

# La difficile survie des hôtels libanais

Dossier réalisé par  hodema consulting services

L'activité hôtelière au Liban traverse des années noires. Depuis 2011, l'aggravation des tensions sécuritaires et politiques a entraîné une chute continue du nombre de touristes et une crise sans précédent du secteur hôtelier depuis la fin de la guerre civile en 1990. Cette année, alors que quelques indicateurs semblaient présager d'une reprise, l'intensification des tensions avec les pays du Golfe annonce de nouveaux périls pour les hôteliers.

Nagi Morkos

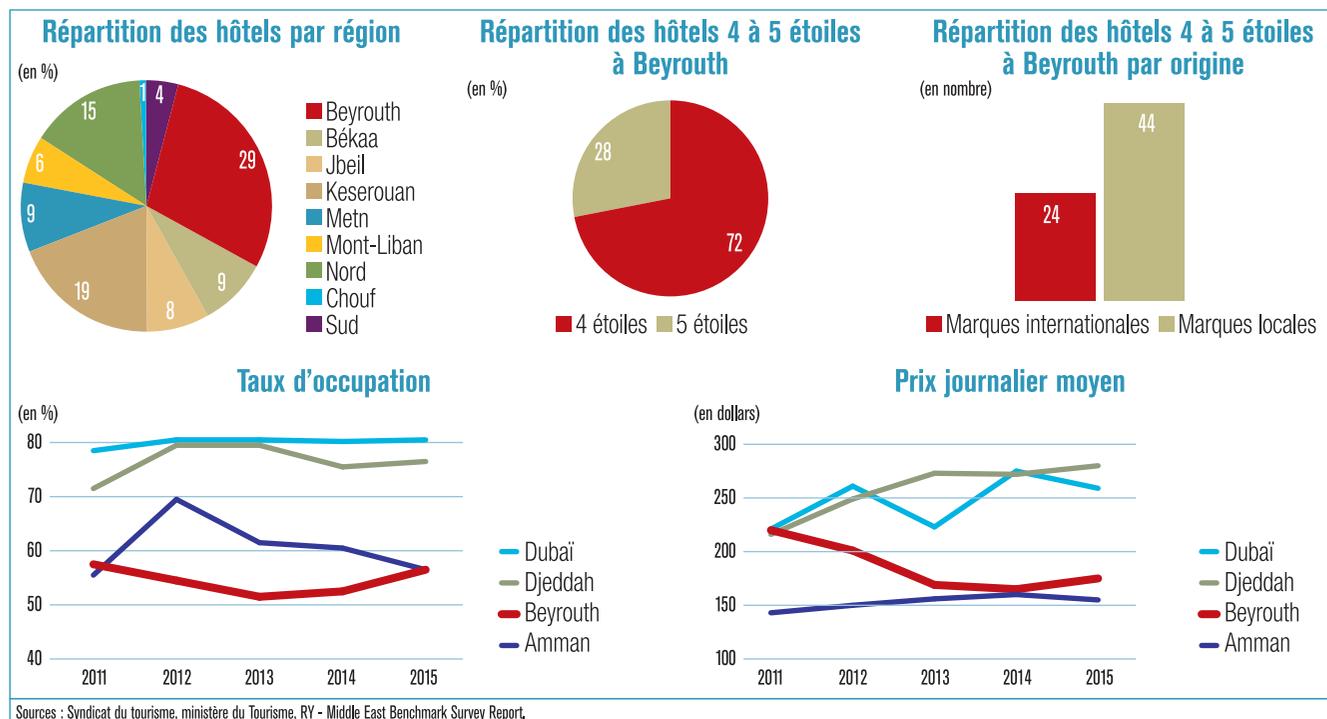


Greg Demarque

**O**n ne compte plus les motifs de désaffection des touristes : paralysie des institutions, incidents sécuritaires, crise des déchets, etc., il y a de quoi susciter de la méfiance. Sans compter le contexte régional. La guerre qui fait rage en Syrie depuis 2011 continue de déteindre sur le Liban où les réfugiés ont afflué en nombre. Autre conséquence directe de cette guerre, la coupure des voies routières qui relient Beyrouth à la sous-région. Aujourd'hui, le pays n'est guère plus accessible que par avion et les compagnies sont obligées d'allonger leurs trajets pour éviter de survoler la Syrie. Enfin, la dégradation des relations diplomatiques entre le Liban et les États du Golfe a fini par donner le coup de grâce au secteur du tourisme libanais. Les ressortissants de ces pays sont priés de ne plus se rendre au Liban. Résultat, les hôtels à moitié vides sont obligés de casser leurs prix pour survivre.

## DES HÔTELS À MOITIÉ VIDES, DES PRIX CASSÉS

Selon le cabinet de conseil Ernst and Young, le taux d'occupation des hôtels à Beyrouth était de 56 % en 2015, soit l'un des plus bas de la région. Dubaï, à titre de comparaison, enregistre un taux d'occupation de 80 %.



Toutefois, ce taux de 56 % est en légère augmentation par rapport aux années précédentes. En fait on est revenu au taux d'occupation de 2011 (57 %) sauf que l'évolution de la clientèle a fait baisser les prix.

Sur la période 2011-2015, le revenu moyen par chambre s'est effondré de 20 %, passant de 220 dollars à 175, selon Ernst and Young. Cela s'explique par la guerre des prix sans merci que se sont livrés les hôtels pour attirer les touristes restants et par l'évolution du type de clientèle. Il est important de noter ici que les établissements d'appartements meublés tirent leur épingle du jeu en proposant aux voyageurs des formules à long terme à des prix compétitifs. Leur clientèle est principalement composée de familles syriennes ou libanaises expatriées ainsi que d'étudiants. Ces établissements affichent des taux d'occupation plus élevés que les hôtels.

### BAISSE DU POUVOIR D'ACHAT

Selon les chiffres du ministère du Tourisme, le Liban a accueilli 1,52 million de visiteurs en 2015. C'est un peu moins qu'en 2011 (1,65 million), mais la vraie différence tient dans la répartition de la nationalité des touristes et dans leur pouvoir d'achat. Pour la première fois, le nombre de touristes euro-

péens dépasse légèrement celui des Arabes. En 2015, ils représentent ainsi un voyageur sur trois. Parmi les Arabes, les Irakiens représentent aujourd'hui 40 % des arrivées, suivis par les Jordaniens et les Égyptiens. Cela veut dire que l'absence des touristes du Golfe a été en partie compensée par l'augmentation du nombre des visiteurs d'Irak, de Jordanie et d'Égypte, mais ces clients ont un pouvoir d'achat beaucoup plus limité.

### UN RETARD À RATTRAPER

La baisse des revenus du secteur hôtelier et le manque de confiance dans l'avenir n'aident pas les propriétaires d'établissements à se lancer dans des travaux de rénovation ou d'extension, mises à part quelques exceptions, notamment Le Gray et le Gefinor Rotana. Pourtant une bonne partie du parc immobilier local aurait besoin d'un coup de neuf. Globalement, on sent une stagnation du secteur. Il y a peu de nouvelles ouvertures, celles annoncées ont pris du retard comme dans le cas du Kempinski Summerland qui ouvrira finalement cet été, tandis que d'autres sont suspendues comme le projet de l'architecte Jean Nouvel ou le Grand Hyatt.

De plus, les professionnels du secteur peinent à recruter du personnel de qualité, car

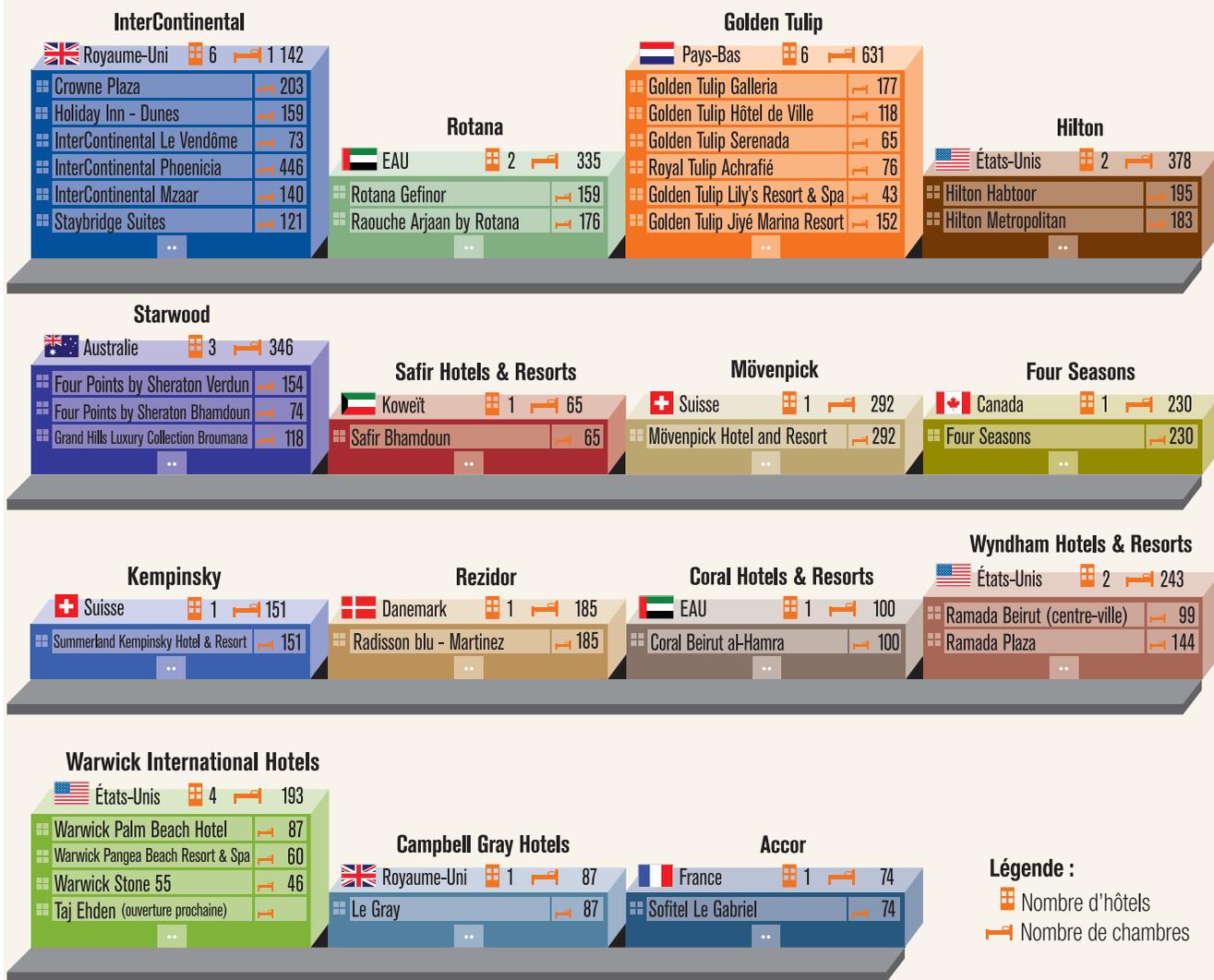
les jeunes diplômés des écoles hôtelières préfèrent souvent émigrer. Au final, et malgré l'annonce de nouvelles ouvertures (Royal Tulip Achrafié, Mandarin Oriental), le pays prend malgré lui du retard par rapport notamment aux pays du Golfe.

### MISER SUR LE TOURISME DE NICHE

Depuis 2010, le Liban se tourne vers le tourisme rural, ou l'écotourisme. Cette stratégie, d'abord impulsée par un investissement de plus de 10 millions de dollars dans le tissu local par des institutions internationales comme Usaid, l'Union européenne ou encore l'Union pour la Méditerranée, a permis au Liban de développer des initiatives qui mettent en valeur son patrimoine naturel et ses traditions. Par la suite, le ministère du Tourisme s'est à son tour engagé dans cette voie et œuvre à travers sa campagne "Live Love Lebanon" à la promotion des régions. Au niveau de l'offre hôtelière cela se traduit par un engouement des Libanais pour les chambres d'hôte qui affichent des taux d'occupation plus élevés que la moyenne. Enfin le secteur touristique libanais peut encore compter sur les niches que sont les séjours religieux ou médicaux. Mais ces activités spécifiques ne compensent pas la baisse globale du secteur. →

# affaires hôtellerie & tourisme

## 15 opérateurs internationaux gèrent au Liban 4 452 chambres



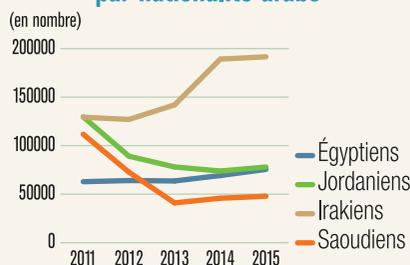
## 15 affiliations gèrent au Liban 422 chambres



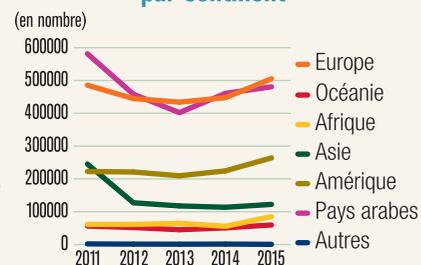
### Nombre d'arrivées de touristes



### Évolution des clients par nationalité arabe



### Évolution des clients par continent



Sources : Hodema, ministère du Tourisme.



# Bureau Veritas a décerné ses étoiles à 113 hôtels libanais

Chloé Doumet

**D**epuis 2012, Bureau Veritas, organisme international chargé par le ministère du Tourisme de distribuer leurs précieuses étoiles aux hôtels libanais, a déjà évalué 113 établissements. Précédemment, les étoiles étaient décernées par le ministère lui-même, selon un modèle hérité des années 1970, mais c'est un souci d'harmonisation avec les normes internationales et la volonté de placer le secteur du tourisme libanais sur le même plan que ses compétiteurs étrangers qui a fait pencher la balance en faveur de cette externalisation.

Le travail de Bureau Veritas commence par une inspection. Le système de classification s'inspire directement des réglementations mondialement reconnues, s'appuyant sur des critères "obligatoires" et "facultatifs". Chaque critère rempli donne des points qui, cumulés, déterminent le nombre final d'étoiles que l'établissement peut revendiquer. Les établissements "une étoile" doi-

vent respecter 71 critères obligatoires et comptabiliser 90 points, les "deux étoiles" 83 critères et 170 points, les "trois étoiles" 134 critères et 250 points, les "autres étoiles" 157 critères et 380 points, et les "cinq étoiles", au plus haut du classement, 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) obtiennent la distinction supérieure "S".

Cette procédure a un coût, qui varie en fonction du type de structure (hôtels/appartements meublés/restaurants) et du nombre de chambres, avec un minimum de 1 150 dollars pour un petit hôtel. Ces coûts leur sont directement facturés et incluent 10 % de taxes qui reviennent au ministère du Tourisme.

Le contrat entre Bureau Veritas et le ministère a pris fin en mai 2016. Lors de la rédaction de cet article, il n'était pas encore renouvelé. ☐



Trois questions à  
**Joseph Chatta, directeur  
de Bureau Veritas Liban**

## La crise du secteur touristique au Liban a-t-elle affecté votre travail ?

Oui, car elle a conduit plusieurs établissements touristiques à reporter leur projet de classification. Nous remarquons que le nombre de nouveaux contrats collectés, ainsi que le nombre de renouvellement de contrats a diminué au cours de ces cinq dernières années.

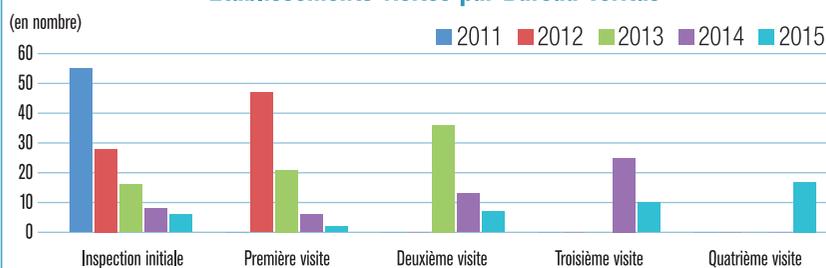
## Quels sont vos projets dans ce contexte ?

Il serait intéressant de travailler en collaboration avec le ministère du Tourisme à la mise en place de critères spécifiques aux snacks, cafés, pubs et boîtes de nuit afin de couvrir tout le secteur touristique au Liban. Concernant les chambres d'hôte, les discussions sont en cours avec le ministère pour établir un projet de classification.

## Que se passe-t-il pour un hôtel qui prétend être un cinq étoiles par exemple alors qu'il n'est pas certifié ?

Malheureusement le contrôle ne relève pas de notre responsabilité. Nous savons qu'un certain nombre d'hôtels et de restaurants d'ailleurs pratiquent ce genre de publicité mensongère, mais nous ne gérons pas cet aspect de la régulation des établissements. Il relève du ministère du Tourisme, dont le nombre d'inspecteurs est peu élevé. ☐

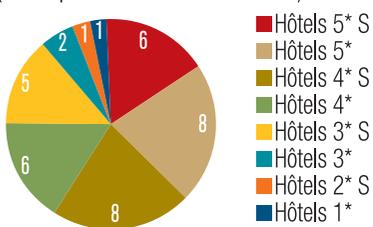
## Établissements visités par Bureau Veritas



Source : Bureau Veritas.

## Répartition des hôtels à Beyrouth

(Classifiés par Bureau Veritas - en nombre d'étoiles)



Source : Bureau Veritas.

## Le coût de la certification

Type d'établissement	Nombre de chambres	Prix (en dollars)
Hôtels	<101 chambres	1 150
	101-200 chambres	1 700
	>200 chambres	2 250
Appartements meublés	<25 appartements	850
	26-50 appartements	1 400
	>50 appartements	1 700

# Pierre Achkar

C. D.

**Président du Syndicat des hôteliers du Liban, propriétaire gérant du Printania Palace à Broummana ainsi que du Monroe à Beyrouth.**

## Quel est votre bilan de l'année 2015 et vos prévisions pour 2016 ?

L'année 2015 a été très mauvaise notamment à cause de l'embargo imposé par les pays du Golfe. Il faut bien comprendre que les ressortissants de ces pays sont les moteurs du tourisme au Liban. Ils ont un pouvoir d'achat inégalé par les autres clients. Ce sont eux qui louent les plus grandes suites, les plus grosses voitures et tout cela en grande quantité. Leur absence est donc la première cause de nos mauvais résultats. Viennent ensuite le reste des pays du monde qui déconseillent aux voyageurs de venir au Liban ou au moins d'éviter le Nord, le Sud et la Békaa... finalement il ne reste pas grand monde.

Selon nos prévisions, 2016 sera la continuité de 2015. Même s'il semble que nous ayons retrouvé la stabilité sécuritaire, la situation politique reste inchangée et les difficultés du Liban seront toujours les mêmes.

## Quelles mesures le syndicat prend-il pour faire face à cette situation ?

Après avoir fait le constat que la plupart des touristes évitent le Liban, nous avons identifié et tentons de travailler avec ceux qui continuent de venir, à savoir les Jordaniens, les Égyptiens et les Irakiens. Nous avons par exemple constaté que 70 000 Jordaniens en moyenne viennent chaque année au Liban par avion. Ce chiffre reste inchangé malgré la crise, mais nous avons perdu les 210 000 qui venaient par la route. Pour les encourager à venir, nous sommes en négociation avec des tour-opérateurs en Jordanie pour monter un partenariat entre une dizaine d'agences de voyages et le ministère libanais du Tourisme. Il s'agit de vendre la destination Liban en Jordanie à travers une campagne marketing et la mise en place de séjours organisés de trois à cinq jours. Selon nos prévisions, nous pourrions attirer environ 100 000



Greg Demarque

touristes jordaniens supplémentaires grâce à cette opération. L'idée par la suite est de faire la même chose en Égypte et en Irak.

D'autre part, nous avons participé à une initiative pour attirer des touristes chinois. Il s'agissait de proposer des packages régionaux Liban/Égypte ou Liban/Turquie, puisque les compagnies aériennes Egypt Air et Turkish Airlines font la connexion avec la Chine. Malheureusement, depuis notre voyage officiel en Chine, qui devait poser la première pierre de ce travail, la situation sécuritaire s'est beaucoup détériorée en Égypte comme en Turquie, et les Chinois ne vont pas venir de si loin pour seulement quelques jours au Liban.

## Le succès des chambres d'hôte représente-t-il une menace pour l'hôtellerie traditionnelle ?

On ne peut pas vraiment les comparer, car les chambres d'hôte ciblent le tourisme domestique et disposent de peu de chambres, c'est donc un marché différent en termes d'échelle et de clientèle. Toutefois avec la crise actuelle on peut parler d'une forme de concurrence déloyale dans le sens où les chambres d'hôte – qui ne sont pas soumises à la même classification que les hôtels et ne sont pas assujetties à la même politique des prix – sont en train de tarifier leur offre au prix de chambres de luxe alors que les établissements cinq étoiles baissent leurs prix drastiquement. ▣ →

## affaires hôtellerie &amp; tourisme

## Rami Sayess

C. D.

**Directeur général de l'hôtel Four Seasons et vice-président régional Europe, Moyen-Orient et Afrique.**

**Quel est votre bilan de l'année 2015, êtes-vous affecté par la crise ?**

Contre toute attente, 2015 a été une très bonne année pour le Four Seasons. Nous avons enregistré une nette progression par rapport aux années précédentes, notamment 2014. Nous avons réussi à surpasser nos prévisions. Le Liban a toujours été une destination touristique, en particulier pour les clients du Golfe qui aiment tant venir y faire des affaires que profiter des loisirs.

**Comment expliquez-vous cette performance ?**

Au Four Seasons, nous continuons de renforcer nos liens avec nos partenaires dans le Golfe, en Europe et partout ailleurs dans le monde grâce à notre réseau d'établissements et de bureaux. De plus, nous développons une stratégie, et notamment une campagne marketing, pour attirer la clientèle locale qui est un des piliers de notre succès depuis l'ouverture il y a six ans et nous tentons d'augmenter nos parts

de marché en Jordanie, Turquie et Égypte. Malgré les défis que doit affronter la région, 2016 est une année prometteuse. Les Libanais croient dur comme fer en leur pays et nous pouvons compter sur la diaspora. Quand les conditions seront meilleures, la reprise économique sera rapide comme cela a été le cas après chaque crise.

**Vous venez d'être nommé à Beyrouth, quels sont vos projets pour la marque Four Seasons au Liban ?**

Ma priorité est de bien connaître les équipes avec qui je vais travailler au quotidien, nos clients réguliers qui sont fidèles à la marque et nos propriétaires qui jouent un rôle-clé dans chacun des hôtels que nous gérons. En plus de mes fonctions de directeur général, je continue d'assumer la position de vice-président régional du groupe en charge de plusieurs établissements en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique. Ces hôtels sont dirigés par de très bonnes



D. R.

équipes, mais mon rôle est de les soutenir et de les guider pour qu'ils atteignent leurs objectifs et fassent de nos hôtels « la première adresse dans chaque marché où nous sommes présents ». ■

## Gordon Campbell Gray

C. D.

**À la tête de la société Campbell Gray Hotels, il a créé Le Gray à Beyrouth en 2009.**

**Quel a été le bilan de l'année 2015 et quelles sont vos prévisions pour 2016 ?**

L'année dernière était une année décevante, car notre activité a été très affectée par les tensions régionales. 2016 se présente un peu mieux, mais l'incertitude régionale est toujours de mise.

**Comment avez-vous été affectés ?**

L'image du Liban a été très affectée par la crise des déchets, elle est devenue difficile à porter, voire embarrassante. Je me demande parfois si les Libanais se rendent compte à quel point la médiatisation internationale de cette crise leur a fait du tort. Il est très difficile pour beaucoup de gens de comprendre comment le Liban a pu en arriver là. Cette médiatisation a été d'autant plus néfaste pour Le Gray que nous étions sur beaucoup des images montrant la place des Martyrs.

**Comment réagissez-vous à la crise ?**

Au fil des années passées au Liban, j'ai appris qu'il ne fallait pas laisser des circonstances incontrôlables vous tirer vers le bas. Par conséquent, nous devons faire tous les efforts possibles pour maintenir la qualité de l'hôtel, le moral des équipes et des affaires actives. In fine, nous travaillons plus que jamais pour un moins bon résultat, mais nous avons maintenu un niveau d'activité raisonnablement élevé.

**Où en est le projet d'extension du Gray Beirut et les projets de plage ?**

L'extension du Gray est en cours et devrait se terminer début 2017. Je crois que l'ajout de 16 chambres et suites, d'un nouveau lobby, d'une salle de bal et d'un séminaire, ainsi que d'un cinéma privé est une façon très forte de marquer notre confiance dans l'avenir de Beyrouth. ■



Greg Demarque

## Khalil Arab

C. D.

**Copropriétaire de l'hôtel Palm Beach du groupe Warwick et propriétaire de la Guesthouse al-Yasmine dans le sud du Liban, près de Tyr.**

### Comment se porte le Palm Beach ?

Nous souffrons de la situation politique et du manque de touristes. Les seuls qui viennent encore sont des Irakiens, des Syriens et des Égyptiens. Comme la majorité des hôtels de la ville est dans la même situation, nous sommes entrés dans une guerre des prix. Résultat, non seulement le taux d'occupation est tombé à son plus bas depuis l'ouverture de l'hôtel, mais en plus les prix ont chuté de plus de moitié. En dépit de cela, nous sommes en rénovation afin de tenter de garder notre clientèle.

### Pourquoi avoir choisi, après le Sofitel, de conclure un accord avec le groupe Warwick pour le Palm Beach ?

L'expérience avec le Sofitel a été très



Greg Demarque

négative. En dépit des instructions du PDG du groupe Accor de l'époque, notre taux d'occupation est resté très bas et on a résilié le contrat d'un commun accord. Le Warwick voulait s'implanter dans les pays arabes – Dubaï, Arabie saoudite, Qatar, Irak, Jordanie et Liban. Nous avons voulu faire partie de cette aventure. En plus, Warwick est une société connue internationalement, ce qui nous donne de la visibilité.

Malheureusement, ce partenariat ne nous a pas beaucoup aidés, car au Liban il n'y

a plus de touristes ni pour Warwick ni pour les autres.

### La situation d'al-Yasmine Guesthouse est-elle comparable à celle du Palm Beach ?

Non. Le Guesthouse dépend exclusivement d'une clientèle libanaise qui souhaite visiter le sud du Liban et qui est prête à mettre le prix pour résider dans un domaine unique, tandis que le Palm Beach est un hôtel parmi d'autres à Beyrouth où la compétition se fait surtout sur les prix. ■

## Lucas William

C. D.

**Directeur général de l'hôtel Le Patio.**

### Quel est le bilan de l'année 2015 et vos prévisions pour 2016 ?

L'année 2015 a été l'une des plus difficiles de notre histoire. Nous avons été très affectés par les manifestations au centre-ville et la fermeture de certaines routes. En fin de compte, au lieu d'être un atout, notre emplacement au centre-ville s'est révélé un handicap. Pour 2016, nous n'enregistrons pas encore de grands progrès, mais anticipons tout de même un regain d'activité sur la seconde partie de l'année, avec notamment le retour des clients d'affaires qui viennent pour des salons et des séminaires.

### Le Patio, qui faisait partie du groupe Resta Hotels, est à présent devenu indépendant. Quelles en sont les conséquences ?

Elles sont limitées, car nous avons toujours opéré de manière très indépendante. Nous



Élie Abi Hanna

avons bien sûr le soutien de Resta Hotels, mais comme ils étaient basés en Égypte, nous gérons les spécificités liées au marché libanais depuis Beyrouth. Après notre séparation, nous n'avons pas eu de pertes, nous avons même enregistré une hausse des revenus.

### Votre hôtel est situé sur une rue piétonne, est-ce un problème ?

C'est à double tranchant. D'un côté, compte tenu de la situation sécuritaire au Liban et de

la menace que représentent les attaques à la voiture piégée, le fait d'être situé sur une rue piétonne représente une garantie de sécurité pour certains de nos clients, notamment les institutions internationales et les ambassades. D'un autre côté, certains clients déplorent de devoir marcher, par exemple les femmes qui portent des hauts talons, et nous envisageons d'y remédier avec un système de voiturettes électriques, pour assurer une liaison avec la route principale. ■ →

## affaires hôtellerie & tourisme

# Guy Hutchinson

C. D.

### Directeur des opérations du groupe Rotana qui gère à Beyrouth les hôtels Rotana Gefinor et Raouché Arjaan by Rotana.

#### Comment avez-vous été affecté par la crise ?

Nous avons pu réduire son impact grâce à une clientèle entretenue par un programme de fidélisation. En outre, au Liban comme ailleurs, nous apportons une attention particulière à l'emplacement de nos établissements, ce qui explique aussi sans doute le fait que nous maintenons un taux d'occupation autour de 75 % pour 2015. Nous accueillons de nombreux Irakiens, Syriens, Égyptiens et Jordaniens, et si le nombre de touristes en provenance du Golfe a dramatiquement chuté au niveau national, ils continuent de venir dans nos établissements. Enfin, nous avons organisé cette année de nombreux événements corporate à travers notre programme "Rotana Rewards", élu ces quatre dernières années meilleur programme de fidélité au Moyen-Orient.

#### Quelle est votre stratégie au Liban ?

Les avantages du Liban reposent sur le mélange culturel qu'on y trouve, ses paysages, son patrimoine riche et ses opportunités écono-

miques. C'est un pays qui offre un grand potentiel aussi bien pour les touristes que pour les voyageurs d'affaires et nos deux établissements à Beyrouth répondent aux besoins variés de cette clientèle. Ainsi à Arjaan à Raouché, nous sommes en bord de mer tandis qu'à Gefinor à Hamra, nous sommes au centre de zones commerçantes, et proches des universités et des hôpitaux.

#### Votre clientèle est essentiellement étrangère, prévoyez-vous d'attirer le tourisme local ?

En 2015, nous avons pu maintenir nos taux d'occupation en diversifiant notre offre et en nous positionnant sur de nouveaux marchés. La diaspora libanaise en provenance des pays du Golfe et leurs amis sont pour nous une nouvelle clientèle pour les séjours à court terme. Elle a contribué à augmenter nos taux d'occupation les week-ends. Le tourisme médical a également un fort potentiel de développement. Pour le marché local, nous devons faire preuve d'innovation. Nous



D. R.

avons lancé un forfait mariage compétitif au Gefinor Rotana, ainsi que de nouvelles options de traiteurs et des soirées à thème qui ont très bien marché. Quant au Raouché Arjaan by Rotana, nous y avons lancé de nouveaux menus et organisé plusieurs événements privés. ■

# Jihane Khairallah

C. D.

### Directrice générale de l'hôtel Albergo à Achrafié, seul établissement Relais & Châteaux à Beyrouth.

#### Quelle est la situation de l'Albergo ?

L'année 2015 a été meilleure que les trois précédentes, particulièrement vers la fin. Entre le 20 décembre et le 2 janvier, nous étions à 100 % de taux d'occupation. Mais cela ne rattrape pas les onze premiers mois qui ont été très difficiles. Côté budget, nous avons aligné les prévisions de 2016 sur ceux de 2015.

#### Avez-vous vu un changement de clientèle ?

Hormis les Libanais expatriés, l'Albergo n'a plus de clients fidèles, qui reviennent d'année en année, comme c'était le cas auparavant. Les autres, nos anciens habitués du Golfe par exemple, ne viennent plus beaucoup. On a observé aussi une

augmentation des réservations par le site Booking.com. Ce sont des clients qui choisissent l'Albergo parce que le rapport qualité/prix leur paraît intéressant, mais ils ne choisissent pas l'établissement pour lui-même.

#### Quelle stratégie adoptez-vous pour faire face à la crise ?

Nous avons dû réduire nos charges, notamment la masse salariale, et contrôler les dépenses. La guerre des prix entre les grands hôtels est très rude. Nous avons dû baisser nos prix – de 10 à 15 % suivant les périodes –, mais il y a un seuil que nous n'avons pas dépassé. Nos tarifs publics commencent à 375 dollars et nos tarifs sociétés à 280 dollars. ■



D. R.

# Amine Moukarzel

C. D.

## Président des groupes hôteliers Golden Tulip et Louvre Hôtels pour la région Afrique du Nord et Moyen-Orient.

### Golden Tulip ouvre plusieurs établissements au Liban, quelle est votre stratégie dans ce pays ?

Les ouvertures sont le résultat de longues périodes de négociations. Le Liban est un élément central du développement de nos activités comme en témoigne l'ouverture prochaine du Royal Tulip à Achrafié. Notre stratégie est centrée sur la relation avec nos développeurs. Eux sont concernés par le prix de l'immobilier et dans cette logique spéculative, l'ouverture d'un hôtel est très recherchée. Le fait de s'associer à un groupe comme le Golden Tulip augmente la valeur de leur propriété. De notre côté, nous leur apportons notre savoir-faire en termes de management et notre réseau de clientèle.

### Comment les établissements Golden Tulip sont-ils affectés par la crise ? Affecte-t-elle le développement de nouveaux projets ?

Nos hôtels sont affectés par l'évolution du

type de clientèle à la fois en termes de nationalité, de pouvoir d'achat et de durée de séjour. Nos établissements ont dû changer de stratégie de vente et de marketing en accentuant leur présence sur Internet et en ciblant une clientèle autre que celle du Golfe. Pour ce qui est de nos projets en cours, nous remarquons que les investisseurs sont soucieux de la situation sécuritaire, politique et environnementale. Par exemple, l'un des hôteliers dont nous gérons l'établissement a décidé d'attendre l'élection d'un président de la République avant de l'inaugurer.

### Le tourisme local peut-il compenser la baisse des touristes étrangers ?

Ce sont deux clientèles différentes en termes de volume et de pouvoir d'achat. Dans un petit pays comme le Liban, le tourisme domestique est négligeable pour des établissements comme les nôtres. En revanche,



D. R.

nos voisins jordaniens, irakiens et égyptiens nous ont aidés, mais nous avons toujours besoin de visiteurs internationaux que ce soit pour des séjours touristiques ou pour des voyages d'affaires. ▣

# Dagmar Symes

C. D.

## Directrice générale du Kempinski Summerland Hotel & Resort à Ramlet el-Baida.

### Quand est prévue l'ouverture du Kempinski ?

Le Kempinski Summerland Hotel & Resort Beyrouth ouvrira officiellement cet été 2016 en lieu et place du mythique Summerland fermé depuis le milieu des années 1990. Il disposera de 153 chambres et suites aux décors méditerranéens, ainsi que de plusieurs piscines, de la "cascade" qui a fait la réputation du lieu, d'une plage de sable privée, d'un tennis, d'une salle de sport, de grands jardins, d'un spa, de salles de réception et de plusieurs restaurants et bars. L'établissement vise une clientèle touristique, pour des voyages d'affaires et pour des mariages.



Élie Abi Hanna

### Pourquoi ouvrir un établissement Kempinski au Liban ?

Kempinski s'intéresse à des lieux d'exception à travers le monde, et le Summerland en est un. Pour beaucoup de Libanais, cet hôtel est une institution.

### Quels sont les défis auxquels vous avez fait face au Liban ?

Jusqu'à présent, notre plus grand challenge pour l'ouverture à Beyrouth a été de parvenir à

recruter une main-d'œuvre qualifiée et expérimentée qui soit capable de travailler suivant les standards de luxe qui sont les nôtres. Du fait d'un certain nombre de raisons politiques et économiques, le Liban a souffert d'un vrai phénomène de fuite des cerveaux qui, au fil des années, a vidé le marché local de ses talents. Au Kempinski, nous sélectionnons et nous ne recrutons que du personnel de qualité, quitte à perdre sur la quantité. Trouver de bons candidats est un vrai défi. ▣ →

# Les appartements meublés tirent leur épingle du jeu

Nada Alameddine

**P**ourquoi louer une chambre d'hôtel quand on peut louer un appartement ? À l'instar des utilisateurs d'AirBnB, la plateforme américaine de location d'appartements entre particuliers, les voyageurs sont de plus en plus nombreux à préférer poser leurs valises dans un appartement plutôt que dans une chambre d'hôtel. À Beyrouth, même constat : tandis que les hôtels traversent une crise sans précédent, les appartements meublés gagnent du terrain et continuent d'afficher des taux d'occupation encourageants.

## SE SENTIR CHEZ SOI

La première raison de ce succès se vérifie partout dans le monde : les clients désirent de plus en plus se sentir chez eux lorsqu'ils voyagent. Sur ce créneau, les professionnels de l'hôtellerie libanaise ne sont pas en reste. Plusieurs établissements proposent des appartements meublés à des prix comparables, voire inférieurs, à ceux de l'hôtellerie classique. Les prix affichés incluent non seulement la location mais aussi

une gamme de services proche de ceux des hôtels comme parfois une femme de ménage, un réceptionniste joignable 24h/24, une kitchenette ou encore un petit déjeuner. Ihab Kanawati est directeur général depuis 2013 de Staybridge Beirut, une enseigne du groupe InterContinental située à la rue Verdun, qui dispose de 121 appartements de 45 à 125 m<sup>2</sup>. S'il ne souhaite pas communiquer les chiffres de son activité, il affirme enregistrer des taux d'occupation bien au-dessus de la moyenne des hôtels. Il explique ces résultats par les nombreux avantages qu'offre un appartement meublé. « Les chambres sont spacieuses, les règles de vie moins strictes que dans un hôtel mais tout le confort y est, le café est servi 24h/24, les clients peuvent profiter de la piscine, de la salle de gym et cela marche bien, car ils ont envie de se sentir à la maison. »

## LIMITER LES COÛTS

Pour les hôteliers, la formule appartements meublés présente en plus un avantage stratégique notable : ils coûtent moins cher à

maintenir. Nadim Fakhry est propriétaire de l'hôtel Smallville à Badaro ainsi que des établissements Beirut Homes à Sodeco et Hamra. Pour lui, la comparaison est nette. « Les appartements meublés ont un coût de fonctionnement moins élevé que les hôtels. » Deux raisons principales à cela, les meublés nécessitent environ 30 % de personnel en moins et peu ou pas de dépenses de restauration. Les appartements meublés attirent ainsi de plus en plus de grands groupes hôteliers qui développent leurs propres marques comme Ascott The Residence, Jumeirah Living ou encore Executive Apartments by Marriott. « C'est un secteur qui enregistre une forte croissance et dont le modèle économique est très intéressant », ajoute Ihab Kanawati, dont l'établissement est adossé à l'enseigne InterContinental pour profiter du réseau de clientèle internationale du groupe et limiter ses coûts marketing.

## UNE CLIENTÈLE STABLE

Autre avantage, conjoncturel cette fois, la clientèle cible. « Quand le pays se porte bien, les hôtels sont plus rentables mais, dans le contexte actuel, les appartements meublés représentent un investissement plus viable, car ils ne dépendent pas des touristes », dit Nadim Fakhry, qui affiche un taux d'occupation entre 80 et 90 %. Tandis que le Liban attire de moins en moins de touristes, les appartements meublés maintiennent leur activité en visant plutôt une clientèle qui souhaite s'établir à Beyrouth à moyen terme – les expatriés qui peuvent ainsi loger leurs familles dans un seul espace et cuisiner pour les enfants, voire les étudiants. Initialement conçus pour des séjours à long terme, les appartements meublés dépassent leur but initial et attirent de plus en plus de clients en court séjour, voire à la journée. Au Staybridge, les clients qui restent plus d'un mois ne représentent que 15 % des résidents. ▣ →



Empire Suite à l'hôtel Smallville à Badaro.

# Ressources humaines

## Le départ massif des jeunes diplômés pèse sur le secteur

Lina Raphaël

**D**urant les années 1950-1970, le Liban était à la pointe du tourisme régional et de l'hôtellerie haut de gamme. Les hôtels Summerland, Saint-Georges ou encore le Hilton faisaient rêver les élites du monde entier. Avec la guerre civile, le secteur s'est effondré et malgré le retour de la paix dans les années 1990, l'hôtellerie libanaise n'a jamais retrouvé son vernis d'antan. Si le réseau de formation aux métiers de l'hôtellerie est très développé, la qualité du service dans les établissements n'est pas au rendez-vous. Parmi les professionnels du secteur, c'est un secret de polichinelle : recruter une bonne équipe est un véritable casse-tête. La situation économique est l'un des premiers

facteurs explicatifs. Selon Karim Asmar, coordinateur de l'option management hôtelier à l'Institut de gestion des entreprises de l'Université Saint-Joseph, devenu membre de l'Institut Paul Bocuse Worldwide Alliance, « la morosité ambiante n'encourage pas les candidatures en formation hôtelière, malgré la baisse d'activité, le nombre de diplômés reste insuffisant ». Ajoutez à cela le fait que les métiers de l'hôtellerie exigent du temps pour gravir les échelons : « Les Libanais veulent tous être directeurs ! Certes nous formons des dirigeants, mais ils doivent savoir comment faire un lit ou préparer une crème pâtissière avant d'occuper des postes de direction », constate Tanios Kassis, directeur de la formation hôtelière à l'Université La Sagesse de

Beyrouth. Dans cette formation post-bac de trois ans en partenariat avec l'École hôtelière de Lausanne en Suisse, un tiers des élèves abandonnent avant d'obtenir leurs diplômes. « Ils nous quittent, car la formation est trop exigeante, continue le directeur. De moins en moins de Libanais acceptent de travailler jeunes dans un métier qui présente de lourdes contraintes, notamment de longs horaires, pour un salaire relativement bas. » Difficile donc de concilier les aspirations des candidats avec la réalité du marché, d'autant que les futurs étudiants manquent d'informations. En effet, au moment de l'orientation professionnelle dans les collèges ou les lycées, peu d'élèves savent vraiment en quoi consistent les métiers de l'hôtellerie.



## MANQUE DE PRATIQUE

Le manque de formation pratique pendant les études est une autre raison de la baisse du niveau général de la main-d'œuvre dans le pays. Parmi plusieurs dizaines d'écoles techniques, une poignée seulement propose aux élèves de se mettre en situation. La Sagesse est la seule université au Liban à disposer d'un hôtel d'application, c'est-à-dire d'un hôtel au sein de l'école où les étudiants servent de vrais clients.

La majorité des établissements préfère, par manque de moyens, se cantonner à une formation théorique sous forme de cours en classe. Cela veut dire qu'une fois le diplôme en poche, beaucoup d'étudiants n'ont jamais vu un vrai client. Pour Nohad Dammous, cofondateur de Hospitality Services et doyen de l'Institut d'études hôtelières de Dekouané jusqu'en 1995, l'explication tient à des problèmes d'infrastructures. « Les salles de classes et les livres peuvent vous apprendre une partie du métier, mais ce n'est pas tout. Il est nécessaire que les établissements de formation investissent dans de nouvelles

infrastructures afin de permettre aux étudiants de se mettre en conditions. »

## LA TENTATION DE L'ÉMIGRATION

Métier contraignant, méconnu, manque de pratique... ceux qui passent entre les mailles du filet ont encore un obstacle à relever : la tentation de l'émigration. Car les Libanais fraîchement diplômés d'une école d'hôtellerie doivent encore trouver leur place au Liban dans un secteur aujourd'hui en crise. « La crise pousse les établissements hôteliers à réduire leurs coûts. Par conséquent, les rémunérations et les gratifications des employés sont en baisse et leur motivation en pâtit d'autant qu'il faut considérer le phénomène migratoire accentué de la main-d'œuvre », dit Karim Asmar. Avec la baisse du nombre de touristes, la chute des prix des chambres et les restrictions budgétaires imposées par les établissements hôteliers, beaucoup de jeunes voient leurs ambitions freinées. En revanche, à l'étranger, particulièrement dans le Golfe ou les autres pays de la région, leurs compétences sont plus que bienvenues, elles sont recherchées et les opérateurs sont prêts à y

mettre le prix. Ce n'est pas un mystère, le niveau de qualifications techniques et le fait d'être trilingue – arabe, français, anglais – désignent les Libanais comme de parfaits candidats aux postes-clés d'un hôtel. Résultat : ils sont de plus en plus nombreux à s'expatrier. « De mon côté, je les encourage à partir, pourquoi s'acharner ici ? » dit Taniou Kassiss.

## MAIN-D'ŒUVRE ÉTRANGÈRE

Pour compenser les départs, les professionnels de la restauration et du tourisme se tournent vers une main-d'œuvre étrangère et souvent temporaire pour faire tourner leurs établissements au Liban. Moins coûteux, ces travailleurs syriens, irakiens, ou originaires du sous-continent indien sont souvent moins bien formés. Même s'ils n'occupent la plupart du temps que des postes techniques comme femme de chambre, cuisinier ou serveur, cela fait baisser la qualité globale du service et a un effet direct sur la perception du client qui est en contact immédiat avec ces employés. L'augmentation du nombre d'employés syriens va grandissante depuis 2011 avec l'arrivée au Liban de plus d'un million de réfugiés. ■