformation. L'avenir du luxe passe ainsi par l'innovation continue, la lecture des signaux faibles du marché, et la capacité à produire des expériences exceptionnelles, en phase avec les attentes contemporaines.

Après avoir exploré les mutations contemporaines du luxe et la manière dont celui-ci se redéfinit à travers l'expérience et la perception, il convient désormais d'examiner les acteurs institutionnels qui accompagnent cette transformation. En effet, en France, le luxe ne se déploie pas uniquement à travers des logiques marchandes : il s'appuie sur un écosystème structuré, soutenu par des institutions publiques et privées jouant un rôle stratégique dans son rayonnement.

1.1.2. Le rôle stratégique des institutions dans l'écosystème du luxe français

Dans cette dynamique de redéfinition du luxe, il est également pertinent d'examiner le rôle des structures institutionnelles qui soutiennent cette industrie au niveau national. En France, un acteur joue un rôle déterminant dans la promotion collective du luxe et la coordination stratégique entre les maisons historiques, les marques émergentes et les pouvoirs publics : le Comité Colbert.

⁵ HOLMQVIST, Jonas, Luca M. VISCONTI, Christian GRONROOS, Blandine GUAIS et Aurélie KESSOUS. Understanding the value process: Value creation in a luxury service context. *Journal of Business Research*, vol. 120, 2020, p. 114-126

⁶ LANGER, Daniel. Le luxe sans filtre : les nouveaux codes du luxe pour 2025. *Luxury Unfiltered*, 8 janvier 2025



Figure 4 Comité Colbert, site web

Le Comité Colbert, fondé en 1954, joue un rôle central dans la structuration et la promotion du secteur du luxe en France. Rassemblant plus de 80 maisons emblématiques, il incarne l'excellence du savoir-faire français et œuvre collectivement au rayonnement de l'art de vivre à la française à l'international. Dans un contexte où le luxe est reconnu comme un pilier stratégique de l'économie nationale, le Comité est présenté comme un levier essentiel de coopération entre acteurs privés et pouvoirs publics. Cependant il pourrait encore renforcer son impact en s'ouvrant à de nouveaux secteurs et en élargissant sa base de membres à des marques premium ou émergentes. Il est également envisagé qu'il mène des actions plus offensives à l'international, à l'image de son homologue italien Altagamma, en créant des clubs à l'étranger, organisant des salons et structurant des outils de mesure du secteur. Véritable plateforme de mutualisation et d'influence, le Comité Colbert apparaît ainsi comme un acteur incontournable pour consolider la place de la France dans la compétition mondiale du luxe. (Hanania Y et al, 2022)⁷

Cette logique de coordination entre acteurs privés et publics se retrouve également à l'échelle locale, notamment dans la ville de Paris, où les institutions touristiques jouent un rôle structurant dans la valorisation du luxe comme vecteur d'attractivité. On peut citer l'exemple d'initiatives comme la campagne Shopping by Paris ou la publication du Paris Shopping Book, des acteurs tels que l'Office de Tourisme et des Congrès de Paris (OTCP), le CRT Île-de-France et la mairie de Paris ont renforcé l'image de Paris comme capitale du luxe et de la mode. En mobilisant l'héritage historique commercial de la ville, ces institutions intègrent le shopping de loisirs aux politiques de

⁷ HANANIA Y, MUSNIK I, GAILLOCHET P. Le luxe, un secteur stratégique à renforcer en France. Dans : Hanania Y, dir. Le luxe demain. Paris : Dunod ; 2022. p. 141-147

valorisation territoriale, en ciblant une clientèle touristique internationale en quête d'expériences haut de gamme. (Rabbiosi, C, 2015)⁸

Ce soutien institutionnel ne se limite pas aux initiatives territoriales : il s'inscrit dans une politique économique plus large, où l'État français agit comme un facilitateur stratégique du développement des industries du luxe, et cela depuis longtemps. Cela s'inscrit dans une stratégie économique de long terme, combinant fiscalité favorable, aides à l'innovation et formation. Cet écosystème permet à des maisons comme Hermès ou Vuitton de concilier tradition et innovation, répondant aux attentes de clientèles attachées à l'héritage des marques. La diplomatie économique (ex. : Fashion Week) et les engagements en matière de durabilité (Life 360) renforcent le positionnement de la France comme leader du luxe alliant excellence, rayonnement culturel et responsabilité. (Wijaya, Heru, 2024)⁹

Au-delà du rôle des institutions dans la structuration de l'écosystème du luxe, c'est bien la dimension territoriale qui constitue le cœur de notre problématique. Le luxe, en tant que produit culturel, symbolique et expérientiel, entretient des liens profonds avec les territoires, qu'il contribue à façonner autant qu'il s'en nourrit. Comprendre comment ces interactions influencent les stratégies de communication et d'attractivité territoriale est donc essentiel pour évaluer la pertinence d'une montée en gamme des destinations touristiques françaises.

1.1.3. Luxe, tourisme et imaginaires territoriaux : des influences croisées

Cette dernière section examine les liens croissants entre luxe, tourisme et représentations territoriales, en analysant comment les marques influencent les imaginaires géographiques et les dynamiques d'attractivité.

Si les politiques publiques et les instances institutionnelles contribuent à structurer l'écosystème du luxe, c'est également par l'intermédiaire du tourisme que ce secteur affirme aujourd'hui sa puissance économique et culturelle. L'interconnexion croissante entre consommation de luxe et pratiques touristiques reconfigure les stratégies des marques et les représentations territoriales.

Le tourisme joue un rôle central dans la dynamique contemporaine du luxe, devenu un moteur de croissance stratégique pour les marques. À partir de la fin des années 2000, la géographie de la consommation du luxe se détache de plus en plus des

⁸ RABBIOSI, C. Renouveler un héritage historique : tourisme, loisirs, shopping et branding urbain à Paris. *Cities*, vol. 42, partie B, févr. 2015, p. 195-203

⁹ WIJAYA, Heru. Comment la politique économique du pays aide-t-elle les marques françaises et italiennes à prospérer sur le marché mondial des marques de luxe ?, SindoShipping, 30 juin 2024

lieux de résidence pour se concentrer sur les lieux de passage, notamment les grandes destinations touristiques. Le tourisme international représente une part déterminante du chiffre d'affaires dans les capitales du luxe, à l'image de Paris ou Londres : à Paris ou Rome, les achats réalisés par les seuls touristes chinois peuvent représenter jusqu'à 70 % du chiffre d'affaires d'une boutique de luxe. Dans ce contexte, le lieu de l'achat devient moins important que la nationalité de l'acheteur, ce qui redéfinit les logiques commerciales, et pousse les marques à s'adapter et s'exporter tout en stimulant le développement d'autres offres de luxe, qui s'appuie donc sur le tourisme pour étendre sa portée, capter de nouveaux segments et offrir une immersion dans un « style de vie luxueux ». (*Alexandre, de Sainte Marie, 2015*)¹⁰

Cette imbrication du luxe et du tourisme se manifeste aussi à travers des stratégies de positionnement territorial mises en œuvre par les marques elles-mêmes. Certaines choisissent d'ancrer leur identité dans des lieux patrimoniaux ou symboliques, consolidant ainsi leur légitimité culturelle tout en renforçant l'attractivité des destinations concernées. Dans son analyse de la gestion des marques de luxe, Franck Vigneron met en lumière plusieurs interactions entre l'univers du luxe et le secteur du tourisme, notamment à travers l'ancrage territorial et culturel des marques. Certaines maisons de luxe, comme Tod's, renforcent leur image d'authenticité en s'engageant dans la préservation de lieux patrimoniaux emblématiques dans leur pays (ici le Colisée). Ce type d'initiative dépasse le simple mécénat : il participe activement à la valorisation touristique de ces destinations, tout en inscrivant les marques dans un récit culturel fort. Le luxe devient ainsi un acteur discret mais stratégique du tourisme culturel. Par ailleurs, les marques de luxe construisent leur identité en s'appuyant sur un imaginaire international, en associant leurs produits et leur communication à des villes-symbole de luxe et du voyage, telles que Paris, Milan, ou Monaco. (*Vigneron, Franck, 2014*)¹¹

Ces logiques d'ancrage culturel prennent parfois la forme de partenariats institutionnels stratégiques, comme le montre la collaboration croissante entre des maisons de luxe et des institutions muséales. En effet, le Musée d'Orsay a conclu un partenariat majeur avec Louis Vuitton, qui s'engage à verser 20 millions d'euros pour financer des travaux de réaménagement de l'entrée du musée entre 2025 et 2028. L'objectif est d'améliorer l'accueil des visiteurs et de fluidifier leur parcours. Ce mécénat s'inscrit dans une relation ancienne entre Bernard Arnault et l'établissement, déjà marquée par l'acquisition en 2023 d'un tableau de Caillebotte grâce à LVMH, ou encore par un défilé et une publicité Louis Vuitton sur la façade du musée. Le partenariat pourrait

¹⁰ SAINTIE MARIE, Alexandre de. Les nouvelles expressions du luxe. Trente ans et des poussières. In : Dunod, éd. Le luxe. Paris : Dunod, 2015, p. 27-52

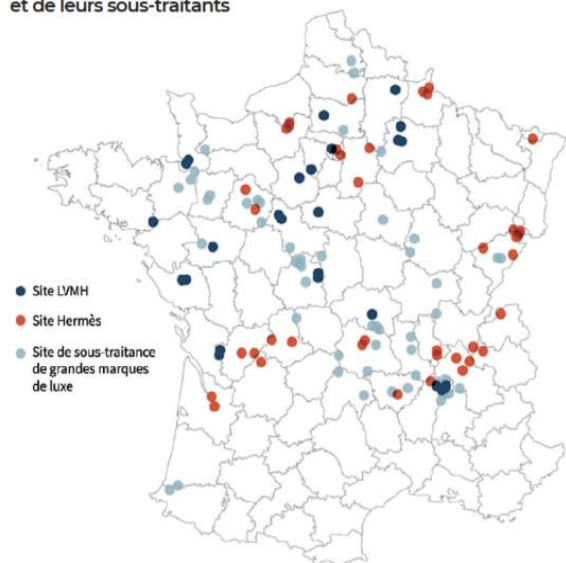
¹¹ VIGNERON, Franck. Comment gérer une marque de luxe ? In : BRIOT, Eric (dir.). Marques et luxe. EMS Editions, 2014, p. 67-90

aller plus loin avec des prêts d'œuvres du musée au futur mégastore Vuitton sur les Champs-Élysées. (Azimi, Roxana, 2024)¹²

Au-delà des partenariats et des mécénats, les marques de luxe contribuent activement à façonner les imaginaires territoriaux, influençant la perception et la désirabilité des lieux dans une logique de marchandisation culturelle.

Fig. 13. L'implantation territoriale des groupes de luxe : l'exemple de LVMH et d'Hermès

Implantation des ateliers du groupe LVMH et d'Hermès et de leurs sous-traitants



Source : Jérôme Fourquet, « Le modèle étato-consumériste. La France dans l'impasse », *Ifop Focus*, n° 242, mai 2024.

les grandes marques épousent à leur tour. Cette stratégie de « territorialisation » est devenue un outil universel de communication, jusqu'à créer un véritable « tournant territorial » du marketing.

Toutefois, les effets sont ambivalents : si certaines marques participent à une revalorisation symbolique des territoires oubliés, d'autres recyclent des stéréotypes figés et folklorisants qui, au lieu de refléter la complexité contemporaine des territoires, les enferment dans une image passéiste et rassurante. Ce faisant, les marques exercent un pouvoir de représentation qui soulève une question politique fondamentale : à qui appartient le droit de dire ce qu'est un territoire ? L'impact potentiel est immense : 80 % des touristes étrangers ayant vu des fictions françaises déclarent qu'elles leur ont donné envie de visiter la France. (Llorca, Raphaël, 2024)¹³

Ces exemples illustrent combien les frontières entre luxe, culture, tourisme et communication territoriale sont désormais poreuses. Les marques de luxe, au-delà de

¹² AZIMI, Roxana. Le Musée d'Orsay signe un partenariat avec Louis Vuitton. *Le Monde*, 21 novembre 2024

¹³ LLORCA, Raphaël. L'imaginaire territorial des marques. Paris : Institut Terram, octobre 2024

leur fonction commerciale, deviennent des acteurs à part entière de la fabrique des territoires.

Cette première partie a permis de comprendre les fondements théoriques du lien entre luxe, institutions, tourisme et territoires. La suite du mémoire propose d'en observer les traductions concrètes à travers des stratégies de marketing territorial

1.2. Luxe, institutions et territoires : une construction collective de l'attractivité

1.2.1. L'expérience de luxe comme levier de marketing territorial

Dans la littérature académique, le tourisme apparaît comme l'un des secteurs les plus propices à l'expression de l'expérience de luxe. Les services de luxe, en particulier ceux relevant du voyage et de l'hôtellerie haut de gamme, concentrent une part importante des recherches sur les expériences de consommation, représentant plus de 43 % des études analysées. Ces services ont pour particularité d'offrir des moments uniques, mémorables et hautement personnalisés, répondant à la quête de distinction sociale, d'évasion sensorielle et de bien-être. Le tourisme de luxe se distingue ainsi par sa capacité à combiner valeur symbolique, émotionnelle et fonctionnelle, devenant un levier stratégique pour les marques désireuses de créer des expériences à forte intensité relationnelle. *(Gupta, Damini Goyal, 2023)*¹⁴

La stratégie de marketing territorial du Grand Lyon, peut être un exemple de différenciation par le haut d'une métropole qui, dès 2010, a professionnalisé son approche en créant un poste de directeur du marketing territorial, visant à articuler communication, attractivité et politiques publiques. En s'inspirant des codes du luxe, Lyon a transformé la lumière en levier d'attractivité, notamment grâce à la Fête des Lumières et au réseau LUCI. Cette scénographie immersive attire une clientèle en quête d'émotions rares et d'authenticité.

¹⁴ GUPTA, Damini Goyal, SHIN, Hyunju et JAIN, Varsha. Luxury experience and consumer behavior: a literature review. *Marketing Intelligence & Planning*, 2023, vol. 41, n° 2, p. 199–213

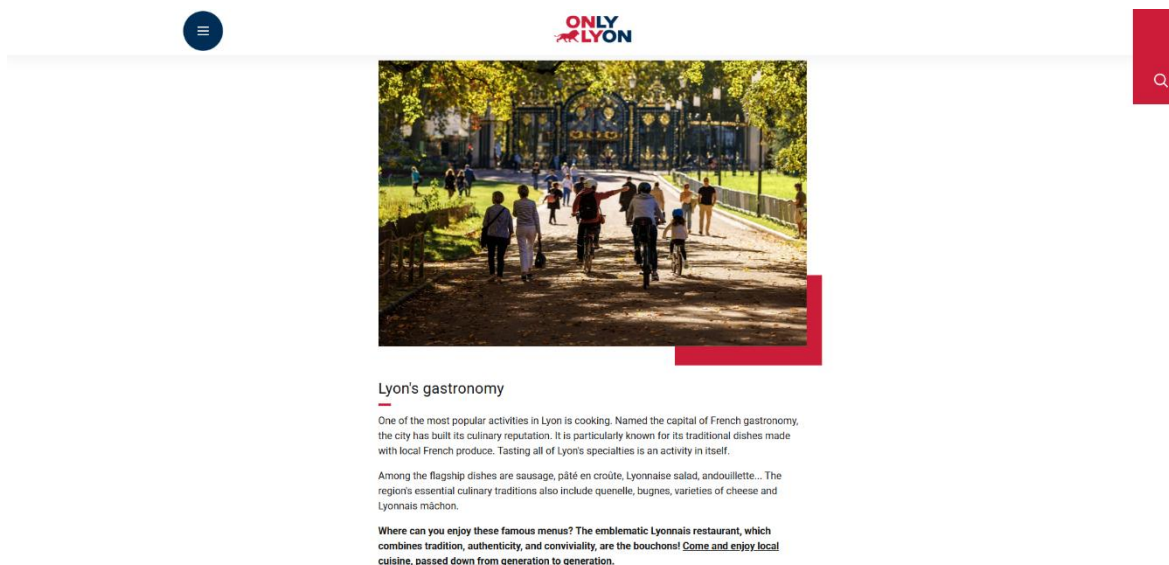


Figure 5 Only Lyon, site web

La marque ONLY LYON, avec son identité visuelle forte et son storytelling soigné, incarne cette stratégie premium. (Meyronin B, 2014)¹⁵ Prenons maintenant l'exemple de Reims, qui illustre comment une gestion territoriale stratégique peut valoriser une offre haut de gamme sans pour autant s'inscrire dans une image de luxe élitiste. La ville connaît une forte dynamique touristique, avec 7,5 millions de visiteurs en 2023, soit une hausse de 50 % par rapport à 2022. Ce succès repose sur une gastronomie d'excellence mettant en valeur le champagne local à travers des expériences raffinées mais accessibles. En associant chefs étoilés, sommeliers et maisons prestigieuses, Reims parvient à transformer le champagne en un vin de tous les jours, célébré dans toute la ville, et à séduire une clientèle internationale en quête d'authenticité et de plaisir. (Pajon, Léo, 2024)¹⁶

L'analyse de Martine Hlady-Rispal et Bertrand Blancheton (2022)¹⁷ prolonge cette réflexion en montrant comment des territoires peuvent bâtir une offre haut de gamme en valorisant leurs savoir-faire artisanaux et leur héritage culturel. À travers l'étude de clusters du luxe autour du Cognac et du cuir en Nouvelle-Aquitaine, les auteurs soulignent le rôle central de l'ancrage territorial, de l'expérience sensorielle et de la narration identitaire dans la construction d'un imaginaire du luxe. En mobilisant labels, récits patrimoniaux et excellence artisanale, ces écosystèmes contribuent à façonner

¹⁵ MEYRONIN B. Les leviers d'action du marketing territorial. In : Marketing territorial. Paris : Presses de Sciences Po, 2014. p. 125-207

¹⁶ PAJON, Léo. A Reims, une gastronomie en pleine effervescence, Le Monde, 31 octobre 2024

¹⁷ HLADY-RISPAL, Martine et BLANCHETON, Bertrand. The diamond model: A French luxury cluster model embedded in regional heritage. Journal of Small Business Management, 2022, vol. 60, no 2, p. 420-446

une attractivité territoriale fondée sur l'authenticité, qui rejoint les attentes du tourisme de luxe culturel et expérientiel.

Si certaines villes comme Lyon ou Reims réussissent à intégrer les codes du luxe dans leurs stratégies territoriales, cette orientation n'est pas sans poser de questions. Elle soulève des enjeux majeurs, il est donc nécessaire de prendre du recul pour analyser les opportunités et les limites de cette montée en gamme territoriale.

1.2.2. Intégrer le luxe dans les politiques territoriales : entre opportunités et défis

L'article de *Florence Beuze Edragas et Jean-Benoît Bouron (2019)*¹⁸ explore de manière critique les ressorts, finalités et paradoxes du marketing territorial, en interrogeant sa capacité à représenter fidèlement les territoires. En mobilisant des exemples concrets de campagnes (Mayenne, Martinique, Bretagne, Lyon, etc.), les auteurs démontrent que cette pratique, bien qu'inspirée des logiques publicitaires issues du secteur privé, tend à produire des images stéréotypées, fantasmées ou standardisées, souvent déconnectées des réalités sociales et spatiales locales. Les campagnes visent à attirer des cibles spécifiques (investisseurs, touristes, talents...) en transformant les territoires en produits compétitifs sur un marché mondialisé. Toutefois, ce marketing peut conduire à l'effacement des habitants, à la gentrification ou à l'exclusion, notamment quand il répond davantage à une logique de rentabilité et d'image qu'à une valorisation authentique du territoire. L'article alerte ainsi sur les effets performatifs du marketing territorial, qui ne se contente pas de promouvoir l'espace mais participe à sa transformation idéologique et matérielle.

Un autre défi repose sur les tensions entre croissance touristique et impératifs écologiques. Face aux critiques croissantes du tourisme de masse, accusé de détruire les écosystèmes et de provoquer des déséquilibres économiques et sociaux. Des solutions concrètes existent comme désengorger les sites (quotas, étalement saisonnier, labellisation), encadrer l'hébergement, diversifier l'offre et promouvoir un tourisme à plus forte valeur ajoutée. Peut être également mis en avant d'autres réponses comme l'interdiction temporaire de sites, la sanctuarisation d'espaces naturels et la sensibilisation des visiteurs via des chartes de bonne conduite. Les acteurs publics et privés jouent un rôle essentiel dans la transition vers un tourisme plus durable, inclusif et régulé. On observe également une évolution progressive des comportements

¹⁸ BEUZE EDLAGAS, Florence et BOURON, Jean-Benoît. Notion en débat : marketing territorial. Géoconfluences, 18 décembre 2019

touristiques, marquée par des attentes plus responsables et ancrées dans les réalités locales, dont nous parlerons plus tard. (Fornia, Ariane, 2021)¹⁹



Figure 6 AdobeStock_194000111_vichie81

Le luxe fait également face à des défis constants, mêlant banalisation, digitalisation et évolution des attentes des consommateurs. Face à cela, les marques de luxe, et par extension les destinations touristiques haut de gamme, sont confrontées à la nécessité de recréer de la rareté, du sens et de la distinction. L'« artification » par exemple apparaît comme une réponse stratégique à ces défis, en intégrant l'art dans l'expérience client pour renforcer l'émotion, l'unicité et l'engagement. Ce processus permet de renouveler l'attractivité en combinant esthétisation, narration culturelle et scénographie, aussi bien dans les produits que dans les lieux d'hospitalité, afin de séduire une clientèle en quête d'expériences différenciantes. (Batat, Wided, 2019)²⁰

Delahaye, directeur de Plaza Athénée, critique le paradoxe français : bien que les palaces parisiens bénéficient de lourds investissements venus des fonds souverains du Golfe, la France accuse toujours un retard en matière d'infrastructures touristiques modernes et de coordination nationale. Il déplore notamment l'absence de liaisons ferroviaires rapides et fluides entre les grands aéroports, l'insuffisance des crédits publics, la désorganisation des efforts de promotion entre régions, ou encore l'impact de mesures comme la taxe de séjour. Ces freins internes limitent selon lui le plein potentiel d'attractivité du pays.

Face à tous ces défis identifiés, il paraît essentiel d'insister sur le rôle stratégique du tourisme de luxe dans l'image et l'économie française, un secteur non délocalisable, créateur d'emplois qualifiés, et véritable instrument de soft power. À l'heure où la France reste la première destination mondiale en nombre de visiteurs, mais seulement troisième en chiffre d'affaires touristique, Delahaye appelait il y a déjà 10 ans à une mobilisation politique et professionnelle pour structurer une stratégie d'envergure, à l'instar des

¹⁹ FORNIA, Ariane. « Comment concilier tourisme et développement durable ? » CAFR. Le magazine de la Caisse des Dépôts, no. 423, 2021

²⁰ BATAT, Wided. Transformer les expériences des marques de luxe grâce à l'artification : une perspective de recherche en marketing et en consommation. Management & Avenir, 2019, n° 135, p. 135-151

démarches espagnoles ou turques. Le luxe, avec ses « petits plus » expérientiels et son rayonnement culturel, demeure un levier clé pour maintenir le leadership de la France dans le tourisme international. Dans un contexte où les crises sont de plus en plus fréquentes et où l'avenir est incertain, les points soulignés par l'auteur apparaissent davantage incontournables. En effet l'auteur souligne la résilience remarquable du secteur du luxe face aux crises économiques, notamment grâce à une clientèle fortunée internationale pour qui le niveau de prestation attendu est équivalent à celui de leur cadre de vie quotidien. Alors que l'hôtellerie traditionnelle subit les restrictions budgétaires des voyages d'affaires, le luxe continue à prospérer dans les grandes métropoles culturelles comme Paris ou New York. (*Delahaie, François, 2015*)²¹

Ces constats mettent en lumière la nécessité de penser un cadre stratégique plus global et structuré, à l'échelle nationale. C'est l'objet de cette troisième section.

1.2.3. Un écosystème national au service du luxe

Dans un contexte de forte concurrence entre destinations et d'évolution des comportements touristiques, les territoires doivent repenser leur communication. Contrairement aux acteurs privés, ils doivent concilier attractivité, durabilité et gestion locale. Le développement du numérique et le rôle croissant des prescripteurs comme les influenceurs et OTA rendent les parcours clients plus instables. Le marketing expérientiel, les campagnes virales et les dispositifs immersifs deviennent ainsi des leviers incontournables pour séduire des clientèles premium et jeunes. Dans ce paysage, l'e-réputation joue un rôle central, les avis en ligne influençant dans 90 % des cas les décisions d'achat. (*Frochot, Isabelle et Legohérel, Patrick, 2018*)²²

Dans la continuité de cette évolution stratégique, les destinations touristiques affinent le ciblage de leurs clientèles selon des critères de proximité, de familiarité culturelle et surtout de potentiel économique, privilégiant les visiteurs à forte valeur ajoutée, fidèles ou faciles à satisfaire. Certaines vont jusqu'à mettre en place des stratégies de démarketing pour décourager des clientèles jugées indésirables, via des messages dissuasifs, des restrictions ou un repositionnement de leur image. Cette sélectivité s'accompagne d'une nécessité de coordination entre acteurs publics et privés, souvent fragmentés, pour construire une offre cohérente et compétitive. Offices de tourisme, collectivités, hébergeurs ou restaurateurs doivent aligner leurs actions autour d'objectifs partagés comme la structuration de l'offre ou la prolongation des

²¹ DELAHAYE, François. Luxe et même démesure : un créneau porteur pour le tourisme en France. In : Revue internationale et stratégique, n°153, 2015

²² FROCHOT, Isabelle et LEGOHÉREL, Patrick. Stratégies de communication dans l'industrie touristique. In : FROCHOT, Isabelle et LEGOHÉREL, Patrick (dir.). Marketing du tourisme. Paris : Dunod, 2018, p. 271-299.

séjours. L'adhésion des habitants, également mobilisés comme ambassadeurs du territoire à travers des démarches participatives ou des campagnes de fierté locale, renforce l'ancrage de l'attractivité. Enfin, une stratégie de marque territoriale forte, fondée sur un nom évocateur, des signes identitaires clairs et une cohérence graphique, devient un outil central pour se différencier durablement, créer une image valorisante et fidéliser les visiteurs, à condition de rester fidèle à l'authenticité du lieu. (Petr, Christine, 2015)²³

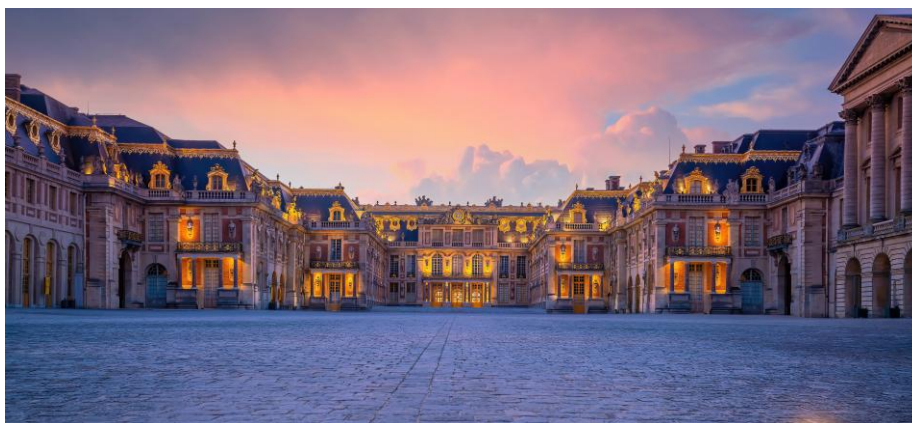


Figure 7 AdobeStock_501413461_fllphoto

Le positionnement vers un tourisme de luxe n'est jamais neutre : il relève d'un choix politique, souvent stratégique, qui façonne les dynamiques économiques, sociales et symboliques d'un territoire. Certains États l'utilisent comme levier de sélection des clientèles et de régulation des flux, en affirmant un modèle exclusif, rentable et maîtrisé. L'exemple de l'île Maurice est particulièrement éclairant : en s'appuyant sur les capitaux de la filière sucrière, le pays a développé une offre haut de gamme pensée pour attirer une clientèle fortunée, tout en marginalisant volontairement le tourisme populaire. Ce refus assumé d'une diversification, illustré par le rejet de l'implantation de la marque Marmara, révèle une volonté politique de maintenir une image premium du territoire. D'autres États insulaires, comme les Seychelles ou les Maldives, adoptent des approches similaires : le tourisme de luxe y devient un instrument de diplomatie économique, un gage de durabilité affichée, et un outil de contrôle social. Ainsi, le recours au luxe ne se limite pas à un simple choix marketing : il reflète des arbitrages idéologiques sur le type de développement souhaité, les publics à accueillir, et les valeurs que la destination entend projeter sur la scène internationale. (Stock, Mathis et al, 2014)²⁴

Dans ce contexte, la France se trouve elle aussi face à un dilemme stratégique : faut-il renforcer l'orientation vers un tourisme de luxe pour capter davantage de retombées économiques et affirmer un positionnement haut de gamme sur la scène

²³ PETR, Christine. Vendre un lieu : le marketing de la destination. In : Le marketing du tourisme. 2^e éd. Paris : Dunod, 2015, p. 29-55

²⁴ STOCK, Mathis, COEFFÉ, Vincent, VIOLIER, Philippe et DUHAMEL, Philippe. Acteurs et pouvoir dans le champ du tourisme. In : Violier, P. (dir.), Tourisme. Paris : Armand Colin, 2014, p. 195-234

internationale, ou privilégier une approche plus inclusive et diversifiée ? Première destination touristique mondiale, la France dispose déjà d'atouts culturels, patrimoniaux et gastronomiques valorisables auprès des clientèles premium. Toutefois, un basculement plus net vers le luxe impliquerait de répondre à plusieurs défis : garantir une cohérence territoriale dans l'offre, éviter une fracture entre destinations vitrines et territoires périphériques, assurer l'adhésion des populations locales, mais aussi maintenir un équilibre entre attractivité, durabilité et accessibilité. Le développement du tourisme de luxe ne doit pas se faire au détriment de la mixité des publics ni d'un récit territorial partagé. La réflexion française pourrait donc s'orienter vers une montée en gamme maîtrisée, inspirée des codes du luxe mais intégrant des exigences de RSE.

Après avoir mis en lumière les logiques institutionnelles, territoriales et politiques qui façonnent l'attractivité du luxe en France, il convient désormais d'examiner le cœur même de cette attractivité : les clientèles. Mieux comprendre leurs profils, leurs attentes et leurs comportements constitue une condition indispensable pour élaborer des stratégies adaptées, tant pour les marques que pour les institutions publiques.

1.3. Capter les clientèles du luxe : attentes, représentations et leviers d'action

Pour cette partie, nous allons nous concentrer, comme expliqué en introduction, majoritairement sur la clientèle américaine en référence. En effet, selon Reuters, les États-Unis ont dépassé l'Europe en 2022 pour devenir le premier marché mondial du luxe, illustrant l'appétit croissant des voyageurs américains pour la consommation haut de gamme.

1.3.1. Profil et comportements de la clientèle haut de gamme américaine

Commençons par un rappel de la place du luxe en France, et quelques informations permettant de comprendre l'importance de ce secteur, en plein essor. Le pays consolide sa position de leader mondial, et le luxe en France dépasse désormais les standards traditionnels des palaces et restaurants étoilés pour embrasser des séjours intimes, respectueux du patrimoine et orientés vers le bien-être et l'aventure. L'essor des voyageurs Millennials et Gen Z, friands de flexibilité et d'expériences mémorables, impose aux acteurs du secteur une innovation constante. En parallèle, la demande des UHNWI (ultra-riches) redéfinit les codes du luxe avec une exigence absolue de discrétion, de qualité de service et d'exclusivité. L'infrastructure suit cette dynamique, avec jets privés, trains de prestige, hôtels-boutiques et services VIP aéroportuaires. La convergence entre haute couture, gastronomie et culture positionne la France comme la référence mondiale en matière de tourisme expérientiel de luxe,

avec une projection de 53,6 milliards de dollars de recettes en 2030. Des villes comme Paris, Cannes et Monte-Carlo donnent le ton au tourisme d'élite nouvelle génération. L'article de *Travel and Tour World (2025)*²⁵ positionne même la France comme « la future capitale de la richesse expérientielle ». Ces informations partagées par plusieurs sources, comme nous l'avons vu au cours de notre étude, montre que le luxe et sa clientèle sont primordiaux pour le tourisme en France.

Faisons désormais un focus sur la clientèle luxe américaine, qui se distingue par un comportement de voyage fondé sur la recherche d'expériences exclusives, personnalisées et sans contraintes, selon une enquête d'*Internova (2024)*²⁶. Majoritairement composée de voyageurs plus âgés, concentrés dans les États les plus aisés des États-Unis (New York, Californie), cette clientèle affiche des niveaux de dépense très élevés : plus de 3 000 dollars en moyenne par billet d'avion et plus de 1 100 dollars par nuitée hôtelière, avec des pics allant jusqu'à 5 000 dollars pour les voyages internationaux long-courriers.



Figure 8 AdobeStock_80659599_yobab

Les destinations préférées incluent les grandes capitales européennes comme Paris ou Londres, Paris étant la ville où le prix moyen journalier atteint les sommets pour cette clientèle. En 2024, plus de 30 % des voyages effectués par les plus de 65 ans étaient des long-courriers, ce qui témoigne d'une propension croissante de cette tranche d'âge à explorer des destinations lointaines.

Sur le plan des modalités de réservation, les voyageurs luxe privilégient clairement l'intermédiation humaine : plus de la moitié prévoient de recourir à un conseiller en voyages en 2025, valorisant leur expertise des destinations, leur compréhension fine des préférences personnelles et leur capacité à proposer des avantages exclusifs. Cela est particulièrement vrai pour les croisières, les séjours bien-être et les voyages culinaires, mais aussi pour les circuits touristiques : la clientèle luxe préfère nettement les circuits privés aux tours en groupe, et accorde une grande importance à la présence de guides VIP et à la possibilité d'inclure des options haut de gamme. En matière de destinations et de produits, les Caraïbes et l'Amérique centrale sont les régions où les clients sont les plus enclins à réserver des forfaits organisés, alors qu'en Europe, ces mêmes voyageurs préfèrent organiser leur séjour de manière plus indépendante. Ainsi, la clientèle luxe constitue une cible stratégique pour

²⁵ MATEO, Christopher. Le tourisme de luxe en France atteint de nouveaux sommets avec Paris, la Champagne, la Bourgogne et la Provence offrant des expériences culinaires, culturelles et de mode, 31 mars 2025

²⁶ Internova Travel Group. The 2024 Internova Index: North American Traveler Insights. New York : Internova Travel Group, 2024

les marques et les destinations capables d'allier excellence opérationnelle, flexibilité et personnalisation de l'offre à toutes les étapes du parcours client.

Les touristes américains en global constituent une clientèle stratégique, notamment pour la France, représentant environ 11 % des visiteurs internationaux. Ils voyagent souvent en couple ou en famille pour des séjours courts, de 4 à 5 nuits, avec une préférence marquée pour Paris et la Côte d'Azur grâce aux liaisons directes. Leur principale motivation réside dans la découverte de l'art de vivre à la française, notamment à travers la gastronomie, à laquelle ils consacrent 23 % de leur budget. Ultra-connectés et attentifs à leur image, ils accordent une grande importance aux avis en ligne et aux réseaux sociaux, ce qui rend essentielle une bonne e-réputation comme expliqué précédemment. En quête d'excellence et de prestations sur mesure, ils attendent un service hautement personnalisé et irréprochable, sans nécessairement faire l'effort de parler français. (Mateo, C, 2023)²⁷

Au-delà des chiffres et des profils, il est essentiel de comprendre les nouvelles aspirations qui orientent les comportements des clientèles du luxe contemporain.

1.3.2. Comprendre les clientèles du luxe pour mieux répondre à leurs attentes

Les attentes des clients ont profondément évolué avec la crise sanitaire, accélérant des tendances déjà émergentes avant 2020. Le luxe hôtelier se réinvente par exemple autour de trois piliers : l'exclusivité, l'expérience et la personnalisation. À Paris, des établissements comme le Cheval Blanc ou l'hôtel Elysia illustrent cette transition vers un ultra-luxe confidentiel, avec un nombre réduit de chambres et une atmosphère intime, à rebours des grandes structures traditionnelles. Il s'agit d'une volonté de proposer « un établissement à échelle humaine » selon Edouard Delavaux, directeur du Cheval Blanc. Cette redéfinition du haut de gamme s'observe également à l'international : à Hong Kong, plusieurs palaces investissent massivement dans la rénovation de leurs espaces, notamment gastronomiques, afin d'offrir des expériences immersives et dépaysantes, même aux clientèles locales. Parallèlement, les partenariats entre marques de luxe et hôtels se multiplient : Dior conçoit un spa exclusif au Cheval Blanc, tandis que Gucci réinvente la suite royale du Savoy à Londres, renforçant la valeur émotionnelle et expérientielle des séjours. Enfin, des groupes comme Four Seasons franchissent un cap en commercialisant des produits dérivés pour recréer l'univers de l'hôtellerie de luxe à domicile. Ainsi, le tourisme de luxe ne se contente plus d'accueillir, il s'exporte, se raconte, et se vit à chaque instant. (Besse, É, 2021)²⁸

²⁷ MATEO, C., 2023. Tourisme du luxe : Comprendre la clientèle internationale. Luxe Recrutement, 9 février 2023

²⁸ BESSE, É. Tourisme de luxe : comment faire revenir les clients à l'hôtel ? 06 octobre 2021

Cet exemple des hôtels montre que les territoires et les acteurs qui y sont liés font le maximum pour répondre aux nouvelles attentes de cette clientèle exigeante. Le constat est similaire concernant les boutiques de luxe, on le voit à travers une enquête ethnographique conduite dans seize boutiques réparties entre Paris, Tokyo, Shanghai, Pékin, New York et Los Angeles. Loin d'être de simples espaces de vente, les boutiques y apparaissent comme de véritables scènes de représentation culturelle du luxe, théâtralisées et ritualisées, où s'expriment les valeurs de la marque. L'étude distingue quatre profils de clients selon leur manière de se comporter dans ces lieux et de s'approprier leur dimension symbolique : les déambulateurs, observateurs distants, flânent dans les espaces sans interagir avec les vendeurs, profitant d'une expérience esthétique limitée à la vitrine ou à l'accueil ; les aspirants, quant à eux, investissent l'espace avec admiration, prennent part au cérémonial du luxe et vivent leur visite comme une expérience marquante, bien qu'ils perçoivent encore une distance statutaire avec l'univers de la marque. Les conquérants, eux, cherchent à maîtriser l'espace en adoptant une posture assertive, parfois transgressive, où l'achat est envisagé comme une négociation ou un acte statutaire, minimisant l'univers codifié du luxe. Enfin, les habitués développent une relation intime et personnalisée avec les vendeurs, considérant la boutique comme un espace familial, un lieu de sociabilité et de reconnaissance. En identifiant ces profils, l'article met en évidence l'importance pour les marques de luxe d'adapter leur stratégie en boutique, qu'elle soit dite « accessible » ou « exclusive », afin de répondre aux attentes spécifiques de chaque type de client. (Welte, J.-B. et Ochs, L, 2024)²⁹



Figure 9 AdobeStock_163896192_Alliance

Cette homogénéisation des codes du luxe sont confrontés à des mutations contemporaines. Le luxe phygital est transformateur et centré sur le bien-être. Le luxe phygital désigne une hybridation entre expériences physiques (en boutique, à l'hôtel,

²⁹ WELTE, J.-B. et Ochs, L. (2024). L'appropriation des clients dans les boutiques de marque de luxe : proposition d'une typologie. Décisions Marketing, no 80, p. 53-68

etc.) et numériques (e-commerce, réalité augmentée, réseaux sociaux), permettant une continuité immersive entre les deux univers. Le luxe transformateur, quant à lui, s'inscrit dans une logique de RSE, et redéfinit le luxe comme une force ayant un impact positif. Enfin, le luxe centré sur le bien-être met l'accent sur les bénéfices émotionnels, psychologiques et même cognitifs apportés par les expériences ou produits de luxe. Ensemble, ces trois axes illustrent que le luxe est perçu non plus comme ostentatoire, mais comme source de réconfort, d'alignement personnel et de qualité de vie. (Batat, Wided, 2023)³⁰

A l'image de ces nouvelles attentes des clientèles du luxe, un article du Monde rédigé par Gourdon, J (2024)³¹ explore le rôle méconnu mais essentiel des concierges de palaces, notamment ceux du réseau Les Clefs d'or, véritables artisans de l'exception pour une clientèle ultra-fortunée. Formés avec rigueur et dotés d'un réseau puissant, ils répondent à des demandes que l'argent seul ne peut satisfaire : privatiser un musée, organiser une rencontre avec une star ou obtenir une table introuvable. Leur mission mêle savoir-être, sens du service et logique commerciale, car ils contribuent à la fidélisation des clients et au prestige des établissements. Plus que des adresses étoilées, les clients veulent aujourd'hui des vues spectaculaires, des ambiances festives et des expériences uniques. « Il y a dix ans, ils voulaient les restaurants étoilés. Aujourd'hui, ils veulent les belles vues, les restaurants branchés, l'ambiance festive. L'important, c'est d'être en contact avec les hôtes, pour avoir les tables que les clients ne pourraient pas avoir en appelant eux-mêmes », explique Anthony Schmidt, concierge au Shangri-La, un palace de l'avenue d'Iéna, à Paris. Une phrase de cet article résume plutôt bien les attentes des clientèles d'ultra luxe : "Quand l'argent n'est pas un problème, il suffit d'avoir le bon numéro de téléphone."

Enfin, le luxe contemporain devient une forme d'expression identitaire. Dans le tourisme, cela se traduit par des expériences uniques, personnalisées et porteuses de sens, à travers lesquelles les voyageurs haut de gamme affirment leur singularité. Choisir une destination rare ou participer à une retraite exclusive permet d'afficher un style de vie et des valeurs. Le luxe devient communautaire : les clientèles cherchent à appartenir à des cercles partageant les mêmes références culturelles ou aspirations. Enfin, l'essor d'un luxe engagé RSE témoigne d'une volonté de consommer de manière cohérente avec son identité morale. Dans ce contexte, le tourisme de luxe devient un outil de distinction sociale, mais aussi un miroir de soi, où l'expérience et les choix reflètent une appartenance, une vision du monde, voire une posture idéologique. (Batat, Wided, 2017)³²

³⁰ BATAT, Wided. The pursuit of luxury or luxuries? A framework of the past, present, and future of luxury research. *Consumption Markets & Culture*, vol. 26, no. 2, 2023, p. 103-116

³¹ GOURDON J. Dans les palaces, des concierges en or au service des ultra riches. *Le Monde*. 2024 Oct 3

³² BATAT, Wided. L'évolution du luxe : de l'objet à l'expérience. In : BATAT, Wided. *Les nouveaux défis du luxe*. Paris : Dunod, 2017, p. 1-79

Ces cinq études montrent que la clientèle haut de gamme partage des attentes similaires en matière d'hôtellerie, de boutiques et d'expériences. Comprendre son comportement avec les acteurs privés est essentiel pour formuler des recommandations adaptées au secteur public, notre principal objet d'étude, même si les acteurs privés et publics sont complémentaires et présentent de nombreuses similitudes, comme nous l'avons vu tout au long de cette étude. Ces évolutions d'attentes obligent les territoires à repenser leurs stratégies de communication. Comment capter cette clientèle ? Quels canaux, quels récits, quels leviers utiliser ? C'est ce que nous allons voir.

1.3.3. Comment atteindre cette clientèle ? Entre notoriété, récit de marque et influence

Atteindre une clientèle luxe exige bien plus qu'une simple visibilité : cela repose sur la construction d'une marque forte, reconnue et légitime. Dans cet univers exigeant, la notoriété agit comme un puissant levier de conversion selon une analyse *Skift & Curacity (2024)*³³. Selon cette étude, 89 % des voyageurs de luxe préfèrent réserver dans un hôtel dont ils connaissent déjà le nom. Cette familiarité constitue un facteur de réassurance, en lien avec leurs attentes élevées en matière de qualité et de service. La reconnaissance de la marque ne se bâtit pas au moment de la réservation, mais bien en amont, par un travail constant sur l'image et la cohérence du discours. Les canaux d'influence jugés crédibles jouent un rôle déterminant dans ce processus. Les voyageurs haut de gamme accordent leur confiance à des recommandations expertes : 81 % d'entre eux s'inspirent des médias de voyage traditionnels, bien plus que des réseaux sociaux (moins de 25 %). Figurer dans ces supports éditoriaux constitue une validation implicite de l'excellence d'un établissement et un puissant levier de différenciation dans un marché saturé. Pour les hôteliers indépendants ou à budget limité, les newsletters issues de ces médias offrent en plus un moyen efficace de toucher de nouvelles cibles, via des thématiques éditoriales alignées (bien-être, gastronomie, nature...). Parmi les outils les plus performants aujourd'hui, l'emailing ciblé connaît un retour en grâce. Il permet de créer un lien direct et personnalisé avec des voyageurs exigeants, tout en bénéficiant de l'autorité d'un tiers de confiance. Ce canal facilite le storytelling, renforce la reconnaissance de marque et influence les intentions de réservation avec une précision mesurable. Pourtant, malgré la reconnaissance du rôle clé de la réputation, et sachant que 86 % des décideurs affirment qu'elle permet d'augmenter le prix moyen par nuitée, le secteur continue de privilégier les canaux à performance immédiate (paid search, retargeting, réseaux sociaux), au détriment des actions de notoriété. Ce déséquilibre limite la croissance organique des marques, en particulier dans le secteur du luxe, où les

³³ Skift & Curacity. Reimagining the Role of Travel Media in Building Luxury and Lifestyle Brands. New York : Skift, 2024

cycles de décision sont longs et complexes. Ce paradoxe s'explique en partie par la difficulté perçue à mesurer l'efficacité des stratégies de brand-building. Si 84 % des professionnels affirment pouvoir attribuer des réservations à ces actions, peu disposent encore des bons outils pour le faire. Pourtant, les nouvelles capacités de suivi permettent désormais d'analyser précisément le parcours entre inspiration, clic et achat, y compris sur plusieurs semaines. Enfin, comprendre les comportements de la clientèle luxe permet d'affiner encore les stratégies. Ces voyageurs recherchent à la fois nouveauté et excellence : 55 % souhaitent séjourner dans des établissements « nouveaux pour eux », et 63 % incluent systématiquement un hébergement de luxe dans leurs voyages. Cela montre que l'innovation n'est pertinente que si elle s'ancre dans des repères rassurants et une réputation solide. Dans cette tension entre surprise et confiance, la narration de marque prend toute sa valeur.

Cette revue de littérature montre que les codes du luxe peuvent renforcer l'attractivité touristique d'une destination. Désormais plus expérientiel et culturel, le luxe s'aligne avec les objectifs des politiques de promotion. Des villes comme Lyon ou Reims illustrent par ailleurs qu'il est possible d'en tirer parti sans verser dans l'élitisme, en valorisant leur identité locale. Néanmoins, cette stratégie doit rester équilibrée pour préserver l'inclusivité, la diversité des publics et éviter toute standardisation de l'offre.

Ainsi se dessinent les contours d'une stratégie touristique inspirée par les codes du luxe. Reste à vérifier si ces logiques trouvent un écho dans les pratiques des professionnels du secteur, que nous avons interrogés. Afin de confronter ces enseignements à la réalité du terrain, la suite de ce travail s'appuiera sur une enquête qualitative.



Figure 10 AdobeStock_489303656_Takashi

2. Enquête qualitative

2.1. Méthodologie de l'enquête

2.1.1. Conception de l'étude

Les cinq personnes interrogées ont en commun d'avoir contribué à la valorisation de la destination France, tout en incarnant des profils complémentaires. La directrice Communication & Presse (C&P) et la directrice adjointe cumulent une longue expérience au sein d'Atout France, l'une après un parcours dans les relations presse autour de la gastronomie, l'autre après avoir travaillé sur plusieurs segments de niche (œnotourisme, tourisme religieux, tourisme jeunesse). La responsable marketing a rejoint l'agence après une carrière dans le tourisme loisirs et affaires, tandis que le responsable MICE, formé aux relations internationales, s'est spécialisé dans le tourisme d'affaires. Enfin, l'assistant marketing, issu du secteur de l'événementiel sportif, a participé à l'organisation VIP des Jeux Olympiques (JO) avant de rejoindre l'équipe en stage. Cet échantillon illustre la complémentarité des profils engagés dans la valorisation de la France à l'international.

Les fonctions actuelles des répondants reflètent leur rôle central dans la promotion de la France depuis les bureaux nord-américains d'Atout France, principalement à New York. Le responsable MICE coordonne les actions liées au tourisme d'affaires en lien avec les organisateurs d'événements professionnels américains. La directrice C&P pilote les relations presse et les voyages thématiques en lien avec les médias. La responsable marketing est en charge des campagnes digitales BtoC, notamment autour de thématiques comme les Palaces de France, avec l'appui de l'assistant marketing, chargé de la création de contenus et de l'analyse des retombées. Enfin, la directrice adjointe supervise la stratégie opérationnelle, encadre les équipes et veille à la cohérence globale des actions menées. Ensemble, ils incarnent une diversité de fonctions et de responsabilités au service de l'attractivité touristique française.

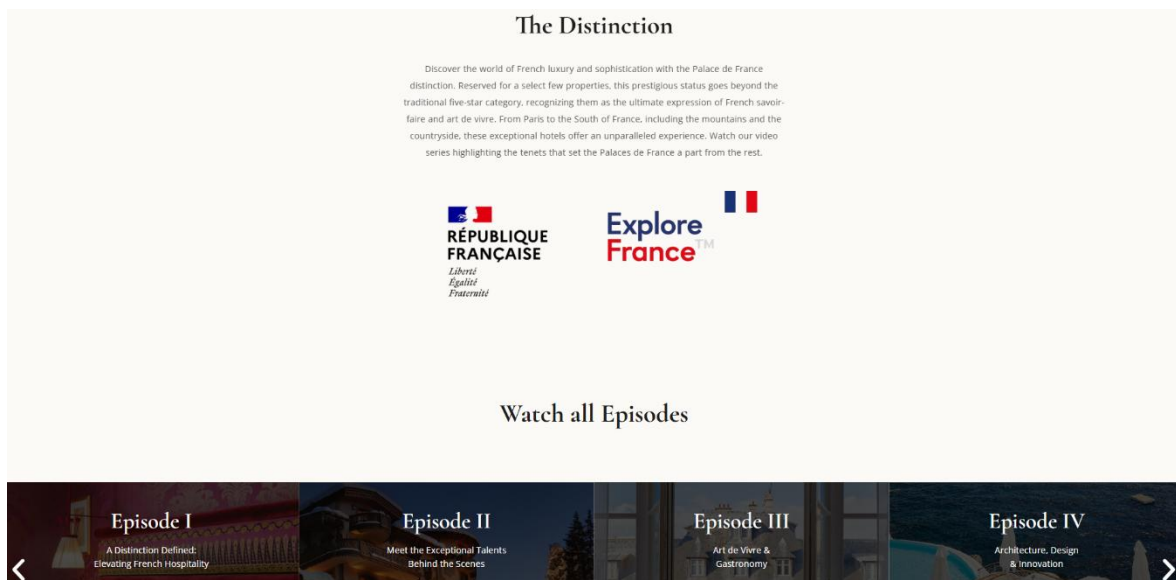
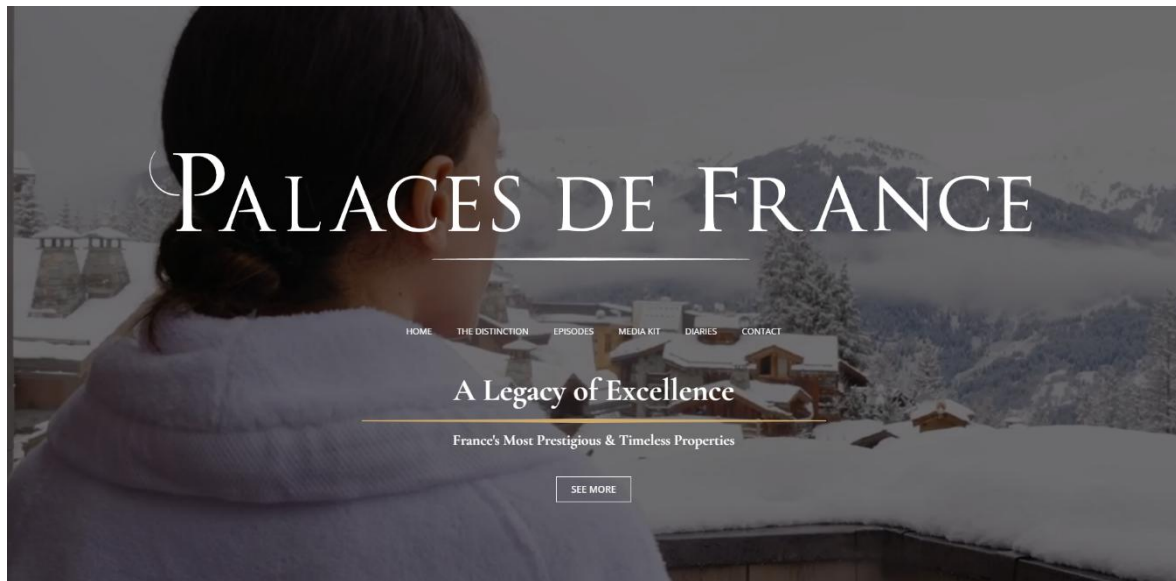


Figure 11 Palaces de France, site web

Bien que n'étant pas tous spécialisés dans le luxe, les répondants disposent d'une connaissance concrète des enjeux de montée en gamme, en particulier face aux attentes du marché américain. La directrice C&P collabore avec des destinations où l'offre haut de gamme est déjà structurée, comme la Côte d'Azur. La directrice adjointe intègre le luxe dans la stratégie globale de l'agence, à travers des partenariats ciblés. La responsable marketing valorise des produits tels que les Palaces de France, dans une logique de promotion de l'art de vivre à la française. Le responsable MICE répond régulièrement à des demandes de prestations exclusives pour des clientèles d'affaires, tandis que l'assistant marketing a géré l'accueil VIP lors des JO, selon les standards du luxe. Leurs rôles variés permettent d'éclairer, sous différents angles, la manière dont le luxe s'inscrit dans la stratégie d'attractivité de la France.

Le nombre restreint d'entretiens réalisés dans le cadre de cette enquête qualitative se justifie pleinement par la précision du sujet étudié, centré sur l'articulation

entre luxe, attractivité et stratégie touristique. Cette focalisation a permis d'atteindre rapidement un niveau de saturation des données, les entretiens apportant des réponses riches, détaillées et convergentes sur les thématiques clés. De plus, la diversité des profils interrogés, en termes d'âge, d'ancienneté dans le secteur, de parcours professionnels et d'origines géographiques, renforce la validité de l'échantillon. Elle permet d'aborder les enjeux du luxe touristique selon des perspectives complémentaires.

2.1.2. Déroulement des entretiens

Les entretiens ont été menés en face à face avec les cinq professionnels. Ce format a favorisé un échange direct et authentique, propice à la confiance et à la spontanéité. Il a également permis de capter des signaux faibles (postures, hésitations, intonations) enrichissant l'interprétation des discours au-delà des seuls propos verbalisés. L'objectif de ces entretiens était de comprendre la manière dont des professionnels impliqués dans la valorisation touristique de la France perçoivent le rôle du luxe dans les stratégies de promotion territoriale. Afin de favoriser une réflexion approfondie de la part des répondants, les échanges ont été menés dans un cadre calme et confidentiel, en minimisant les relances excessives. Le guide d'entretien a été conçu comme une trame souple, laissant place à la libre expression, afin que les participants puissent développer librement leur pensée et apporter des exemples concrets tirés de leur pratique. Cette approche non-directive a permis d'explorer les thématiques de manière fluide, et de faire émerger des propos spontanés sur les territoires, les clientèles, les enjeux d'image ou les arbitrages marketing autour de la notion de luxe. La durée moyenne des entretiens s'est établie entre 40 minutes et 1 heure, ce qui s'est avéré satisfaisant pour aborder l'ensemble des thématiques prévues, tout en permettant des digressions riches en contenu et anecdotes.

Un des bénéfices notables de la liberté laissée aux participants dans l'expression de leur pensée a été l'émergence de thématiques nouvelles, qui n'avaient pas été identifiées en amont lors de la revue de littérature. Certains répondants ont soulevé des problématiques ou partagé des exemples non anticipés, ce qui a permis d'enrichir considérablement l'analyse finale. Ces apports empiriques spontanés ont ainsi complété le cadre théorique initial, en révélant des enjeux concrets et contemporains du positionnement luxe dans le tourisme français, souvent peu traités dans la documentation académique ou institutionnelle.

Dans le cadre de cette enquête, il a été précisé aux répondants que l'expression « codes du luxe » renvoie aux éléments symboliques, esthétiques et expérientiels caractéristiques de cet univers. Cela inclut notamment la rareté, la personnalisation, le souci du détail, les visuels élégants, ou encore le storytelling valorisant l'excellence, le

rêve et l'émotion. L'objectif était d'interroger la manière dont ces codes, souvent associés à la mode, à la gastronomie ou à l'hôtellerie de prestige, peuvent être transposés dans les stratégies de promotion touristique pour renforcer l'attractivité d'un territoire.

2.1.3. Méthode analyse des données

Le codage des données représente une étape fondamentale pour structurer et organiser les informations issues des entretiens qualitatifs menés dans le cadre de cette recherche. Tous les entretiens ont été réalisés selon le guide initial préparé en amont, puis intégralement retranscrits. Un processus de codage thématique a ensuite été appliqué afin de permettre une lecture transversale des réponses. Chaque segment de discours a été associé à un ou plusieurs codes correspondant à des thématiques récurrentes identifiées aussi bien dans la revue de littérature que dans les entretiens. Ce travail de codage a été effectué en plusieurs temps : une première lecture exploratoire a permis de faire émerger des thèmes généraux, puis une lecture plus fine a permis d'affiner les catégories et d'attribuer à chaque passage des codes précis. Les entretiens ont été analysés selon une grille regroupant les grandes thématiques suivantes, préparées lors de la conception de l'enquête et enrichies par les réponses des participants:

- Comprendre les contours contemporains du luxe et ses résonances avec le tourisme
 - Définition évolutive du luxe
 - Complémentarité structurante entre luxe, tourisme et marques territoriales
 - Conciliation entre luxe et identité culturelle
- Intégrer les codes du luxe dans les stratégies territoriales
 - Usage des codes du luxe pour renforcer l'attractivité des territoires
 - Bénéfices et risques d'une montée en gamme
 - Perception de la France comme destination luxe ou à potentiel
- Cibler, comprendre et séduire les clientèles touristiques haut de gamme
 - Typologie et attentes des clientèles haut de gamme américaines
 - Positionnement sur la durabilité de la clientèle
 - Stratégies de communication efficaces

Cette catégorisation a permis de structurer l'analyse et de comparer les visions exprimées par les professionnels. L'exploitation des verbatims, à travers un autre tableau thématique, a fait émerger des convergences et divergences avec la littérature, tout en

apportant des enseignements concrets sur l'intégration des codes du luxe dans les stratégies touristiques. Cette méthode a enrichi la réflexion par une compréhension nuancée et ancrée dans le réel.

2.2. Analyse des réponses

2.2.1. Comprendre les contours contemporains du luxe et ses résonances avec le tourisme

Cette première partie pose les bases conceptuelles en explorant la manière dont le luxe évolue et se connecte avec l'univers du tourisme.

2.2.1.1. Définition évolutive du luxe

Tous les répondants s'accordent à reconnaître que la notion de luxe a profondément évolué au fil du temps, dépassant largement l'image traditionnelle associée à l'opulence ostentatoire. Le luxe n'est plus uniquement synonyme de richesse visible, mais se définit désormais par l'exceptionnalité de l'expérience, la rareté, la personnalisation et, parfois, une forme de discrétion. Un consensus se dégage autour de l'idée que le luxe contemporain est avant tout une expérience singulière, incarnée par des prestations hautement qualitatives, un service irréprochable et une attention portée aux détails. Par exemple, la responsable marketing souligne que le luxe réside dans le service, l'authenticité et la personnalisation, ce que confirme également la directrice adjointe en citant un séjour dans un château géré en famille, où chaque élément de l'accueil incarne un luxe intimiste enraciné dans le patrimoine local. Cette idée est renforcée par le responsable MICE, qui associe le luxe non pas à un étalage de richesse, mais à une forme d'inaccessibilité ou d'exclusivité. Il insiste sur le fait que le luxe, c'est ce qui est hors d'atteinte pour la majorité, et qu'un hôtel discret ou une expérience réservée à quelques privilégiés peut davantage incarner cette notion qu'un produit voyant. Le lien entre luxe et simplicité raffinée est également évoqué : loin des clichés de dorures et de marbre, plusieurs interlocuteurs valorisent un luxe sobre, centré sur l'émotion, le cadre, la qualité du lien humain et l'authenticité du moment. Cela rejoint l'avis de la directrice communication et presse, qui préfère parler de « haut de gamme » plutôt que de « luxe », un terme selon elle trop utilisé et vidé de son sens. En revanche, des sensibilités différentes apparaissent quant à la manière d'exprimer ce luxe : certains, comme l'assistant marketing, insistent sur la dimension logistique et opérationnelle du luxe, vécu lors d'événements comme les JO, avec un service millimétré, une confidentialité stricte et une prise en charge totale des clients. Les entretiens montrent aussi que le luxe est de plus en plus associé à des dimensions culturelles et immatérielles, telles que les savoir-

faire artisanaux, l'hospitalité, le patrimoine ou la gastronomie, qui renforcent son ancrage territorial et son authenticité.

2.2.1.2. Complémentarité structurante entre luxe, tourisme et marques territoriales

Les répondants s'accordent sur une forte complémentarité entre luxe et tourisme. Pour plusieurs d'entre eux, le tourisme apparaît comme un vecteur privilégié de mise en valeur du luxe, en offrant aux visiteurs des expériences exclusives, immersives et personnalisées. Selon la directrice adjointe, ces deux univers partagent une même logique de projection et de rêve : « Le luxe repose sur des codes liés à l'exception, à l'esthétique et à l'opulence, ce qui correspond parfaitement aux aspirations de certaines clientèles lorsqu'elles voyagent. » Cette complémentarité se manifeste notamment à travers l'hôtellerie haut de gamme, la gastronomie, les visites privées ou encore la découverte de savoir-faire locaux.

En outre, certains répondants soulignent que les marques de luxe jouent un rôle structurant dans l'attractivité touristique, en renforçant le prestige d'une destination. Le tourisme, en retour, permet de donner accès à ces marques ou à ces univers à travers des expériences situées, ancrées dans des territoires. Cette relation est perçue comme mutuellement bénéfique : le luxe enrichit l'offre touristique, tandis que le tourisme contribue à diffuser les codes et les valeurs du luxe auprès de clientèles internationales. Le responsable MICE illustre cette complémentarité en évoquant un tournant observé selon lui en 2019, lors de l'incendie de Notre-Dame de Paris.

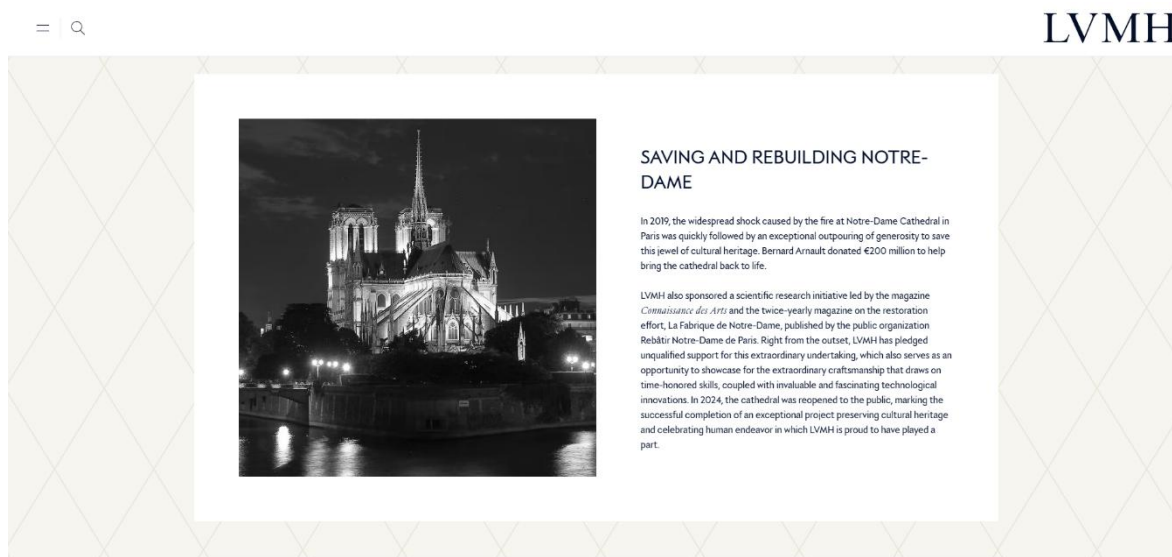


Figure 12 LVMH, site web

Il souligne que les grands groupes de luxe français ont immédiatement réagi en finançant sa reconstruction, car préserver l'image du patrimoine français est essentiel à la valorisation de leurs marques. Depuis, il observe un rapprochement croissant entre ces groupes et la destination elle-même. Il cite notamment les JO 2024, où LVMH est partenaire officiel, ou encore le rachat du Paris FC, montrant que les marques

investissent désormais des secteurs très variés, y compris ceux issus de la culture populaire, pour renforcer leur présence dans l'imaginaire collectif. Cette stratégie traduit une vision élargie de la consommation de luxe dans le cadre touristique. Comme il le résume lui-même : « Les gens qui viennent en France vont chercher à consommer du luxe dans tous les aspects de leur séjour : hébergement, shopping, et même dans des activités comme aller voir un match de football. C'est un package. »

2.2.1.3. Conciliation entre luxe et identité culturelle

Le tourisme de luxe peut parfaitement se concilier avec une forte identité culturelle et patrimoniale, selon les répondants, dès lors que celle-ci est valorisée de manière sincère et cohérente. Il ne s'agit pas de maquiller un territoire avec des attributs artificiels du luxe, mais au contraire d'ancrer l'offre haut de gamme dans ce qui fait la richesse et la singularité locale : l'histoire, le patrimoine bâti, les traditions, la gastronomie ou encore l'art de vivre. Le luxe ne s'oppose donc pas à la culture locale ; il peut en être le prolongement, à condition d'adopter une approche exigeante et respectueuse de ce qui rend chaque lieu unique.

Selon la directrice C&P, certains territoires réussissent à attirer des clientèles haut de gamme tout en préservant une forte identité locale. Elle souligne que des éléments comme les châteaux, la gastronomie régionale ou encore l'art de vivre à la française permettent d'incarner une forme de luxe enraciné. Pour elle, c'est précisément en valorisant ces repères patrimoniaux et culturels que les territoires construisent une offre cohérente, sans renier ce qui les distingue. « C'est souvent la simplicité, la sincérité de l'accueil et la singularité de l'expérience qui créent la vraie valeur perçue. » Cette idée, exprimée par la directrice adjointe, résume parfaitement l'exemple qu'elle partage pour illustrer la conciliation entre luxe et identité culturelle. Elle évoque la collaboration entre un TO américain positionné sur le très haut de gamme, avec des séjours en France dépassant les 10 000 dollars, et une famille propriétaire d'un château dans le Val de Loire. Ce partenariat repose sur une exigence de qualité et d'authenticité. Contrairement à une offre fondée sur le luxe ostentatoire, ce lieu propose une expérience intimiste et enracinée dans le patrimoine local. La famille gère elle-même l'ensemble du séjour : les enfants accueillent les visiteurs, le petit déjeuner est préparé et servi sur place, et des circuits à vélo dans les châteaux de la Loire sont organisés. Ce modèle repose sur une hospitalité sincère et une immersion dans un cadre patrimonial d'exception. Pour la directrice adjointe, cet exemple démontre que les territoires peuvent intégrer les codes du luxe sans les plaquer artificiellement, en valorisant au contraire leur identité propre. Elle rappelle enfin que « des hôtels cinq étoiles, on en trouve partout dans le monde, mais une expérience comme celle-ci reste rare et mémorable ». C'est précisément cette cohérence entre le lieu, l'accueil et l'histoire racontée qui crée une véritable valeur aux yeux des clientèles internationales. Le responsable MICE adopte une lecture complémentaire, en liant l'identité culturelle à une logique économique de rareté. Pour

lui, c'est en limitant l'offre et en la rendant plus exclusive que l'on peut en préserver l'essence. Il prend l'exemple de lieux patrimoniaux (musées, plages, châteaux) qui, en proposant une expérience plus rare ou plus intimiste, peuvent monter en gamme tout en gardant leur identité. Il met en garde contre les tentatives artificielles de transformation, et estime que le luxe ne peut s'appliquer à n'importe quel lieu, mais qu'on peut rehausser une offre existante si elle est déjà porteuse de valeur culturelle. Enfin, la responsable marketing souligne que pour concilier luxe et identité culturelle, les territoires doivent être bien préparés. Il ne suffit pas d'avoir un beau patrimoine : encore faut-il que l'ensemble de l'offre suive. Elle insiste sur l'importance d'avoir des réceptifs capables d'organiser des expériences uniques autour du patrimoine local, et sur la nécessité d'une bonne connectivité ainsi qu'une coordination efficace entre les acteurs publics et privés. Accueillir une clientèle haut de gamme demande un vrai travail en amont, avec une offre structurée et adaptée aux attentes de ces visiteurs exigeants.

2.2.2. Intégrer les codes du luxe dans les stratégies territoriales

Cette deuxième partie s'intéresse à la traduction territoriale de ces concepts, en examinant les bénéfices, limites et conditions d'une montée en gamme.

2.2.2.1. Usage des codes du luxe pour renforcer l'attractivité des territoires

Les codes du luxe peuvent représenter un levier puissant de différenciation et d'attractivité pour les territoires, à condition qu'ils soient utilisés de manière pertinente, contextualisée et ciblée. Si certaines destinations comme Paris ou la Côte d'Azur ont naturellement intégré cette logique, d'autres pourraient encore mieux exploiter ce potentiel.

La directrice C&P observe que certains territoires s'associent déjà à des marques iconiques pour valoriser leur image. C'est le cas, par exemple, de la collaboration entre La Samaritaine et la ville de Paris, ou de la stratégie de la Nouvelle-Aquitaine autour du Cognac, qui séduit une clientèle américaine fortunée. Néanmoins, selon elle, ce sont souvent les marques de luxe qui s'approprient les territoires pour nourrir leur propre storytelling, et non l'inverse. Les destinations en bénéficient, mais de manière indirecte. La directrice adjointe, elle, défend une approche plus offensive : elle considère que les territoires devraient s'inspirer plus directement des stratégies des marques de luxe. Celles-ci ont su intégrer avec finesse les décors territoriaux dans leur univers visuel, en jouant sur le storytelling, l'esthétique, les couleurs ou encore le lien avec le voyage ; un thème historiquement associé au luxe. Elle précise : « Si l'on revient à l'origine du tourisme, voyager était en soi une forme de privilège, réservé à une élite », ce qui renforce naturellement le lien entre luxe et déplacement.

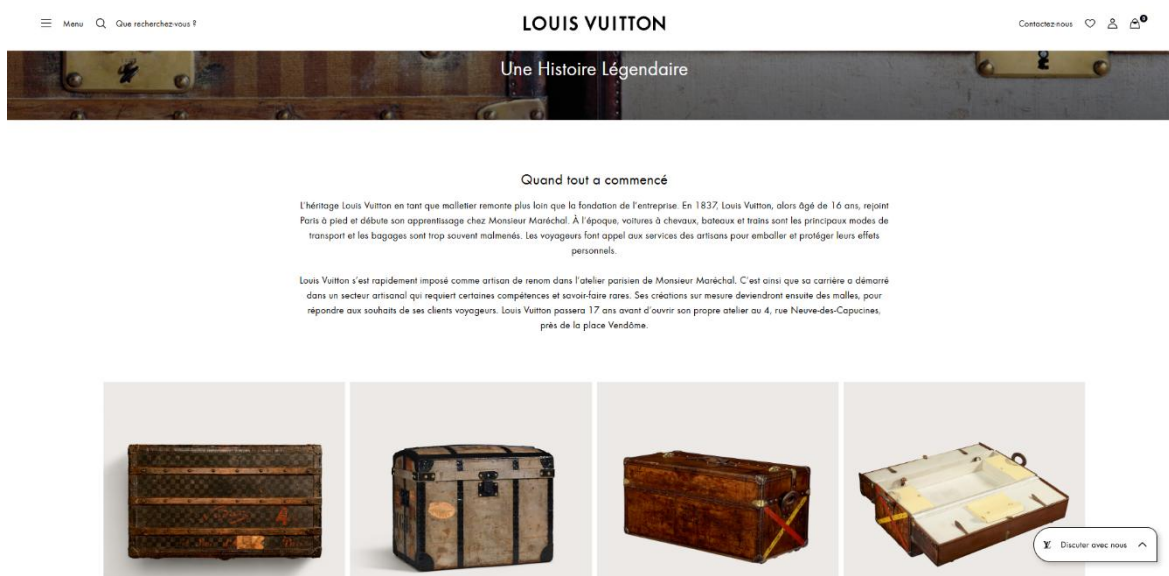


Figure 13 Louis Vuitton, site web

Elle cite Louis Vuitton comme exemple emblématique, en rappelant que le bagage, à l'origine, est un produit lié au déplacement d'élite. Selon elle, la France dispose de tous les atouts pour incarner une destination haut de gamme, mais n'assume pas encore suffisamment ce positionnement à l'échelle internationale. Contrairement à Monaco ou à la Suisse, la France hésite encore à intégrer pleinement les codes du luxe dans sa communication touristique.

Cette ambition de montée en gamme suppose cependant un travail de ciblage précis, que le responsable MICE et l'assistant marketing jugent aujourd'hui tout à fait accessible grâce aux outils numériques. Pour eux, il est désormais possible de diffuser des contenus conçus selon les codes du luxe à des segments bien définis : par exemple, cibler un New-Yorkais ayant un revenu annuel supérieur à 100 000 dollars via des campagnes Instagram adaptées. Ils insistent sur le fait que même les petits territoires peuvent trouver une offre haut de gamme à valoriser, qu'il s'agisse d'un hébergement, d'un paysage exceptionnel, d'un savoir-faire ou d'une expérience exclusive. Il ne s'agit donc pas de plaquer artificiellement une image de luxe, mais de repérer ce qui, dans chaque destination, peut répondre aux attentes esthétiques et émotionnelles de ces clientèles. Cette idée est également partagée par la responsable marketing, qui estime que ces codes peuvent tout à fait inspirer les territoires dans la manière dont ils structurent leur offre touristique. Elle observe que certaines destinations et acteurs privés le font déjà très bien : Courchevel, la Côte d'Azur ou Saint-Tropez, mais souligne qu'il ne faut pas s'arrêter aux palaces : les locations de villas, les bateaux ou encore les prestations personnalisées sont autant de formes de luxe présentes dans de nombreuses régions. Pour elle, cette diversité d'offres montre que les codes du luxe sont déjà bien implantés, et qu'ils peuvent encore être renforcés par une communication

territoriale plus consciente de ces attentes. Enfin, cette stratégie de valorisation ne peut être uniforme. L'assistant marketing rappelle que la France est un pays aux territoires très diversifiés, y compris en Outre-mer, et que toutes les régions ne peuvent ni ne doivent se positionner sur le luxe. Il faut, selon lui, adapter le discours au profil du territoire et à ses ambitions touristiques spécifiques, tout en renforçant la communication haut de gamme pour les destinations qui s'y prêtent naturellement, comme Paris, dont l'image est intimement liée à l'univers du luxe français.

2.2.2.2. Bénéfices et risques d'une montée en gamme

L'ensemble des professionnels interrogés s'accorde à reconnaître que la montée en gamme d'un territoire touristique présente des avantages économiques clairs. Elle permet de capter une clientèle à plus forte contribution, qui génère des dépenses supérieures à la moyenne, que ce soit en matière d'hébergement, de restauration, de prestations sur mesure ou d'activités culturelles. Ce type de positionnement permet aussi aux destinations d'augmenter leurs recettes globales, tout en réduisant leur dépendance à une fréquentation massive. Une stratégie de luxe bien pensée est donc perçue comme un levier de croissance pour les établissements concernés, mais aussi pour l'économie locale dans son ensemble, en renforçant l'attractivité du territoire auprès d'investisseurs, d'opérateurs privés ou de marques internationales. Elle favorise aussi un certain développement des infrastructures et encourage des standards de qualité plus élevés dans l'accueil et les services. Au-delà de la rentabilité, la montée en gamme est aussi envisagée comme une stratégie de réponse au surtourisme. Comme le souligne le responsable MICE, l'augmentation des prix peut constituer un outil de régulation efficace : en réduisant légèrement les flux tout en maintenant un niveau de recettes élevé, les territoires peuvent limiter les effets de saturation touristique observés dans d'autres pays très fréquentés comme l'Espagne. Cette logique permettrait à la France de maintenir sa position de première destination mondiale tout en maîtrisant mieux les impacts sur les territoires sensibles. Enfin, cette orientation peut offrir plus de résilience face aux crises, la clientèle de luxe étant perçue comme plus stable, et moins soumise aux aléas économiques ou géopolitiques. Une montée en gamme contribue ainsi à solidifier la destination sur le long terme, à condition d'être bien structurée et accompagnée.

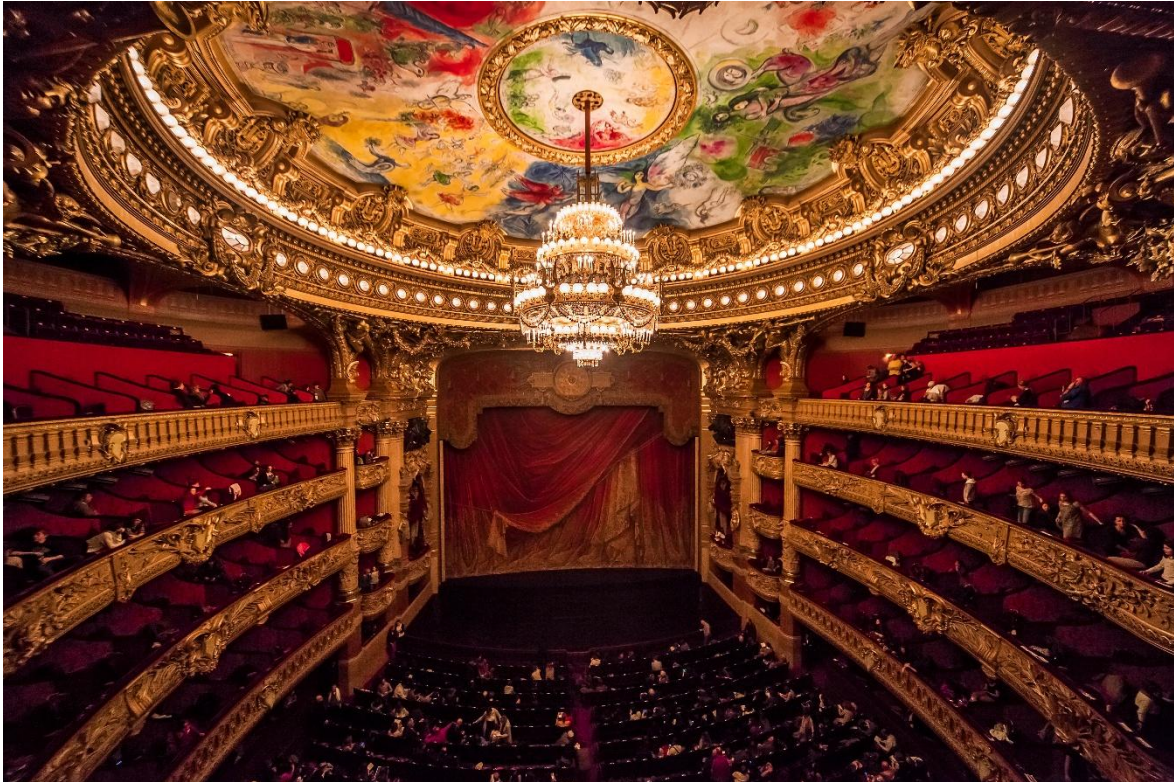


Figure 14 AdobeStock_311183198_photogolfer

Si la montée en gamme est perçue comme un levier économique intéressant pour les territoires touristiques, les professionnels interrogés soulignent néanmoins un certain nombre de risques qui appellent à la prudence. Un des premiers dangers identifiés est celui d'une exclusion progressive de certaines clientèles. Une destination qui se positionne trop fortement sur le segment du luxe peut devenir perçue comme inaccessible ou élitiste, décourageant ainsi des publics qui, bien que disposant d'un pouvoir d'achat confortable, ne s'identifient pas aux codes du luxe. La directrice C&P insiste sur ce point en rappelant que le tourisme en France repose historiquement sur une grande diversité de visiteurs, et que l'image d'un tourisme exclusivement haut de gamme pourrait nuire à l'attractivité globale d'une destination. La directrice adjointe renforce cette analyse en soulignant que cette exclusion ne concerne pas seulement les touristes, mais aussi les populations locales. Dans certaines destinations à l'étranger, on observe déjà une forme d'éviction des habitants, qui ne peuvent plus accéder à des lieux ou à des expériences devenues trop chères. Pour elle, il est crucial que les habitants puissent continuer à profiter de leur territoire, même à des conditions différentes de celles proposées aux clientèles internationales. Elle plaide ainsi pour des formats différenciés et des politiques tarifaires adaptées. Elle cite l'exemple de Chavignol, où une expérience immersive autour du fromage séduit les touristes étrangers, mais qui ne devrait pas être facturée au même prix aux habitants locaux.

Le responsable MICE alerte, quant à lui, sur les déséquilibres que peut engendrer une politique de montée en gamme mal calibrée. Il note que les clientèles de luxe se

concentrent souvent dans les mêmes établissements ou zones géographiques, ce qui limite la bonne répartition des flux sur le territoire. Il donne l'exemple d'un marché de producteurs, très fréquenté par des touristes, qui pourrait souffrir d'un repositionnement trop exclusif, risquant de perdre sa fréquentation régulière. Il évoque également le paradoxe culturel français : dans une société attachée à l'égalité et à la discrétion des signes extérieurs de richesse, une communication trop axée sur le luxe peut heurter une partie de l'opinion. Ce contraste avec la culture américaine, où le luxe est plus volontiers affiché, soulève la question de la réception sociale de ces stratégies à l'échelle nationale. Du côté des acteurs économiques, la responsable marketing signale que certains professionnels du tourisme peuvent se montrer réticents à accueillir une clientèle très exigeante. Cette stratégie demande des ajustements importants, parfois coûteux, auxquels tous ne sont pas prêts. Elle souligne également les effets sur la vie locale : dans certains quartiers, une montée en gamme peut entraîner une augmentation du coût de la vie, de l'immobilier ou des services, ce qui pose la question de l'impact sur les résidents. Elle appelle à une montée en gamme progressive, concertée, et maîtrisée. L'assistant marketing met quant à lui en avant plusieurs limites structurelles. Une orientation vers le luxe nécessite des investissements conséquents, tant sur le plan des infrastructures que de la formation des équipes. Il rappelle qu'on ne transforme pas un territoire en destination de luxe du jour au lendemain. Il alerte aussi sur le risque de banalisation : si trop de territoires adoptent la même stratégie, le luxe perdra son caractère exclusif, ce qui nuira à sa valeur perçue. Enfin, il rappelle que la clientèle de luxe reste limitée, et que la conquérir demande un travail fin, ciblé et de longue haleine.

Dans l'ensemble, les professionnels convergent sur l'idée que la montée en gamme peut dynamiser certains territoires, mais qu'elle ne saurait constituer un modèle unique. Elle doit s'inscrire dans une stratégie différenciée, adaptée aux capacités locales, aux attentes des clientèles visées, et au tissu social. Une approche trop exclusive ou trop rapide pourrait produire des effets contre-productifs : la montée en gamme ne doit pas remplacer la diversité des offres touristiques françaises, mais s'y intégrer avec cohérence et équilibre.

2.2.2.3. Perception de la France comme destination luxe et Territoires perçus comme luxueux / à fort potentiel luxe

La France bénéficie depuis longtemps d'un positionnement très fort en matière de luxe selon la responsable marketing. Cette image remonte au XVIII^e siècle, période à laquelle le pays s'est imposé comme une référence mondiale dans les domaines de la mode, du style et de l'art de vivre. Cette réputation historique n'a cessé de se renforcer au fil du temps, jusqu'à faire de la France l'un des principaux symboles internationaux du luxe. Cette perception générale constitue une base solide pour bâtir des stratégies touristiques haut de gamme, en particulier auprès de clientèles internationales comme les Américains.

Il existe un consensus clair parmi les professionnels interrogés sur le fait que trois grands territoires concentrent aujourd'hui l'essentiel de l'image luxe de la France : Paris, la Côte d'Azur et les Alpes. Paris est spontanément associée à la haute couture, aux palaces, à la gastronomie et à un patrimoine culturel dense, qui nourrissent une représentation internationale du luxe à la française. La Côte d'Azur, quant à elle, incarne un luxe balnéaire et festif, fortement ancré dans l'imaginaire des clientèles étrangères. Le responsable MICE précise d'ailleurs que, pour les Américains, « Nice, Cannes, Monaco, etc., font partie d'un tout global qui compose la Côte d'Azur », perçue comme une entité homogène et incontournable du tourisme haut de gamme. Enfin, la montagne française, notamment les stations alpines prestigieuses, complète ce triptyque en attirant une clientèle fortunée, aussi bien pour les sports d'hiver que pour des séjours estivaux. Pour le responsable du tourisme d'affaire, cette perception est particulièrement forte chez les clientèles américaines, qui identifient immédiatement Paris et la Côte d'Azur comme des destinations emblématiques du luxe. Il souligne aussi la concurrence symbolique de l'Italie dans cet imaginaire, Milan et Paris étant perçues comme les capitales mondiales de la mode. Toutefois, il estime que la France dispose d'une longueur d'avance sur l'Italie dans le secteur du tourisme d'affaires haut de gamme. Il propose également d'envisager un positionnement luxe pour des villes comme Lyon, en raison de son statut de « capitale de la gastronomie », de sa situation stratégique à la croisée des routes vers les Alpes et la Suisse, ainsi que de son potentiel en matière de connectivité internationale. La directrice adjointe partage cette lecture, tout en regrettant que la majorité des actions de valorisation soient encore concentrées sur ces quelques pôles. Elle invite à diversifier le positionnement luxe vers d'autres territoires disposant déjà de ressources adaptées, comme Bordeaux ou Biarritz, qui allient art de vivre, vignobles renommés et infrastructures de qualité. Elle mentionne également le Val de Loire, dont le patrimoine exceptionnel, notamment les châteaux, pourrait séduire une clientèle en quête de luxe culturel et historique.



Figure 15 AdobeStock_61861831_A.Karnholz

L'assistant marketing souligne également qu'il existe un potentiel de développement du luxe dans des micro-territoires, comme certains châteaux ou domaines viticoles, capables de proposer des prestations exclusives sans pour autant redéfinir l'ensemble d'une ville ou d'une région. Il cite l'exemple de la Polynésie française, qui attire une clientèle très fortunée grâce à ses atolls privés et son isolement. La directrice C&P adopte une posture plus nuancée. Elle estime que tous les territoires ne doivent pas forcément chercher à se positionner sur le luxe, car certains publics valorisent d'autres dimensions comme l'authenticité ou la nature. Elle prend pour exemple la Bretagne ou Nantes, ou La Baule qui ont fait le choix de ne pas investir ce segment, préférant cultiver une image familiale. Elle insiste sur la nécessité de préserver une diversité de positionnements touristiques à l'échelle nationale, afin de ne pas enfermer la France dans une image unique. Elle rappelle que dans les médias américains, la France n'est pas toujours perçue exclusivement comme une destination de luxe, contrairement à Dubaï, par exemple.

Les entretiens révèlent que la France est largement perçue comme une destination de luxe, mais que cette image repose principalement sur des pôles bien identifiés, autour desquels gravitent des territoires à fort potentiel. Pour réussir une extension maîtrisée de ce positionnement, les professionnels s'accordent sur la nécessité d'adapter les stratégies aux ressources locales, en évitant une homogénéisation du discours, et en tenant compte des enjeux d'accessibilité, de cohérence territoriale et d'acceptabilité sociale.

2.2.3. Cibler, comprendre et séduire les clientèles touristiques haut de gamme

Enfin, la troisième partie se focalise sur les publics visés : leurs attentes, leur segmentation et les leviers d'action marketing pour les capter.

2.2.3.1. Typologie et attentes des clientèles haut de gamme américaines

La clientèle américaine haut de gamme représente aujourd'hui l'un des segments les plus stratégiques pour le tourisme de luxe en France : elle représente la clientèle la plus importante pour ce segment. Comme le souligne la directrice C&P, il ne s'agit pas d'une clientèle de niche, mais d'un public large, aux profils variés (couples sans enfants, groupes multigénérationnels, voyageurs solo) qui, même sans opter pour un séjour entièrement haut de gamme, s'autorisent ponctuellement des expériences premium. Ce comportement traduit une volonté de profiter au maximum du séjour, notamment parce que les Américains voyagent relativement peu souvent en Europe. Lorsqu'ils viennent, ils veulent voir les lieux emblématiques tout en accédant à une certaine qualité de service.

La responsable marketing apporte des précisions sur le profil sociodémographique de ce public : des personnes âgées de 36 à 65 ans, avec un revenu annuel compris entre 100 000 et 150 000 dollars. Cette clientèle, bien que disposant d'un

pouvoir d'achat élevé, reste très attentive au rapport qualité-prix. Elle accepte de payer des prestations coûteuses à condition que le service soit irréprochable et la qualité au rendez-vous. Elle est également connue pour sa souplesse dans l'organisation : une partie d'entre elle réserve très tôt, mais modifie volontiers son programme en cours de voyage, ce qui exige des réceptifs une grande capacité d'adaptation et de personnalisation. L'assistant marketing renforce ces constats en s'appuyant sur son expérience en tant que transport coordinator lors des JO, où il était chargé de la gestion des déplacements des VIP et VVIP. Selon lui, cette clientèle attend un service irréprochable, une écoute constante, et une réactivité immédiate. Même en cas de demande de dernière minute, des solutions doivent être trouvées rapidement et efficacement, sans compromis sur la qualité. La directrice adjointe décrit cette clientèle comme très instruite, exigeante et en quête d'expériences uniques. Elle recherche des séjours qui sortent de l'ordinaire, marqués par l'exclusivité, la discrétion et l'authenticité. Elle souligne également qu'une forme de vanité entre en jeu : ces voyageurs souhaitent revenir de leurs vacances avec des souvenirs valorisants et rares, qu'ils pourront partager comme signes de distinction sociale. Ce désir de vivre des moments exceptionnels, que peu de personnes ont expérimentés, renforce leur exigence vis-à-vis du service. Celui-ci doit être exemplaire, qu'il s'agisse d'un palace ou d'une expérience plus intimiste dans un cadre patrimonial.



Figure 16 AdobeStock_176062408_guitou60

Le responsable MICE complète cette analyse en soulignant une évolution importante : la montée en puissance de nouvelles clientèles fortunées aux profils plus diversifiés. Il note que les couches sociales pouvant se permettre un voyage de luxe s'élargissent, ce qui entraîne une diversité d'attentes et de représentations. Il évoque notamment un exemple parlant : celui d'un footballeur afro-américain ayant demandé quelles expériences haut de gamme en France pourraient correspondre à son identité.

Cette demande l'a conduit à recommander le chef Mory Sacko, qui incarne une gastronomie étoilée mêlant influences françaises et sénégalaises. Pour lui, ce type de requête va se multiplier, et appelle une meilleure prise en compte de la diversité culturelle dans l'offre touristique française.

En somme, les propos croisés des répondants montrent que la clientèle américaine haut de gamme est à la fois puissante, variée et en constante évolution. Elle conjugue des exigences élevées en matière de service, une recherche de personnalisation, une volonté de distinction sociale par l'expérience, et de plus en plus, une attention portée à la représentation de son identité. Cela oblige les territoires et les opérateurs du tourisme de luxe à proposer des offres à la fois flexibles, authentiques, différenciées et inclusives, pour capter durablement cette clientèle centrale.

2.2.3.2. Positionnement sur la durabilité de la clientèle

La question de la durabilité apparaît comme un enjeu secondaire, voire marginal, pour la majorité de la clientèle américaine haut de gamme, selon l'ensemble des professionnels interrogés. La directrice C&P souligne que ce critère est peu mis en avant dans les médias américains et ne constitue pas une priorité dans les attentes des touristes eux-mêmes. Une analyse que partage la responsable marketing, qui explique que les Américains disposent de peu de jours de vacances et ne souhaitent pas consacrer ce temps limité à réfléchir aux questions de RSE. En revanche, elle observe que certains apprécient de pouvoir contribuer à la communauté locale pendant leur séjour, à travers des achats chez des artisans ou des expériences plus authentiques. Pour le responsable MICE, la situation est contrastée : une partie de la clientèle s'intéresse aux enjeux environnementaux et sociaux, tandis qu'une autre y reste indifférente. Il considère globalement que les États-Unis sont encore en retard sur ces sujets, citant l'exemple de Las Vegas comme symbole d'un tourisme peu compatible avec les logiques de sobriété. La directrice adjointe, quant à elle, adopte une approche plus nuancée. Selon elle, la clientèle américaine peut se montrer sensible aux enjeux de durabilité, à condition que cela ne compromette ni le confort, ni la qualité de l'expérience. Elle insiste sur l'importance d'intégrer ces dimensions de manière fluide et non contraignante, à travers une durabilité ancrée dans le territoire : circuits courts, soutien aux petits producteurs, mise en valeur du patrimoine. Cette approche plus sociale que militante est généralement bien reçue par les visiteurs, à condition qu'elle soit perçue comme un enrichissement du séjour, et non comme une restriction. Ainsi, la RSE est mieux acceptée lorsqu'elle s'exprime à travers des gestes concrets, intégrés avec discrétion et cohérence dans le parcours touristique.

2.2.3.3. Stratégies de communication efficaces

Le panel reconnaît que la communication numérique constitue aujourd'hui l'un des leviers les plus puissants pour toucher la clientèle américaine haut de gamme. La

directrice C&P insiste sur le rôle central joué par les réseaux sociaux, qui ont largement supplanté les supports traditionnels comme les affiches touristiques ou les campagnes imprimées. Pour elle, ce sont les images percutantes et immersives, diffusées sur Instagram ou TikTok, qui déclenchent aujourd'hui l'envie de voyager, en créant un impact émotionnel immédiat.



Figure 17 Explore France, Facebook

Un des répondant précise toutefois qu'avec la campagne #ExploreFrance, à part quelques projets spécifiques comme ceux des Palaces de France, Atout France cherche à rester assez sobre dans les images de promotion touristique, en évitant de trop mettre en avant le luxe. Cette posture vise à ne pas enfermer la destination dans une image trop exclusive, afin de maintenir une attractivité large et accessible. Cette opinion est partagée par la directrice adjointe, qui souligne l'efficacité des formats vidéo sur des supports variés : télévision, plateformes de streaming, mais aussi réseaux sociaux ; pour capter l'attention et orienter les choix de destination. Le responsable MICE précise d'ailleurs que ces canaux doivent être finement segmentés selon les générations : LinkedIn pour les voyageurs business haut de gamme, Facebook pour les boomers, Instagram pour un public plus jeune, et

TikTok pour les plus jeunes encore. Il ne s'agit donc pas simplement d'être présent en ligne, mais d'adapter les formats et les discours à chaque tranche d'âge et à chaque usage.

Au-delà des réseaux sociaux, les logiques de recommandation jouent également un rôle déterminant. La directrice C&P insiste sur la puissance du bouche-à-oreille dans ce segment, qu'il passe par des proches ou par des influenceurs perçus comme crédibles. L'expérience racontée par un ami ou relayée sur un réseau social peut avoir plus d'impact qu'une campagne institutionnelle. Dans cette logique, l'assistant marketing met en avant l'importance d'une communication très ciblée et confidentielle, reposant sur des clubs privés et cercles d'initiés comme Indagare, ou des supports

présents dans les lieux où se concentre la clientèle de luxe (salons, aéroports, premières classes, etc.). Ces espaces, souvent inaccessibles au grand public, permettent de créer un sentiment d'exception et de proximité qui correspond aux attentes de cette clientèle sélective.

Malgré la domination du numérique, les magazines spécialisés conservent une forme d'influence, notamment dans la construction d'imaginaires liés au luxe et au voyage. La directrice adjointe cite des titres comme *Vogue* ou *Travel + Leisure*, qui continuent de façonner la perception de certaines destinations ou d'expériences haut de gamme. Ces médias sont particulièrement utiles pour renforcer le prestige d'une offre, même si, comme le note la directrice C&P, ils ont tendance à mettre davantage en avant les hôtels et les institutions que les expériences immersives, pourtant très recherchées par les voyageurs fortunés. Certains répondants insistent sur la puissance des contenus culturels dans la construction du désir de voyage. La directrice C&P évoque ainsi l'exemple de la série *Emily in Paris*, dont la première saison, sortie en pleine pandémie, a eu un effet direct sur l'attractivité de la capitale française auprès du public américain. Ce phénomène, connu sous le nom de *set jetting*, montre à quel point les représentations audiovisuelles peuvent jouer un rôle moteur dans le choix d'une destination.



Figure 18, Netflix

Plus largement, elle rappelle que la France bénéficie d'un imaginaire puissant qui continue de séduire les Américains, même si ces clichés sont volontairement modernisés ou nuancés dans les campagnes récentes. Dans cette logique, la responsable marketing souligne l'importance de proposer des contenus informatifs et inspirants. Elle observe que cette clientèle utilise massivement son smartphone pour rechercher des documentaires, des articles ou des vidéos sur les destinations, avant de voyager. Cela suppose de développer une présence éditoriale sobre, mais qualitative, qui évite les images trop ostentatoires tout en valorisant la richesse culturelle et expérientielle de

l'offre. Enfin, certains répondants mettent en lumière l'efficacité de la communication événementielle ciblée. La directrice C&P cite l'exemple d'une conférence de presse organisée à New York par la ville de Nice, qui a su combiner l'annonce d'un nouveau centre commercial avec une mise en valeur plus globale de la destination : gastronomie, musées, patrimoine, saison hivernale. Ce type d'événement permet de s'adresser directement aux prescripteurs et relais d'opinion américains, tout en positionnant la ville comme une destination complète et premium, au-delà des clichés estivaux.

En définitive, pour toucher la clientèle américaine haut de gamme, les messages doivent être ciblés et diversifiés. Il faut combiner réseaux sociaux, médias spécialisés, relais discrets et références culturelles fortes. Une stratégie multi-canal cohérente et adaptée à ses attentes est essentielle pour capter son attention et susciter l'envie de voyager.

2.3. Bilan et synthèse

2.3.1. Comparaison des points clés avec la revue de littérature

Cette section vise à confronter les résultats des entretiens qualitatifs aux apports de la revue de littérature, afin d'évaluer comment les concepts liés au luxe s'ancrent dans les pratiques de terrain. L'analyse fait apparaître des convergences fortes, mais aussi des nuances importantes, qui éclairent la complexité de l'intégration des codes du luxe dans les stratégies d'attractivité touristique.

Un consensus clair émerge autour de la redéfinition contemporaine du luxe. Tant la littérature que les entretiens décrivent un luxe de moins en moins ostentatoire, centré sur l'expérience, l'émotion, la personnalisation et l'ancrage local. Cette évolution s'incarne dans des exemples concrets comme un séjour intimiste dans un château ou une prise en charge VIP lors des JO. Toutefois, les professionnels insistent sur la nécessité d'adapter le vocabulaire utilisé : le terme « haut de gamme » est souvent préféré à « luxe », jugé trop connoté. Cette prudence lexicale traduit un effort d'adéquation au public cible et aux réalités territoriales. Le lien entre luxe et tourisme est également largement validé. Les professionnels confirment que le tourisme constitue un vecteur privilégié d'accès au luxe, à travers l'hôtellerie de prestige, la gastronomie ou les expériences exclusives. En revanche, les entretiens mettent mieux en lumière les disparités territoriales : certaines destinations comme Paris ou la Côte d'Azur bénéficient d'une image bien installée, tandis que d'autres peinent à se positionner sur ce segment. Cette inégale maturité interroge la possibilité d'une stratégie nationale homogène et invite à une approche différenciée.

Les stratégies de communication inspirées des codes du luxe sont reconnues comme efficaces, mais nécessitent des ajustements contextuels. Si les campagnes comme #ExploreFrance en intègrent certains éléments (esthétique, sobriété, storytelling), les professionnels insistent sur l'importance d'adapter le discours selon la cible et les moyens disponibles. Des freins concrets comme le manque d'infrastructures ou l'absence d'une identité claire dans certains territoires rendent la transposition des codes du luxe plus complexe que ne le suggère parfois la littérature. Du côté des clientèles, les entretiens confirment les tendances décrites dans la recherche : forte exigence de qualité, goût pour la personnalisation, recours aux conseillers en voyage, sensibilité aux visuels et à la e-réputation. Toutefois, les répondants apportent une vision plus précise et opérationnelle, notamment en ce qui concerne les clientèles américaines. À l'inverse, certaines attentes évoquées dans la littérature, comme le luxe durable, restent encore peu intégrées dans les stratégies institutionnelles actuelles, sans doute en raison d'un décalage temporel entre tendances émergentes et pratiques concrètes. Les leviers de communication mentionnés dans les publications académiques (storytelling immersif, notoriété de marque, influence éditoriale) sont également validés par les entretiens. Néanmoins, les professionnels soulignent les arbitrages constants entre la construction d'une image à long terme et les impératifs de performance immédiate. Cette tension entre notoriété et efficacité opérationnelle, peu présente dans la littérature, constitue pourtant un enjeu central pour les structures de promotion.

L'analyse fait également apparaître plusieurs points complémentaires. Le rôle des marques dans la construction des imaginaires territoriaux, souvent développé dans la littérature, reste peu exploité par les professionnels, qui privilégient une approche plus fonctionnelle que symbolique. La tension entre un luxe globalisé et un luxe localisé est aussi palpable : si l'ancrage territorial est valorisé, il n'est pas toujours conceptualisé comme un levier stratégique. Les freins structurels (infrastructures, lisibilité, coordination) identifiés dans la littérature sont largement confirmés par les répondants, qui y ajoutent des exemples concrets. Par ailleurs, les grands événements culturels et sportifs sont vus par les professionnels comme de puissants vecteurs de désirabilité et d'exposition médiatique, notamment auprès des clientèles internationales. Cette idée, peu développée dans les travaux académiques, mériterait d'être intégrée comme un levier de soft power touristique. Enfin, la question de la gouvernance apparaît cruciale : si la littérature promeut des modèles intégrés de coopération public-privé, les entretiens révèlent des difficultés persistantes à coordonner les actions, notamment à l'échelle locale.

On peut retenir que cette comparaison souligne la complémentarité entre théorie et pratique. La revue de littérature fournit un cadre d'analyse structurant, tandis que les entretiens enrichissent la réflexion par leur ancrage opérationnel. L'intégration des codes du luxe dans les stratégies de promotion touristique ne peut se réduire à une recette

universelle : elle nécessite une adaptation fine aux contextes, une attention à l'authenticité des territoires et une capacité à articuler ambition haut de gamme, cohérence identitaire et faisabilité institutionnelle.

2.3.2. Recommandations pour Atout France et les destinations

À l'issue de cette recherche, plusieurs pistes stratégiques émergent pour Atout France et les destinations françaises souhaitant renforcer leur attractivité auprès des clientèles haut de gamme. La première recommandation consiste à intégrer davantage les codes du luxe dans la communication touristique, tout en évitant une approche ostentatoire ou élitiste. Le luxe contemporain, tel qu'il est perçu par les clientèles internationales et en particulier américaines, se définit moins par l'opulence que par la qualité de l'expérience, la personnalisation, l'authenticité et la capacité à susciter des émotions. Les visuels sobres, le storytelling raffiné, l'ancrage culturel local et l'excellence du service doivent guider les campagnes de communication, notamment sur les marchés matures et exigeants.



Figure 19 AdobeStock_205266606_Jacob Lund

Ensuite, les entretiens ont souligné l'importance d'une approche territoriale différenciée. Si des destinations comme Paris, la Côte d'Azur ou les Alpes bénéficient d'une image naturellement associée au luxe, d'autres territoires, tels que Lyon, Reims ou la Vallée de la Gastronomie, présentent un potentiel haut de gamme encore sous-exploité.

Atout France pourrait accompagner ces destinations dans une montée en gamme maîtrisée, fondée sur leurs savoir-faire, leur patrimoine, leur gastronomie ou leur scène culturelle, en valorisant leur singularité plutôt qu'en cherchant à imiter les codes des grandes capitales. Il s'agit de construire un luxe contextuel, enraciné et crédible.

Par ailleurs, l'étude met en évidence le rôle structurant que peuvent jouer les marques de luxe françaises dans la valorisation touristique. Atout France pourrait renforcer les partenariats stratégiques avec les maisons du Comité Colbert, afin de concevoir des opérations conjointes à forte valeur ajoutée symbolique. Ces collaborations pourraient prendre la forme de mécénats territoriaux, d'événements culturels co-brandés ou de campagnes de contenu éditorial croisé entre marques et territoires. De même, des actions coordonnées avec les institutions muséales ou

patrimoniales, à l'image du partenariat entre Louis Vuitton et le Musée d'Orsay, peuvent contribuer à ancrer les expériences de luxe dans une dimension culturelle forte.

En parallèle, la montée en gamme des territoires doit s'accompagner d'une vigilance sur l'accessibilité, la durabilité et l'adhésion des populations locales. Atout France, en tant que GIE, a un rôle essentiel à jouer pour éviter les dérives d'un marketing trop exclusif. Une montée en gamme réussie suppose d'inclure les habitants dans la narration du territoire, de soutenir les artisans et les acteurs locaux dans la chaîne de valeur, et de veiller à ce que les retombées économiques bénéficient à l'ensemble de l'écosystème.

Enfin, un effort de structuration stratégique est nécessaire sur les marchés internationaux, notamment nord-américains. Les professionnels interrogés insistent sur l'efficacité des formats immersifs, des campagnes vidéos, des relations presse ciblées et des actions de terrain à forte visibilité. Atout France gagnerait à investir dans des outils de communication alignés avec les attentes des clientèles luxe, tout en renforçant la formation des prestataires sur les exigences spécifiques de ces segments (maîtrise linguistique, sens du détail, service personnalisé). Le recours à des ambassadeurs ou à des concierges de renom, le développement de circuits privés et d'expériences sur mesure, ou encore la valorisation des « petites attentions » dans l'hospitalité peuvent constituer des leviers concrets.

En somme, il ne s'agit pas d'« habiller » les territoires avec les codes du luxe, mais de penser une stratégie d'attractivité fondée sur l'authenticité, l'excellence et la cohérence. C'est à cette condition que la France pourra renforcer son leadership dans le tourisme haut de gamme, tout en préservant l'équilibre entre attractivité, diversité et responsabilité territoriale.

2.3.3. Limites de l'étude

Voici à présent les principales limites rencontrées dans le cadre de cette étude, tant du côté de la revue de littérature que de l'enquête qualitative. Tout d'abord, le sujet du tourisme de luxe, bien qu'en développement, demeure encore peu structuré sur le plan académique en France. Il a donc été nécessaire de mobiliser des sources issues de disciplines variées (marketing, géographie, sociologie, communication) afin de construire une base théorique cohérente. Cette diversité a représenté un véritable défi pour articuler les approches autour d'une problématique commune. Le nombre d'articles sélectionnés pour la revue de littérature s'est révélé relativement important. L'objectif était de couvrir un large éventail d'angles d'analyse afin de compenser le manque de sources centrées spécifiquement sur le lien entre luxe et attractivité touristique. Toutefois, certains textes s'éloignaient du sujet principal et quelques références datent de près de

dix ans. Elles ont néanmoins été conservées pour la pertinence de leur approche conceptuelle ou méthodologique, et pour leur capacité à poser un cadre solide dans un champ encore peu exploré. Cela a permis de construire un guide d'entretien pertinent et d'orienter l'enquête de terrain de manière éclairée.

Concernant l'enquête qualitative, la principale limite réside dans le nombre restreint d'entretiens réalisés. Cinq entretiens ont été menés avec des profils à la fois complémentaires et pertinents, tous issus des bureaux nord-américains d'Atout France. Ce périmètre géographique et institutionnel, bien qu'utile pour approfondir certaines logiques et mieux comprendre les attentes du marché américain, reste limité. Il aurait été pertinent de croiser ces perspectives avec celles d'autres acteurs : professionnels de collectivités locales en France, représentants de maisons de luxe, ou chercheurs spécialisés en marketing territorial. Par ailleurs, bien que les répondants occupent des fonctions variées, leur position institutionnelle relativement homogène inscrit leurs propos dans une logique de promotion publique. Cette configuration peut atténuer certaines critiques ou perspectives alternatives. L'intégration de points de vue plus contestataires ou issus de territoires moins attractifs aurait permis d'enrichir davantage l'analyse.

Malgré ces limites, l'étude a été conduite avec rigueur et ambition. Elle vise à contribuer à une meilleure compréhension des liens entre luxe, attractivité touristique et communication territoriale, et pourrait nourrir des réflexions stratégiques au sein d'Atout France comme d'autres institutions publiques.



Figure 20 AdobeStock_540763070_sylvain

2.3.4. Pistes de recherches futures

À l'issue de ce mémoire, plusieurs pistes de recherche apparaissent pour approfondir l'analyse du lien entre luxe, attractivité territoriale et stratégies de promotion touristique.

Une première perspective consisterait à prolonger l'étude par une enquête longitudinale sur plusieurs années, afin d'observer l'évolution des stratégies de communication territoriale inspirées des codes du luxe, et leur impact réel sur les flux touristiques haut de gamme. Cela permettrait de mesurer, dans la durée, les effets concrets de campagnes ou de repositionnements territoriaux, notamment en termes de notoriété, de recettes touristiques ou de satisfaction client.

Par ailleurs, le champ pourrait être élargi à d'autres acteurs et territoires. Une enquête plus large, incluant un échantillon diversifié de professionnels, issus de territoires moins associés au luxe (Massif central, Bretagne, etc.), permettrait d'identifier les freins structurels à l'adoption des codes du luxe en dehors des destinations vitrines. Cela permettrait aussi de recueillir une palette de perceptions plus représentative, notamment du point de vue des petites structures ou des régions en quête de diversification. Une comparaison internationale serait également enrichissante : confronter les stratégies françaises à celles mises en œuvre dans d'autres pays pourrait faire émerger des modèles alternatifs, des leviers efficaces, ou au contraire des écueils à éviter. Cela contribuerait à construire une grille de lecture plus globale des différentes manières d'intégrer le luxe dans une politique de marketing territorial.

Sur le plan méthodologique, il serait pertinent de coupler une analyse qualitative avec des données quantitatives. La mise en place de questionnaires auprès de clientèles touristiques internationales permettrait de mieux comprendre leurs attentes vis-à-vis du luxe touristique, ainsi que la perception de la France sur ce segment. Il serait aussi intéressant de tester l'impact de certains éléments de communication (images, récits, offres) sur les intentions de séjour ou de consommation.

Enfin, à l'heure des transitions numériques et environnementales, des travaux pourraient explorer plus en profondeur le rôle des technologies émergentes (IA, réalité virtuelle, plateformes immersives) dans la transformation des expériences touristiques haut de gamme. Ces outils pourraient renouveler les modalités de communication, mais aussi de formation ou d'accompagnement des professionnels du tourisme dans la montée en gamme.

Ces pistes suggèrent l'intérêt de poursuivre les réflexions engagées dans ce mémoire à travers une approche plus comparative, systémique et prospective, pour contribuer à une meilleure structuration de la stratégie française en matière de tourisme de luxe.

Conclusion

Ce mémoire a permis de mieux comprendre comment les actions de promotion touristique peuvent s'inspirer des codes du luxe pour renforcer l'attractivité de la destination France. La revue de littérature a posé les bases conceptuelles en éclairant les mutations profondes du luxe contemporain, devenu plus expérientiel, culturel et émotionnel. Loin des symboles ostentatoires traditionnels, le luxe se redéfinit comme une quête d'exception, de personnalisation et d'authenticité. Il entretient des liens étroits avec le tourisme, en particulier dans sa capacité à mettre en valeur les territoires à travers des expériences immersives et porteuses de sens. L'étude a également mis en lumière le rôle structurant des institutions, des marques et des politiques publiques dans la valorisation de cette nouvelle forme de luxe. En mobilisant des récits territoriaux forts, des codes esthétiques et des dispositifs de communication inspirés du luxe, certaines destinations françaises parviennent à se différencier tout en attirant une clientèle haut de gamme. Toutefois, cette stratégie ne va pas sans poser de limites : elle interroge la place laissée aux autres clientèles, le risque de standardisation ou encore la cohérence des récits projetés.

L'enquête qualitative réalisée auprès de professionnels du tourisme à l'international, en particulier au sein d'Atout France, est venue enrichir et confronter ces apports théoriques. Elle a révélé une forte convergence entre les perceptions de terrain et les enseignements de la littérature, notamment sur la redéfinition du luxe, les attentes des clientèles américaines et l'importance croissante du storytelling expérientiel. Elle a également permis de faire émerger des enjeux concrets, comme les arbitrages entre montée en gamme et inclusivité, ou encore les difficultés à homogénéiser une image haut de gamme sur l'ensemble du territoire.

Plus globalement, ce travail met en lumière un enjeu stratégique : penser le luxe non comme une fin en soi, mais comme un levier au service d'un tourisme durable, différenciant et porteur d'identité. Le luxe peut renforcer l'attractivité de la France, à condition d'être intégré dans une logique de cohérence territoriale et de RSE. Les institutions publiques doivent veiller à ne pas calquer des modèles marchands décontextualisés, mais à adapter les codes du luxe aux réalités locales, aux valeurs partagées et aux aspirations contemporaines.

Pour conclure, cette étude a été très enrichissante, tant par les apports croisés de la littérature et du terrain que par les réflexions qu'elle ouvre sur l'avenir de la promotion touristique. Si les codes du luxe apparaissent comme de puissants leviers d'attractivité, leur usage demande nuance et cohérence territoriale. Mais à l'heure où l'IA redéfinit nos modes de consommation et d'inspiration, une question se pose : qui racontera demain les territoires ?

The screenshot shows the 'MariAnne' tool interface on the info.gov.fr website. The main heading is 'MariAnne, des voyages sur-mesure en France avec l'IA'. Below the heading is an 'Écouter' button and a publication date of 'Publié le 12 février 2025'. The main text reads: 'ENTRETIEN. L'outil MariAnne, sur le site France.fr, permet aux voyageurs de découvrir la France de manière personnalisée.' The central part of the page features a large interactive map titled 'Où souhaitez-vous aller ?' with a search bar and various French regions highlighted. To the right, there is a sidebar with the heading 'Dans cette actualité' and a list of author profiles: Clara Chappaz, Nathalie Delattre, and Sophie Primas. Below this is a section 'Sur le même thème' with the text 'Un nouveau record pour le sommet « Choose France »' and a link to 'Guy Savoy : dans les coulisses'.

Figure 21 Info.gov.fr

L'outil Marianne, lancé récemment pour promouvoir la France via l'IA, incarne déjà cette bascule. Capable de produire des récits adaptés à chaque profil de voyageur, il illustre une tendance de fond : l'automatisation croissante de la communication touristique. Dans ce contexte, comment les institutions conserveront-elles la maîtrise de leur image face à ces nouveaux récits algorithmiques ?

Références bibliographiques

1. CAIRE, Gilles. « Le tourisme dans l'économie française », *Cahiers français*, no 423, 2021, pp. 60-73
2. *Travel and Tour World*. Le marché français du tourisme de luxe devrait atteindre 53,63 milliards de dollars, avec de nouvelles destinations et des normes de service améliorées attirant les voyageurs du monde entier, 14 janvier 2025
3. THOMSEN, Thyra Uth, HOLMQVIST, Jonas, von WALLPACH, Sylvia, HEMETSBERGER, Andrea et BELK, Russell W. Conceptualizing unconventional luxury. *Journal of Business Research*, 2020, vol. 116, p. 441-448
4. Ko, E., COSTELLO, J.P. & TAYLOR, C.R. (2019). What is a luxury brand? A new definition and review of the literature. *Journal of Business Research*, 99, p.405-413
5. HOLMQVIST, Jonas, Luca M. VISCONTI, Christian GRONROOS, Blandine GUAIS et Aurélie KESSOUS. Understanding the value process: Value creation in a luxury service context. *Journal of Business Research*, vol. 120, 2020, p. 114-126
6. LANGER, Daniel. Le luxe sans filtre : les nouveaux codes du luxe pour 2025. *Luxury Unfiltered*, 8 janvier 2025
7. HANANIA Y, MUSNIK I, GAILLOCHET P. Le luxe, un secteur stratégique à renforcer en France. Dans : Hanania Y, dir. *Le luxe demain*. Paris : Dunod ; 2022. p. 141-147
8. RABBIOSI, C. Renouveler un héritage historique : tourisme, loisirs, shopping et branding urbain à Paris. *Cities*, vol. 42, partie B, févr. 2015, p. 195-203
9. WIJAYA, Heru. Comment la politique économique du pays aide-t-elle les marques françaises et italiennes à prospérer sur le marché mondial des marques de luxe ?, *SindoShipping*, 30 juin 2024
10. SAINTE MARIE, Alexandre de. Les nouvelles expressions du luxe. Trente ans et des poussières. In : Dunod, éd. *Le luxe*. Paris : Dunod, 2015, p. 27-52
11. VIGNERON, Franck. Comment gérer une marque de luxe ? In : BRIOT, Eric (dir.). *Marques et luxe*. EMS Editions, 2014, p. 67-90
12. AZIMI, Roxana. Le Musée d'Orsay signe un partenariat avec Louis Vuitton. *Le Monde*, 21 novembre 2024
13. LLORCA, Raphaël. L'imaginaire territorial des marques. Paris : Institut Terram, octobre 2024
14. GUPTA, Damini Goyal, SHIN, Hyunju et JAIN, Varsha. Luxury experience and consumer behavior: a literature review. *Marketing Intelligence & Planning*, 2023, vol. 41, n° 2, p. 199-213
15. MEYRONIN B. Les leviers d'action du marketing territorial. In : *Marketing territorial*. Paris : Presses de Sciences Po, 2014. p. 125-207
16. PAJON, Léo. A Reims, une gastronomie en pleine effervescence, *Le Monde*, 31 octobre 2024
17. HLADY-RISPAL, Martine et BLANCHETON, Bertrand. The diamond model: A French luxury cluster model embedded in regional heritage. *Journal of Small Business Management*, 2022, vol. 60, no 2, p. 420-446

18. BEUZE EDRAGAS, Florence et BOURON, Jean-Benoît. *Notion en débat : marketing territorial. Géoconfluences*, 18 décembre 2019
19. FORNIA, Ariane. « Comment concilier tourisme et développement durable ? » *CAFR. Le magazine de la Caisse des Dépôts*, no. 423, 2021
20. BATAT, Wided. *Transformer les expériences des marques de luxe grâce à l'artificialité : une perspective de recherche en marketing et en consommation. Management & Avenir*, 2019, n° 135, p. 135-151
21. DELAHAYE, François. *Luxe et même démesure : un créneau porteur pour le tourisme en France. In : Revue internationale et stratégique*, n°153, 2015
22. FROCHOT, Isabelle et LEGOHÉREL, Patrick. *Stratégies de communication dans l'industrie touristique. In : FROCHOT, Isabelle et LEGOHÉREL, Patrick (dir.). Marketing du tourisme. Paris : Dunod, 2018, p. 271-299*
23. PETR, Christine. *Vendre un lieu : le marketing de la destination. In : Le marketing du tourisme. 2^e éd. Paris : Dunod, 2015, p. 29-55*
24. STOCK, Mathis, COEFFÉ, Vincent, VIOLIER, Philippe et DUHAMEL, Philippe. *Acteurs et pouvoir dans le champ du tourisme. In : Violier, P. (dir.), Tourisme. Paris : Armand Colin, 2014, p. 195-234*
25. MATEO, Christopher. *Le tourisme de luxe en France atteint de nouveaux sommets avec Paris, la Champagne, la Bourgogne et la Provence offrant des expériences culinaires, culturelles et de mode*, 31 mars 2025
26. Internova Travel Group. *The 2024 Internova Index: North American Traveler Insights. New York : Internova Travel Group, 2024*
27. MATEO, C., 2023. *Tourisme de luxe : Comprendre la clientèle internationale. Luxe Recrutement*, 9 février 2023
28. BESSE, É. *Tourisme de luxe : comment faire revenir les clients à l'hôtel ?* 06 octobre 2021
29. WELTE, J.-B. et Ochs, L. (2024). *L'appropriation des clients dans les boutiques de marque de luxe : proposition d'une typologie. Décisions Marketing*, no 80, p. 53-68
30. BATAT, Wided. *The pursuit of luxury or luxuries? A framework of the past, present, and future of luxury research. Consumption Markets & Culture*, vol. 26, no. 2, 2023, p. 103-116
31. GOURDON J. *Dans les palaces, des concierges en or au service des ultra riches. Le Monde*. 2024 Oct 3
32. BATAT, Wided. *L'évolution du luxe : de l'objet à l'expérience. In : BATAT, Wided. Les nouveaux défis du luxe. Paris : Dunod, 2017, p. 1-79*
33. Skift & Curacity. *Reimagining the Role of Travel Media in Building Luxury and Lifestyle Brands. New York : Skift, 2024*

Annexe I. Guide d'entretien

Présentation du sujet et des objectifs de l'entretien, en rappelant la problématique : "Comment les actions de promotion touristique peuvent-elles s'inspirer des codes du luxe pour augmenter l'attractivité de la destination France ?"

Introduction

1. Pouvez-vous me présenter brièvement votre parcours professionnel, en particulier les expériences en lien avec le tourisme, le marketing ou le secteur du luxe ?
2. Quel est votre rôle actuel au sein de votre organisation, et quelles sont vos principales missions au quotidien ?
3. De quelle manière êtes-vous impliqué(e), directement ou indirectement, dans des projets ou réflexions qui touchent à la valorisation du luxe dans les stratégies touristiques ou territoriales ?

Lien entre luxe et territoire

4. Selon vous, en quoi les univers du luxe et du tourisme sont-ils compatibles ou complémentaires ?
5. Pensez-vous que les territoires peuvent s'appuyer sur l'image ou les codes des grandes marques de luxe pour renforcer leur attractivité touristique ?

Transposition pour la destination France

6. Dans quelle mesure la France est-elle perçue comme une destination de luxe ? Et selon vous, quels territoires français sont les plus pertinents pour intégrer ces codes ?
7. Comment un territoire peut-il intégrer les codes du luxe tout en conservant son identité culturelle et patrimoniale ?
8. Quels sont, selon vous, les principaux bénéfices mais aussi les risques d'une montée en gamme des destinations en s'appuyant sur les codes du luxe ?

Les attentes des clientèles hautes gammes

9. Quelles sont aujourd'hui les attentes majeures des clientèles touristiques haut de gamme ?
10. Quels types de communication sont les plus efficaces pour séduire ces clientèles exigeantes ?

Conclusion

11. Souhaitez-vous ajouter un point qui vous semble important et que nous n'aurions pas abordé sur le lien entre luxe, attractivité et promotion des destinations françaises ?

Remerciements et clôture de l'entretien.

