

Les hôtels font de la résistance

Dossier réalisé par



L'activité hôtelière, à l'image de celle du Liban, est extrêmement fébrile. Toute prévision à moyen ou long terme relève donc du défi pour ce secteur, alors que son potentiel de développement est grand.

Nagi Morkos/Hodema - Photos Greg Demarque

En 2011, l'activité hôtelière libanaise marque le pas : le début d'année morose dû à la chute du gouvernement et les bouleversements régionaux ont largement affecté le secteur, bien que les hôteliers aient réussi à limiter leurs pertes grâce à de bons résultats depuis la fin de l'été. Malgré l'instabilité couplée à la saisonnalité de l'activité, le secteur hôtelier libanais fait de son mieux pour tirer son épingle du jeu, avec Beyrouth comme destination phare. Le taux d'occupation y est satisfaisant, ce qui s'explique par le fait que le faible nombre de nouveaux établissements profite aux anciens déjà établis ; ces derniers affichent souvent complet en haute saison. Cette performance est également soutenue par la clientèle libanaise, 26 % du total, qui est moins affectée que les étrangers par l'instabilité politique. Le reste de la clientèle est composée principalement de Saoudiens, de Syriens et d'Européens, Français en tête. Les Jordaniens, qui étaient en début d'année premiers en termes de visiteurs étrangers au Liban, ne tiennent que la septième place dans les hôtels, car ils ne viennent que pour la journée. La plus forte progression est enregistrée par les Irakiens qui se replient sur le Liban aux dépens de la Syrie et de la Jordanie, suivis des Iraniens et des Turcs désormais exemptés de visa.

La clientèle est surtout répertoriée à Beyrouth, car la capitale concentre la majorité de l'offre d'hébergement marchand (hôtels, pensions, meublés, etc.) avec 200 établissements sur les 588 du pays. Si on additionne les 250 établissements du Mont-Liban, ces deux régions représentent autour de 80 % du parc hôtelier total, laissant le Sud, le Nord et la Békaa se partager les 20 % restants.

Sur l'ensemble de l'offre de Beyrouth et du Mont-Liban, 350 sont des hôtels et 100 sont des immeubles d'appartements meublés. Ces derniers sont appréciés des investisseurs, car moins cher à développer, et sans frais de gestion, ils offrent une bonne rentabilité et bénéficient d'une clientèle stable d'étudiants et d'hommes d'affaires.

La moitié des hôtels du Liban se rangent dans le milieu de gamme et près d'un tiers sont positionnés dans la tranche des 4 et 5 étoiles. Le taux de concentration dans la capitale est encore plus flagrant pour cette catégorie d'établissements qui plaît aussi bien aux touristes qu'aux investisseurs et est généralement tenue par des opérateurs non libanais. Ces derniers gèrent 4 203 chambres sous une vingtaine de marques hôtelières telles qu'InterContinental, Rotana ou Hilton. Ce qui ne représente que 5 % du nombre total d'hôtels. Les 95 % restants sont opérés par des indépendants et des chaînes libanaises. Cet écart peut s'expliquer par la frilosité de nombreuses chaînes internationales face aux aléas du pays, mais aussi au fait que les hôteliers libanais n'évaluent pas clairement l'intérêt de s'affilier à une chaîne.

Le secteur hôtelier est ainsi détenu en grande partie par des Libanais, notamment des familles dans lesquelles le métier se transmet de père en fils comme chez les Salha, propriétaires du Phoenicia et du Vendôme, les Achkar avec le Printania à Broummana et les Saab avec le Summerland Kempinski.

Quant aux étrangers, la crise financière internationale les rend moins enclins à investir de façon générale, et au Liban en particulier compte tenu de l'instabilité du pays. Les opérateurs internationaux sont eux plus pressés que les investisseurs de pénétrer le secteur, car ils demeurent peu nombreux sur un marché hôtelier encore considéré comme sous-développé et dans lequel ils espèrent implanter leur portefeuille de marques. Le dernier en date est la chaîne Hilton, qui vient de signer un accord de gestion avec Habtoor pour opérer le Habtoor Grand Hotel et le Metropolitan Palace Hotel à Sin el-Fil sous la marque Hilton Resorts & Suites.

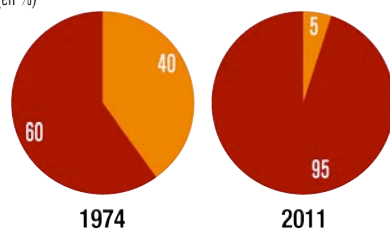
Le chiffre d'affaires moyen des établissements du pays avoisine le million de dollars par an, sachant que l'investissement dans un hôtel est de 4,5 millions de dollars en moyenne. Un hôtel de luxe, dont le coût est plus cher, peut quant à lui afficher 60 mil-

lions de dollars de chiffre d'affaires à l'issue d'une bonne année. Cette fourchette large s'explique par l'immense écart entre les tarifs pratiqués par les établissements en fonction de leurs prestations, mais aussi de leur situation géographique. Ceux de Beyrouth sont les plus rentables, ce qui explique que la ville accueillera 16 des 25 nouveaux hôtels prévus d'ici à 2015 (voir article projets).

Ces nombreux projets à venir rappellent que le Liban a des atouts séduction : l'hospitalité à la libanaise, un climat →

Répartition des touristes au Moyen-Orient

(en %)



■ Liban ■ Autres pays du Moyen-Orient

Source : Organisation mondiale du tourisme.

Tarif standard d'une nuitée au Liban

Hôtels

★★★★★
220-400 dollars
★★★★
130-250 dollars
★★★
90-170 dollars
★★
70-110 dollars
★
45-80 dollars

Appartements meublés

★★★★★
145-270 dollars
★★★★
90-170 dollars
★★★
60-110 dollars
★★
45-70 dollars
★
30-55 dollars

Logements alternatifs

🏠 Auberge/maison d'hôte	🏡 Ecolodge
20-45 dollars	20-35 dollars
⛶ Camping	🏠 Couvent/foyer/auberge de jeunesse
20-45 dollars	10-20 dollars

favorable, la diversité des sites touristiques, les événements culturels et les festivals, ainsi que la vie nocturne sont autant d'attractions pour les visiteurs.

Mais ce potentiel d'expansion touristique ne permet pas à lui seul au secteur hôtelier de surmonter des difficultés à la fois conjoncturelles et structurelles. Outre l'instabilité politique, premier facteur à risque pour l'industrie du tourisme, plusieurs écueils ralentissent les efforts engagés. Les projets hôteliers pâttissent en premier lieu des prix élevés de l'immobilier. Les Libanais, habitués à considérer le facteur de l'instabilité dans leurs stratégies d'investissement, privilégient plutôt les opérations de court terme. Les retours sur investissement sont souvent plus rapides avec des immeubles résidentiels et de bureaux qu'avec des hôtels, dont la rentabilité se calcule sur une dizaine d'années. Par ailleurs, le manque de chiffres fiables relatifs à l'activité (transactions, performances) et l'approximation des données dis-

ponibles empêchent la mise en place d'une stratégie solide à long terme, à la fois pour les investisseurs et les opérateurs. L'absence d'organisme exclusivement dédiée à la promotion touristique du Liban à l'étranger, sur le modèle du Commissariat au Tourisme des années 1960, affecte également le développement. Le vieillissement d'un grand nombre d'établissements, notamment ceux gérés par des indépendants, est un écueil additionnel qui donne une image moins attractive du parc hôtelier. Une seule mesure a pour l'heure été adoptée pour encourager les rénovations et la remise aux normes. Le ministère du Tourisme a mandaté Bureau Veritas pour effectuer une évaluation générale du parc hôtelier et délivrer une classification calquée sur les standards européens. D'autres facteurs externes au secteur l'affectent négativement, notamment la vétusté et la désorganisation des transports en commun aussi bien à l'aéroport qu'en ville, ou encore les tarifs prohibitifs pratiqués par les taxis. ■ →

Glossaire

Opérateur hôtelier

Compagnie hôtelière qui assure la gestion d'un ou de plusieurs établissements hôteliers. La gérance s'effectue sous la propre marque de l'opérateur ou sous une marque qui lui est affiliée.

Marque

Nom distinctif détenu par un opérateur ou un établissement hôtelier indépendant. La marque constitue un repère et une garantie de qualité aux yeux de la clientèle. Elle est un élément marketing fondamental pour les opérateurs.

Label/consortium/affiliation

Collection, association ou groupement d'hôtels dont un hôtel peut devenir membre. Il bénéficie ainsi de nombreux avantages tels que le nom, le système de distribution et de réservation, et l'assurance d'une promotion continue de son enseigne.

RevPar/Revenu par chambre disponible

Indicateur permettant de déterminer le chiffre d'affaires à partir des tarifs appliqués par chambre. Il est calculé par rapport au taux de remplissage. Le RevPar prend en compte la capacité totale de l'hôtel.

ADR/Average daily rate

Prix moyen par chambre (PMC).

Taux d'occupation

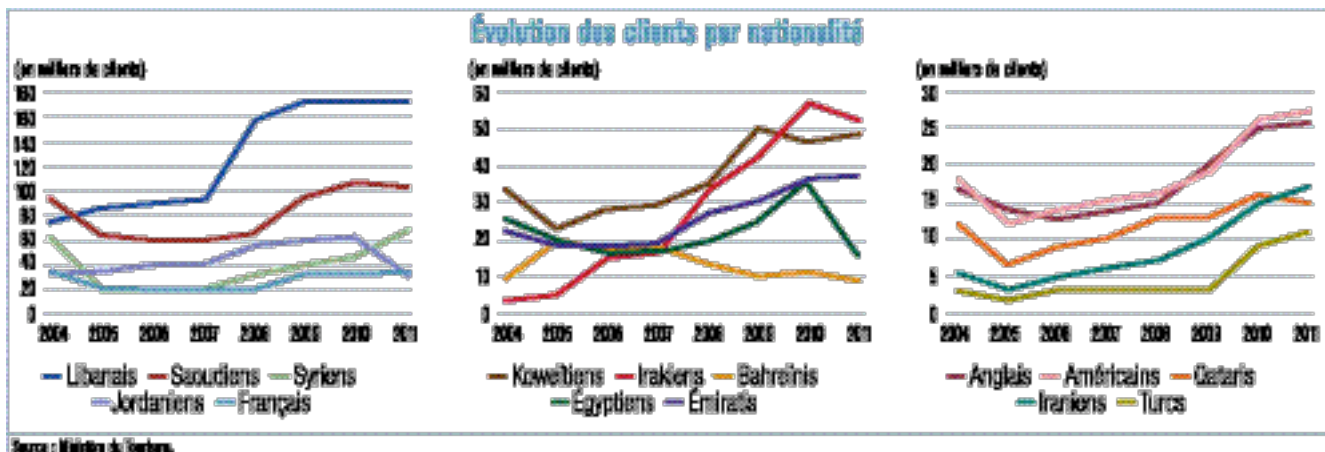
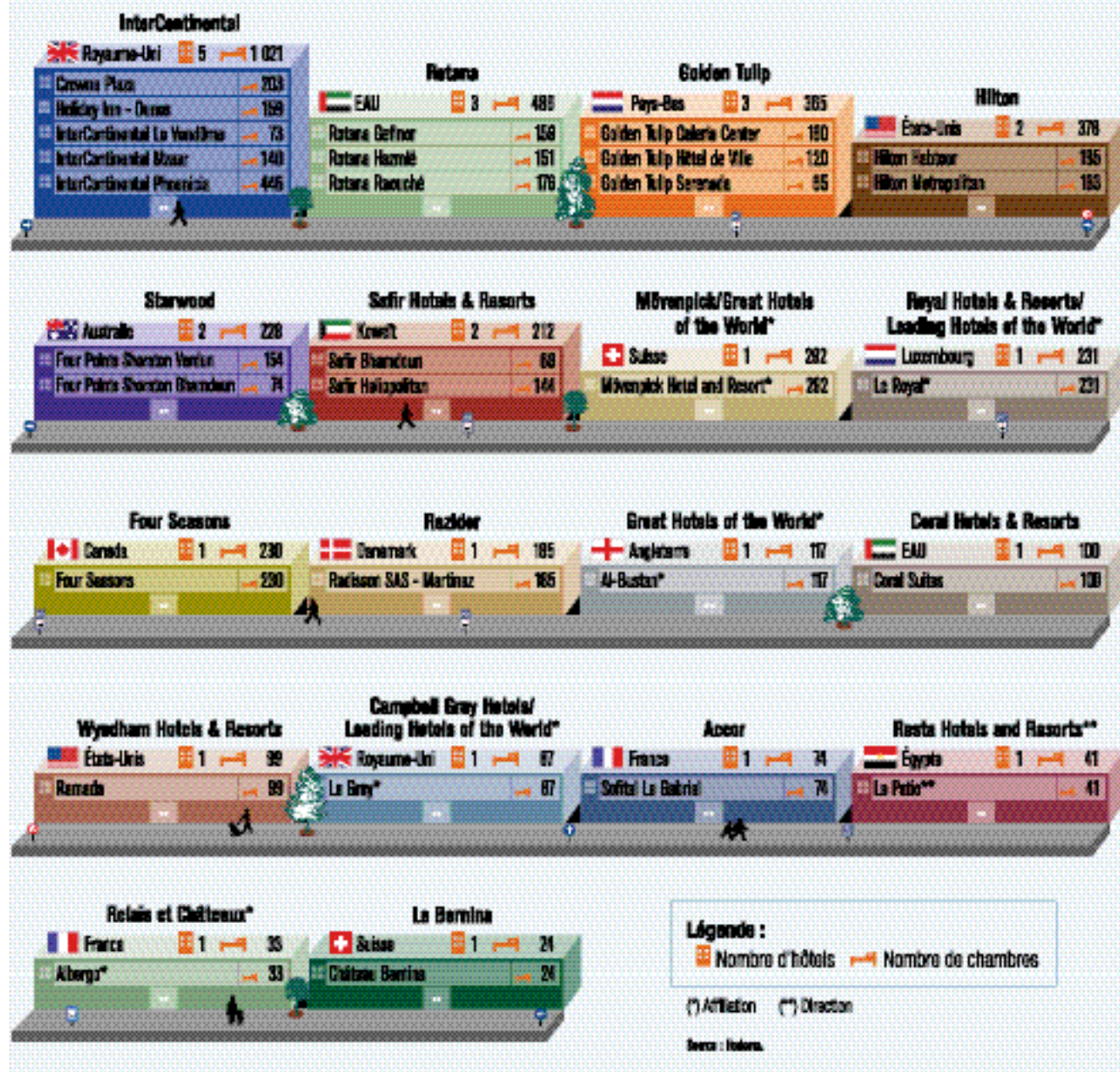
Rapport entre le nombre de chambres occupées et le nombre total de chambres dans un hôtel.

Hébergement marchand

Segment constitué de trois catégories d'établissements – les hôtels, les résidences de tourisme (appartements meublés) et les logements alternatifs. Ces derniers regroupent les foyers, couvents, écolodges, camping, auberges de jeunesse, gîtes et maisons d'hôtes. Les résidences secondaires et l'accueil des visiteurs par leurs familles et amis n'entrent pas dans la catégorie de l'hébergement marchand.

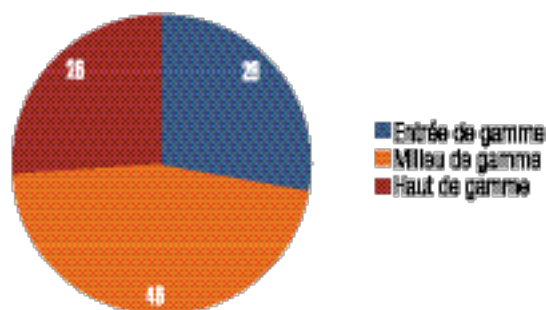


18 opérateurs internationaux gèrent au Liban 4 203 chambres



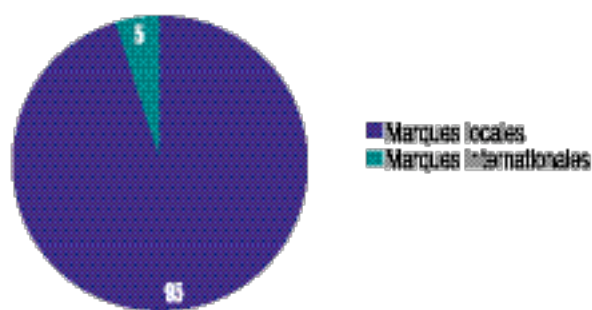
Distribution des établissements par catégorie

(en %)



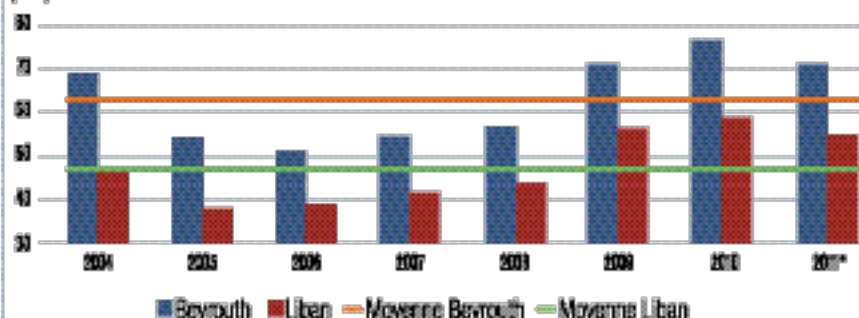
Faible pénétration des enseignes internationales

(en nombre d'établissements)



Taux d'occupation des hôtels au Liban et à Beyrouth

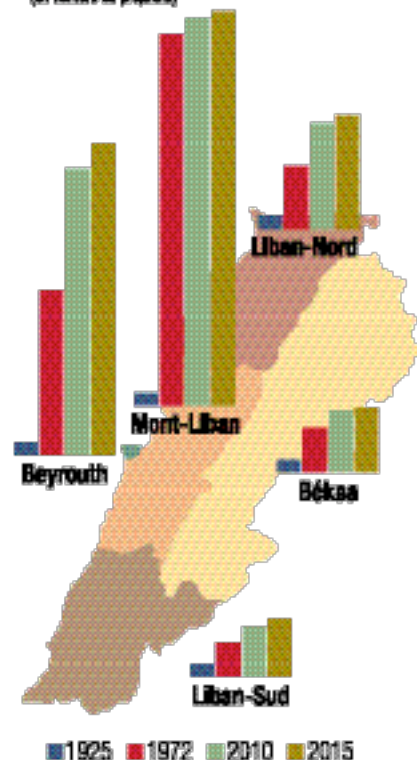
(en %)



(*) Prévisions

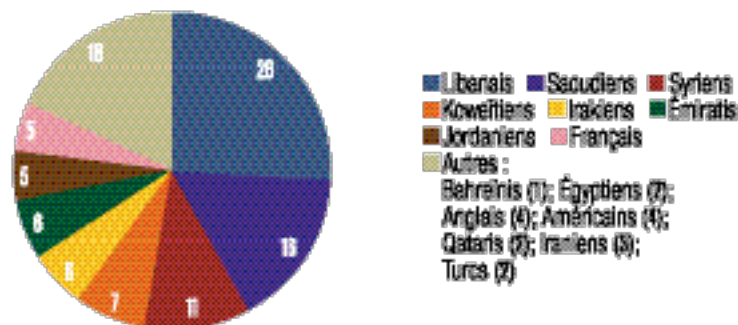
Distribution de l'offre par zone géographique 1925-2015

(en nombre de propriétés)



Top 15 des nationalités des clients des hôtels au Liban (prévisions 2011)

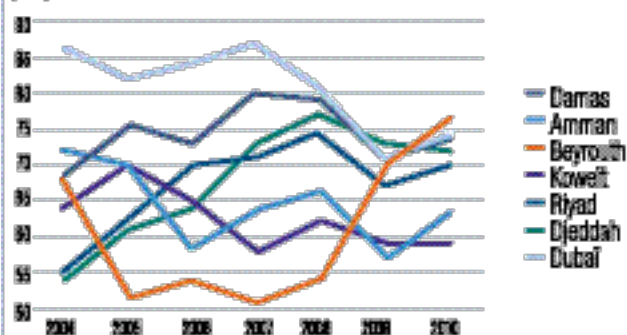
(en %)



Positionnement des hôtels libanais dans la région

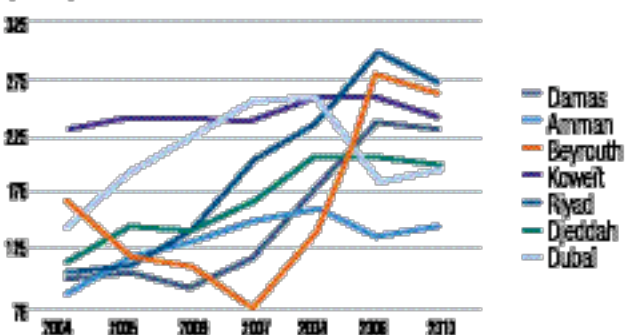
Taux d'occupation (hôtels 4 et 5 étoiles)

(en %)



Prix journalier moyen (hôtels 4 et 5 étoiles)

(en dollars)



Source : Ministère du Tourisme.

Une longue tradition hôtelière

Le Liban comme destination de villégiature de la région ne date pas d'hier. On raconte que les Phéniciens et les Romains aimaient passer l'été à Afqa et Beit-Méry. Puis l'époque ottomane a fait la part belle à Broummana et Aley. Selon le chercheur Bruno Dewailly, qui cite un guide de présentation de la Syrie et du Liban édité en 1925, quatre hôtels haut de gamme accueillaient les Européens et les notables égyptiens et syriens dans les stations de montagne de Bécharré, Aley et Jezzine, et à Baalbeck. Une vingtaine d'établissements étaient égale-

ment répertoriés à Broummana, Beyrouth, Tripoli et Zahlé. La Seconde Guerre mondiale met toutefois un coup d'arrêt provisoire à l'activité touristique, qui reprend de plus belle à partir des années 1950 jusqu'en 1972, où l'on dénombrait près de 450 établissements d'hébergement à travers le pays qui s'enorgueillissait d'être la première destination touristique de la région. La guerre civile et les périodes d'instabilité successive jusqu'en 2008 ont empêché le secteur touristique de retrouver son succès d'antan, notamment du fait de la fermeture répétée

de l'aéroport. En 1995, seuls 4 % des touristes venant au Moyen-Orient choisissaient Beyrouth comme destination, nombre d'entre eux étant des Libanais expatriés en visite dans leurs familles. Hormis un pic d'activité en 2004 rapidement oublié avec l'assassinat de Rafic Hariri l'année suivante, le nombre de touristes entrant au Liban est resté bas, ne représentant en 2011 que 5 % des touristes entrant au Moyen-Orient, bien qu'en nombre le pays ait retrouvé les chiffres de 1974 et ait dépassé le seuil de 2 millions de visiteurs en 2010. ■

Bureau Veritas délivre des étoiles aux hôtels

Depuis l'an dernier Bureau Veritas, un spécialiste des services d'évaluation de conformité et de certification, est chargé d'établir et d'appliquer une nouvelle classification des hôtels et des résidences de tourisme au Liban conforme aux normes internationales. Une quarantaine d'établissements ont déjà été visités, la plupart dans et autour de la capitale. Le classement précédent était effectué par le ministère du Tourisme, certains critères remontant à 1970. Cette procédure va permettre d'aligner les hôtels du pays aux exigences requises dans la plupart des grands pays touristiques et de rassurer les visiteurs étrangers. Le risque est toutefois qu'à l'échéance de cette phase de classification le nombre d'étoiles de certains établissements soient revus à la baisse.

L'inspection prend en compte tous les aspects du lieu, à la fois visuels, fonctionnels, quantitatifs et le mètre. La classification comprend des critères obligatoires et des points facultatifs comme les services de valet ou des fenêtres à double vitrage. Leur addition décide du classement entre une et cinq étoiles de l'établissement. Les 1* doivent respecter 71 critères obligatoires et comptabiliser 90 points, les 3* 134 critères et 250 points et les 5*, classement maximum, atteignent les 174 critères et 570 points. Les établissements proposant des services considérés comme en sus par Bureau Veritas (tels que la garde d'enfants) se voient attribuer la distinction supérieure "S". Les exigences sont moins nombreuses pour les résidences de tourisme et le système de points n'existe pas : il faut atteindre 75 critères pour obtenir 1* et 112 pour atteindre les 5*.

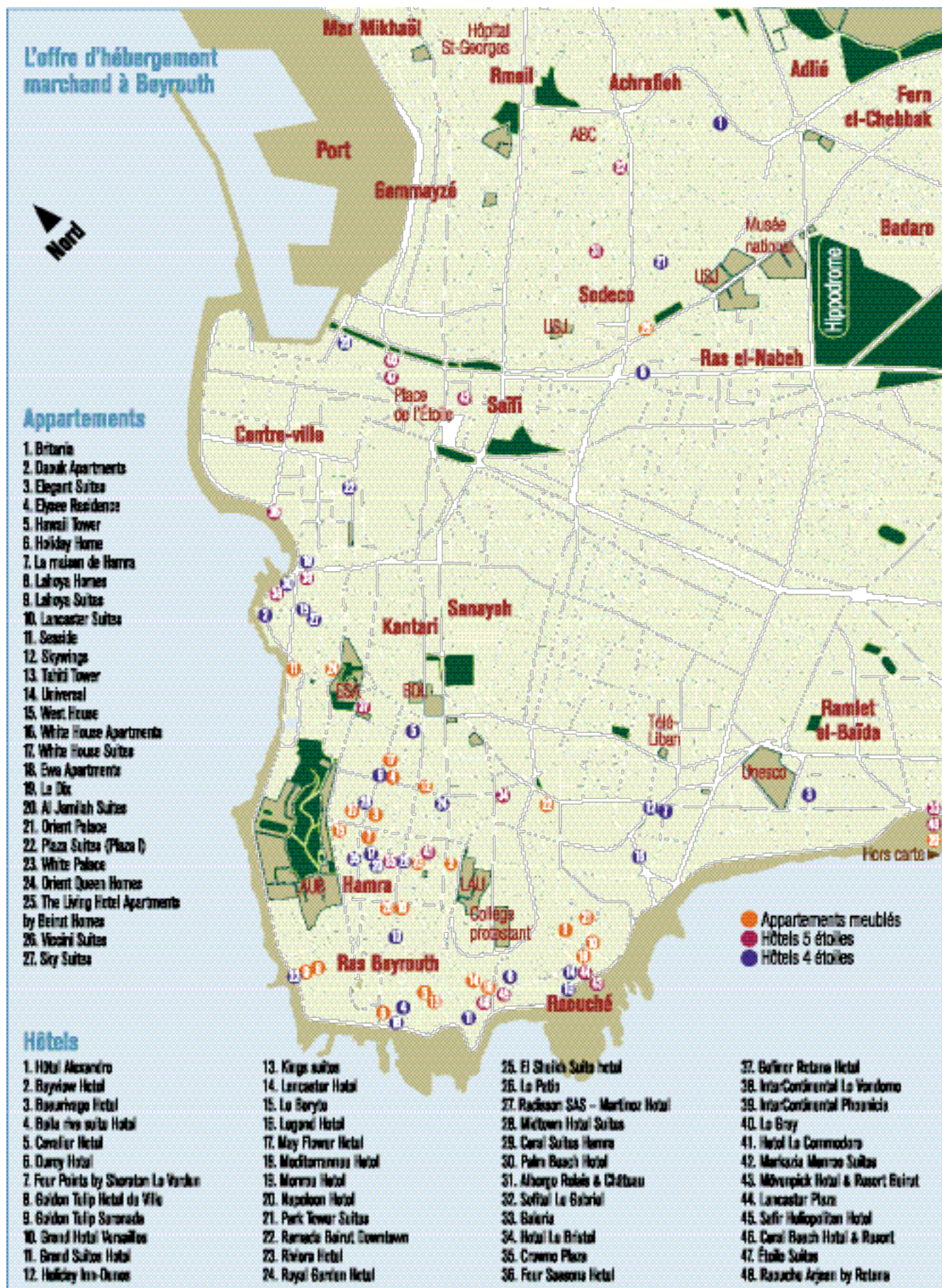


La nouvelle classification des hôtels met l'accent sur des points auparavant moins significatifs. Les critères de confort prennent en considération un large panel de détails, de la qualité des tapis à la serrure des portes en passant par la taille de la télévision, la largeur des lits et la hauteur des plafonds. La mise à disposition d'une salle de conférences et d'un business center peut apporter des points en plus, tout comme un spa avec massage, sauna et piscine. Les services tel qu'Internet prennent également une place grandissante : une connexion dans la chambre peut rapporter huit points et l'accès à Internet est obligatoire à partir de 3*. Les aspects ayant trait à la sécurité publique

(système incendie, accessibilité aux handicapés), la sécurité alimentaire ou encore la santé publique sont passés en revue.

Les hôtels et les résidences de tourisme qui souhaitent obtenir la classification doivent signer un contrat avec Bureau Veritas qui requiert une fiche de prédiagnostic, les plans architecturaux meublés et le permis d'opération pour les établissements dont le classement visé est 4* ou 5*. Les inspecteurs rédigent un rapport de visite pour les propriétaires des lieux, qui ont ensuite un mois pour demander un recours s'ils effectuent une mise en conformité vis-à-vis des critères de classement. Un contrôle annuel est également prévu. ■





Pierre Achkar

Interviews réalisées par Nada Alameddine/Hodema

Président du syndicat des hôteliers du Liban, propriétaire et gérant du Printania Palace à Broummana et du Monroe et Monroe Markazia à Beyrouth.

Quelle est la situation du secteur en 2011 ?

L'hôtellerie est comme la bourse : l'activité peut être en hausse puis chuter sans crier gare. Le changement de gouvernement en début d'année a notamment affecté l'industrie, nous avons enregistré une baisse de 35 % des réservations. La nomination du nouveau gouvernement a relancé l'activité. En juillet, le taux d'occupation avoisinait les 80 % en moyenne.

Quels sont les segments porteurs ?

Outre le nombre satisfaisant de touristes qui visitent le Liban chaque année, nous misons sur l'activité du tourisme d'affaires et l'organisation de séminaires en basse saison. Les touristes du troisième âge qui viennent visiter le pays hors saison sont également une cible porteuse pour nous. Ils s'intéressent au tourisme historique et religieux, et acceptent de séjourner dans des établissements en périphérie et dans la montagne. Ce qui per-

met de désengorger l'activité qui se concentre principalement sur Beyrouth.

Quels sont les facteurs qui empêchent le secteur de se développer ?

Il faut d'abord une situation politique stable qui rassure les touristes et les investisseurs. Avec un projet de développement structuré, le pays pourrait accueillir entre 8 et 10 millions de touristes. Un tour-opérateur a besoin de deux ou trois ans pour mettre en place et promouvoir une offre. Des incidents sécuritaires secouent le pays tous les trois ans, ce qui dissuade tous les professionnels. Un autre bémol est que la loi 402/95 sur le droit d'exploitation des terrains pour les hôtels (qui permet d'ajouter des étages) n'a pas été reconduite depuis fin 2008. Cela freine les nouveaux projets. Enfin, les taxes d'aéroport sont très chères, ce qui ne permet pas aux compagnies aériennes de proposer des offres attractives. ■



Gordon Campbell Gray

À la tête de la société CampbellGray Hotels, créateur de One Aldwych à Londres, et de Carlisle Bay à Antigua, il a créé Le Gray il y a deux ans au Liban.

Pourquoi avez-vous décidé de vous installer à Beyrouth ?

Je suis venu pour la première fois au Liban il y a 16 ans. En y revenant j'ai été fasciné et séduit par la capacité de transformation des Libanais et par l'énergie de la ville. La famille Abchee (propriétaire du Grand Hôtel de Ehdén), qui connaissait l'hôtel One Aldwych que je gérais à Londres, a fait appel à moi pour développer un projet au centre-ville de Beyrouth sur un terrain lui appartenant. La marque Le Gray a vu le jour au Liban avec cet hôtel. Nous avons ouvert en novembre 2009 et aujourd'hui je passe le plus clair de mon temps ici.

Quel est votre rôle dans l'hôtel ?

La société CampbellGray Hotels que j'ai fondée et que je dirige a signé un accord de gestion avec la compagnie Serene Real

Estate SAL, détenue par la famille Abchee et propriétaire de l'hôtel à 100 %. Aujourd'hui, je suis opérateur et gérant des lieux, et en quelque sorte le porte-drapeau de cet hôtel qui porte mon nom.

Quel bilan faites-vous aujourd'hui ?

Je suis très satisfait, le succès est au-delà de mes espérances. Nous enregistrons un taux d'occupation élevé et en haute saison nous affichons souvent complet. Lorsque nous avons ouvert, nos clients étaient principalement des ressortissants de la région. Aujourd'hui, nous accueillons de plus en plus d'Européens, qui représentent 30 % de notre clientèle. Ce sont surtout des particuliers curieux du pays et de la culture. Nous avons réussi à nous imposer comme une adresse incontournable de la capitale.



Quels sont les projets de développement du Gray ?

Nous souhaitons développer 16 nouvelles chambres, un restaurant, des salles de réunion et une salle de projection privée. Nous avons conclu un partenariat avec

Zuma, le célèbre restaurant asiatique basé à Londres, qui devrait se concrétiser en 2012. Nous travaillons également sur le développement d'un boutique-hôtel en bord de mer à Damour, qui s'appellerait Port d'Amour.

Avez-vous des projets personnels ?

Je suis sollicité pour développer la marque Le Gray dans la région, notamment à Oman et Bahreïn, mais la situation politique incertaine nous force à attendre. Je pense aussi, pourquoi pas, à explorer l'Amérique latine. ■

Mazen Salha

Président-directeur général de la Société des grands hôtels du Liban SAL, propriétaire des hôtels Phoenicia et Vendôme à Minet el-Hosn.



Quel est l'historique de votre famille dans l'hôtellerie ?

Dans les années 1950, mon père Najib a identifié une demande pour l'hôtellerie de luxe avec le boom des touristes dans le pays et la multiplication des vols desservant le Liban. En 1961 il ouvre l'hôtel Phoenicia, qui devient l'un des principaux établissements de la capitale jusqu'à la guerre civile qui a mis un frein à l'activité pendant 15 ans. Najib Salha achète le Vendôme peu avant le conflit. Le Phoenicia a été presque complètement détruit et pillé, et il ne restait après la guerre que la structure de béton. Nous avons rouvert le Vendôme en 1997 et le Phoenicia en 2000 après une rénovation totale du bâtiment et l'ajout de la tour C, constituée de 34 appartements de luxe appelés "Residence Suites". Les deux immeubles d'origine contiennent 446 chambres et suites. En 2005, l'explosion d'une bombe au passage

du convoi de Rafic Hariri à moins de 100 mètres à la fois du Vendôme et du Phoenicia détruit partiellement les deux établissements. En deux mois nous avons rouvert le Vendôme et en quatre mois le Phoenicia.

Quelles ont été les meilleures années d'activité pour vous ?

Les exercices de 2003, 2004 puis 2008 et 2009 ont été de bonnes années, mais l'âge d'or était sans aucun doute entre 1961 et 1974. Notre marketing est pris en charge par notre opérateur InterContinental Hotel Group (IHG). En 2011, nous avons enregistré une baisse d'activité de 30 % en moyenne par rapport à 2010, compte tenu de l'instabilité locale et régionale.

Vos deux hôtels sont gérés par InterContinental Hotel Group (IHG). En quoi cela consiste-t-il ?

Notre relation dure depuis 50 ans, le Phoenicia était le second hôtel dans le monde à rejoindre la chaîne IHG et le premier de la zone Europe, Afrique et Moyen-Orient. En tant qu'opérateurs de l'hôtel, ils ont désormais une bonne connaissance du fonctionnement du pays et de sa culture, à laquelle ils se sont bien adaptés, ce qui leur permet de travailler de manière efficace.

Comment voyez-vous le développement du secteur ?

Beyrouth a un gros potentiel pour accueillir de nouveaux hôtels. Et en dehors de la capitale, davantage de projets de 3 et 4 étoiles seraient nécessaires pour répondre à la demande future. Si la situation du pays se stabilise durablement, le taux d'occupation des hôtels à Beyrouth ne devrait pas passer sous la barre des 80 % quelle que soit la période de l'année et 60 % dans les lieux de villégiature. Un

Liban stable offrirait de belles opportunités à la fois pour le tourisme d'affaire avec l'activité de conférence (qui assure au Phoenicia un taux d'occupation de base), pour le tourisme de loisirs des ressortissants du Golfe ainsi que les voyages organisés. Tous ces segments constituent une bonne source de revenus pour notre industrie.

Quels sont les atouts et les défis du Phoenicia ?

Notre grand atout est notre position centrale, avec la vue sur la baie de St-Georges et la proximité avec les nouveaux complexes du front de mer, qui s'étendent jusqu'aux Souks. Les conférences et les banquets assurent le gros de notre revenu et nous nous félicitons de proposer les meilleures salles et équipements de la ville. Notre activité est constante tout le long de l'année avec des pics en été, pendant les fêtes religieuses et la fin de l'année. Nous proposons à nos clients – groupes et particuliers – des services tels que le spa, les équipements de gym, les piscines intérieure et extérieure. Le manque d'accès direct à la mer et la plage est un handicap que nous avons contourné en signant des accords préférentiels avec des plages et des piscines à proximité et dans tout le pays.

Quels sont vos projets ?

Concernant Le Vendôme, nous développons 35 nouvelles chambres qui seront prêtes d'ici à 2013. Le restaurant La Petite Maison, déjà ouvert à Nice et Dubaï, ouvrira au premier étage de l'hôtel en mai 2012. En outre, la Société des grands hôtels du Liban va gérer le yacht club et ses résidences situées à Zaitunay Bay. Nous avons par ailleurs déposé les marques Phoenicia et Vendôme à l'étranger, nous réfléchissons à des projets hors du Liban. ■ →

Jean-Marc Grosfort

Responsable du développement au Moyen-Orient et en Afrique du groupe Marriott.

Comment percevez-vous le marché libanais ?

Il est étroitement lié à ce qui se passe dans la région. Les investisseurs avec lesquels nous sommes en discussion sont en position d'observateurs prêts à s'impliquer dès que la situation se stabilise dans les pays voisins. En tant qu'opérateur, nous avons pour l'heure les mains liées par cette situation.

Vous étiez le premier opérateur international à vous implanter à Beyrouth après la guerre, pourquoi n'êtes-vous plus présents au Liban ?

Nous avons opéré le Galleria Marriott entre 1996 et 2007, et n'avons pas renouvelé le contrat avec le propriétaire des lieux. L'établissement était à l'époque situé à Jnah.

Souhaitez-vous vous réinstaller à Beyrouth ?

Le Liban est une priorité dans notre stratégie de

développement en 2012, car c'est aujourd'hui le seul grand pays du Moyen-Orient où nous ne sommes pas présents. Des discussions sont actuellement en cours pour l'ouverture de deux établissements dans le quartier de Solidere, dont un JW Marriott. Nous avons déjà identifié des terrains, mais nous ne pouvons pas établir de calendrier, car l'avancement des projets va dépendre des investisseurs et des financements, qui sont difficiles à obtenir actuellement, compte tenu du risque sécuritaire.

Quel segment du marché visez-vous ?

Le JW Marriott se positionne sur un segment haut de gamme, notre second projet sera l'une des marques du groupe situées entre 3 et 5 étoiles. Cela correspond à la fois à la clientèle type de Marriott, composée d'une majorité d'hommes d'affaires, et au profil d'une partie des visiteurs de Beyrouth. À terme, nous souhaiterions pouvoir ouvrir quatre hôtels dans la ville. ■



Georges Abou Jaoudé

Directeur chez FFA Private Bank, il est à la tête de la branche immobilière du groupe FFA Real Estate.

Quel projet hôtelier développez-vous ?

Le projet que nous développons s'appelle le Naas Springs, il est situé près de la forêt de pins de Naas à côté de Bickfaya. Il est constitué d'un boutique-hôtel haut de gamme avec des bungalows, un spa, des villas individuelles et un country club. Nous voulons en faire un projet écologique : le ruisseau de Naas va être relié au spa, une première de ce genre dans la région. Les traitements du spa seront réalisés spécifiquement avec des produits naturels et les voitures sont interdites sur la propriété.

Pourquoi le groupe FFA investit-il dans l'hôtellerie ?

FFA Real Estate, le bras immobilier de FFA Private Bank, a décidé d'axer son activité sur des projets immobiliers écologiques. Le Naas Springs est le premier projet hôtelier dans lequel nous nous impliquons, il nous permet de nous diversifier et correspond à notre stratégie de préservation de l'environnement. Nous allons

créer la société de gérance en hôtellerie Naas Hospitality qui permettra de gérer ce projet ainsi que d'autres à venir. En outre, la tendance pour le tourisme lié au bien-être se confirme dans le monde et nous souhaitons développer ce type d'offres au Liban.

Pourquoi avez-vous choisi un projet hors de Beyrouth ?

Nous avons décidé de participer à ce projet justement parce qu'il se situe dans une zone naturelle préservée renommée pour ses cours d'eau. L'association de la nature et du luxe rend cet endroit unique en son genre. L'autoroute qui traverse le Metn permet un accès facile.

Quels sont vos projets immobiliers ?

Nous sommes en train d'achever Badaro Gardens, un projet bénéficiant de la certification LEED. Des appartements plus petits devraient voir le jour sur le même modèle, pour répondre à la demande grandissante du marché. ■ →



Norma Khoury

Elle s'occupe de l'agence de voyages Lebanon Roots.

Quelle est la spécificité de votre agence ?

Lebanon Roots sort des sentiers battus de l'hébergement marchand classique en proposant à ses clients de séjourner dans les couvents de l'Ordre maronite à travers le pays. Notre agence est spécialisée dans les circuits de tourisme religieux. Nous avons été créés en 2003 par l'Ordre maronite, qui gère un grand nombre de lieux de pèlerinage dans le pays, parmi lesquels les couvents St-Maroun à Annaya ou St-Joseph à Jrebta. Nous proposons des circuits à la carte à des groupes, souvent envoyés par leurs communautés religieuses.

Quelles sont vos offres ?

Nos séjours associent tourisme religieux, culinaire et culturel. Le gros de notre activité se fait entre les mois de mai et octobre. En 2010, nous avons accueilli 200 visiteurs pendant cette période. Les circuits durent environ 10 jours et font

découvrir des régions du Liban, notamment le Nord, berceau du tourisme religieux maronite du pays. Les touristes sont accueillis dans les couvents par les supérieurs et disposent d'un guide touristique professionnel pour les visites culturelles. Récemment, nous avons lancé des séjours à l'étranger pour les Libanais en Italie, en Belgique, en France, en Hongrie et en République tchèque. Ces séjours, qui durent entre cinq et dix jours, mettent l'accent sur le tourisme religieux. Nous étudions également l'idée d'étendre notre réseau en Jordanie et en Irak.

Qui sont vos clients ?

Un grand nombre de Libanais de la diaspora s'inscrivent chez nous, mais des groupes européens sont également intéressés par nos offres, notamment les Suisses et les Français. Ils découvrent notre agence grâce au réseau de représentants religieux maronites dans leurs pays. La plupart ont plus de 45 ans et sont



intéressés par l'héritage historique du pays. Les Libanais sont de plus en plus intéressés par nos offres, nous proposons désormais des excursions à la journée. ■

Olivier Gemayel

Fondateur de Signature, un service de conciergerie destiné aux entreprises et aux particuliers.

Comment vous est venu l'idée de développer un service de conciergerie au Liban ?

J'ai travaillé dans plusieurs palaces à New York, Londres ou Paris, à différents postes. Avant de rentrer au Liban, j'étais le numéro deux de la loge de conciergerie du Fouquet's, qui comprend 12 concierges se relayant en permanence et 24 chasseurs et voituriers. Cette expérience m'a permis de devenir membre des Clés d'or, l'association des concierges de palaces regroupant 4 000 personnes dans 40 pays. Ma connaissance de l'hôtellerie de luxe et mon expérience du service sur mesure m'ont donné l'idée de transposer ici le service de conciergerie de palace pour les entreprises et les individus.

Quels services proposez-vous ?

Nos services sont calqués sur ceux des concierges de palace dont le rôle est de fournir des services à la carte aux clients

afin de leur simplifier la vie. Nous proposons des abonnements à l'année à notre service de conciergerie par téléphone pour les particuliers et les entreprises libanais. Les hôtels n'ont pas encore la culture du service personnalisé de conciergerie, mais je n'exclue pas d'élargir nos offres aux hôteliers à l'avenir. Les professionnels peuvent nous contacter pendant les heures ouvrables de bureau, alors que les particuliers peuvent nous joindre à tout moment du jour ou de la nuit. Nous essayons de satisfaire toutes leurs demandes, dans la limite de la loi du pays. Nos clients nous demandent surtout de réserver des tables ou des billets pour des événements. Mais au cours de ma carrière, j'ai eu à satisfaire des souhaits farfelus, comme privatiser la galerie des Glaces du château de Versailles, organiser un concert de Madonna pour cinq personnes ou encore trouver un jet rose. →



Quels sont vos projets ?

Je souhaite développer l'activité dans la région d'ici à 2013 et mettre l'accent sur la dimension internationale de nos services, soutenue par la diaspora libanaise. Je compte sur le bouche-à-oreille et non sur un plan marketing.

Nous sommes actuellement trois dans l'équipe, et je ne souhaite pas trop agrandir la structure pour conserver ce lien direct avec le client qui permet un service personnalisé.

Plusieurs hôtels haut de gamme sont implantés au Liban, pourquoi n'ont-ils pas de service de concierge comme en Europe et aux États-Unis ?

Les grands hôtels ici ont un service standardisé qui laisse peu de place au sur-

mesure. Une femme de chambre peut savoir disposer des chocolats, mais ne penserait pas les remplacer par des nougats s'ils ne sont pas mangés, ce qui apporterait une valeur ajoutée au service et donc au standing de l'établissement. On peut mettre ça sur le compte d'une formation insuffisante et d'un taux élevé de rotation du personnel qui ne s'attache pas à l'établissement. En outre, le métier est associé au gardiennage d'immeuble, souvent tenu par des employés sans qualifications, alors qu'en Europe, le poste de concierge est très bien considéré. L'adoption progressive de normes de qualité internationales par les hôtels libanais devrait éduquer les propriétaires à la personnalisation des services. Au Liban, les maisons d'hôte sont les seules à proposer

un service personnalisé proche de celui de concierge.

Que pensez-vous du secteur des hôtels haut de gamme au Liban ?

L'offre est en avance sur la demande et les professionnels anticipent une clientèle qui n'existe pas encore. Par ailleurs la taille limitée du secteur ne dynamise pas la concurrence qui tire les standards vers le haut. Les périodes d'activité creuses devraient être pour les établissements libanais l'opportunité de former leur personnel en interne et d'établir de nouveaux axes de commercialisation qui permettraient de créer une meilleure base sur laquelle rebondir en cas d'instabilité dans le pays. L'État libanais doit également faire un effort de promotion du pays pour rassurer les touristes. ■

Martine Btaich

Directrice du programme Dhiafee de l'ONG américaine Enara.

En quoi consiste l'initiative Dhiafee ?

Le projet est né en 2006 avec l'objectif de créer des opportunités économiques dans les régions rurales. Nous avons identifié une demande de la part des jeunes qui voyagent sac au dos et des Européens amateurs d'expériences locales. Le problème du Liban est la taille du pays : les touristes rentrent le soir dormir à Beyrouth, ce qui ne profite pas aux régions. L'idée était donc de développer des logements alternatifs. Il en existe cinq sortes : les maisons d'hôte, les auberges de jeunesse, les petits hôtels, les campings et les couvents. La mission de Dhiafee est de mettre en réseau ces hébergements et de proposer un annuaire aux visiteurs.

Quels sont vos critères de sélection des hébergements ?

Nous avons sélectionné 30 établissements selon plusieurs critères, tels que la beauté du lieu, la taille du bâtiment (il doit proposer environ 10 lits) et le fait qu'ils doivent être gérés par une famille, sauf pour les auberges de jeunesse. Le logement n'est qu'un maillon de l'activité touristique, les hébergements sélectionnés doivent se situer dans un périmètre qui offre des activités sportives ou culturelles aux visiteurs.

Nous dispensons ensuite aux propriétaires des formations de gestion et de cuisine en partenariat avec l'école hôtelière de la fondation Kafaat. Nous leur faisons également découvrir les principes du tourisme alternatif, largement méconnu dans la région. Il a fallu expliquer la tendance du retour aux sources, qui fait la part belle aux produits du terroir, à l'artisanat et aux traditions que les Libanais n'envisageaient pas comme profitables.

Quels sont vos projets ?

Notre plan initial était de mettre en place un réseau de 90 logements alternatifs. Mais l'instabilité du pays entre 2006 et 2008 a limité nos ambitions. Dhiafee a constitué 44 adresses à travers le pays. Notre prochaine étape est d'établir des critères de qualité et de classification pour professionnaliser l'activité, sur le modèle des "gîtes de France". Nous n'acceptons donc plus de nouveaux membres tant que ces nouveaux standards ne sont pas mis en place. Un décret du 12 septembre 2011 officialise le statut de maison d'hôte, ce qui va permettre de développer ces standards de qualité avec le ministère du Tourisme. Notre seconde ambition cette année est de renforcer les liens avec les régions et les municipalités pour intégrer



les hébergements dans des projets touristiques plus larges. L'objectif est à la fois de préserver l'héritage local et de promouvoir la zone. L'illustration réussie de ce modèle est la biosphère de la réserve du Chouf, qui fait profiter les villages alentours de l'activité à travers les transports, la cuisine, les logements et les guides touristiques. ■ →

Le personnel hôtelier : un vrai casse-tête

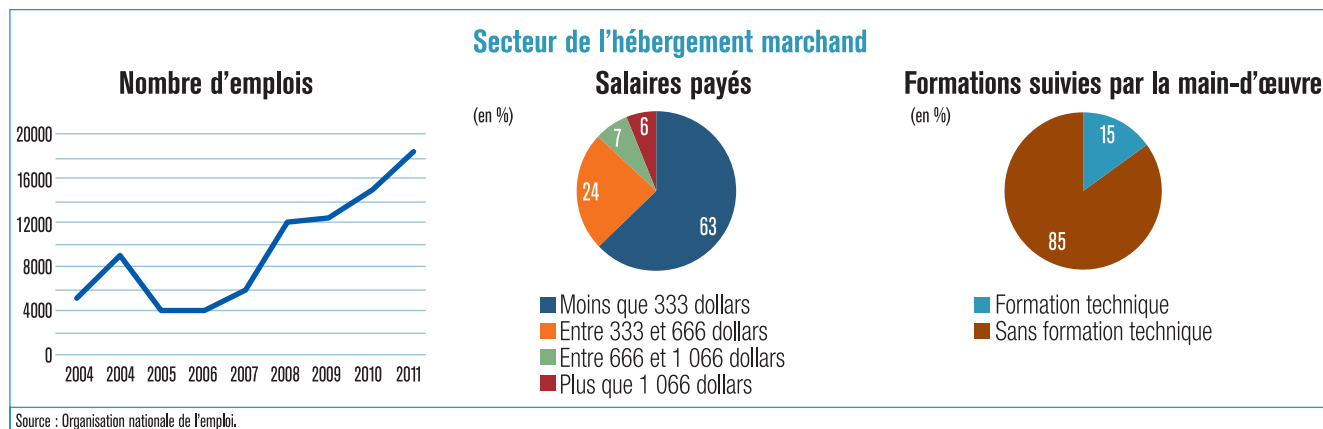
Le secteur hôtelier crée beaucoup d'emplois au Liban, mais le taux de rotation du personnel est très élevé.

Amine Semaane/Hodema

Le secteur de l'hébergement marchand est un gros pourvoyeur d'emplois au Liban avec près de 15 000 postes, majoritairement salariés, selon l'organisation nationale de l'emploi. Et les perspectives sont encourageantes, avec la création prévue de 3 000 postes d'ici à 2015. Mais l'activité souffre du décalage entre les aspirations des candidats et les qualifications recherchées par les employeurs qui ont du mal à fidéliser leur personnel. Le taux de rotation est très élevé dans les équipes hôtelières, au détriment de la qualité du service, et entrave le développement du secteur. Les hôteliers du pays s'en plaignent régulièrement : trouver du personnel est un casse-tête malgré le large éventail de formations dédiées au secteur. Ils demandent surtout des profils techniques spécialisés, comme

une femme de chambre ou un cuisinier, mais peinent à trouver des aspirants à cette voie. Ainsi, seuls 15 % des employés affichent une formation technique et pratique (Brevet de technicien BT ou Brevet de technicien supérieur BTS en hôtellerie) (voir graphique 2). À cela deux raisons principales : les salaires d'entrée proposés dans ce qui est considéré comme le bas de l'échelle sont peu attractifs étant donné les heures de travail à rallonge, ce qui pousse les Libanais à considérer ces métiers comme laborieux et ingrats. Du coup, les opérateurs embauchent, pour ces postes techniques, des candidats sans formation dont de nombreux étrangers moins regardants que les Libanais sur les salaires et les conditions de travail. Outre le problème du recrutement, le secteur peine généralement à garder son personnel,

qualifié ou non. Même s'il existe des établissements ouverts de longue date souvent gérés par des familles qui pratiquent une politique paternaliste de fidélisation du personnel, cette catégorie se réduit progressivement. La rémunération est la première justification de ce taux de rotation élevé. Si le salaire moyen dans le secteur avoisine officiellement les 945 000 LL par mois (630 dollars), la fourchette est large, car la politique salariale des hôtels répond à différents critères : localisation géographique, origine géographique des salariés, catégorie de l'établissement, rémunération selon l'expérience. Les salaires peuvent varier du simple au double, à poste égal, selon si l'établissement est installé à Beyrouth, dans le Mont-Liban, le Nord, la plaine de la Bekaa ou le Sud-Liban. Seuls 7 % des salariés de →





l'hôtellerie, principalement des métiers de gestion, touchent plus de 1 600 000 LL (1 070 dollars). La taille réduite du marché et la concurrence entre hôteliers peuvent les pousser à débaucher les employés d'autres établissements moyennant une augmentation de salaire, même symbolique. Dans les établissements de chaînes, si les salaires sont globalement meilleurs que chez les employeurs indépendants, la direction n'hésite pas à licencier en cas de ralentissement de l'activité sous la pression de résultats négatifs.

Le phénomène de chaises musicales ne s'observe pas uniquement au sein du marché local. Près de 20 % des employés qui démissionnent le font pour s'expatrier. À

cela plusieurs raisons. Si certains cherchent des pays où l'industrie touristique est stable – les départs en 2006 des profils qualifiés nuisent encore aujourd'hui au secteur –, d'autres quittent le pays à la recherche de reconnaissance. Car au Liban les métiers à responsabilité sont souvent confiés à des Occidentaux, signe de prestige pour l'établissement. Leurs homologues locaux, à diplôme égal, ne se voient pas confier les mêmes postes aux mêmes salaires. Beaucoup de Libanais décident donc de tenter leur chance à l'étranger, où ils sont reconnus pour leurs compétences et leur multilinguisme, et où les perspectives d'évolution de carrière sont plus attractives. ➔

Qui sont les employés ?

La plupart des salariés du secteur hôtelier travaillent aujourd'hui à Beyrouth et au Mont-Liban, deux régions qui attirent le gros des visiteurs et qui génèrent près de 75 % des emplois. Les Libanais représentent les trois quarts des salariés du secteur suivis par les Syriens, les Égyptiens, les Africains, les Asiatiques et les Occidentaux. Ces derniers sont les mieux payés ; viennent ensuite les Libanais et les ressortissants de la région. Les employés d'origine africaine sont les moins bien rémunérés, bien que leur nombre soit en hausse avec l'augmentation de la sous-traitance des services de nettoyage et de maintenance. Plus de deux tiers du personnel est constitué d'hommes et les chiffres montrent qu'ils ont pour la plupart le même profil – 75 % ont moins de 40 ans et 60 % se déclarent célibataires. Ce schéma peut s'expliquer par la pénibilité de certains postes et leurs exigences en termes d'horaires : le nombre d'heures de travail hebdomadaires est de 49 heures en moyenne, ce qui est plus élevé que la moyenne nationale. Plus de 44 % travaillent plus de 50 heures. Les femmes sont payées 30 % de moins que leurs homologues masculins, ce qui reflète l'inégalité générale dans le marché du travail, selon une étude de la société de conseil Hodema.

Qui sont les employeurs ?

Les structures hôtelières sont pour la plupart de petite taille et gérées par des familles. Près de 90 % d'entre elles comptent moins de 50 employés, avec une moyenne générale de 18 individus, selon l'Organisation nationale de l'emploi. Le recrutement se fait par le biais de réseaux personnels. Seuls 11 % des employeurs font appel à une agence de recrutement et une minorité passe par le Net. Peu d'établissements (6 %) se déclarent habilités à employer des personnes handicapées. Les chaînes internationales emploient près de 20 % des salariés du secteur. Elles recrutent selon des procédures standardisées. Les jeunes diplômés les apprécient, car elles dispensent de formations internes et permettent davantage de promotion interne localement ou à l'étranger.

Quatorze nouveaux projets à Beyrouth d'ici à 2015

Lina Raphaël/Hodema

Le boom immobilier de la capitale profite aux projets de développement hôtelier. Près de 14 sont actuellement dans le pipeline et d'autres devraient se concrétiser prochainement (voir tableau). Certains établissements existants entreprennent des rénovations et des agrandissements. C'est le cas de L'Albergo, l'hôtel de charme de la rue Abdel Wahab à Achrafié, qui est en train de réaliser une extension à son établisse-

ment initial pour un investissement de l'ordre de 10 millions de dollars. Deux nouveaux bâtiments sont prévus à l'arrière des locaux actuels : l'un est une suite de l'hôtel avec une vingtaine de chambres supplémentaires et l'autre est un immeuble résidentiel comprenant 24 appartements indépendants, dont une dizaine a déjà été vendue. Les occupants pourront souscrire s'ils le souhaitent aux services de l'hôtel. Le tout devrait être terminé courant 2013. Autre

grand nom de l'hôtellerie beyrouthine, Le Vendôme fait également peau neuve. L'établissement de Aïn el-Mreissé va ajouter 32 nouvelles chambres, dont 14 suites, à ses 73 existantes. Le nouveau bâtiment sera rattaché à l'ancien par le lobby. Une piscine extérieure sur le toit, un espace de banquet et des salles de réunions d'une capacité de 200 personnes sont également prévus. Le projet est programmé pour l'hiver 2013. D'ici là, l'hôtel devrait accueillir au premier →

Quelque 1 873 nouvelles chambres d'ici à 2013

Nom	Nombre de chambres	Opérateur	Principal actionnaire	Date d'ouverture	Investissement (en dollars)
Centre-ville					
Grand Hyatt	354	Hyatt Hotels and Resorts	Société méditerranéenne des grands hôtels SAL	2013	180 millions
The Landmark	240	ND	Landmark SAL	2013	240 millions
Grand Théâtre	60	ND	Solidere	2012	ND
Boutique Hôtel Mina el-Hosn	60	ND	Solidere	2012	ND
Solidere Rotana Suites	250	Rotana Hotels	Solidere	2013	ND
Résidence Solidere (appartements meublés)	60	ND	Solidere	2012	ND
Aïn el-Mreissé					
Le Vendôme	34	InterContinental Hotel Group		2012	ND
Plot 733	34	ND	Dalfa	2013	12 millions
Jnah					
Kempinski Summerland	270	Kempinski	Société générale d'entreprises touristiques SAL	Début 2013	200 millions
Verdun					
Staybridge Suites	121	InterContinental Hotel Group	Soligran Hotels SAL	2012	ND
Saïfi					
Saifi Suites	68	ND	Saifi Pearls	2012	20 millions
Achrafié					
Albergo	22	Relais & Châteaux	Henriette Nammour	2013	10 millions
Badaro					
The Modern by Beirut Homes	100	Beirut Homes	Beam Developers	2012	ND
Medawar					
Centro	200	Rotana Hotels	ND	2013	ND

étage le restaurant La Petite Maison l'été prochain et entamer la rénovation des installations des chambres existantes.

Hormis les extensions, le développement hôtelier passe par la reprise d'établissements existants par de nouveaux opérateurs internationaux. Cette stratégie montre que ces derniers voient Beyrouth comme une destination incontournable. En reprenant des adresses existantes, ils contournent la frilosité et la lenteur d'exécution qui caractérisent actuellement les investisseurs, inquiets de la crise. C'est le choix qu'a fait Hilton en signant un accord avec le groupe Habtoor pour convertir le Habtoor Grand et le Metropolitan Palace en Hilton Beirut Habtoor Grand et Hilton Beirut Metropolitan Palace. Ces derniers, d'une capacité de 195 et 183 chambres, devraient rouvrir sous leur nouveau nom début 2012. Le Hilton Beirut Habtoor Grand fait la part belle au business avec quatre salles de réunions, un business center et annonce la plus grande salle de conférences de la ville d'une capacité de 2400 personnes. Le spa, de l'ordre de 3500 m², devrait également battre des records d'espace. Près de Ramlet el-Baida l'historique Summerland de la famille Saab est repris par l'opérateur allemand Kempinski pour un investissement de 200 millions de dollars. Le projet, qui devrait se terminer début 2012, comporte d'une part un hôtel de 151 suites de 50 à 300 m² et un village de 45 appartements. Deux piscines et un spa complèteront l'ensemble. D'autre part un club de 550 cabines verra le jour, avec un accès direct à la plage de sable. Aux hôtels existants s'ajoutent enfin tous les nouveaux projets qui fleurissent dans la capitale. Certains, annoncés depuis plusieurs années, peinent à se finaliser. Les raisons, multiples, peuvent aller de la difficulté des investisseurs à trouver des fonds dans le contexte de crise actuelle au blocage des chantiers après la découverte de vestiges archéologiques. Le Landmark est de ceux-là. Situé à côté de la place Riad el-Solh au centre-ville, le projet, piloté par l'architecte français Jean Nouvel, est le chantier le plus important du quartier avec une superficie de 160 000 m² et un investissement de 240 millions de dollars. Annoncé pour 2013, il est momentanément en suspens après la découverte sur le site de ruines romaines qui nécessitent une phase d'excavations. Le complexe devrait comprendre une tour



de 42 étages accueillant l'hôtel de 240 chambres et deux autres bâtiments abritant appartements et boutiques. Le Grand Hyatt Hotel est lui aussi à la traîne. Le projet devait initialement finir fin 2008, mais a subi un coup d'arrêt du fait de l'instabilité puis un retard dans les travaux. Situé derrière l'immeuble Starco, l'hôtel prend la place de l'ancien Hilton détruit pendant la guerre. Il comportera 354 chambres, des salles de réunions, trois restaurants, un

spa et une piscine en plein air. Il est actuellement annoncé pour la fin de l'année 2013. Fraîchement ouvert à Manara, Le Dix Hotel vient s'ajouter aux cinq étoiles de Beyrouth, et comporte dix suites ; il se caractérise par son restaurant de cuisine française, Le Quinze, situé sur le toit et dont le plafond amovible permet de profiter d'une vue panoramique sur la ville. Le spa de l'hôtel proposera également des produits et des services de la marque Nuxe. ■