



HAL
open science

Le secteur touristique d'un pays habitué aux crises : le cas du Liban

Dani Katra

► **To cite this version:**

Dani Katra. Le secteur touristique d'un pays habitué aux crises : le cas du Liban. Gestion et management. 2022. dumas-04483692

HAL Id: dumas-04483692

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04483692>

Submitted on 29 Feb 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITÉ PARIS 1 - PANTHÉON-SORBONNE
INSTITUT DE RECHERCHE ET D'ETUDES SUPERIEURES DU
TOURISME

LE SECTEUR TOURISTIQUE D'UN PAYS HABITUÉ AUX CRISES : LE
CAS DU LIBAN

Mémoire présenté pour l'obtention du :

Diplôme de Paris 1 Panthéon-Sorbonne

MASTER 2 MENTION « TOURISME »

Parcours : Gestion des Activités Touristiques et Hôtelières (GATH)

Par : Dani KATRA

Sous la direction de : Mr. Patrick EVENO

Année 2022

"L'Université n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans les mémoires et thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs"

Résumé

Ce mémoire est le fruit d'une étude réalisée sur le secteur touristique d'un pays habitué aux crises en se focalisant sur le cas du Liban. En se recentrant surtout cette crise qui s'intensifie depuis fin 2019, nous voulions évaluer l'impact que les crises socio-économiques et politiques profondes, auxquelles s'ajoute la crise sanitaire du COVID19, ont sur le secteur touristique Libanais. Deux hypothèses ont été avancées. La première étant que ces différentes crises ont été fatales au secteur touristique au Liban. La deuxième s'appuyant sur l'importance de la diaspora, étant la lueur d'espoir et la planche de salut du secteur. Une première partie de ce mémoire repose sur l'introduction de tous les concepts clés et la revue de littérature. En outre, en ce qui concerne la méthodologie, nous avons opté pour les études quantitatives et qualitatives. L'étude quantitative a pour objectif d'étudier et de vérifier les intentions et motivations de visite d'un pays en crise par tous types de touristes confondus en se focalisant sur le Liban ainsi que d'évaluer les motivations de la diaspora Libanaise envers une visite de leur pays d'origine. D'autre part, nous avons choisi les études qualitatives auprès des experts du domaine du tourisme au Liban. Le but était de dresser un état des lieux du tourisme au Liban en période de crise intense et alimenter le diagnostic SWOT sur l'attractivité de cette destination. Finalement, nous avons consolidé les résultats de notre revue de littérature, études quantitatives et qualitatives pour répondre à nos hypothèses. Nous avons aussi conclu avec plusieurs actions clés à entreprendre pour pouvoir repositionner compétitivement le Liban sur la carte du tourisme mondiale.

Mots Clefs

Crise – Tourisme – Services – Risques - Comportement du consommateur – Liban – Gestion de Crise – Marketing stratégique – SWOT - qualité des services – gouvernance

Summary

This dissertation is the result of a study conducted on the tourism sector of a country accustomed to crises focusing on the case of Lebanon. After framing these problems which are consistently intensifying since the end of 2019, we wanted to see the repercussions of these chronic socio-economic, political adding to it the sanitary crisis of COVID19 on the Lebanese tourism sector. Two hypotheses were raised. The first being that these different crises have been fatal to the tourism sector in Lebanon. The second one is the importance of the diaspora being the salvation of the sector. The first part of this thesis showcases the introduction of all the key concepts and the literature review. In addition, and in relation to the methodology, we opted for quantitative and qualitative studies. The quantitative study targets all types of tourists and aims to verify the visit intentions of a country in crisis focusing on Lebanon as an example. Moreover, another objective of this study was to evaluate the motives of the Lebanese diaspora towards visiting their country of origin. Furthermore, we have conducted qualitative studies, interviewing Lebanese tourism experts. The objective was to examine the tourism situation in this country during this period of intense crises and establish a SWOT analysis on the attractiveness of this destination. Finally, we consolidated the results of our literature review, quantitative and qualitative studies to validate or not our hypotheses. We also concluded with several key actions to be undertaken to competitively reposition Lebanon on the global tourism map.

Key Words (Translated from French)

Crisis – Tourism – Services – Risks – Consumer Behavior– Lebanon – Crisis Management – Strategic Marketing – SWOT - Service Quality – Governance.

Table des matières

Résumé.....	3
Partie 1 : Introduction, définition des concepts clés et revue de littérature.....	7
1. Introduction.....	7
2. Revue de littérature	9
2.1. Définition de la crise	9
2.2. Définition du tourisme.....	9
2.3. L'importance mondiale de ce secteur.....	10
2.4. Le tourisme, un secteur vulnérable aux crises.....	10
2.5. La relation entre les crises et les comportements d'achat des touristes	12
2.5.1. La notion de risque perçu :	12
2.5.2. Le poids des risques dans les comportements d'achat des touristes	12
2.5.3. Le taux de change et sa relation avec la demande touristique.	13
2.5.4. Les crises, fréquences de visites et types de visiteurs	13
2.5.5. Conséquences et impacts des crises sur le tourisme :	14
2.6. Marketing et réputation d'une destination :	15
2.6.1. Le cycle de vie des destinations touristiques.....	15
2.6.2. Crise et image d'une destination	17
2.7. La Gestion des crises.....	17
2.7.1. Définition de la gestion des crises :	17
2.7.2. Les DMO et leur rôle primordial dans la gestion des crises :	18
2.7.3. La gestion des destinations touristiques :	18
2.7.4. Un premier exemple : le tourisme en Tunisie face à a crise	20
2.7.5. L'exemple Égyptien, une stratégie de succès de remise en tourisme	21
2.7.6. Israël, exemple de gestion dans un pays touché aussi par une crise chronique	22
3. Le cas du Liban.	22
3.1. La situation du secteur avant l'intensification de la crise :	23
3.1.1. Le Tourisme au Liban	23
3.1.2. L'industrie touristique en chiffres	24
3.1.3. Les dépenses en matière de tourisme :	26
3.1.4. Nuitées Hôtels :	26
3.2. Le Secteur touristique Libanais frappé par la crise :	26
3.2.1. Une crise chronique qui s'intensifie rapidement depuis octobre 2019	28
3.2.2. Le tourisme au Liban : un secteur très vulnérable aux crises	29
3.2.3. Une leure d'espoir malgré tous ces problèmes ?	30
Partie 2 : Problématique, méthodologie et difficultés rencontrées.....	32
4. Problématique	32
5. Méthodologie	33
5.1. Qualitative	33
5.1.1. Objectif.....	34
5.1.2. Guide d'entretien.....	34
5.1.3. Définition de l'échantillon :	35

5.2. Quantitative	36
5.2.1. Objectif.....	36
5.2.2. Construction du questionnaire :.....	37
5.2.3. Cible.....	37
5.2.4. Formulation des modalités de réponse :.....	37
5.2.5. L'administration du questionnaire :.....	38
5.2.6. Test du questionnaire :.....	38
6. Difficultés rencontrés :	39
Partie 3 : Enquêtes et Résultats	40
7. Etude quantitative : Résultats.....	40
7.1. Profil des répondants.....	41
7.2. Comportement en matière de séjours touristiques en général, en contexte de crise sanitaire et d'autres risques :.....	41
7.3. Focus sur le Liban.....	43
7.4. Analyse globale et première conclusion :.....	50
8. Etude Qualitative :	52
8.1. Analyse SWOT : définition	52
8.2. Le profil détaillé des répondants et leurs pertinences dans l'étude.....	54
8.3. Résultats : analyse SWOT	56
8.3.1. Forces :.....	56
8.1.2. Faiblesses :.....	60
8.1.3. Opportunités :.....	63
8.1.4. Menaces :.....	68
9. Résultats et validations des hypothèses.....	72
9.1. Hypothèse 1 :	72
9.2. Hypothèse 2 :	76
10. Conclusion :	78
Annexes	83
A-Bibliographie.....	84
B-Table des Figures	88
C- Table des Tableaux.....	88
D- Questionnaire – étude quantitative	89
E- Guide d'entretien-semi directif.....	94
F- Entretiens semi-directifs : retranscriptions	96
H- Table des matières	110

Partie 1 : Introduction, définition des concepts clés et revue de littérature.

Dans cette première partie de ce mémoire, nous allons introduire notre sujet passant par différentes crises que le monde a et continue de traverser. Dans un second temps, en revue de littérature nous allons voir les définitions des termes clés étant les crises et le tourisme. Nous verrons aussi l'importance mondiale de ce secteur et les différentes conséquences que les crises peuvent avoir sur ce dernier surtout en matière de comportement et de consommation des touristes. En outre nous détaillerons aussi l'importance du marketing des destinations surtout en cas de crises mais aussi la gestion de ces dernières pour relancer l'attractivité d'une destination. Par la suite, étant donné que notre mémoire porte sur le Liban et sur son secteur touristique en période de crise, nous allons revoir en détail le secteur touristique, pilier économique de ce pays, avant l'intensification de la crise. De plus, nous soulignerons et cadrerons la crise que ce pays subit. Finalement, cette partie va nous donner une idée approfondie de tous les thèmes que nous aborderons dans ce mémoire et sera la base pour le développement des deux autres parties.

1. Introduction

Des multitudes de dates ont marqué l'histoire de l'être humain de la préhistoire jusqu'aujourd'hui. Ces événements, qui ont depuis l'aube des temps bien bouleversé la vie de l'homme, laissant leur empreinte sur chaque continent et affectant le monde qui nous entoure, ne sont pas passés inaperçus.

Le 11 mars 2020¹ est une date qui a marqué l'histoire et a bouleversé la vie humaine dans les quatre coins du monde. L'Organisation Mondiale de la Santé, l'OMS, déclare la COVID19 une pandémie mondiale. Moins d'une semaine après, la plupart des pays du monde ont fermé leurs frontières et des confinements se sont imposés. On était toujours convaincu que cette crise sanitaire serait passagère ; alors qu'aujourd'hui, deux ans après, elle persiste et la vie de l'homme a complètement changé. D'après l'OMS², la COVID a touché plus de 524,400,000 personnes et a causé la mort d'au moins 6,200,000 personnes depuis le début de la pandémie jusqu'à nos jours.

¹(Organisation Mondiale de la Santé) <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>

²(WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard, <https://covid19.who.int>)

Récemment, le 24 février 2022³, l'humanité a aussi été confrontée à une crise politique majeure qui a fait la une des journaux et tous les médias : l'invasion militaire Russe de l'Ukraine. Les Ukrainiens se sont réveillés au son des sirènes et des bombardements qui ont touché le pays en entier. En outre, économiquement parlant, Posado (2021)⁴ évoque dans son article l'exemple du Venezuela, un pays frappé depuis 2014 par une instabilité économique et sociale sans précédent. Cette crise multiforme touche en majorité la population pauvre, d'après l'auteur, entre 2014 et 2020 la contraction du PIB a été évaluée à 72 %, engendrant par la même des conséquences destructrices, qui ont battu en brèche la vie des Vénézuéliens. Nous pouvons en citer, la dévaluation de la monnaie nationale marquée par la chute du pouvoir d'achat et la réduction du salaire minimum mensuel à l'équivalent de cinq dollars américains. Cependant, d'autres types de crises, telles que les catastrophes naturelles pourraient également avoir des implications négatives sur notre vie. Un exemple serait le Tsunami du 26 Décembre 2004 qui a ravagé l'Asie du Sud Est causant la mort d'au moins 226,000 personnes et des destructions flagrantes dans plusieurs pays notamment l'île de Sumatra en Indonésie comme le décrit Ozer et Longueville (2005)⁵ dans leur article.

La liste est interminable et nous pouvons citer une multitude d'autres crises historiques et actuelles de nature différente, mais dont l'impact sur la vie humaine, les pays et le monde a été dévastateur. Cependant, il serait curieux de savoir, à l'aune de ces drames qui ont ravagé la scène internationale, si un retour à la normale serait envisageable d'une part ? et d'autre part quelle pourrait- être la nouvelle norme ?

³(Ukraine : ce qu'il faut retenir de la journée du jeudi 24 février) <https://www.lesechos.fr/monde/enjeux-internationaux/direct-ukraine-toute-lactualite-sur-levolution-de-la-situation-ce-jeudi-24-fevrier-1389314>

⁴ Posado, T. (2021). Le Venezuela face au Covid: gérer une crise sanitaire dans une crise multiforme. *Études caribéennes*, (49) . [En ligne].

⁵ Ozer, P., & De Longueville, F. (2005). Tsunami en Asie du Sud-Est: retour sur la gestion d'un cataclysme naturel apocalyptique. *Cybergeo: European Journal of Geography*.

2. Revue de littérature

2.1. Définition de la crise

D'après nos lectures, nous avons découvert que la définition d'une crise en tant que telle n'est pas assez précise et nous allons résumer quelques-unes pour cadrer le contexte. De façon générale, Flament (1988)⁶ évoque la définition du Robert étant : « phase grave dans l'évolution des choses, des évènements, des idées ». Dumont (2001)⁷, s'interroge dans son article, sur la précision du mot 'crise'. Cet auteur questionne la notion de 'durée', puisque le mot est employé dans certains cas pour des incidents occasionnels qui peuvent être résolus dans quelques jours ou semaines ; mais aussi les incidents structurels qui pourraient durer plusieurs décennies.

Outre les différences de temporalités qui accentuent l'imprécision qui plane sur ce phénomène, le grand nombre d'éléments caractérisant le concept de crise complexifie davantage la définition de cette dernière (Pündrich, Brunel et Barin-Cruz (2008)).

Une définition que nous trouvons englobante est celle évoqué par Edmond (2015)⁸ et qui reprend les éléments de (Pearson & Clair 1998). Ces derniers définissent la crise comme un événement peu probable, dont l'impact et les conséquences représentent une menace réelle à la viabilité des organisations.

En outre, une crise est caractérisée par une 'incertitude' des causes, effets mais aussi les moyens de résolution. Ce même auteur, évoque aussi les principales caractéristiques et thèmes communes des crises. Ces dernières sont : la notion de danger, la remise en cause de la viabilité, le rôle des décisionnaires, la temporalité et l'ambiguïté causale qui s'assimile à la situation inconnue hors du cadre de l'organisation.

2.2. Définition du tourisme

Dans notre étude nous allons nous intéresser à l'industrie du « Tourisme » qui constitue un secteur moteur de la croissance économique dans le monde. Nous allons commencer par définir et cadrer ce domaine. Meyer (2005)⁹ reprend dans son article la dernière définition du tourisme selon l'OMT (l'Organisation Mondiale du Tourisme) comme suit : « Les activités

⁶ Flament, É. (1988). Tourisme et crise, une première approche. *Hommes et Terres du Nord*, 4(1), 254-256.

⁷ Dumont, G. F. (2001). Qu'est-ce qu'une 'crise'? (What Is a 'Crisis'?). *What Is a Crisis*.

⁸ Edmond, P. (2015). La Boîte à Outils de la Gestion de Crise. *Revue de Gestion et d'Économie*, 3(1), 46-59.

⁹ Meyer, C. (2005). Le tourisme : essai de définition. *Revue Management et avenir*, 1, 7-25.

déployées par les personnes au cours de leurs voyages et de leurs séjours dans les lieux situés en dehors de leur environnement habituel pour une période consécutive qui ne dépasse pas une année, à des fins de loisirs, pour affaires et autres motifs ».

2.3. L'importance mondiale de ce secteur

D'après une étude publiée par le WTTC (World Travel and Tourism Council)¹⁰, et avant la pandémie du « Coronavirus », le secteur du tourisme et des voyages (y compris leurs répercussions directes, indirectes et induites) comptait 1 emploi sur 4 dans le monde, 10,3 % de tous les emplois (333 millions) et 10,3 % du PIB mondial (9,6 milliards de dollars). Par ailleurs, les dépenses des visiteurs internationaux ont atteint 1,8 milliards de dollars américains en 2019 (6,8 % des exportations totales). Pré-pandémie, et selon l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT)¹¹, le nombre total d'arrivées de touristes internationaux en 2019 était de 1.5 milliard, une augmentation de 4% par rapport à l'année précédente. La dernière crise sanitaire a bien réduit ces chiffres en raison des restrictions de voyage imposées par le monde. Malgré tout, ces chiffres en 2022 reviennent à la hausse puisque les restrictions se sont de plus en plus assouplies avec les taux de vaccination en croissance constante. Comme l'indique sa définition, le tourisme implique des activités hors du milieu habituel des touristes ; voilà pourquoi les touristes prennent en compte plusieurs risques avant de prendre leur décision que ça soit pour des affinités de 'Loisirs' ou bien 'Affaires'. D'après Henderson (2007)¹², le tourisme cible trois types de voyageurs : le premier étant les touristes nationaux, ceux qui voyagent au sein de leur pays de résidence (touristes nationaux), le deuxième étant les résidents traversant les frontières internationales, qualifiés de voyageurs sortants et les visiteurs entrants d'un autre pays, le troisième type, qui ne sont autres que les touristes entrants attirés par le tourisme réceptif.

2.4. Le tourisme, un secteur vulnérable aux crises

Henderson (2007) implique que le secteur touristique est très vulnérable aux différents types de crises. Ce même auteur décrit les différents types de crises qui pourraient nuire à

¹⁰ (Economic Impact Reports, WTTC), <https://wtcc.org/Research/Economic-Impact>

¹¹ (Le Tourisme Mondial Consolide Sa Croissance En 2019, OMT) , <https://www.unwto.org/fr/le-tourisme-mondial-consolide-sa-croissance-en-2019>

¹² Henderson, J. C. (2007). Managing tourism crises

l'activité touristique d'un pays soient-elles d'ordre économique, politique, socio-culturel, technologique, environnemental ou naturel. Ces événements critiques affectent donc l'offre et la demande dans les pays d'origine et de destination. D'une perspective économique, l'auteur cite le ralentissement économique et les récessions, les fluctuations des taux de change, la perte de confiance des marchés et les retraits d'investissements. D'autre part, d'une perspective socio-politique, l'auteur évoque les guerres, les coups d'états, détériorations des relations internationales, l'imposition des sanctions internationales et le terrorisme sans oublier les troubles civils et la montée de la criminalité et de la violence. D'un point de vue environnemental, Henderson (2007) liste d'autres éléments déclencheurs comme les catastrophes naturelles, les tremblements de terre, typhons et des éruptions volcaniques mais aussi la pollution et le réchauffement climatique. Enfin, ce même auteur évoque les différentes crises technologiques comme les accidents de transport mais aussi la défaillance des systèmes.

Ces différents types de crises, tous confondus, affectent négativement la croissance économique d'un pays, tout en sapant les fondements du tourisme. Le tableau ci-dessous donne un aperçu général sur les menaces internes et externes relatives aux crises qui ternissent l'attractivité touristique d'un pays :

Table 1.2: External and internal threats of crisis

<i>Domain</i>	<i>External</i>	<i>Internal</i>
Economic	Recession Currency fluctuations Taxation	Rising costs Falling revenues Unprofitability
Political	Government policy International relations Instability Terrorism	
Socio-cultural	Unrest Crime	Staffing Cultural conflicts
Environmental	Natural phenomena Natural disasters Pollution Health scares	Overdevelopment Environmental degradation
Technological	Computer systems failure Mechanical failure Design faults Fire	Transport accidents
Commercial	Regulations Government intervention	Competition Labor disputes Management decisions Human error

Figure 1 Menaces internes et externes des crises

2.5. La relation entre les crises et les comportements d'achat des touristes

2.5.1. La notion de risque perçu :

Yousfi-Bachir et Schaaper (2017)¹³, considèrent le 'risque perçu' une notion inversement proportionnelle. En d'autres termes, plus ce risque est élevé, plus l'affluence de touristes pour une destination est faible. Ils reprennent aussi la notion de risque perçu, telle que définie par Bauer comme le comportement du consommateur en matière d'achat ayant des conséquences qu'il est impossible d'anticiper avec certitude et qui pourraient parfois être négatives.

Croutsche et Roux (2005)¹⁴ révèlent que les motivations principales des touristes sont le dépassement et la recherche de nouvelles expériences. Ils citent l'exemple de pays et de régions tels que l'Égypte et l'Asie Mineure qui offraient cela mais qui ne sont plus attractifs aux touristes après avoir été touchés par les instabilités politiques, sociales et sanitaires il y a quelques années.

Ces crises, soient-elles temporelles ou structurelles induisent des risques. Croutsche et Roux (2005) publient dans leur article les résultats d'une étude des relations entre les divers risques liés au tourisme en matière de comportement du consommateur potentiel de tourisme.

2.5.2. Le poids des risques dans les comportements d'achat des touristes

Ces auteurs ont étudié le poids des différents risques conditionnant le choix de destinations des touristes mais aussi l'abandon ou non de projets de voyages futurs. Ils classent ces risques en plusieurs catégories. Premièrement, les risques immédiats liés aux conflits politiques, au terrorisme, ainsi que les risques environnementaux, sanitaires et hygiéniques. Deuxièmement, ils distinguent les risques socioculturels concernant les comportements collectifs. Troisièmement, Croutsche et Roux (2005) évoquent aussi les risques géopolitiques comme l'impact de l'instabilité politique nationale et l'influence des gouvernements sur le tourisme. Finalement, ils évoquent aussi les enjeux économiques. Les résultats de cette étude ont montré que l'insécurité était le principal facteur affectant les décisions de voyage. En fait, cette étude a également souligné que les touristes ne considèrent pas le risque économique lié à la

¹³ Yousfi-Bachir, R., & Schaaper, J. (2017). Les déterminants du risque perçu par le touriste français lors du choix d'une destination touristique : un modèle conceptuel. *Question (s) de management*, (1), 49-59.

¹⁴ Croutsche, J. J., & Roux, M. (2005). Risques et tourisme : vers un modèle causal d'évaluation de l'impact des risques sur le comportement des touristes. *Téoros. Revue de recherche en tourisme*, 24(24-1), 63-70.

hausse des prix ou bien à la dévaluation de la monnaie nationale. Senbeto et Yan (2018)¹⁵ indique que les influences ayant trait à la sécurité des touristes ont grandement affectées la demande touristique. Ainsi, favoriser la sécurité et réduire l'anxiété en amont et tout au long des crises, respectivement, devraient tous deux s'inscrire dans le cadre d'une stratégie principale pour améliorer le tourisme réceptif. Hajibaba et Al (2015)¹⁶ mettent en exergue le fait que la perception du risque dans le cadre tourisme, surtout en période de crise, est très chargée d'émotion (Lehto, Douglas, & Park, 2008). Pourtant, certains touristes semblent être capables de mettre leurs soucis et leur angoisse de côté et de voyager même lorsqu'ils sont confrontés à une crise présentant des risques qu'ils ne peuvent contrôler. Ces touristes sont les piliers sur lesquels les destinations et les prestataires touristiques pourraient fonder leurs efforts de marketing afin de créer une demande stable ou de stimuler la reprise après la crise.

2.5.3. Le taux de change et sa relation avec la demande touristique.

Brahim (2019)¹⁷, s'interroge dans son étude sur la relation entre la volatilité du taux de change et la demande en matière de tourisme dans une destination donnée. Son étude porte sur les variations inversement proportionnelles existant entre la concurrence et l'attractivité d'une destination touristique d'une part et le taux de change d'autre part. Plus le taux de change diminue, plus la demande augmente et vice-versa. Brahim (2019) explique aussi que, durant la période précédant la prise de décision de leurs voyages, les touristes accordent une attention particulière au taux de change d'un pays.

2.5.4. Les crises, fréquences de visites et types de visiteurs

D'après Senbeto et Yon(2018), la crise influence le comportement des touristes de plusieurs façons, que ce soit dans leurs décisions de voyages ou bien les activités à destination en amont, au cours, et en aval de la crise. Ils impliquent aussi que le segment des VFR (Visiting Friends and Family) reste un segment résilient pendant les crises surtout pour des raisons de liens et d'engagements sociaux. D'après Hajibaba et. Al (2015), il existe trois catégories de marchés post-crise : les 'Stalwarts', 'Waverers' et 'Disaffected'. Les 'Stalwarts' qu'on pourra donc qualifier de 'fidèles' voyagent vers une destination pour laquelle ils manifestent une grande

¹⁵ Senbeto, D. L., & Hon, A. H. (2020). The impacts of social and economic crises on tourist behaviour and expenditure: an evolutionary approach. *Current Issues in Tourism*, 23(6), 740-755

¹⁶ Hajibaba, H., Gretzel, U., Leisch, F., & Dolnicar, S. (2015). Crisis-resistant tourists. *Annals of Tourism Research*, 53, 46-60.

¹⁷ Brahim, R (2019). Volatilité du taux de change et tourisme en Algérie (Etude à l'aide d'un modèle VECM).

affinité et pour faire preuve de solidarité après une crise. Les ‘Waverers’ ou bien les hésitants sont les premiers à revenir après une crise. Finalement, on y retrouve les ‘Disaffected’ ou bien les mécontents qui ne voyageront pas vers des destinations post-catastrophe car ils sont dissuadés par tout ce qui complique leurs vacances. Ces mêmes auteurs définissent trois facteurs importants pour ce comportement de résistance : premièrement, une forte volonté de prendre des risques, deuxièmement, une haute résistance au changement et finalement une forte externalisation/transfert des risques.

2.5.5. Conséquences et impacts des crises sur le tourisme :

Achi et Chibane (2015)¹⁸ indiquent que ces différents types de crise peuvent influencer trois aspects primordiaux du secteur touristique. En premier, cela a un effet sur la demande que ça soit locale ou mondiale dans un état concerné. Deuxièmement, ces crises changent l’offre touristique d’un pays en matière de composantes, caractéristiques et forme. Troisièmement, ces crises impactent le positionnement et le caractère distinct d’un État sur la carte mondiale du tourisme.

Senbeto et Yon(2018), révèlent que le tourisme réceptif est plus vulnérable aux crises. Ils citent l’exemple de la guerre en Syrie et l’augmentation des actes terroristes qui ont transformé toute la région du Moyen Orient en zone de risque élevé.

Flament (1988) évoque les différents paramètres qui nous permettent de mesurer l’impact des crises sur le domaine du tourisme d’un pays tels que taux de départ en vacances, du changement du comportement des touristes, l’évolution des recettes liées au tourisme, le taux de remplissage des équipements d’accueil, mais aussi les mutations dans le secteur de l’immobilier de loisirs.

Guduraš (2014)¹⁹ indique que le tourisme est le fruit de l’interaction des forces locales, nationales et internationales, des tendances et des modes de pensée, ainsi que l’influence des principaux acteurs, des idéologies politiques, des événements mondiaux (naturels et humains) et de l’évolution des intérêts et du comportements des consommateurs.

¹⁸ Achi, S., & Chibane, W. (2015). La gestion de crises dans le secteur du tourisme : applications pratiques dans certains pays arabes. [En ligne]. *International journal of development and economic sustainability*, 3(1), 30-46

¹⁹ Guduraš, D. (2014). Economic crisis and tourism: Case of the Greek tourism sector. *Ekonomika misao i praksa*, (2), 613-632.

2.6. Marketing et réputation d'une destination :

En général, le marketing des destinations est un pilier important pour le développement touristique de cette dernière. Voilà pourquoi la réputation générée est la pierre angulaire du développement ou du déclin d'une destination.

2.6.1. Le cycle de vie des destinations touristiques

Flament (1988) induit qu'un produit touristique est aussi 'non durable' et passe aussi par les étapes de cycle de vie comme n'importe quel produit. Nous allons donc développer les différentes phases du cycle de vie d'un produit touristique tel que décrit par Butler (1980)²⁰. Premièrement et comme illustré ci-dessous, on la phase de l'exploration caractérisée par un petit nombre de touristes, locaux ou internationaux, qui sont attirés par la région pour ses caractéristiques naturelles et culturelles uniques ou considérablement différentes. Au fur et à mesure que le nombre de visiteurs augmente et assume une certaine régularité, certains résidents locaux entreront dans la phase 'd'implication' et commenceront à fournir des installations principalement ou même exclusivement aux visiteurs. La phase suivante est celle liée au 'Développement' d'une destination. À ce stade, la destination devient une zone de marché touristique bien définie, façonnée en partie par une forte publicité et marketing dans les zones génératrices de touristes. Au fur et à mesure que cette étape progresse, la participation locale et le contrôle du développement déclineront rapidement. Certaines installations fournies localement auront disparu au profit d'installations plus vastes, plus élaborées et plus modernes fournies par des organismes externes, notamment pour l'hébergement des visiteurs. Troisièmement on arrive à la phase de 'Consolidation' durant laquelle le taux de croissance du nombre de visiteurs diminue, bien que le nombre total continue d'augmenter et que le nombre total de visiteurs dépasse le nombre de résidents permanents. Une grande partie de l'économie de la région sera liée au tourisme. Le marketing et la publicité seront de grande envergure et des efforts seront déployés pour étendre la saison des visiteurs et la zone de marché. La phase suivante sera la phase de stagnation, où le nombre maximal de visiteurs aura été atteint. Les niveaux de capacité pour de nombreuses variables auront été atteints voire même dépassés, outre les problèmes environnementaux, sociaux et économiques qui en découlent. Le quartier aura une image bien

²⁰ Butler, R. W. (1980). The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources. *Canadian Geographer/Le Géographe canadien*, 24(1), 5-12.

établie mais ne sera plus à la mode. Il y aura une forte dépendance aux visites répétées, aux conventions et autres formes de trafic similaires. La phase suivante est la plus alarmante et elle sera liée ou bien au déclin total d'une destination ou bien le contraire à la renaissance. Une destination en déclin ne pourra pas rivaliser avec les nouvelles attractions et connaîtra donc un marché en déclin, à la fois spatialement et numériquement. Durant cette phase, de plus en plus d'installations touristiques disparaissent alors que la région devient moins attrayante pour les touristes et que la viabilité d'autres installations se questionne aussi. Au contraire, à travers, des efforts conjoints du gouvernement et du secteur privé on pourra arriver à relancer le tourisme à travers un bon nombre de stratégies, où les 'DMO', destination management organisations jouent un rôle prépondérant, en jetant les fondements d'une bonne 'gouvernance' dans le but de réaliser un objectif commun.

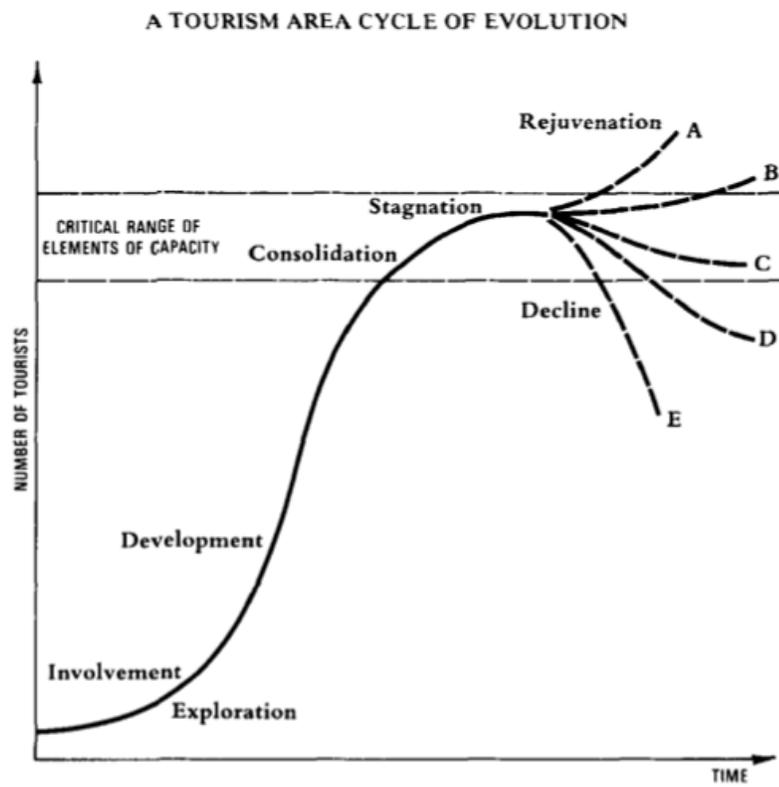


Figure 2 Cycle de vie des destinations touristiques

2.6.2. Crise et image d'une destination

Beirman (2001)²¹ explique qu'une crise naturelle peut initialement retenir l'attention des médias, elle est souvent d'une durée relativement courte mais intense. En revanche, l'effet d'une exposition continue et soutenue des médias aux émeutes, aux meurtres et aux affrontements politiques peut durer beaucoup plus longtemps. Potentiellement, cela pourrait avoir un impact plus durable sur l'image touristique perçue d'une destination donnée. L'auteur évoque le cas d'Israël, de la Jordanie et de l'Autorité palestinienne qui ont été contraints à adopter le marketing de crise, par opposition au marketing de reprise post-crise, qui domine désormais la planification de l'industrie du tourisme pour le présent et l'avenir prévisible.

2.7. La Gestion des crises

2.7.1. Définition de la gestion des crises :

Achi et Chibane (2015) résumant la définition des gestions des crises en la qualifiant d'un processus susceptible de traiter une situation en limitant les pertes autant que possible. C'est donc un système à appliquer pour éviter les situations d'urgence et la manière de les gérer, réduisant par la même leurs conséquences destructives. Ces mêmes auteurs, citent les cinq étapes à prendre en compte dans la gestion d'une crise dans le tourisme. La première et la plus importante est la découverte des signaux d'alertes susceptibles d'engendrer une crise. La seconde étape est reliée à la prévention de cette crise par le biais de la préparation. La troisième phase concerne la confrontation de cette crise. La quatrième a trait à la gestion et au déploiement d'efforts pour le rétablissement de l'activité touristique et finalement la cinquième étape est liée à l'évaluation des conséquences et des résultats pour favoriser l'apprentissage et la gestion de ces crises.

Ces mêmes auteurs soulignent également les axes primordiaux à prendre en compte dans la gestion des crises. Premièrement au niveau mondial, il faudra coordonner les efforts et bénéficier du retour et d'échange d'expériences entre les cellules de gestion de crises de divers pays notamment les pays ayant des dénominateurs communs au niveau géographique, climatique et régional et qui partagent les mêmes menaces. C'est là que l'Organisation Mondiale du

²¹ Beirman, D. (2002). Marketing of tourism destinations during a prolonged crisis: Israel and the Middle East. *Journal of Vacation Marketing*, 8(2), 167-176.

tourisme se présente comme protagoniste dans la coordination relative à la gestion et la résolution des crises.

2.7.2. Les DMO et leur rôle primordial dans la gestion des crises :

D'une part, il faudra créer une direction des crises du tourisme dans chaque pays. Ces comités feront partie des DMO (Destination Management Organisations) et s'attèleront à l'élaboration des plans globaux et stratégiques pour faire face aux différentes crises affectant l'industrie touristique du pays, et de coordonner avec les institutions du pays. Cela implique aussi une déclinaison régionale, avec l'établissement de bureaux sous régionaux chargés d'élaborer des plans locaux pour faire face à de telles crises.

D'autre part, la sensibilisation et la formation de toutes les parties prenantes aux différents scénarios en matière de gestion de crise. Cette sensibilisation commence dès le début avec les mesures et les étapes d'exécution en état d'urgence, soulignant le rôle de chacune des parties prenantes, et mettant en place un échéancier afin d'optimiser la réalisation des résultats escomptés. De plus, les auteurs misent aussi sur l'importance de la sensibilisation du public à l'importance du tourisme et la valeur que ça rapporte à leurs pays. Cela implique aussi une invitation à pousser la croissance et le développement à travers les stratégies médiatiques et marketing ajoutant aussi les sessions de formation pour bien aboutir aux objectifs.

2.7.3. La gestion des destinations touristiques :

L'OMT²² définit la gestion des destinations en tant que gestion coordonnée de l'ensemble des éléments qui composent une destination touristique. La gestion de la destination se fonde sur une approche stratégique pour relier ces éléments parfois très distincts, améliorant par la même ladite gestion. Voilà pourquoi la gestion d'une destination donnée nécessite une synergie entre de nombreuses parties prenantes publiques et privées visant le même point de mire : le développement touristique d'une destination. Negrușa et Coros (2016)²³ définissent les différents éléments qui constituent la destination et qui sont les produits physiques : attractions, installations, transport et infrastructure générale ; personnes : invités et hôtes ; forfaits : organisés

²² (Policy And Destination Management, OMT) , <https://www.unwto.org/policy-destination-management>

²³ Negrușa, A. L., & Coros, M. M. (2016). Destination Management Organizations'(dmos') Roles and Performance–Literature Review. *Romania*, 267-27.

par des voyagistes, agences de voyages et autres ; et programmes : événements, festivals, activités, etc.) et, bien sûr, pour le marketing de la destination.

Ces DMO, qui peuvent être classés en trois catégories ; nationale, régionale et locale, regroupent des parties prenantes œuvrant pour un objectif commun : le développement touristique d'une destination. En premier au niveau gouvernemental, on retrouve les autorités publiques ; agences créées pour le développement économique ; les organismes de gestion de centre-ville et la gestion des parcs nationaux. D'autre part, on trouve aussi tous types de prestataires de services, pour le transport, les attractions touristiques et les événements et organismes culturels. De plus, les prestataires de services d'accueil jouent un rôle fondamental dans ce cadre (hébergement, restauration, loisirs et commerce de détail), sans oublier les intermédiaires (voyagistes, agences de voyages, organisateurs d'événements, organismes culturels, etc.). Finalement, on y trouve les agences représentant la destination ; médias ; consortiums et partenariats touristiques locaux/régionaux ; les agences encourageantes et soutenant le développement des entreprises ; organisations axées sur le développement des compétences également.

Pearce (2015)²⁴ résume les objectifs et les fonctions essentiels de ces DMO. On pourra les classer en trois grands titres. Un objectif principal retombe dans le contexte administratif, politique et organisationnel. Cela consiste en la planification, l'élaboration et l'application des politiques, la gestion des ressources humaines, des aménagements et infrastructures mais aussi la création de produits touristiques. De plus, ces DMO favorisent aussi la recherche, gestion de l'information et le renforcement des connaissances. Le marketing et la promotion touristique revêtent une importance primordiale, étant donné qu'ils accentuent l'envie de visiter, le développement des relations clients mais aussi tout ce qui est 'branding' et positionnement tout en assurant la gestion des campagnes marketing et promotionnelles 'online' et 'offline'. Un dernier titre est relié à la mise en œuvre et les prestations sur place, gage de la qualité de l'expérience pour les touristes en plus de la gestion des services d'attractions et des événements. Ces trois grands titres s'inscrivent aussi dans la gestion des crises qui menacent une destination.

²⁴ Pearce, D. G. (2015). Destination management in New Zealand: Structures and functions. *Journal of Destination Marketing & Management*, 4(1), 1-12.

Comme nous étudions, à travers ce mémoire, le domaine du tourisme dans un pays en crise, les stratégies de 'Remise en tourisme' sont primordiales. Selon le type de crise, l'attractivité est donc généralement en érosion pour cela, il faudra assurer une fréquentation pérenne à travers une modification et une redéfinition de l'offre. Vincent (2010)²⁵, en étudiant les impacts de la crise économique sur le tourisme balnéaire en France à la fin du dix-neuvième siècle, souligne qu'une crise en général nous incite à innover, améliorer en arrivant à un nouveau modèle économique et social pour répondre aux nouveaux besoins faisant surface.

2.7.4. Un premier exemple : le tourisme en Tunisie face à a crise

Lahouij (2017)²⁶, reprend l'exemple de la Tunisie, un pays spécialisé dans le tourisme de masse balnéaire et qui a connu dans son histoire plusieurs crises du tourisme, telles que les crises étaient liées aux menaces politiques en l'occurrence ; les guerres, les attaques et les attentats, qui ont atteint leur paroxysme au cours du 'Printemps Arabe' en 2011. A la lumière de la propagande de 'Terrorisme', notamment les attentats dans les hôtels, et des soucis de sécurité qui pèsent sur les touristes, le secteur touristique Tunisien a été fragilisé. En 2011 et d'après l'auteur, le pays s'est privé de plus d'un million de touristes avec une chute considérable de 83% des touristes européens. Cela a engendré des conséquences destructives, comme la réduction de la capacité d'hébergement par au moins 33%, marquée par la fermeture de quatre ou cinq hôtels chaque jour.

L'auteur élabore davantage la stratégie de sortie de crise et de la restauration d'image de la Tunisie en se focalisant plutôt sur la communication de crise. Éveillé par cette situation alarmante, l'office du tourisme Tunisien a mis en place de nouvelles initiatives marketing en se focalisant sur de nouvelles politiques de communication médiatiques en ligne et offline à travers des campagnes publicitaires. Tout cela, pour un seul objectif et qui est la restauration d'une image positive du pays et le rétablissement de la confiance des voyageurs ciblés après tous ces évènements déplorables. Lahouij (2017) reprend quelques actions en 2015, comme la mise en place de campagnes d'affichage dans les principales villes européennes pour promouvoir le tourisme tunisien. D'autre part le gouvernement Tunisien, à travers ses relations internationales,

²⁵ Vincent, J. (2010). Comment les crises économiques modifient-elles le tourisme ? Exemples historiques dans les stations balnéaires françaises, de la fin du xixe siècle au milieu du xxe siècle. *Mondes du Tourisme*, (1), 49-58.

²⁶ Lahouij, M. (2017). Réputation et image touristique tunisienne face à la propagande terroriste. [En ligne]. *Communication, technologies et développement*, (4).

a créé en collaboration avec Anne Hidalgo, la maire de Paris, « Welcome City Lab tunisien » pour afficher de remarquables images de cette destination dans l'objectif d'attirer plus de touristes.

2.7.5. L'exemple Égyptien, une stratégie de succès de remise en tourisme

Nous pouvons aussi prendre d'autres exemples de pays ayant ployé sous le joug des crises de diverses natures, notamment les crises politiques et socio-économiques, et qui se recourent à plusieurs niveaux avec le cas Libanais, objet de la présente étude. Achi et Chibane (2015) reprennent l'exemple de l'Égypte. Ce pays subit des tensions politiques importantes depuis au moins 1986 avec des révolutions, le déclenchement de la guerre du Golfe en 1990, les attaques terroristes contre les stations de 'Sharm el Sheikh' entre 2004 et 2006. De plus, les événements du 'Printemps Arabe' et la crise sécuritaire que le pays a connue à partir de Janvier 2011 où le secteur du tourisme a enregistré une diminution du mouvement touristique entrant s'élevant à -33,2% en 2012.

Conscient de l'importance primordiale de l'industrie touristique dans l'économie Égyptienne, le ministère de tourisme a donc fixé un objectif d'attirer au moins 30 millions de touristes jusqu'à 2020 et a développé plusieurs mesures stratégiques et tactiques à cet effet. Premièrement, au niveau du ciblage, l'objectif était d'accroître les marchés. Cela a été fait en augmentant le nombre de liaisons aériennes des pays émettant des touristes potentiels comme la Turquie, la Chine et le Japon. Des plans ont été mis en place aussi pour exploiter de nouveaux marchés touristiques à savoir le marché Sud- Américain (Brésil, Mexique et Argentine), asiatique (Malaisie, Chine, Inde, Corée et Vietnam) mais aussi scandinave. Une autre action pour attirer plus de demande était de conclure des partenariats stratégiques avec d'autres pays comme la Turquie pour combiner les séjours. En outre, l'auteur cite l'importance de la qualité du service fourni aux touristes, qui doit répondre aux normes de qualité internationales tout en se focalisant sur le développement et la formation du personnel dans le secteur touristique. D'autre part du côté produit, Achi et Chibane (2015) misent sur les stratégies de diversification du produit égyptien, pour pouvoir répondre aux besoins et attentes de plusieurs cibles. Les autorités égyptiennes ont aussi priorisé le développement durable du tourisme en misant sur l'économie verte, en passant à l'énergie renouvelable. Les auteurs parlent aussi de la stratégie marketing et médiatique pour cibler les marchés étrangers en utilisant les sites web et les réseaux sociaux, afin

de peaufiner leur image de marque et la rendre attractive. Finalement, l'aspect le plus important que ces auteurs soulignent n'est autre que la sensibilisation et l'implication de la population et des locaux égyptiens dans l'importance et le poids du secteur et le soutien économique y afférant pour pouvoir atteindre les objectifs escomptés.

2.7.6. Israël, exemple de gestion dans un pays touché aussi par une crise chronique

Beirman (2001) évoque aussi les actions du gouvernement Israélien, un pays en crise chronique et dont la crise se recoupe avec le portrait de crise déjà dépeint pour l'Égypte. Nous pouvons ajouter quelques actions telle que l'augmentation du nombre d'éduc-tours ciblant agents de voyage et journalistes de la presse spécialisée de voir Israël par eux-mêmes et de rendre compte à leurs collègues et clients. Le gouvernement Israélien, aussi dans le but de réduire l'anxiété, a mis en place une hotline où les voyageurs et les agents de voyage peuvent être informés de la situation de sécurité dans les lieux qu'ils visitent ou réservent. De plus, Les offices du tourisme du gouvernement israélien (OIGTO) envoient des mises à jour régulières de la situation aux principaux voyagistes, compagnies aériennes et agences de voyage.

3. **Le cas du Liban.**

Nous allons maintenant nous intéresser au pays que nous avons choisi pour l'étude de cas : le Liban. Ce pays possède un grand potentiel touristique d'autant plus que cette industrie constitue l'un des principaux piliers de l'économie Libanaise. Ce pays, qui était historiquement désigné par la 'Suisse de l'orient' se démarque par son attractivité touristique. Néanmoins, tel que l'indique Balanche (2013)²⁷ le Liban se trouve dans une région de conflit permanente. Lahouij (2017), assimile le cas du Liban au cas de l'Égypte et la Tunisie, notamment au regard des problèmes d'insécurité et de sûreté, qui ont engendré des crises chroniques de tourisme. A tout cela, vient s'ajouter la crise économique avec la dévaluation de la livre Libanaise, l'inflation, l'effondrement du secteur bancaire outre la crise sanitaire du Coronavirus qui persiste depuis Mars 2020.

²⁷ Balanche, F. (2013). Le Liban entre mondialisation indirecte et crise syrienne. *Géosphères, Annales de Géographie de l'Université Saint-Joseph*.

3.1. La situation du secteur avant l'intensification de la crise :

3.1.1. Le Tourisme au Liban

Selon Buccianti-Barakat (2006)²⁸, Le position stratégique du Liban est stratégique sur les côtes de la Méditerranée et le Moyen Orient, s'érigeant en carrefour touristique important des Européens, Asiatiques et Africain résidant juste à quelques heures de vols. Quelles sont donc les atouts de ce pays le rendant attractif et compétitif sur le marché touristique ?

Dans son article 'Tourisme et développement au Liban : un dynamisme à deux vitesses' cet auteur décrit bien les forces de ce pays. On peut en compter le climat tempéré constituant un avantage compétitif contre les pays voisins qui sont souvent désertiques. De plus, Le Liban dispose d'attractions archéologiques, historiques et naturels importantes, clé de voûte du tourisme culturel. On retrouve les paysages naturels sublimes et l'héritage culturel impressionnant dans toutes les régions dont 5 se sont vus inscrire sur la liste du patrimoine mondiale de l'UNESCO, à savoir le site de Anjar, Baalbeck, Byblos, Wadi Kadisha et la Forêt des cèdres, et le site de Tyre. Buccianti-Barakat (2006) indique qu'en matière de dimensionnement, la petite superficie du pays permet au touriste, de pratiquer, dans l'espace d'une journée seulement, les sports d'hiver, de visiter quelques sites et finir sa journée à la plage. En premier, on retrouve le tourisme de 'villégiature' dans plusieurs villages s'étalant sur l'ensemble du territoire Libanais. Le tourisme d'hivernage développé depuis les années 1920 par les armées françaises avec la création d'écoles de ski, est également courant au Liban. Outre cela, ce développe aussi le modèle de 'l'héliotropisme' avec le tourisme balnéaire et le modèle 'Sea, Sand and Sun' d'autant plus que ce pays dispose d'un littoral de 225 kilomètres s'étalant du Nord au Sud du pays. D'après le même auteur, la gastronomie authentique du pays et la vie noctambule se rangent parmi les atouts qui caractérisent le Liban.

Pour ce qui est de l'accessibilité, Buccianti-Barakat (2006) met en avant d'une part la facilité d'obtention des visas pour plusieurs ressortissants de nationalités occidentales, ce qui facilite le déplacement des touristes. Dans cette même optique, le Liban participe à la politique

²⁸ Buccianti-Barakat, L. (2006). Tourisme et développement au Liban : un dynamisme à deux vitesses. *Téoros. Revue de recherche en tourisme*, 25(25-2), 32-39

du « Ciel Ouvert » qui autorise toutes les compagnies aériennes étrangères d’atterrir à l’Aéroport International Rafic Hariri de Beyrouth juste en obtenant une autorisation de l’aviation civile.

En ce qui concerne de la qualité des services en général, le Liban possède beaucoup de potentiel dans le tourisme grâce au trilinguisme des Libanais parlant l’arabe, l’anglais et le français. De plus, le Libanais est connu pour son sens millénaire et chaleureux de l’accueil. De plus, Buccianti-Barakat (2006) souligne l’importance attribuée à l’éducation hôtelière enseignée dans les écoles techniques et les universités Libanaises pour assurer la formation d’un personnel hautement compétent. Buccianti-Barakat (2006), indique aussi que dans les années 1960, ‘Beyrouth’ la capitale Libanaise était leader dans la région du Moyen Orient en matière de qualité de prestations de services touristiques. Elle compare la capitale à la Suisse pour le secret bancaire, Monaco pour ses casinos et sa vie nocturne et à Paris aussi pour les boutiques et le shopping de luxe.

Ce même auteur, met l’ampleur sur le dynamisme du secteur privé et sa coopération avec l’état. Partant du complexe hôtelier dans ça soit les grandes chaînes internationales telles que citer ‘InterContinental Hotels Group’, ‘Marriott’, ‘Accor’, ‘Four Seasons’, ‘Relais et Châteaux’, le pays compte aussi une large sélection d’hôtels indépendants. De même dans le domaine de la restauration, l’industrie de loisirs promouvant le côté ludique du pays. La coopération des agences de voyages réceptives, DMC et la politique marketing et publicitaire ouverte le rendent aussi attractif pour les marchés internationaux. En s’appuyant sur l’article de Buccianti-Barakat (2006), le Liban cible la clientèle affaires et loisirs en matière de tourisme.

3.1.2. L’industrie touristique en chiffres

Nous réaliserons dans cette partie un état chiffré du secteur touristique en se focalisant sur les années 2018 - 2019. Ces chiffres reflètent la situation du secteur avant la crise, surtout économique, qui a frappé le pays en 2019 à laquelle s’ajoute la crise sanitaire du COVID19 au début de l’année 2020.

L'industrie du tourisme a toujours été l'un des secteurs clés de la croissance de l'économie libanaise. Selon la WTTC (World Travel and Tourism Council)²⁹, en 2019, le tourisme a contribué à 19.1% du PIB du Liban, donc 47,543 millions de dollars américains. D'une part, l'industrie du tourisme génère des opportunités d'emploi considérables, 422,300 emplois directs et indirects au total (18,5% de l'emploi total du pays).

Ci-dessous nous illustrons l'évolution annuelle de 2010 à 2019³⁰ du nombre d'arrivées de touristes annuel en 2018 était 1.9 millions (enregistrant une augmentation de 5.8% par rapport à 2017) :

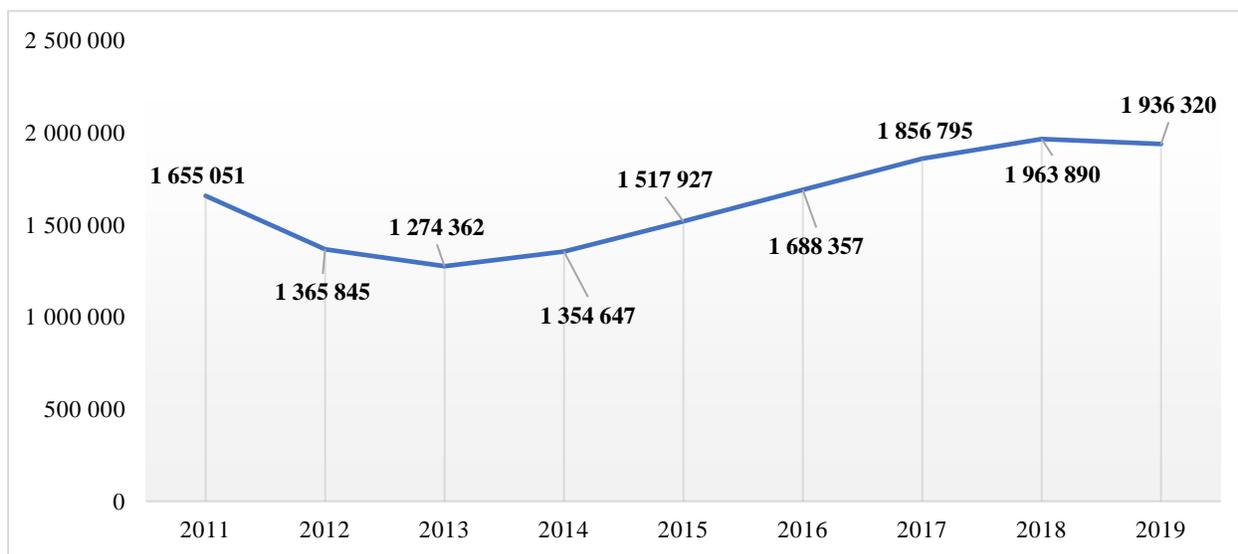


Figure 3 Nombre d'arrivées de touristes au Liban 2011-2019

L'étude de BLOMINVEST BANK³¹ révèle que pour la première moitié de l'année 2019, l'origine de ces touristes par continent : L'Europe avec 35,8%, les pays arabes avec 32,2%, Les Amériques avec 17,7%, L'Asie Centrale et du Sud Est avec 7,7%, L'Afrique avec 3,2% et finalement L'Océanie à 1%. En les décomposant par pays, en 2019, et selon le WTTC, les meilleurs 5 seraient : l'Iraq avec 10% du total, puis les États Unis à 10%, la France avec 9%, Le Canada avec 6% et L'Allemagne avec 5 %.

²⁹ (Economic Impact Reports, WTTC), <https://wttc.org/Research/Economic-Impact>

³⁰ (Total Visitors Arrivals to Lebanon, by BRITE), <https://brite.blominvestbank.com/series/Total-Visitor-Arrivals-to-Lebanon-4401/>

³¹ (Tourism: Lebanon's Bright Spot in H1 2019, BLOM Invest Bank) <https://blog.blominvestbank.com/wp-content/uploads/2019/08/Tourism-Lebanon's-Bright-Spot-in-H1-2019-1.pdf>

En ce qui concerne la segmentation des visiteurs, il n'existe pas de statistiques précises sur le but des visites et la segmentation des touristes. Mais d'après les chiffres globales de la WTTC, en 2019, Les dépenses pour le but du loisir constituent 95% alors que pour les affaires la part est de 5%.

3.1.3. Les dépenses en matière de tourisme :

Selon le rapport de la WTTC, Les dépenses internationales sont beaucoup plus importantes que les dépenses nationales et domestiques en tourisme. En 2019, les dépenses domestiques pour le tourisme se sont élevées à 3,592 millions de US\$ alors que le dépenses totales des touristes internationaux seraient de 40,262 millions de US\$.

3.1.4. Nuitées Hôtels :

D'après le rapport de Ernst and Young datant de 2018, le taux d'occupation moyen des hôtels de la capitale Libanaise a atteint 65.1%, contre 63.7% en 2017. A défaut de données relatives au taux d'occupation hors de Beyrouth, l'IDAL (L'agence nationale de promotion des investissements au Liban) estime un taux d'occupation moyen dans le pays en général à 43%, (en raison du taux d'occupation inférieur à Beyrouth (environ 20-30%). Suivant cette agence nationale, en 2018, la durée moyenne des séjours était de 3.2 jours et le prix moyen des nuitées à Beyrouth enregistré est de 169 USD.

3.2. Le Secteur touristique Libanais frappé par la crise :

Comme le mentionne Buccianti-Barakat (2006), les atouts touristiques du Liban sont indénombrables, mais malheureusement, le problème sévit dans ses services étatiques de faible niveau. À travers son histoire, ce pays a connu et connaît toujours des crises chroniques entravant son développement touristique. Plus ces crises s'intensifient plus les infrastructures d'accueil se dégradent et s'exacerbent en raison du système de formation insuffisant sur les plans qualitatif et quantitatif. A cela s'ajoutent la défection des transports, communications, moyens financiers et surtout comme l'indique Buccianti -Barakat (2006) la déficience humaine dans l'administration et la gestion du pays.

Pour ce qui est du contexte politique, Balanche (2013) souligne que l'insécurité en général et les divisions politiques internes freinent le développement des secteurs clefs de ce pays étouffant par la même son potentiel humain énorme qui sous-tend ce développement.

Balanche (2013) indique aussi qu'il existe un lien inextricable entre l'avenir du Liban et la géopolitique régionale. Les conflits israélo-arabes, l'opposition entre l'Iran et l'Arabie Saoudite, et la prolongation de la guerre civile en Syrie ont tous eu des retombées déplorables sur ce pays. Cela touche aussi les investisseurs internationaux, mais aussi Libanais, qui sont plutôt partis vers la région du Golfe Arabe pour bénéficier de la stabilité économique avec la dégradation de la confiance envers le Liban.

Comme on l'a déjà indiqué, Le Liban est un pays qui souffre de crises politiques chroniques. Nous pouvons mentionner à cet égard les quinze ans de guerre civile (1975-1990), qui ont dépeint une image sombre du pays à travers les médias avec la propagation de l'image d'insécurité et de guerre comme expliqué par Buccianti-Barakat (2006). A cela s'ajoute aussi une longue liste d'événements, à savoir l'assassinat du premier ministre Libanais Rafic el Hariri en 2005, le conflit avec Israël en juillet 2006, les différents attentats et explosions qui ont touché depuis le pays en entiers, sans aucune exception.

D'après Corm (2004)³², depuis la fin de la guerre, la situation économique du Liban n'a cessé de se détériorer, tant en termes de niveau de vie que de position du Liban dans l'économie régionale. En l'absence de réformes économiques profondes et de changements majeurs de politique économique depuis 1992, le pays souffre de l'aggravation de la crise économique structurelle.

Ce même auteur, met en relief l'une des conséquences majeures de ladite crise, notamment la dévaluation de la Livre Libanaise, la devise nationale de ce pays. Historiquement, le taux de change de la livre libanaise par rapport aux devises étrangères a, entre 1984 et 1985, et au lendemain de l'invasion israélienne en 1982, connu une dévaluation sévère, ce qui a entraîné une chute brutale du pouvoir d'achat des Libanais sans épargne ni devises étrangères.

De plus, pour ce qui est de l'infrastructure, de l'urbanisme, d'eau et d'assainissement, d'électricité, d'élimination des déchets, de services publics éducation, transports en commun, il convient de souligner qu'ils ne répondent pas aux besoins des résidents et des touristes, ni en termes de qualité, ni de disponibilité. Cela touche directement le développement du tourisme.

³² Corm, G. (2004). La situation économique du Liban et ses perspectives de développement dans la région. *Confluences Méditerranée*, 2(29), 149-159.

3.2.1. Une crise chronique qui s'intensifie rapidement depuis octobre 2019

Les prémices de cette crise socio-économique et politique ont commencé à poindre à partir de septembre 2019. Cela implique donc l'effondrement d'un modèle qui, dans les années 2000, avait arboré une apparence de prospérité et qui risque maintenant de le mettre dans la catégorie des États faillis.

Selon Yégavian (2021)³³, le Liban est caractérisé par une économie basée sur les services que ça soit le système bancaire ou bien le tourisme plutôt que l'agriculture et l'industrie. La « Thawra », terme arabe désignant révolution, est un mouvement populaire qui a vu le jour en Octobre 2019 pour lutter contre tout le système politique et financier, surtout avec l'inflation. En septembre 2019, la dette de l'état atteint 150% du PIB. Depuis et selon la banque mondiale, plus de 50% des libanais vivait sous le seuil de la pauvreté en raison de l'hyperinflation et la chute du pouvoir d'achat.

Cet effondrement social s'accroît surtout avec les nouvelles contraintes financières que subissent les Libanais. Yegavian (2021) ajoute aussi qu'à cause des contraintes imposées par les banques, les libanais ne peuvent plus retirer leurs avoirs ainsi que leur épargne. Ce qui aggrave en plus la vie quotidienne des Libanais est aussi l'effondrement du système de sécurité sociale, des services publics et de l'État en général. Parlant de pauvreté, un autre élément important qui ressort est la dévaluation dramatique de la devise nationale qui, en juin 2022, s'échangeait à 30,000 LBP contre un dollar américain (soit vingt fois plus que le taux officiel de 1 500 LBP, depuis l'automne 2019). Le salaire minimal libanais toujours fixé à 675 000 LBP par mois, soit 450 USD au taux officiel, ne vaut plus désormais que 22 USD par rapport au taux réel du marché. L'article cite l'historien Georges Corm qui caractérise le Liban de 'Bancocratie' mafieuse doté d'une relation incestueuse entre les dirigeants politiques et les différentes banques. En effet, selon l'indice international de 'Transparency international', le Liban occupe la 143^e position de 180 pays au total, en matière de perception de la corruption.

³³ Yégavian, T. (2021). L'avenir du Liban. *Etudes*, (5), 7-17.

3.2.2. Le tourisme au Liban : un secteur très vulnérable aux crises

Yegavian (2021) résume efficacement les crises que traverse le Liban : effondrement social, crise sanitaire, fuite des capitaux et crise géopolitique flagrante. A toute cette misère, vient s'ajouter le 04 août 2020, l'explosion du port de Beyrouth, qui détruit, une grande partie de la capitale et replonge ce pays encore dans plus de difficultés.

Au fait, comme on l'a déjà exprimé plus tôt, le secteur touristique reste très vulnérable aux crises, et cela se traduit par les chiffres ci-dessous. Pour donner suite aux événements qu'on a décrits, la chute commence à se sentir au cours du dernier trimestre de l'année 2019 :

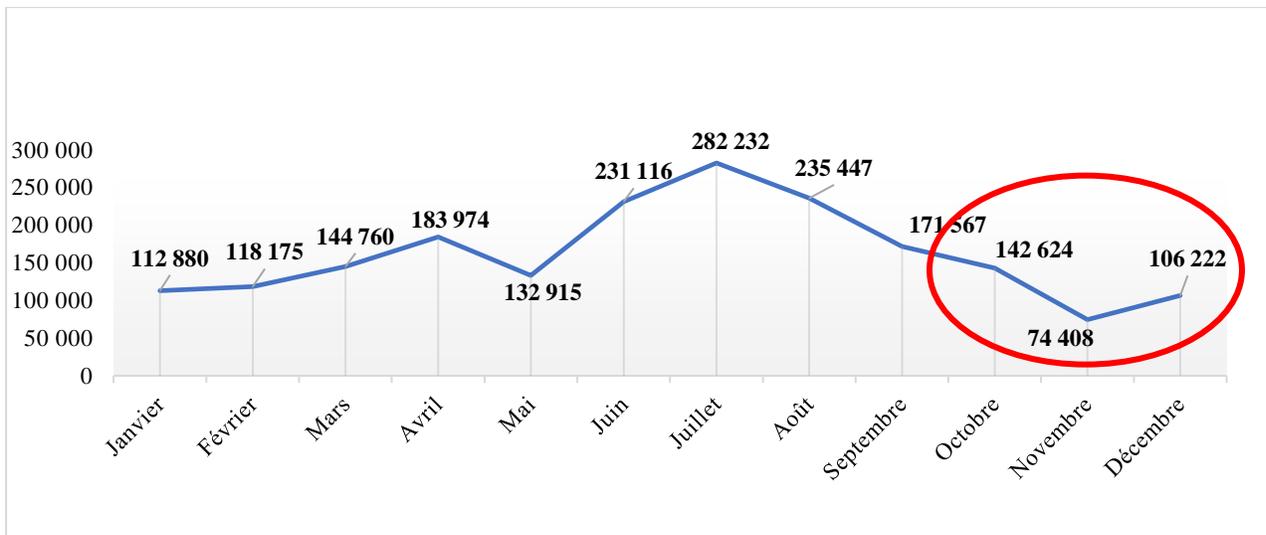


Figure 4 Nombre total d'arrivées des touristes en 2019³⁴

De plus, Hospitality ON³⁵ ont interviewé récemment Monsieur Pierre Achkar le président de la Fédération Libanaise pour le Tourisme et de l'association des propriétaires d'hôtels en 2020. Ce dernier revient sur la détérioration intensive du secteur touristique Libanais à travers les différentes crises qu'il subit. Il accentue particulièrement les effets de l'explosion du port et ses conséquences destructives sur le pays étant donné que la capitale libanaise a vu un tiers de son offre hôtelière s'écrouler et notamment la majorité des hôtels de luxe. Il ajoute aussi que

³⁴ (Central Administration of statistics, Ministry of Tourism, Total Visitor Arrivals, BRITE): <https://brite.blominvestbank.com/series/Total-Visitor-Arrivals-to-Lebanon-4401/>

³⁵ (Beyrouth perd un tiers de son offre hôtelière dans l'explosion du port le 4 août dernier, HOSPITALITY ON) <https://hospitality-on.com/fr/tendances/beyrouth-perd-un-tiers-de-son-offre-hoteliere-dans-lexplosion-du-port-le-4-aout-dernier>

l'explosion a endommagé à Beyrouth uniquement plus de 193 hôtels et 2060 restaurants. Achkar évoque aussi les chiffres du rapport de la banque mondiale après l'explosion et qui induit que sur les 3 279 entités touristiques qui se répartissent entre 247 bars, 250 hôtels, 2 225 restaurants, 375 tour-opérateurs et agences de voyages et 182 agences de location de voiture, 2 141 ont été rasés par l'explosion.

En outre, Achkar souligne le problème financier qui sévit également au Liban. D'une part, les contraintes et restrictions bancaires imposées dans le pays sont de plus en plus drastiques. Les retraits, les transferts, la conversion en dollars et tous les prêts sont gelés. Il fait mention des problèmes sociaux qui ont touché les employés du secteur que ça soit à cause de la crise socio-économique, politique et sanitaire du COVID19. Achkar relaie que durant la période du COVID19, la rémunération des employés du secteur de restauration a connu une réduction d'au moins 50% au début, puis totalement en pleine crise. Les hôteliers et les grandes sociétés ont pu payer 25% des salaires, affectant négativement la qualité de services, d'autant plus que les Libanais, ne retrouvent que l'immigration comme planche de salut, comme échappatoire de cette crise qui pèsent sur leur pays.

3.2.3. Une leure d'espoir malgré tous ces problèmes ?

Balanche (2013) évoque comme on l'a déjà indiqué, la volatilité du secteur touristique Libanais, en raison de la situation géopolitique et socio-économique qu'il traverse. Il évoque aussi l'importance de la diaspora Libanaise notamment dans la relance de ce secteur. Pour lui le 'VFR' et qui sont les familles d'expatriés, plus que touristes internationaux, apportent des devises et contribuent à la relance de l'activité économique au Liban durant les différentes fêtes, surtout en été. D'après une étude réalisée par le 'Lebanese Information Center'³⁶ en 2011, les dernières statistiques sur l'émigration montrent que le nombre minimal d'émigrés déclaré dépasse les 2,980,000 personnes. Malheureusement, l'étude ne fournit pas de nombre exact, mais généralement, il existe entre 4 et 14 millions de Libanais et de descendants éparpillés dans les quatre coins du monde sur tous les continents.

³⁶ The Lebanese Demographic Reality report done by Statistics Lebanon, Polling and Research
<https://www.lstatic.org/PDF/demographenglish.pdf>

De plus, on constate que le nombre de touristes, même avec toutes les crises que ce pays traverse, reste attractif. Stephan (2022)³⁷ reprend dans son article les mots du ministre du tourisme Libanais qui s'attend à 10,000 arrivées journalières de touristes cet été au moins. Il évoque aussi que la plupart des hôtels et des maisons d'hôtes sont réservés au complet pour les mois de juin à septembre 2022. Chidiac (2022)³⁸ à la tête de ' Protocol Hospitality Management and Consultancy' indique aussi dans son article publié dans 'Hospitality News Magazine – Lebanon' que ce pays détient une réelle opportunité de reprendre son souffle cet été, avec des réservations enregistrées confirmées d'environ 1,2 million de personnes, dont une majorité d'expatriés. L'expert susvisé indique que ce flux de voyageurs est susceptible d'injecter entre 2,5 et 3 milliards USD directement sur le marché, stimulant ainsi l'économie libanaise en difficulté.

Chidiac (2022) mentionne que les chiffres sont plutôt encourageants. En mai 2022, ils ont augmenté de 52,73 % par rapport à mai 2021, avec un total de 234 286 passagers. Le nombre total de vols des compagnies aériennes nationales, arabes et étrangères qui ont utilisé l'aéroport au cours du mois de mai a atteint 4 096 vols, soit une augmentation de 46 % par rapport à mai 2021, dont 2 052 vols sont arrivés au Liban, soit une augmentation de 46,67 %.

De plus, Doumani (2022)³⁹ évoque dans son article, la décision du ministère de tourisme Libanais datant du 2 juin 2022, permettant aux établissements touristiques, à titre exceptionnel et volontaire, d'afficher leurs tarifs en dollars américains, la facture finale pouvant être émise en dollars américains ou en livres libanaises comme parité du marché jusqu'à la fin septembre 2022. Sa décision était justifiée par les circonstances exceptionnelles que traverse le pays, notamment au niveau de la fluctuation du taux de change du dollar par rapport à la livre libanaise. Il relaie également les points de vue des différents syndicalistes de ce secteur, qui ont tous salué cette intervention puisque les différents types d'établissements peuvent maintenant s'investir davantage dans l'amélioration des conditions de travail et des salaires des employés du secteur tout en essayant de le garder à flot.

³⁷ Stephan, L. (2022, July 22). *Au Liban, " on Espère que la saison touristique va Durer le plus longtemps possible "*. Le Monde.fr

³⁸ Chidiac, C. (2022). What summer 2022 holds for Lebanon's tourism sector. *Hospitality News Magazine*.

³⁹ Doumani, M. (2022). Établissements touristiques : les prix pourront être affichés en dollars. *L'Orient Le Jour*.

Partie 2 : Problématique, méthodologie et difficultés rencontrées

Dans cette seconde partie et pour donner suite aux différentes analyses de littérature et de cadrage de contexte, nous allons développer le choix de la problématique et la formulation des hypothèses. Nous allons définir en précision la méthodologie adoptée avec les études quantitatives et qualitatives pour répondre aux différentes hypothèses mises en place. Finalement, nous ajouterons une partie représentant les difficultés rencontrées dans la réalisation de ce mémoire.

4. Problématique

Au final et pour donner suite à ce cadrage, nous constatons que les crises socio-économique et politique profonde et chroniques auxquelles s'ajoute la crise sanitaire du COVID19 ont bien touché le secteur touristique Libanais. Si nous prenons l'année 2021 la moins impactée par la crise sanitaire, les derniers chiffres de la banque du Liban du premier trimestre 2021 avaient, selon Doumani (2022) souligné une baisse des revenus du secteur touristique de 51,6 %, passant de 1,04 milliard de dollars à 505,04 millions de dollars. En contrepartie, nous avons aussi vu que l'été 2022 pourrait être perçu en tant que bouffée d'oxygène pour cette industrie qui souffre depuis octobre 2019. Voilà pourquoi nous nous sommes posés la problématique suivante : « **Le secteur touristique peut-il exister dans un pays confronté à des crises multiples ?** » Lahouij (2017), résume dans son article la réponse à cette question. Il indique que le résultat et donc la subsistance du secteur touristique dans un pays en crise dépend des choix en matière du mode de la gestion de crise en prenant en considération plusieurs facteurs de marketing, de communication et aussi de logistique.

Afin de répondre à cette problématique, deux hypothèses ont été avancées.

⇒ **Hypothèse n°1 : La crise sanitaire venant s'ajouter à la crise sociale et économique peuvent être fatales au secteur du tourisme.**

S'ajoutant à toutes les crises et la situation qu'on vient de définir, la crise sanitaire du COVID19 qui touche le monde entier vient s'ajouter aux crises subies par ce pays. Cela aura donc des répercussions négatives sur le secteur touristique au Liban surtout en matière de qualité

de service et d'accueil. En outre, une baisse de la demande du tourisme réceptif que ça soit pour des affinités de loisirs ou bien affaires peut-être attendue.

⇒ **Hypothèse n°2: Liban, possédant une forte diaspora peut traverser les crises « facilement ».**

Le Liban peut compter sur sa diaspora comptant au moins 4 millions d'immigrants et située dans les quatre coins du monde pour pouvoir traverser cette crise. En général le « VFR » visites de la famille est un segment principal du tourisme au Liban. Cette diaspora pourra investir donc dans ce secteur et le rendre plus vivant avec l'achat des services touristiques.

5. Méthodologie

D'après Saunders (2009)⁴⁰, l'efficacité d'une stratégie de recherche dépend du choix de la méthode appropriée. Nous allons donc fournir un argument descriptif des méthodes adoptées pour pouvoir répondre à notre problématique et vérifier nos hypothèses. Nous justifierons la méthode utilisée, la conception de la recherche, le type de source de données et la méthode utilisée pour collecter les données, la population de l'étude et les procédures d'échantillonnage et d'analyse.

Nous nous sommes servis des études qualitatives et quantitatives, différentes en termes d'objectifs et de contenu. Cependant, elles ne s'excluent pas mutuellement. D'une part la recherche qualitative est généralement guidée par des méthodes humaines. Alors que, d'autre part, l'étude quantitative est utilisée pour le recueil des données numériques pour vérifier les objectifs. La recherche qualitative nous permet de dégager des opinions ou des comportements pour vérifier des hypothèses basées sur les humains. Tandis que la recherche quantitative étudie des données froides.

5.1. Qualitative

Ce type d'étude nous permettra d'approfondir l'analyse de notre sujet et problématique. Les entretiens semi-directifs individuels sont privilégiés.

⁴⁰ Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). Research methods for business students.

5.1.1. Objectif

Ces entretiens semi-directifs sont une méthode d'écoute qui vont nous permettre de comprendre l'état actuel de l'industrie touristique au Liban et de revoir avec les experts les nouvelles pistes qu'ils ont conçues pour sortir de cette crise. À l'aide d'un guide d'entretien, nous allons pouvoir vérifier auprès des différentes parties prenantes et services de prestataires touristiques l'état de la qualité de ces services du moment que ce pays était touché par la crise. Cela me permettra de réaliser une analyse SWOT approfondie pour évaluer les opportunités, les menaces, les forces et les faiblesses du Liban en matière de tourisme.

5.1.2. Guide d'entretien

En effet, il est catégorique de déterminer les éléments que nous voulons déceler et développer pour pouvoir réussir ce travail. Ensuite, nous avons dressé une liste comportant les sujets que nous souhaiterions traiter afin de pouvoir mener une collecte d'informations de qualité. Enfin nous avons rédigé le guide d'entretien⁴¹ en classant les sujets d'une façon cohérente.

En ce qui concerne le recueil de données dans ce travail, nous avons expédié des entretiens semi-directifs avec des questions ouvertes à l'aide d'un guide d'entretien. Ces entretiens vont laisser la liberté à la personne interviewée de répondre aux questions et partager son avis sur des questions prédéterminées à l'avance sous la direction de l'intervieweur. L'entretien semi-directif est avantageux vu qu'il évite d'enfermer le discours de la personne interrogée dans un cadre trop serré. Cet outil permet de diriger la conversation des personnes interrogées autour des sous thèmes définis à l'avance.

Nous nous sommes appuyés sur la revue de la littérature et sur les hypothèses formulées afin de développer notre guide d'entretien qui s'oriente sur plusieurs parties. Premièrement, une phase d'introduction pour parler du parcours de la personne interviewée et du but de son organisme. Puis, dans la phase de recentrage, nous allons s'orienter sur deux grands thèmes. Le premier étant, la situation actuelle du secteur touristique au Liban qui traverse une crise socio-économique et politique intense. Cela nous permettra de faire une évaluation de l'état actuel du

⁴¹ Cf. Annexe E

secteur en matière de forces, faiblesses, opportunités, menaces, profil des touristes actuels, l'offre et la qualité des prestations. De plus, le deuxième gros thème se focalisera sur les efforts d'améliorations et de promotion du tourisme au Liban au sein de la crise. Nous allons donc voir la nouvelle stratégie marketing, les plans de sauvetage, le repositionnement et les actions mises en place s'il y'en a.

La grande majorité des questions sont des questions ouvertes, avec quelques questions fermées afin de faciliter à l'interviewé la précision de ses idées. Comme son nom l'indique, notre guide d'entretien reste flexible, en fonction du discours de la personne, il pourra nous arriver d'ajouter quelques petites questions ou d'en supprimer. Cette méthode est intéressante, car elle permet au répondant une aisance dans ces réponses tout en les structurant. Vu que mes interlocuteurs sont basés au Liban, ces entretiens s'effectueront en ligne. Les entrevues ont été menées en arabe, enregistrées sur l'accord des personnes, et ensuite retranscrites.

Cette approche facilite le recueil d'un nombre important d'informations du point de vue de l'interrogé et de son expérience. Par ailleurs, elle nous a permis d'avoir de nouvelles pistes de réflexion que l'étude quantitative en elle seule ne permet pas. Cependant, la priorisation de l'objectivité est importante dans ce cadre pour ne pas prendre part à l'avis de la personne, mais aussi de ne pas exprimer le nôtre pour ne pas influencer les réponses des interlocuteurs.

5.1.3. Définition de l'échantillon :

Il est bien de noter que les enquêtes sont administrées auprès de cinq personnes dans le domaine touristique au Liban : hôtellerie, restauration, agences de voyages réceptives libanaises principaux et représentants syndicaux.

Cible et cadre de l'entretien :

<u>Nom</u>	<u>Organisation</u>	<u>Position</u>
Mr. Rami Makhlouf	Rotana Hotels and Resorts – Raouché Arjaan – 5*	Directeur Commercial et Marketing de l'hôtel
Mr. Georges Ojeil	Four Seasons Hotels Beirut – 5* Luxe	Directeur général de l'hôtel
Mme. Aline Ghanem	Exclusives Services Group	Directeur général, agence de voyages réceptive au Liban.
Mme. Petra Obeid	UNWTO	Project Specialist Senior pour la région du Moyen Orient à l'Organisation Mondiale du Tourisme basé à Riyadh, Arabie Saoudite.
Mr. Mustapha Samad	Samad Holding (Voyages et Restauration)	Propriétaire et directeur général de l'agence et de trois restaurants. Membre du comité principal du Syndicat des restaurants, cafés, night-clubs et pâtisseries du Liban

Tableau 1 Répondants aux entretiens semi-directifs.

Les entretiens ont duré en moyenne une heure et les interviewés étaient plutôt collaboratifs. En ce qui concerne le traitement des données, elle sera réalisée d'une façon classique. Nous allons donc retranscrire les entretiens en premier. Puis faire une lecture globale des interviews et compiler les réponses pour analyser et synthétiser chaque thème.

5.2. Quantitative

5.2.1. Objectif

L'analyse quantitative va nous permettre d'analyser par la suite des données standardisées. Cette méthode permet à chaque personne de s'exprimer librement et de partager son avis. Ces données vont nous permettre d'utiliser des outils statistiques et probabilistes qui vont nous permettre d'extraire des informations chiffrées. Si on reprend les hypothèses, la recherche quantitative est à double objectif. Elle vise en premier, à vérifier les intentions et motivations de visite d'un pays en crise par tous types de touristes confondus en se focalisant sur

le Liban comme à évaluer les motivations de la diaspora Libanaise envers une visite de leur pays d'origine.

5.2.2. Construction du questionnaire :

La revue de littérature professionnelle nous a permis donc de recenser les grands titres que nous expliquerons dans la partie suivante. L'importance de cette méthode est de pouvoir expliquer un phénomène. L'explication porte sur des variables séparées entre lesquelles on essaye d'établir une relation corrélative

Plusieurs grands thèmes ont constitué le questionnaire de 22 Questions. Au début, nous nous sommes focalisés sur la démographie des répondants. Dans une deuxième partie, nous nous sommes orientés vers les comportements des touristes en matière de tourisme tenant compte de la crise sanitaire du COVID19 en plus des autres risques qu'ils priorisent dans leur comportement d'achat. La troisième partie et la plus importante, se focalise sur le Liban, l'intention de visite, les perceptions d'images, et les motivations et comportements en ce qui concerne les touristes dans ce pays soient-ils membres de la diaspora ou pas.

5.2.3. Cible.

Nous ciblons principalement les personnes qui n'habitent pas au Liban, qu'ils soient membres de la diaspora libanaise ou non, pour étudier leurs intentions de visite de ce pays durant la crise qu'il traverse.

5.2.4. Formulation des modalités de réponse :

Nous avons adopté majoritairement des questions fermées et peu de questions ouvertes, car les résultats seront traités statistiquement. Nous avons privilégié un vocabulaire familier pour faciliter les réponses.

Nous avons opté pour les types ci-dessous :

- Échelle intervalle ou échelle de Likert : distances entre chacune des réponses sont égales, exemple : « Pas du tout d'accord, pas d'accord, sans opinion, plutôt d'accord, tout à fait d'accord ».

- Échelle nominale : chaque réponse correspond à un seul objet comme par exemple : femme ou homme.
- Questions fermées à réponses multiples comme pour exprimer leur perception d'image du pays.

Au début du questionnaire, nous avons précisé le sujet de cette enquête, durée approximative de nous avons garanti l'anonymat.

Nous avons veillé à ce que les questions soient regroupées par thèmes, afin de créer des blocs logiques. Nous avons commencé par des questions simples afin de mettre les enquêtes en confiance ensuite les questions les plus complexes.

Les questions proposées sont dans la majorité à choix unique/multiple afin de limiter les réponses tout en laissant le choix à l'enquêté et en l'aidant à formuler sa réponse. Et enfin quelques questions ouvertes afin de laisser à la personne la chance d'exprimer librement son opinion.

5.2.5. L'administration du questionnaire :

Le questionnaire est mené en ligne afin de faciliter la collecte et le traitement des données. L'outil utilisé est « Google forms », étant donné qu'il est simple dans la manipulation et la diffusion. Cet outil nous permet de traiter facilement les données et on y retrouve d'autres avantages : gratuité, surveillance en temps réel des réponses, et limitations d'erreurs de saisie de données. Également, il nous accorde la sécurité et l'anonymat de la réponse et le questionnaire est disponible 24 h/24 et 7j/7.

La diffusion du questionnaire est effectuée par le biais de « WhatsApp » et l'envoi de mails. Les résultats collectés vont nous permettre d'effectuer une analyse statistique et par la suite essayer de comprendre et d'analyser les résultats.

5.2.6. Test du questionnaire :

Des entretiens ont été effectués avec cinq personnes de manière aléatoire afin de pouvoir cerner les problèmes que les personnes peuvent rencontrer. Cela aide à revoir les décalages ou l'incohérence entre nos intentions dans les questions d'enquête et la façon dont elles sont reçues par les enquêtés.

6. Difficultés rencontrés :

Au cours de notre préparation du mémoire, nous avons rencontré plusieurs difficultés sur les niveaux ci-dessous :

Au niveau de la qualité des données chiffrées, nous avons fait de notre mieux pour avoir les chiffres précis sur le tourisme. Pour cela, la plupart des chiffres datent de la fin de l'année de 2019. Malheureusement, depuis l'intensification de la crise, les organismes et l'état en lui-même, n'ont pas des chiffres mis à jour actuellement. Ils viennent de reprendre cette activité et nous ont informé que les chiffres seraient mis à jour pour 2021 – 2022 à partir de la fin de cet été.

Une des phases angoissantes aussi, c'était la diffusion du questionnaire de l'étude quantitative. Il nous a fallu rappeler quelques répondants à plusieurs reprises vu leur occupation par leur travail quotidien.

De plus, nous avons rencontré des difficultés pour mettre en place les créneaux pour les entretiens des études qualitatives. Comme notre charge de travail était élevée chez Accor, nous proposons quand même des entretiens dans la journée. Cependant, nous avons dû décaler plusieurs fois les entretiens et les faire pendant le weekend vu que nos prestataires de services étaient déjà bien occupés pendant la semaine avec une saison estivale suivie d'une explosion de demande.

En revanche, au niveau personnel, nous avons eu du mal à pouvoir rester neutre dans la réalisation de ce mémoire, vu que nous connaissons très bien cet environnement. Nous avons essayé de se limiter au sujet qu'on traite dans ce travail de recherche et de ne pas évoquer nos réflexions personnelles, et donc nous contenter de l'analyse des résultats collectés uniquement.

En outre, vu les responsabilités que j'avais en tant qu'alternant au siège d'Accor, je ne trouvais pas beaucoup de temps en fin de journée pour bien me consacrer au mémoire. Nous avons fait de notre mieux durant le weekend pour finaliser les différentes parties mais c'était aussi une phase bien angoissante. Cependant, nous avons bien réussi à organiser mon temps surtout pendant le dernier mois de rédaction.

Au final, comme nous avons intégré ce master directement en deuxième année, nous avons dû refaire en même tout le travail qui devait être accomplie en M1. Cette condensation du travail nous a angoissé, cependant, nous avons pu aboutir au résultat.

Partie 3 : Enquêtes et Résultats

Dans cette dernière partie du mémoire, nous exposerons les résultats de nos enquêtes terrains. En ce qui concerne l'étude quantitative, nous ferons une analyse détaillée des réponses étant donné que les questions formulées étaient intimement liées à la revue de littérature déjà effectuée. De plus, nous soulignerons les résultats de notre étude qualitative en la résumant dans un SWOT détaillé de la destination. Finalement, nous ferons une analyse approfondie des corrélations entre la revue de littérature, l'étude quantitative et qualitative pour pouvoir valider ou non nos hypothèses. Nous concluons ce mémoire aussi avec des recommandations de mesures et d'actions pour pouvoir repositionner le Liban sur la carte mondiale du tourisme.

7. Etude quantitative : Résultats

Comme déjà précisé dans la méthodologie, notre étude quantitative s'articule sur trois principaux thèmes. En premier nous allons voir le profil de répondants sachant que notre cible est une population mixte habitants hors du Liban, qu'ils soient Libanais ou d'autres nationalités comme touristes potentiels. Dans une deuxième partie, nous nous focaliserons sur les comportements des touristes en matière de tourisme prenant en compte la crise sanitaire du COVID19 qui vient s'ajouter aux autres risques qu'ils priorisent dans leurs comportements d'achats. Finalement, une troisième partie portera sur le Liban comme destination, l'intention de visite, les perceptions d'images, et les motivations et comportements en ce qui concerne les touristes dans ce pays, qu'ils soient membres de la diaspora ou non.

Ce questionnaire⁴² était disponible en ligne sur Google Forms pour la période du 11 Juin 2022 jusqu'au 30 Juillet 2022. Notre échantillon se compose de 102 répondants. Une réponse a été enlevée dans le traitement des données sur Excel puisqu'il y'avait des réponses incomplètes. Les données recueillies sont pertinentes. Éventuellement la limite de cette étude est que nous n'avons pas pu interroger tous les touristes mais un échantillon représentatif.

⁴² Cf. Annexe D

Un traitement des résultats s'est fait à l'aide de Microsoft Excel. En outre, nous avons fait des tirs croisés à travers des tableaux croisés dynamiques pour pouvoir comprendre les relations et les corrélations entre quelques variables, en les reliant pour pouvoir différencier entre le comportement de la diaspora Libanaise et d'autres touristes étrangers.

7.1. Profil des répondants

En ce qui concerne les catégories d'âges des sondés, il y a eu des répondants de tout âge puisque le lien vers le questionnaire était envoyé par le biais d'internet maintenant accessible à la majorité des personnes. La classe d'âge la plus représentée est celle des 25 à 34 ans avec 51,49%, suivie par celle des répondants ayant entre 18 et 24 ans (17,82%), puis entre 35 et 44 ans (12,87%), entre 55 à 64 ans (4,95%) et finalement (2,97%) ayant plus de 64 ans. La catégorie la moins représentée est celle des personnes ayant moins que 18 ans puisque ce n'est pas notre cible principale, étant donné qu'ils ne prennent pas les décisions en matière de vacances par eux-mêmes.

La part des répondants féminins est de 58,42% alors que celle des répondants masculins était de 41,58%. Les répondants appartenaient à plusieurs catégories socioprofessionnelles : 35,64% étaient des employés, suivi par 28,71% de cadres, 15,84% d'étudiants, 9,9% en professions libérales, 3,96% en commerçant ou artisan, 2,97% sans activité professionnelle, 1,98% de retraités, et 0,99% d'ouvrier. La majorité des sondés résident en France avec 48%, les états Unis occupe la deuxième position avec 11%, les Emirats Arabes Unis en troisième position avec 9 %, L'Australie, la Belgique et le Canada avec 6%. 2 % habitent l'Arabie Saoudite, le Nigéria, la Suisse, l'Allemagne, L'Arménie et la république démocratique du Congo. Finalement, 1% des répondants sont des résidents du Brésil, Qatar, Chine et Argentine. Etant nous-mêmes résidents en France, cela a été plus commode de retrouver des répondants résidents du territoire Français, mais l'on constate qu'on a eu des retours de tous les continents ce qui permet d'avoir un échantillon représentatif.

7.2. Comportement en matière de séjours touristiques en général, en contexte de crise sanitaire et d'autres risques :

Nous nous sommes posé quelques questions pour tester le comportement des répondants concernant leurs déplacements touristiques en période de crise de la COVID19. C'est aussi un indicateur, puisque la COVID fait partie des crises sanitaires. Les chiffres sont plutôt positifs,

avec 79% des répondants déjà partis en vacances en période pandémique alors que juste 21% ne se sont pas déplacés. Cependant, en ce qui concerne les habitudes de voyages, on peut constater que, pour la majorité à 74%, leurs voyages ont été réduits à cause de la dernière pandémie. En plus, 8% ne se sont même pas déplacés depuis la crise sanitaire. On voit donc que les enjeux sanitaires préoccupent les répondants puisque seul 18% n'ont pas changé leurs habitudes de voyages.

De plus, nous voulions voir l'évolution des mécaniques de préparations de séjours des participants. Bien évidemment, le biais du digital reste majoritaire avec 61% des réponses qui consultent les réseaux sociaux, sites internet et les diverses applications. D'autre part, un quart de répondants aussi prennent des conseils de leurs amis et familles avant la visite d'une destination, on remarque donc que le bouche à oreille reste aussi important. Finalement, on voit que de moins en moins de personnes prennent les agences de voyages, surtout avec la digitalisation, avec 1 répondant sur 10 uniquement et moins de 3% consultent les magazines et les brochures. Ces comportements sont importants, ça va nous permettre de voir, si les prestataires de tourisms libanais misent sur ces canaux pour pouvoir attirer les personnes et augmenter les visites au Liban.

La question la plus importante sur cette partie était donc d'étudier le comportement des répondants en matière de risques qu'ils prennent en compte pour leurs décisions de voyages. Plus précisément, le poids de ces risques sur leurs comportements. Les résultats étaient les suivants :

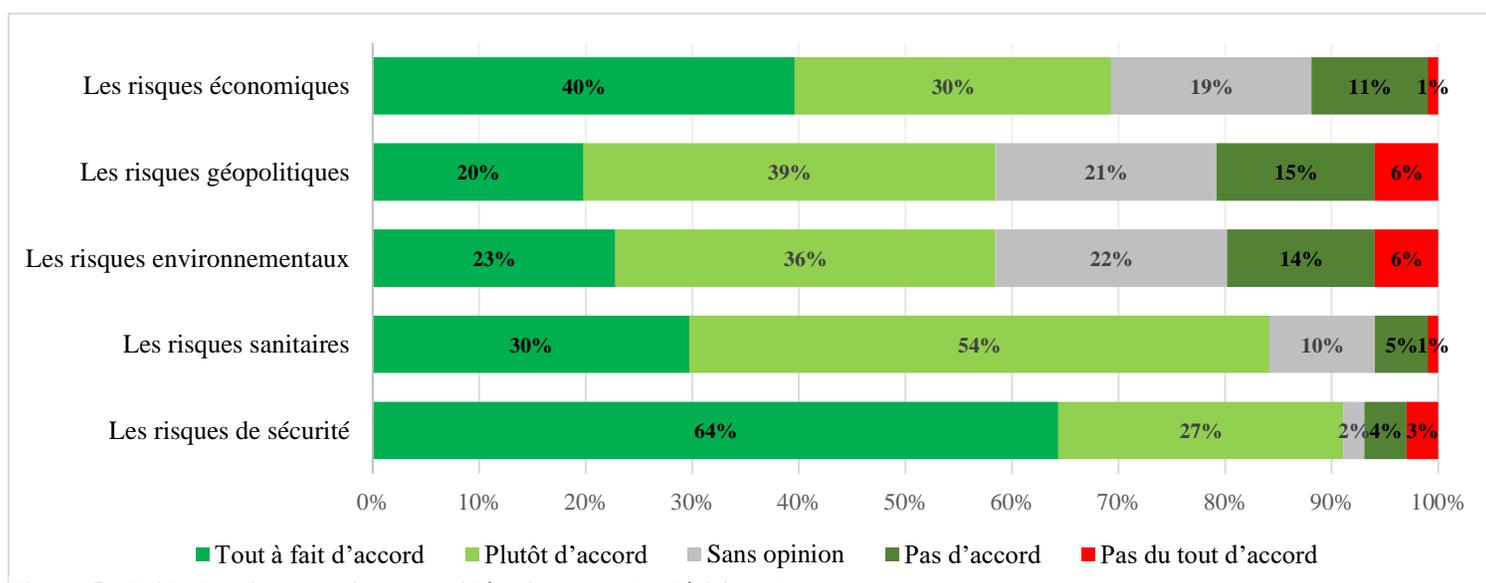


Figure 5 : Poids des risques pris en considération pour les décisions de voyages

Notre étude valide donc ce qu'on a lu dans la littérature. Croutsche et Roux (2005) avaient induit que l'insécurité était le facteur primordial affectant les décisions de voyages. Cela se montre aussi avec nos résultats : 64% des répondants sont tout à fait d'accord et 27% sont aussi d'accord, moins que 10% sont sans opinions et moins d'accord. Les autres risques que ces mêmes auteurs citent sont aussi importants. 84% des personnes prennent aussi les facteurs sanitaires en compte. On peut dire que cela s'est accentué avec la crise sanitaire du COVID. De plus, on peut constater que les répondants accordent un peu moins d'importance aux risques environnementaux, qu'elles soient naturelles ou bien celles causées par l'homme avec un peu plus de la moitié en accord et le reste sans opinion et moins d'accord. Les risques géopolitiques comme l'influence des gouvernements et l'impact de l'instabilité politique nationale sont moins pris en compte. On constate que 59% des personnes sont d'accords et plutôt d'accord ; 21% sans opinion et le reste qui ne sont pas d'accords puisqu'ils ont moins d'effets directs et immédiats sur la sécurité. Les enjeux économiques sont pris en compte par 70% des cas. Mais on note aussi un nombre élevé (19%) qui n'ont pas d'opinions là-dessus et le reste qui n'est pas d'accords. Pour ce total proche de 30% on peut aussi voir que nos résultats sont conformes à l'étude Croutsche et Roux (2005) qui a montré que le risque économique lié par exemple à la hausse des prix ou bien la dévaluation de la monnaie nationale sont moins prioritaire pour les touristes que la sécurité.

7.3. Focus sur le Liban

Comme nous avons déjà expliqué précédemment, notre cible pour cette étude était la diaspora libanaise en même temps que des touristes potentiels, tous résidents en dehors du Liban. Par ailleurs, cette partie pourra nous donner aussi des pistes sur la validation des deux hypothèses. Premièrement, ça va nous donner un indicateur sur la perception des touristes en général du tourisme au Liban et surtout leurs comportements et leurs intentions de visites. Si les personnes veulent toujours visiter ce pays, même avec les différentes crises subsistantes, on pourra donc remettre en question notre première hypothèse. De plus, en ce qui concerne la diaspora, nous pourrons aussi collecter les intentions de visites de leur pays d'origines : plus les réponses sont positives, plus on pourra valider donc la deuxième hypothèse. Pour cela, notre étude a sondé 55% de Libanais résidents à l'étranger et qui représente la diaspora et 45% de personnes non-Libanaises résidentes sur les divers continents.

Au niveau de la diaspora libanaise, la majorité absolue pense toujours à visiter le Liban même en période de crise, cela appuie donc bien les paroles de Balanche (2013) sur l'importance de la diaspora Libanaise dans la relance du secteur touristique. Le secteur 'VFR' – Visiting Friends and Families - reste toujours significatif en matière de visite au Liban même avec la crise.

Parmi nos 101 répondants, 73 ont déjà visité le Liban ce qui est un pourcentage élevé, alors que 28% des répondants ne l'ont pas encore fait. Pour ceux qui l'ont visité, 14% l'ont fait une seule fois, 6% deux fois, et 3% trois fois. Les autres ont fait 4 visites et plus. Nous pouvons donc affirmer la conformité des résultats à l'analyse, puisque pour 55 des répondants (représentant presque 76% des visiteurs de plus que quatre fois) sont des expatriés Libanais vivant dans les différents coins du monde.

En outre, en ce qui concerne la localisation du Liban, il nous semble que la majorité des répondants peuvent bien localiser ce pays entre les pays frontaliers (Syrie, Palestine et Israël) et ceux qui l'entourent dans la région du Moyen-Orient (Chypre, Turquie, Jordanie et l'Iran). Seuls 5 répondants sur 101 ont répondu « Non » à cette question, les autres réponses sont représentées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 2 Situer le Liban avec ces pays voisins

Nom du pays	Nombre de réponses
Syrie	93
Chypre	37
Israël	36
Jordanie	35
Palestine	32
Iran	5
Non	5
Emirats Arabes Unies	1

D'autre part, nous avons interrogé les répondants sur l'image perçue du Liban. Cette question est pertinente puisque, et comme vu en revue de littérature, Beirman (2001) indique que l'exposition continue et soutenue des médias aux émeutes, aux meurtres et aux affrontements

politiques peut avoir un impact plus durable sur l'image touristique perçue d'une destination. Pour le Liban ça peut être le cas.

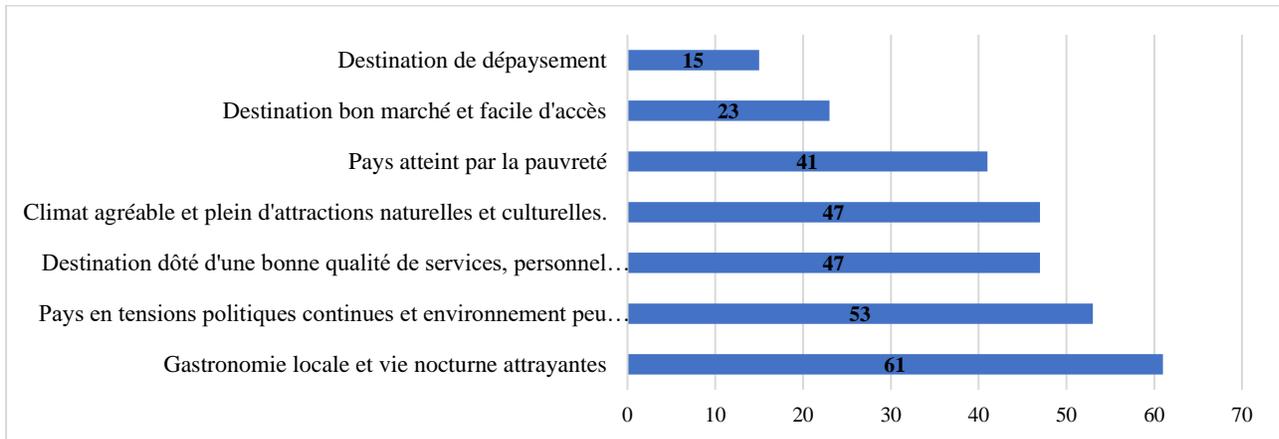


Figure 6 Perception d'image du Liban

Quel que soit le type de touristes, membre de la diaspora ou non, on constate que le nombre de réponses sur l'image « gastronomie locale et vie nocturne attrayante » est le plus élevé ce qui donne une image positive. Puis en deuxième position, on voit que les répondants ont aussi tendance à associer le Liban à un pays en tensions politiques continue, cela peut être due à l'image négative diffusée par les médias. Lahouij (2017) indique que ceci est également le cas de la Tunisie qui avait été touché par ce problème avec l'image des actes terroristes répandus par les médias.

De manière général, beaucoup de positivité ressort des réponses qui citent la bonne qualité de services et l'hospitalité du personnel et le climat agréable qui arrivent en en troisième et en quatrième position respectivement. Malheureusement, l'image de la pauvreté de ce pays existe pour 41 réponses. Finalement, on constate que le côté « bon marché » et la facilité d'accès est la moins connues chez les répondants, on aperçoit donc le manque de communication dessus. En effet, on a constaté qu'une personne a ajouté une réponse indiquant que le Liban est bien méconnu pour elle et elle trouve un manque de communication touristique. Nous avons voulu croiser les réponses d'images avec la nature des répondants, qu'ils soient Libanais à la base ou non et ci-dessous les résultats. Pour la non-diaspora, on constate que l'image positive est présente avec la gastronomie et la vie nocturne mais leur perception d'un pays atteint par la

pauvreté, en tensions politiques continues est plus élevée que chez la diaspora.

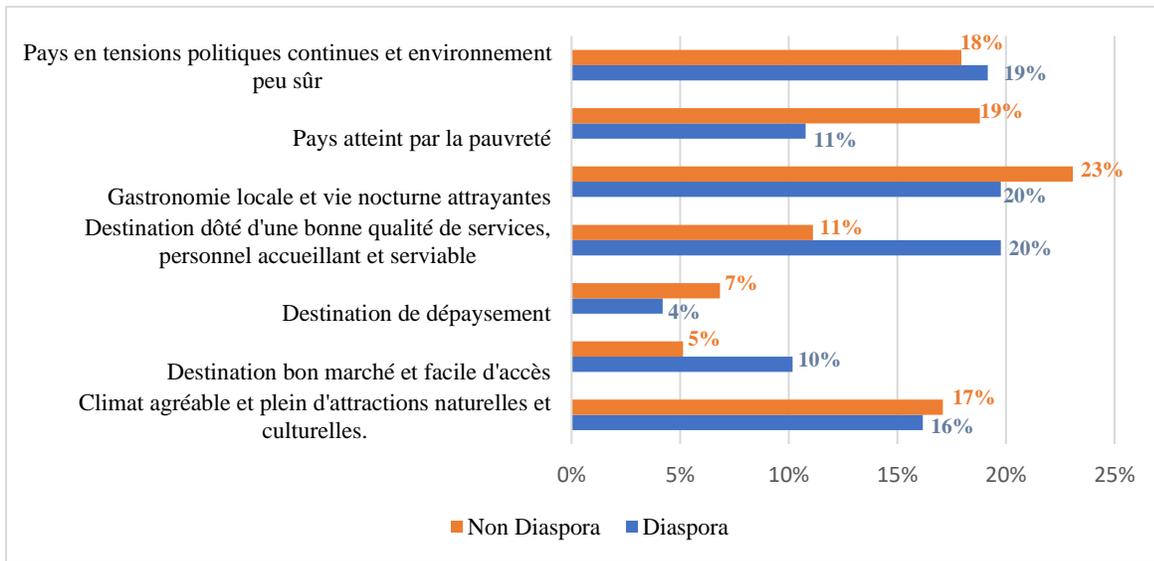


Figure 7 Croisement des données : Image x nature des touristes

De plus, nous avons demandé aux personnes s'ils ont l'intention de voyager actuellement au Liban. 59% ont répondu oui, 16% ont répondu non et 25% ne sont pas sûr. Pour cela, les données ont été recroisé : cela nous donne que 80% de la diaspora veulent visiter le Liban, mais que 23% des non-diaspora n'ont pas l'intention de le faire. Pour les hésitants, le pourcentage est élevé chez la non-diaspora avec 42% qui sont plutôt perdus et n'ont pas de décision figée sur le sujet.

Afin de pouvoir classifier les différents risques, nous avons également posé la question relative aux obstacles et risques qui pourraient freiner les répondants à visiter le Liban. On constate que les obstacles liés à l'instabilité géopolitique et sécuritaire sont en tête de liste avec plus de 70% des répondants qui sont d'accord et tout à fait d'accord. On voit que les risques économiques et les risques socioculturels sont moins importants dans la prise de décisions des

touristes :

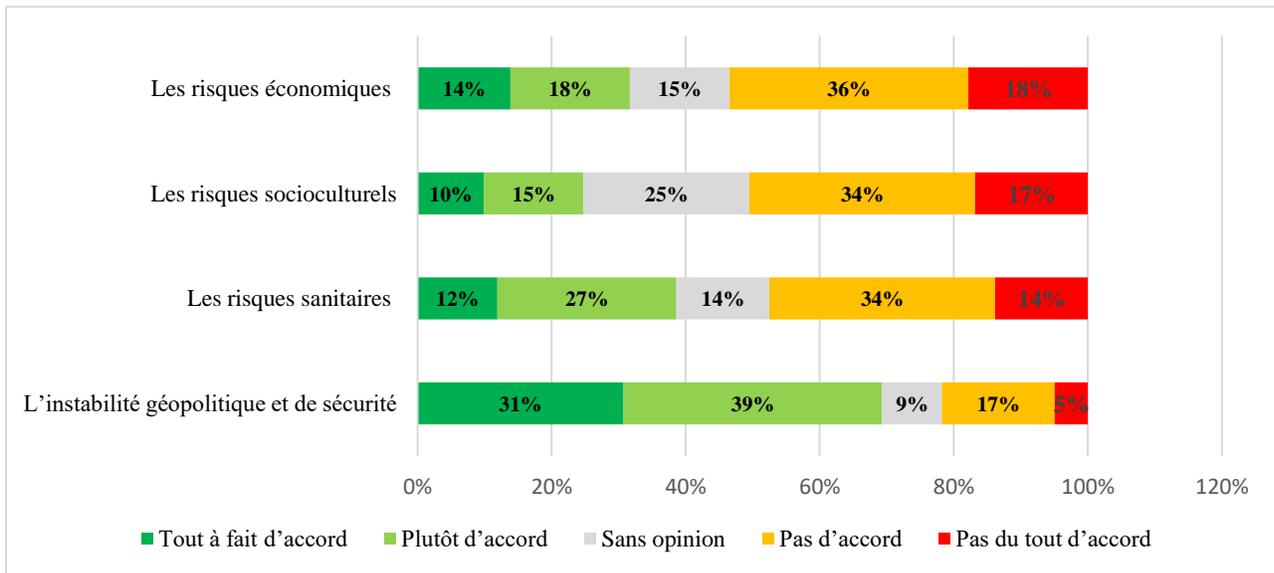


Figure 8 Risques qui freinent les visites au Liban

De plus, comme l'indique Achi et Chibane (2015), la qualité et la conformité du service fourni aux touristes sont importants. Pour cela, nous avons posé la question aux répondants pour voir leurs perceptions sur ce sujet : 57% pensent qu'ils seraient satisfaits de la qualité de service reçu au Liban, 13% non et 30% ne sont pas sûr. L'élément d'incertitude persiste donc sur ce sujet aussi et en croisant les réponses, les répondants qu'ils soient membre de la diaspora ou non pensent plutôt de la même façon.

Il était également intéressant de s'interroger sur l'effet du taux de change et la dévaluation dans le pays d'accueil sur la demande en tourisme. D'après Brahim (2019), la compétitivité et l'attractivité d'une destination touristique varie d'une manière inversement proportionnelle avec la variation du taux de change. Cela s'avère partiellement vrai pour notre cas, 33% sont motivés par la dévaluation pour visiter puisque ça leur coûte moins cher, 30% sont hésitants et le reste 38% ne sont pas motivés par cette volatilité. Pour la diaspora, 32% révèlent que la volatilité du taux de change les motive alors que l'incertitude est présente chez 37,5% d'entre eux.

D'une part, nous avons interrogé les répondants sur leurs perceptions de la sûreté et de la sécurité des touristes au Liban. Nous avons utilisé pour cette question une échelle numérique allant de 1 « Pays Sûr » à 10 « Pays dangereux ». La moyenne des réponses était 6,3 ce qui implique que les personnes ont des avis différents sur ce sujet. Notre étude a montré que 84% des répondants ont accordé une note au-delà de 5 dont 24% qui ont accordé une note de « 9 » et 27% une note de « 10 ». Le Liban est plutôt perçu comme un pays dangereux. Cela est illustré dans le graphique ci-dessous, comme nous le voyons, la densité de réponses en dessus de « 5 » qui est considéré la médiane est plus importante que celle en dessous.

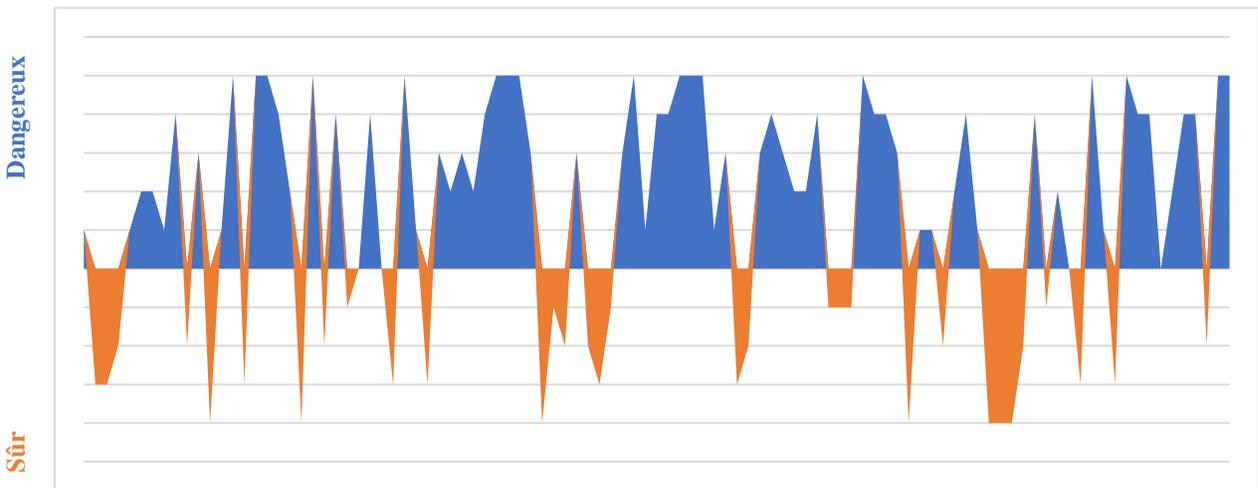


Figure 9 Perception de la sûreté au Liban

D'autre part, nous nous sommes intéressés aux objectifs de visites des répondants. Nous constatons principalement que la visite des familles et des amis vient en première position avec 31%. En seconde position viennent les activités diverses nautiques et montagnardes avec 21% des réponses, la culture et l'histoire en troisième position avec 18% des votes, l'hospitalité et l'accueil avec 17%. Finalement, la destination bon marché n'a eu que 10% des votes et les affaires et autres motivations sont à moins de 2%. En croisant les données on voit que les priorités sont bien différentes avec entre les ressortissants Libanais et les autres nationalités. La motivation principale de la diaspora est la visite des familles et des amis puis l'hospitalité et l'accueil alors que celle de la non-diaspora est pour des motivations de loisirs pur comme la culture et l'histoire et en deuxième position les activités divers.

Motivations	Diaspora	Non Diaspora
Visite de la famille et des amis	47%	12%
Prix bon marché	9%	12%
L'hospitalité et l'accueil	19%	16%
Culture / Histoire	5%	36%
Activités divers : plage, soleil, ski,...	20%	24%

Tableau 3 Croisement des données : Motivations x Nature des visiteurs

Une autre question que nous avons posé aux répondants qui connaissant le Liban en crise, est quelles sont les changements dans leurs comportements de consommations s'ils visitent le pays. On voit que les touristes en général veulent bien rester plus longtemps en vacances, avec 44% qui sont d'accords et 25% qui sont tout à fait d'accord. On retrouve aussi la même tendance pour faire plus d'activités et d'excursions, de même pour manger plus dans les restaurants. En revanche, on constate que les répondants sont plutôt à égale distance concernant leur hébergement dans les hôtels plutôt que chez la famille et les amis. De même en ce qui concerne l'attention sur les surcoûts et le transport

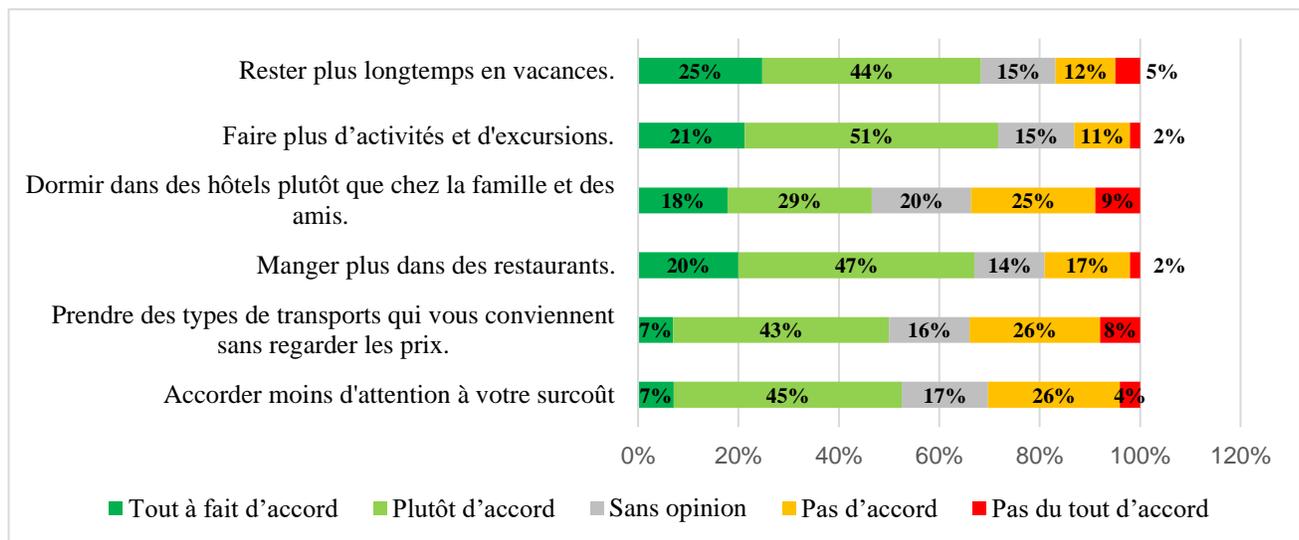


Figure 10 Comportement de consommation touristique au Liban

Nous avons croisé les tris, pour voir le changement surtout chez la diaspora, qui sont bien conscient des effets de la dévaluation de la livre Libanaise et l'effet que cela pourrait avoir. On constate qu'ils sont prêts à dépenser plus dans leurs pays, ils sont à plus de la moitié à rester plus longtemps en vacances, manger dans les restaurants et accorder moins d'attention à leurs surcoûts en vacances. Ce qui est surprenant c'est que 30% sont plutôt d'accords de dormir dans

des hôtels et 21% sont sans opinions sur ce sujet. Une question se pose donc surtout qu'ils ont déjà de la famille ou des amis qui peuvent les héberger :

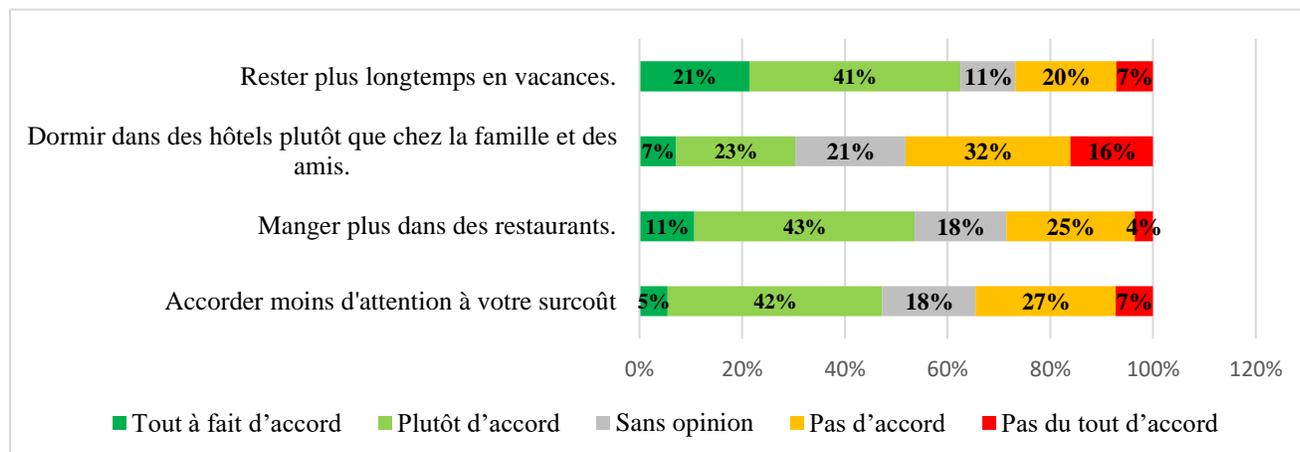


Figure 11 Croisement des données de la diaspora x comportements de consommations au liban

J'avais conclu mon questionnaire avec une question ouverte, pour décrire plus amplement les motivations qui pourraient intéresser les répondants. Les réponses étaient intéressantes. Ce qui revenais le plus souvent c'est de rester plus en famille et plus longtemps surtout provenant de la résilience du secteur VFR « Visite de la famille et des amis » et surtout avec la politique de télétravail qui se développe dans le monde. Une autre partie des réponses, était relié à dépenser plus et prendre des cadeaux de retour et une dernière partie des réponses était de regarder aussi l'impact environnemental.

7.4. Analyse globale et première conclusion :

Pour donner une première conclusion et analyser nos réponses par rapport aux hypothèses mises en place il faudra bien évidemment préciser que notre échantillon est représentatif et varié. Nous avons bien ciblé des répondants basés dans les quatre coins du monde, qu'ils soient membre de la diaspora ou des touristes normaux de toutes catégories d'âges et socioprofessionnelles confondues. Les premiers résultats, suites à l'étude quantitative conduite, induit la validation partielle de la première hypothèse puisque la crise sanitaire venant s'ajouter à la crise sociale et économique peuvent être fatals au secteur du tourisme au Liban. Il est vrai que les chiffres sont plutôt positifs en matière de déplacement touristique en général, puisque 79% des répondants sont déjà partie en vacances en période du Coronavirus. Cependant, pour la majorité à 74%, leurs voyages ont été réduits à cause de la dernière pandémie, en plus de 8% qui ne se sont même pas déplacés. On voit donc que les enjeux sanitaires préoccupent les répondants

puisque que pour 18% leurs habitudes de voyages n'ont pas changé et de plus 84% des personnes prennent aussi les facteurs sanitaires en compte surtout avec la COVID. Cela a donc touché le secteur touristique au Liban ainsi que partout dans le monde. Plus généralement, les touristes potentiels, qu'ils soient des expatriés Libanais, membre de la diaspora ou non accordent le plus d'importance à la sécurité affectant les décisions de voyages. Pour donner suite à cela, notre étude avait montré que les répondants classent le Liban en pays dangereux, puisque 84% des répondants ont accordé une note au-delà de 5, dont 24% pour « 9 » et 27% pour « 10 » ce dernier chiffre représentant le plus haut niveau de danger. En outre, on voit que les obstacles pris en considération lors des décisions de voyages sont liés à l'instabilité géopolitique et de sécurité, qui tope la liste avec plus de 70% des répondants d'accord et tout à fait d'accord.

De plus, l'image positive est toujours présente. Chez tous types de touristes, qu'ils soient membre de la diaspora ou non, on constate que le nombre de réponses sur « gastronomie locale et vie nocturne attrayante » est le plus élevé ce qui donne une image positive. Cependant, en deuxième position on voit que les répondants ont aussi tendance à associer le Liban à une image de tensions politiques continues, cela peut être due à l'image négative diffusée par les médias. Cela impacte directement le pays et dégrade donc l'industrie du tourisme fortement volatile à la situation. On relève également un manque de communication, puisqu'on voit que le côté bon marché touristique et la facilité d'accès est le moins connu.

En revanche, l'étude valide aussi notre deuxième hypothèse qui dit que le Liban peut compter sur sa diaspora pour traverser la crise. En effet, du total des répondants, 55% étaient des personnes Libanaises, des expatriés et membres de la diaspora. Parmi ces répondants, la majorité absolue pense toujours visiter le Liban même en période de crise. Même en revue de littérature, on a vu que le segment « VFR – visite des familles et des amies » reste toujours résilient en matière de visite au Liban frappé par la crise. Comme ce sont leurs pays d'origine et ils sont habitués aux différentes crises, l'image positive de leurs pays d'origine reste toujours présente avec la gastronomie et la vie nocturne, même si on voit qu'ils commencent à développer l'image d'un pays atteint par la pauvreté, en tensions politiques continues. De plus, le Liban peut aussi compter sur sa diaspora parce qu'ils sont toujours convaincus de la bonne qualité de service qu'ils ont l'habitude d'avoir.

En outre, notre étude a révélé que la volatilité du taux de change motive en partie ce segment à visiter le Liban. En effet, ces ressortissants gagnent plus en reconvertissant leurs devises internationales en livres libanaises et vont se permettre aussi de dépenser plus dans le marché touristique libanais. En plus de cela, ils sont à plus de la moitié à rester plus longtemps en vacances, manger davantage dans les restaurants et accorder moins d'attention à leurs surcoûts en vacances. Parmi eux 30% sont aussi d'accord de dormir dans des hôtels alors qu'ils ont bien de la famille et des amis. En réponse libre, certains membres de la diaspora évoquent la politique de télétravail qui se développe dans le monde et qui leur permet de rester davantage sur le territoire libanais. Une autre partie des réponses était liée à dépenser plus et prendre des cadeaux de retour. On peut donc constater que la diaspora reste toujours la planche de salut du tourisme au Liban.

Après ces résultats préliminaires, nous allons entamer en détails, dans la partie qualitative avec les experts du secteur, l'état général du secteur pour pouvoir valider ou non les hypothèses avancées

8. Etude Qualitative :

8.1. Analyse SWOT : définition

Pour conclure sur un état des lieux du secteur, il faudra analyser l'environnement interne et externe en appliquant le diagnostic SWOT (strengths, weaknesses, opportunities et threats), qui d'après Chevalier et Dubois (2009)⁴³ est une méthode de recherche et de représentation des enjeux de l'entreprise en les définissant en quatre éléments : forces, faiblesses, opportunités et menaces.

Sabbaghi et Vaidyanathan (2004)⁴⁴ résument efficacement les questions qu'on doit se poser pour déduire l'environnement Interne et Externe et leurs effets sur la compétitivité en général et qui pourront s'appliquer au domaine du tourisme au Liban :

⁴³ Chevalier, M., & Dubois, P. L. (2009). La stratégie marketing. *Les 100 mots du marketing*. Presses Universitaires de France, p. 47-60.

⁴⁴ Sabbaghi, A., & Vaidyanathan, G. (2004). SWOT analysis and theory of constraint in information technology projects. *Information systems education journal*, 2(23), 1-19.

Du côté de l'environnement Externe :

Les opportunités décrivent toutes les circonstances ou tendances externes qui favorisent la demande d'une compétence spécifique d'une organisation. Par exemple, quels changements dans les facteurs économiques, politiques ou technologiques (développement de nouveaux marchés pour des produits de haute qualité, nouvelles technologies qui favorisent notre produit, ...) ? Attendons-nous à voir de la demande bientôt ? La probabilité de succès du projet dépend du fait que ses forces correspondent non seulement aux exigences de succès clés pour opérer dans l'environnement cible, mais aussi celles des menaces du projet. D'une autre part, les menaces définissent toute circonstance ou tendance externe (établissement de concurrents puissants, déficit gouvernemental ou réglementation limitant la distribution de nos produits ou l'achat de nos services, etc.) qui influencera défavorablement la demande de compétences d'une organisation.

En ce qui concerne l'environnement Interne :

D'une part, les forces définiraient tout atout interne (expertise, motivation, technologie, finance, modèle économique, etc.) qui aideront à répondre aux demandes et à lutter contre les menaces. En quoi sommes-nous bons dans gestion de projet ? Comment allons-nous nous positionner de manière compétitive ? De plus, quels sont nos ressources ? D'autre part, les faiblesses décrivent des déficits internes (manque de motivation, manque de facilités de transport, problèmes de distribution de services ou de produits, mauvaise réputation, etc.) qui entravent l'organisation à répondre à ses exigences. Dans ce contexte, on peut les résumer dans les questions suivantes : qu'est-ce qu'on fait mal ? Qu'est-ce qui agace le plus notre cible ?

La raison principale d'utilisation de cette méthode de diagnostic est qu'elle nous aide à identifier les enjeux internes, en qualifiant les forces et les faiblesses mais aussi l'environnement externe en visant les opportunités et les dangers ou les risques que nous pourrions affronter.

Pour nourrir cette analyse, nous avons opté pour des études qualitatives auprès des professionnels et des experts dans le domaine du tourisme réceptif au Liban. Cela nous a permis de revoir nos deux hypothèses, la première étant relié aux différentes crises que le Liban subies et qui sont fatales ou non à l'industrie touristique. Deuxièmement, de revoir l'effet de la diaspora. Finalement, ces entretiens nous ont permis de tirer les conclusions et les

recommandations à prendre en compte pour améliorer ce produit touristique et le repositionner comme une destination compétitive sur la carte mondiale du tourisme.

8.2. Le profil détaillé des répondants et leurs pertinences dans l'étude.

Répondant 1 : Mr. Georges Ojeil – Directeur Général du Four Seasons Hotel Beirut – établissement 5* Luxe.

Le profil de Mr. Ojeil est très intéressant pour l'étude. En effet, ce directeur a une expérience significative dans le secteur hôtelier dans la région du Moyen Orient dont les émirats Arabes Unis et le Liban. Avant de rejoindre la chaîne Four Seasons Hotels and Resorts, pour lequel leur hôtel de Beyrouth est toujours en reconstruction suite l'explosion du 04 Août 2020, Mr. Ojeil était à la tête de l'hôtel Le Gray Beirut pendant 4 ans. Le Gray, un boutique hôtel 5* est localisée en plein centre-ville de Beirut. Cet hôtel était toujours à proximité de la place des martyrs, lieu de manifestations libanaises depuis des décennies jusqu'à ce jour. Le profil de ce directeur général est attractif pour notre étude puisqu'il est expert en gestion de crise ayant déjà fait face aux instabilités politiques, manifestations et rebelles depuis 2015 qui se sont intensifiés depuis 2019 rajoutant l'explosion du port de Beyrouth en 2020.

Répondant 2 : Mr. Rami Makhoulf – Directeur Commercial à l'hôtel Rotana Arjaan – 5*

Mr. Makhoulf présente un profil important pour l'étude. Makhoulf a une grande expérience dans l'aspect commerciale de l'hôtellerie 4 et 5 étoiles de Beyrouth avec plus de 20 ans d'expérience dans le marché Libanais. Il a été déjà à la direction commerciale de plusieurs hôtels de chaîne comme l'InterContinental Phoenicia et Le Vendôme Beirut, Movenpick Beirut mais aussi des hôtels indépendants comme le Lancaster Plaza et Eden Bay dans la capitale. Makhoulf peut nous aider surtout sur les comportements de consommation dans ce secteur ayant subi plusieurs crises.

Répondant 3 : Mme Petra Obeid - Project Specialist Senior pour la région du Moyen Orient – OMT – Organisation Mondiale du Tourisme des Nations Unies basé à Riyadh pour la région du Moyen Orient.

Ayant récemment rejoint l'OMT, elle travaille dans le département de « Market Intelligence et destination competitiveness », elle pourra donc nous aider sur la destination « Liban » et sa compétitivité sur le marché du tourisme Mondiale. Avant d'occuper ce poste, Obeid était responsable de la Jeunesse et des entités locales du tourisme au sein du ministère du tourisme

libanais pendant 10 ans. Son profil est intéressant puisque nous nous sommes focalisés avec elle sur le management étatique du tourisme surtout en période de crise.

Répondant 4 : Mr. Mustafa Samad – Propriétaire et directeur général de Samad Holding.

Samad est un professionnel de l'industrie du tourisme et de l'hôtellerie, où il a passé toute sa carrière depuis 20 ans. Son expertise gastronomique l'a lancée dans plusieurs ouvertures dans l'industrie F&B, et il est maintenant un professionnel très respecté du secteur. Mustafa El Samad, aussi directeur général de l'agence Samad Tours (L'agence de voyages qui topent les ventes au Liban en matière de tourisme international depuis ce pays), est aussi propriétaire et fondateur de deux restaurants à succès à Tripoli (La Plaka Resto - Café depuis 2009 et "Hajj Ali Restaurant" depuis 2015), ainsi qu'un nouveau concept en Mirador Village, et membre du Syndicat des propriétaires de restaurants depuis 2014. Samad est également enseignant à l'Ecole de Tourisme et d'Hôtellerie de l'Université de Balamand depuis 10 ans. Son expérience étendue dans le domaine du tourisme et de la restauration va nous aider à comprendre les effets d'une crise grave sur le secteur touristique et la restauration.

Répondant 5 : Mme. Aline Ghanem – propriétaire et directeur générale de la DMC et l'agence réceptive Exclusive Services Group.

Avec une trentaine d'années dans le domaine touristique réceptif au Liban et à la tête de sa propre DMC depuis 8 ans, Ghanem est pionnière du domaine dans ce pays. Ghanem est spécialiste du secteur que ça soit chez les individuels, les groupes considérant le Liban comme une destination de loisirs ainsi que les affaires. Elle est spécialisée dans le secteur MICE et elle est sollicitée par les meilleures agences de voyages internationales pour l'organisation de séjours touristiques loisirs et affaires au Liban prenant en charge tous les services au sol, depuis l'arrivée jusqu'au départ des clients. Spécialiste du marché Libanais depuis 30 ans, Ghanem a connu toutes les crises et peut nous donner un état des lieux étendu du secteur avec la crise actuelle ainsi que les différentes crises que le pays a subies historiquement.

Ces différents types de prestataires variés et de parties prenantes principaux dans le domaine touristique : hôteliers, restaurateurs, destination management compagnies et services étatiques vont contribuer d'une manière importante à notre étude et donc d'établir une analyse SWOT détaillée de la destination Liban en matière de tourisme. Par la suite, une analyse et une

corrélation entre l'étude qualitative, quantitative et l'état de l'art vont nous permettre de valider ou pas nos hypothèses.

8.3. Résultats : analyse SWOT

8.3.1. Forces :

8.3.1.1. Climat et localisation géographique :

On a parcouru les forces du Liban en matière de tourisme dans l'état de l'art, Pour cela, nos répondants n'ont plus détaillé cette partie. Ils sont tous d'accords que ce qui fait la force principale du Liban est que c'est un pays méditerranéen qui bénéficie d'un bon climat avec 300 jours de soleil par an. On y retrouve des activités qui peuvent être pratiquées tout au long de l'année et sur diverses saisons.

De plus, Ghanem ajoute qu'un véritable atout pour le Liban serait sa situation géographique à proximité des marchés européens, arabes et asiatiques. Également, la présence d'un aéroport international accueillant les vols des principales capitales des pays européens et asiatiques constitue un atout majeur. La revue de littérature démontre aussi l'afflux des touristes internationaux à ce pays comme nous venons de voir.

8.3.1.2. Qualité de Service et de l'accueil Libanais :

Du côté qualité de service, Ghanem, Samad et Ojeil rappellent aussi le sens d'accueil présent chez les Libanais qui sont multilingues, parlant couramment les principales langues l'Arabe, le Français et l'Anglais. Cela se reflète positivement en matière de qualité de services puisque les touristes, de n'importe quelle origine, peuvent communiquer facilement avec eux. Makhoul évoque aussi l'importance de l'enseignement ancré et spécialisé dans l'hôtellerie et dans le tourisme. Cela est aussi justifié en revue de littérature par Buccianti Barakat(2006).

Ojeil indique que l'accueil chaleureux ainsi que la gastronomie libanaise sont d'importants atouts à ne pas négliger. D'ailleurs, notre étude quantitative a montré cela puisque, sur les différents répondants qu'ils soient membre de la diaspora ou pas, on constate que le nombre de réponses sur l'image « gastronomie locale et vie nocturne attrayante » est le plus élevé ce qui donne une image positive avec 61 réponses de 102, la bonne qualité du service et le personnel ont été aussi le choix d'à peu près 40% des répondants.

8.3.1.3. L'offre et la disponibilité du service touristiques :

En matière de services touristiques, le Liban compte un large éventail de services qui peuvent plaire à tous les niveaux et accessibles à tous les budgets. Premièrement en ce qui concerne les hôtels, nous avons réussi à avoir la dernière ventilation de ces derniers qui date de fin 2018 :

TABLE 2: HOTELS DISTRIBUTION PER REGION AND PER CATEGORY IN LEBANON⁰

REGION	NUMBER	%	Distribution per category		
			5-star	4-star	1, 2 and 3-star
Beirut	110	27%	24	50	36
Mount Lebanon	212	52%	15	58	139
Byblos	27	7%	1	3	23
Kesrouane	98	24%	8	31	59
Matn	49	12%	4	11	34
Baabda, Aley and Shouf	38	9%	2	13	23
North Lebanon (including Akkar)	56	14%	1	12	43
Begaa	16	4%	2	1	13
South Lebanon and Nabatieh	12	3%	-	3	9
Total	406	100%	42	124	240

Source: Lebanon Economic Vision, 2018

Tableau 4 Parc hôtelier au Liban par région - fin 2018

De plus, l'étude complétée par l'USAID⁴⁵ énumère les autres services présents. Il existe plus de 17,665 lits listés sur la plateforme airbnb qui devient un levier principal de la distribution d'hébergement dans le marché Libanais. La restauration est le sous-secteur le plus important du tourisme, il y a près de 8 000 restaurants et cafés (en moyenne 5 500 ouverts toute l'année et 2 500 saisonniers ouverts en été).

Tous ces prestataires de services émanent, d'après les répondants, du secteur privé très fort dans ce domaine même si la coopération avec les services étatiques reste un peu timide. A cela s'ajoute aussi toutes les attractions culturelles, naturelles et historiques que détient le Liban dont nous avons déjà cité plusieurs en revue de littérature.

Obeid ajoute que l'ouverture de nouvelles maisons d'hôtes se fait à un rythme rapide et cela s'inscrit dans la politique du tourisme durable et étendu sur tout le territoire libanais et non pas juste dans la capitale comme ça était le cas avant. Cette même experte ajoute que depuis fin 2020, plus de 120 nouvelles maisons d'hôtes ont ouvert à travers le pays et les prix de leurs services sont bien concurrentielles même par rapport à d'autres hébergements dans de pays voisins.

⁴⁵ DAI Global LLC. (2022). (rep.). *Sector Selection and Prioritization*. Beirut: United States Agency for International Development/Lebanon. [

8.1.3.4. Multitudes de types de tourisme et pérennité du tourisme sur toute l'année :

En outre, Ojeil, Obeid et Ghanem précisent la multitude de types de tourisms pratiqués au Liban. Pour eux, ce pays n'est pas encore victime du tourisme de masse et attire des touristes de niche comme le tourisme médical, d'aventure, religieux, culturel, archéologique, culinaire et autres formes. De plus, Obeid mentionne aussi le gros potentiel du marché du tourisme rural libanais ciblant les marchés locaux et internationaux. En matière de tourisme religieux par exemple, il existe un potentiel énorme avec les 18 religions présentes et donc d'autant de richesses culturelles et de traditions. Ghanem mentionne aussi qu'une vraie demande de tourisme d'aventure et de découverte durable au Liban découle de l'Europe actuellement. Ce sont principalement des randonneurs et des routards.

8.1.3.5. La diaspora, un atout principal :

Une autre véritable force que tous les répondants ont mentionné est l'importance de la 'diaspora' Libanaise éparpillée dans les quatre coins du monde surtout dans le domaine du tourisme. Obeid et Ghanem insistent qu'une grande partie de cette communauté est intéressée par la découverte de leur pays d'origine. Ceci est aussi évoqué par Balanche (2013) dans son article. Makhoul indique aussi que les expatriés Libanais et les membres de la diaspora réservent de plus en plus dans les hôtels ainsi que dans les maisons d'hôtes et font beaucoup plus d'excursions dans le pays. Cela induit donc une augmentation des revenus des prestataires de services touristiques. Notre étude quantitative a montré cela aussi, puisqu'en questionnant les répondants sur les changements dans leurs comportements de consommations durant leurs visites, une grande partie voulaient bien rester plus longtemps en vacances avec 44% qui sont d'accords et en rajoutant 25% qui sont tout à fait d'accord. On retrouve aussi la même tendance pour faire plus d'activités et d'excursions, de même pour manger régulièrement dans les restaurants et dépenser plus. De plus, 30% de la diaspora était d'accord de réserver dans les hôtels plutôt que de rester chez leur famille. Cela est sûrement dû à la baisse des frais à cause de la dévaluation de la Livre Libanaise mais en même temps bénéfique aux prestataires de services touristiques.

8.1.3.6. Marchés émetteurs lucratifs :

Après les grandes vagues de COVID, Makhlouf et Ghanem sont bien d'accord qu'il ya eu un fort rétablissement des principaux marchés émetteurs en matière de tourisme. Par exemple la clientèle Iraquienne, loyale envers le Liban, est revenue. D'après les interviewées, c'est une clientèle qui dépense beaucoup. Les ressortissants Iraquiens ne craignent pas les enjeux sécuritaires puisqu'ils sont bien habitués aux crises et aux menaces dans leur propre pays.

D'autre part, même avec la pandémie de la COVID19 qui n'est pas tout à fait terminé, Makhlouf et Ghanem indique un fort rétablissement de la clientèle business MICE en provenance de l'Egypte surtout que les grandes entreprises, dont la plupart listée sur la liste Fortune 500 ont emménagé leurs sièges sociaux en Egypte étant un pays bon marché. D'après Makhlouf, les larges boites pharmaceutiques ont repris les groupes MICE en destination du Liban cette année durant les mois normaux de MICE s'étalant de septembre à mi-décembre, puis de janvier à juin, l'activité était de retours à la quasi-normale avant intensification de la crise. Cela est aussi confirmé par Ghanem en tant que DMC ayant même signé des contrats pour l'année 2023 aussi.

Comme on l'a déjà précisé précédemment, à tout cela, s'ajoute aussi le segment VFR et la diaspora qui sont toujours résilients, et cela se traduit par l'arrivée des voyageurs dépassant les 15,000 par jour à travers l'aéroport International Rafic Hariri de Beirut.

8.1.3.6. La résilience du peuple Libanais habitué aux crises :

Habitué aux crises, les Libanais sont bien résilients et essayent toujours de leurs mieux de surmonter les obstacles. Ojeil est optimiste et dit qu'il ne faudra pas du tout baisser les bras. Il utilise la citation suivante: "You do not know how strong you are, until being strong is the only option you have." En effet, tous les répondants, ajoutent que juste quelques mois après l'explosion destructive du port de Beyrouth le 04 août 2020 et qui a détruit la majorité de la capitale, les travaux de reconstruction ont recommencés et se sont terminés rapidement. Les traces ne sont même plus visibles que du côté du port de Beyrouth. Il compte sur la résilience des Libanais qui sont habitués et surmontent les crises généralement ayant fait face à plusieurs crises et guerres, ils sont donc devenus débrouillard et s'adaptent rapidement. Il rappelle que ce même pays a déjà subi dans les années 1980 une crise économique importante avec une forte dévaluation mais il s'en est également sorti. C'est vrai que ce pays enchaîne les crises, mais les

prestataires d'après Ojeil sont en mode « Damage Control » comme on le dit en Anglais, ou contrôle des dégâts en Français.

Comme l'assure Makhoul, les prestataires de services touristiques essaient toujours de maintenir une bonne qualité de service perçue même avec tous les obstacles qu'ils font face notamment l'absence de l'infrastructure primordiale pour la continuité de service comme l'énergie et l'électricité.

8.1.3.7. Les libertés pratiqués et l'ouverture au Monde :

Samad et Obeid indique aussi, contrairement à ces voisins de la région du Moyen Orient, le Liban reste un pays ouvert et sûr pour les libertés pratiquées. A comparer avec d'autres pays Arabes voisins, mais aussi dans la région du Golfe, il n'existe pas de censures et le pays accepte tout type de réseaux sociaux et les médias.

8.1.2. Faiblesses :

8.1.2.1. Etat en faillite : Situation politique et socioéconomique dégradé

La majorité des répondants évoquent l'instabilité politique et économique dans la région Libanaise et les pays qui le côtoient. Cette insécurité affaiblit le secteur touristique et réduit le nombre de visiteurs. Cela est aussi confirmé en revue de littérature par Balanche (2013). Makhoul rappelle et explique les mêmes fait que Yegovian (2021) avait mentionné, la crise s'accroît de plus en plus avec les jours, la vie quotidienne de la majorité des Libanais est misérable. Cela est due à l'effondrement du système de sécurité sociale, des services publics et de l'État en général. Ajoutant à cela la dévaluation dramatique de la devise nationale qui s'affaiblit de plus en plus depuis début 2020. De plus, l'explosion du port de Beyrouth du 04 août 2022 a détruit la capitale Libanaise, ravageant le secteur touristique ancré dans la capitale. Pour être plus spécifique nous reprenons les paroles de Pierre Achkar – directeur du Syndicat des propriétaires d'hôtels au Liban - qui indique que sur les 3 279 entités touristiques qui se répartissent entre 247 bars, 250 hôtels, 2 225 restaurants, 375 tour-opérateurs et agences de voyages et 182 agences de location de voiture, 2 141 ont été durement touchés par l'explosion. Donc, plus de 65% de l'offre présente a été totalement détruite. Cela a un impact destructif sur le tourisme au Liban.

De plus, Ojeil et Obeid indiquent qu'il n'y a pas de statistiques officielles sur l'emploi

touristique en 2020. Cependant, les grands syndicats du secteur estiment que les effectifs ont diminué d'au moins 50%. Les médias locaux ont rapporté que plus de 17 000 employés d'hôtels ont perdu leur emploi en 2020, les agences de voyages souffrent de la crise de la dévaluation monétaire et les employés du secteur F&B sont tous à risque.

Makhlouf indique aussi que les tensions politiques et les discours des politiciens retranscrits dans le monde entier sont les principaux freins au développement touristique au Liban. Cela induit ce sentiment de manque de sécurité chez les visiteurs mais aussi les locaux et cela a des répercussions destructives sur le tourisme. D'une autre part, due à l'hyperinflation, et les salaires dont la valeur s'est écroulée, les services étatiques, sont complètement faillis. Les fonctionnaires sont en grève depuis 2021 et ces grèves se sont accentuées depuis juin 2022. Les processus étatiques de développement sont en pause et quasi inexistant, que cela soit dans le rétablissement de l'infrastructure mais aussi le contrôle de qualité et tous les autres éléments qui touchent le tourisme.

8.2.1.2. Manque de gouvernance touristique

Un état failli, une situation socio-économique fortement détériorée ont accentué ce manque de gouvernance touristique dans tout type de service surtout le service public. Makhlouf indique qu'avec tous les problèmes auxquels le pays fait face, le budget du ministère de tourisme est extrêmement minime. Il explique qu'en 2022, il n'y a eu aucune participation aux salons de tourisme internationaux tel que le Arabian Travel Market qui se conduit chaque année à Dubai. Cela est dû à l'absence de budget. D'autre part, ce que souligne aussi Obeid, c'est le manque d'information et de données relatives au secteur en général. Ainsi, il est impossible d'évaluer les retombées de ce secteur sur le pays, ni même en identifier où en sont les principales faiblesses pour pouvoir s'améliorer.

Obeid souligne que le Liban est fortement urbanisé. On y retrouve un intérêt présent pour le développement des villes, notamment la capitale Beyrouth, de manière bien plus importante que pour les villages. De plus, elle exprime qu'il n'existe pas de DMO – Destination Marketing Organisation – en tant que telle surtout qu'aucune loi existe pour encadrer les activités des DMO au Liban. Ce statut n'existe même pas dans la constitution Libanaise. Elle révèle aussi la fermeture en 2022 de l'Office de Tourisme Libanais en France (qui était présent depuis 50 ans à

Paris pour promouvoir le tourisme) faute de budget. Cela va sans doute avoir un impact direct sur le tourisme.

8.2.1.3. Mauvaise image de cette destination à l'internationale :

Ojeil indique que l'image persistante du Liban en tant que destination dangereuse avec les émeutes, les manifestations et les scènes de misères affectent directement le secteur touristique. Ceci est bien justifié aussi avec l'étude quantitative qu'on a conduite. En effet, plus de la moitié des répondants associent ce pays aux tensions politiques continues et à un environnement d'insécurité et 40% l'associent à un pays atteint par la pauvreté. Makhoulf indique aussi qu'à chaque fois qu'un incident se produit dans le pays, il est retiré de la liste des destinations des voyageurs internationaux. De plus, notre étude quantitative montre que 84% des répondants ont accordé une note au-delà de 5 sur 10 sur une échelle allant jusqu'à 10 montrant que le pays est dangereux. Plus précisément, 24% des répondants ont attribué la note de « 9 » et 27% la note de « 10 » ce qui significativement révélateur de la perception dangereuse du Liban aux yeux des répondants. Ojeil indique, que cela est dû, au phénomène « d'autodestruction » par les médias libanais et la mentalité libanaise. Les médias et les Libanais en général ont tendance à mettre en avant cette image de misère et de tensions politiques de façon journalière sur les différents médias sociaux. Alors que de nos jours, les réseaux sociaux comme Facebook, Instagram et Snapchat sont les moyens primordiaux utilisés par tous types de touristes dans le choix des destinations.

8.1.2.4. Quasi-absence d'infrastructure basique et qualité de service.

Par ailleurs, tous les experts interviewés soulignent le manque d'infrastructure basique comme l'énergie et l'eau qui constituent la base de tous les services mais aussi la vie des humains de nos jours. Dû au manque de budget, la dégradation des chemins routiers est extrêmement importante et il n'y a plus de réparations opérées. A Cela s'ajoute l'absence d'un système de transport en commun et public organisé. Cela affecte aussi directement le tourisme du point de vue du déplacement. Les touristes étrangers sont obligés d'utiliser les voitures que ce soit en taxi ou bien en location pour accéder aux différentes attractions et activités.

De plus, tous les répondants indiquent aussi que l'hyperinflation et l'absence des services primaires comme l'eau et l'électricité dégradent énormément la qualité de services. Privé de ces

éléments primaires, les organismes touristiques doivent investir davantage, et augmenter par conséquent leurs coûts pour pouvoir survivre dans un environnement instable et combler le manque et conserver un minimum de clientèle

La crise économique dégrade directement la qualité des prestations en général mais surtout dans le secteur touristique. Les employés de ce secteur au Liban sont généralement bien qualifiés et surtout appréciés par les pays du Golfe pour leur sens de l'hospitalité, d'accueil et leur trilinguisme. De retour sur la dévaluation de la livre libanaise, les salaires payés en cette même devise n'ont plus aucune valeur. Pour cela les employés, fortement démotivés, se trouent vers l'immigration comme leur unique planche de salut afin de pouvoir assurer une vie sereine et aider leurs familles au Liban. Ojeil, Makhoulf et Samad indiquent que cela est destructif pour le Liban où la main d'œuvre qualifiée est très difficile à trouver en ce moment et il faudra donc reformer à nouveau des employés peu qualifiés. Cela a évidemment un coût sur la qualité de service qui se dégrade mais aussi augmente le risque de rotation de personnel qui est déjà élevé et couteux dans l'industrie.

8.1.3. Opportunités :

8.1.3.1. La période post-COVID et le retour du tourisme

D'après tous les répondants et ce qui pourrait être une opportunité mondiale pour le tourisme en général mais aussi au Liban c'est le rebond de l'activité touristique globale. Avec la baisse des restrictions, des taux de positivité au COVID dans le monde, les pays ont rouvert leurs frontières et l'activité touristique connaît un rebond fort plus que prévu, notamment suite aux divers confinements et restrictions durant les deux dernières années.

En se focalisant particulièrement sur le Liban, Makhoulf indique que durant la période estivale, les taux d'occupation sont très positifs en comparaison avec ceux de 2019. Malgré toute la crise, on constate que les taux d'occupation dans les hôtels de Beyrouth sont entre 70 et 100% jusqu'à la fin du mois d'août 2022 allant même jusqu'à début septembre. De plus, Obeid indique qu'en période de COVID, les personnes sont plutôt en quête d'expériences plus durables dans le tourisme, et le Liban possède beaucoup d'atouts qui permettent la pratique de ce type de tourisme.

8.1.3.2. La crise économique, opportunités et bénéfices financiers pour les touristes et les prestataires :

En ce qui concerne les prestataires de services touristiques libanais, Ojeil, Makhoulf et Ghanem et surtout avec l'inflation et le coût de vie qui augmente, les hôtels ont été obligés d'augmenter leurs prix qui sont quasiment identiques à la période de 2019 avant l'intensification de la crise socio-économique et politique et même la crise sanitaire. Mais d'un autre côté, en ce qui concerne la restauration, Samad indique que les prix valent près de la moitié de la période pré-crise ce qui a eu un effet important sur le tourisme en tant que destination « bon marché ». De plus, dans l'industrie de la restauration, une des cibles ce sont également les résidents libanais touchés par la crise, le but était de fidéliser ce segment aussi. La dévaluation de la devise a entraîné, comme l'a indiqué Ojeil une baisse des coûts de la masse salariale ce qui a permis la réduction des prix des restaurateurs tout en garantissant des bénéfices. Avant la crise, elle était à 30 à 40 % des coûts totaux mais cela a significativement diminué. D'après cette même personne, cela a permis de compenser la hausse des prix de l'énergie et de l'électricité pour assurer la continuité des services touristiques dans leurs établissements que ce soit les attractions, hôtels, restaurants et centres commerciaux.

Comme l'indique aussi Ojeil « le malheur des uns, fait le bonheur des autres » la crise a eu un impact positif sur la consommation touristique. En effet, avec la dévaluation de la livre Libanaise, les coûts ont significativement diminué pour les touristes, tout particulièrement ceux qui échangent leurs devises internationales que ce soit le dollar américain ou l'euro à la monnaie locale qui vaut désormais au moins 20 fois plus qu'avant la dévaluation.

8.1.3.3. Nouveaux marchés et étalement des durées de séjours :

Étant des experts commerciaux dans le secteur, Ghanem et Makhoulf, affirment que le rétablissement des anciens marchés émetteurs et le développement de nouvelles cibles sont aussi une opportunité pour le Liban. En effet, Makhoulf indique que le retour de la clientèle Egyptienne et Iraquienne comme on l'a vu avant dans la partie « forces ». A cela s'ajoute, avec le rétablissement des liens politiques avec le Kuwait et le Qatar, le rétablissement du marché des touristes de loisirs individuels, qui est un marché trop lucratif et connu pour son côté dépensier. Comme on l'a déjà évoqué, le rebond du segment MICE peut être une opportunité pour ce pays. Makhoulf ajoute, qu'en plus de l'industrie pharmaceutique et comme le Liban est en

tensions politiques économiques continues, les nuitées provenant des segments des ONG, missions des nations unies et étatiques et ambassades étrangers ont bien augmenté du côté du tourisme d'affaires.

A cela s'ajoute aussi, comme l'indique Ojeil et Samad, la demande pour les événements sociaux et les gros mariages qui s'intensifient. La réduction des couts fixes et variables dans le secteur du Food and Beverage ainsi que la dévaluation de la devise, ont permis d'attirer de la clientèle du monde entier, expatriés ou non, pour organiser leurs gros événements au Liban. La gastronomie, le sens d'accueil et la qualité de service est toujours présente même en période de crise.

Une autre opportunité en ce qui concerne le business mix et la clientèle c'est le rétablissement des frontières entre la Syrie et la Jordanie. En effet, d'après Makhoulf, la clientèle Jordanienne accédant par les voies terrestres commence à se rétablir. Ce directeur commercial indique qu'en moyenne 300 à 400 personnes originaire de Jordanie arrivent tous les 3-4 Jours au Liban pour le but des loisirs. C'est un mouvement longuement attendu puisque ça assure au moins une continuité de touristes frontalières toutes au long de l'année.

De plus, Ghanem ajoute, qu'il existe des tentatives de retour de la clientèle européenne qui s'intéresse à l'écotourisme et le tourisme religieux avec des actions prisent en totalité par le secteur privé et à travers les différents clubs internationaux, même si cela reste un peu timide. Makhoulf et Ghanem expliquent aussi qu'on retrouve des efforts pour recibler en masse la large diaspora Libanaise présente dans l'Amérique Latine. Ceci est aussi une opportunité pour le tourisme, dû aux nombres potentiels de touristes qui sont généralement aisés.

Finalement, en ce qui concerne les durées de séjours, et selon Ojeil et Makhoulf, on constate une augmentation de la période de séjour surtout dans les hôtels 3 et 4 étoiles de Beirut. On passe d'une moyenne entre 3 et 4 nuits à 5 à 7 nuits venant de la clientèle Iraquienne et égyptienne qui séjournent plus longuement dans cette destination qualifié bon marché.

8.1.3.4. Intensification de l'offre de prestations touristiques en dehors de la capitale :

Ghanem et Ojeil indique que le développement touristique hors de la capitale, dans les régions balnéaires et montagnardes, explose que ça soit des villes et villages sur la côte ou dans les montagnes, nous pouvons en citer Batroun, Jbeil mais aussi Broumana, Douma, Aley et

beaucoup d'autres. Cela induit aussi le développement du tourisme rural hors de la capitale. L'ouverture de plus de 120 nouvelles maisons d'hôtes en 2022 constitue aussi un principal atout d'hébergement qui cible les touristes étrangers mais surtout la diaspora qui est maintenant apte à dépenser plus et faire plus d'excursions.

D'autre part, Obeid reprends aussi les mots du ministre du tourisme, dont la priorité est la décentralisation du tourisme, avec l'augmentation des offices de tourisme du ministère dans tout le pays.

8.1.3.5. Réglementations et actions étatiques pour stimuler les recettes du tourisme :

Une initiative bien appréciée de tous les prestataires de services touristiques interviewés que ça soit dans l'hôtellerie, la restauration et tous les autres services en général, qui consiste en la possibilité d'afficher les prix en dollars américain. C'est une décision qui a été prise par le ministre du Tourisme Libanais Walid Nassar, le 2 juin 2022 pour booster le secteur en période de crise. Cette circulaire exceptionnelle autorise l'affichage en dollars des prix que dans le secteur du 'HORECA' est valable jusqu'au fin septembre 2022 inclus. Les prestataires de services touristiques trouvent cette solution bien prometteuse. Cela permet d'une part de faciliter le séjour des touristes dans ce pays, surtout que les prix en devise américaine seront beaucoup plus bas qu'à l'étranger. Ojeil et Makhlouf indiquent qu'une circulaire similaire est sortie en 2021 autorisant les hôtels à facturer les étrangers non-résidents au Liban en dollars américain, mais ce que précise Samad surtout c'était le problème de la clientèle résidente au Liban. Les cartes de prix devraient être réimprimés tous les jours selon la volatilité du dollar américain au marché noir, comme la plupart de leurs achats se fait en dollars « Fresh » comme on l'appelle au Liban donc à une valeur volatile indexée au marché noir. Tous les interviewés sont d'accords que cela induit un effet psychologique positif. Les prix en dollars ont baissé d'une moyenne de 40 %. Makhlouf donne l'exemple d'un verre de whisky qui était équivalent à 14 USD avant la crise de 2019 et qui à présent coûte 8 USD. Du côté de la communication, cela va déclencher un bouche-à-oreille pour changer la perception que le Liban est un pays cher alors que le monde entier fait face à une hausse des prix due à l'inflation, et les différentes crises.

Cette décision est vue d'une façon positive, donnant un souffle au secteur touristique qui d'après les répondants, va améliorer les conditions de travail des employés, en augmentant les salaires. Un salarié motivé implique aussi une amélioration de la qualité du service au global. De

plus, cela va permettre d'assurer la continuité du secteur en matière de recettes mais aussi pour faire face aux différentes dépenses qui s'effectuent en dollars dans un environnement de dévaluation très volatile.

De plus, en ce qui concerne la coopération entre le secteur publique et privé, l'état est en cours de création de plan de DMO régionaux. Cela s'est fait avec l'aide et le financement de l'USAID (United States Agency for International Development) à travers le programme TIF "Trade and Investment Facilitation". Ce programme est conçu pour améliorer les opportunités économiques au Liban en facilitant le commerce et l'investissement dans des secteurs ciblés, entraînant la création d'emplois et l'augmentation des revenus des citoyens libanais. Un des objectifs principaux est la promotion du tourisme au Liban. En effet, ce programme a renforcé la coopération entre le ministère du côté publique et le secteur privé puisqu'avec l'aide de la UNWTO, un guide officiel est créé pour la création et les opérations des DMO. Ce guide est distribué et adopté par quelques régions pionnières au Liban telque Jezzine, Mazraat Arz el Chouf, Batroun et beaucoup d'autres. Ce programme, comme l'indique Obeid, se focalise sur la promotion des différents types de tourisme comme l'écotourisme, le tourisme d'aventure, l'agrotourisme, le tourisme gastronomique et l'œnotourisme. Une étude complète a été faite et la mise en place d'actions et de plans est aussi en cours.

8.1.3.5. Coopération étatique en matière de communication pour booster le tourisme même en période de crise :

Obeid, Makhlof et Ghanem expliquent que même avec un budget trop limité, le ministère de tourisme essaye de son mieux d'embellir l'image du pays. Le ministre de tourisme à ordonner l'enlèvement de tous les affiches politiques liées aux dernières élections et les remplacer par la campagne touristique intense en Juillet 2022 « Ahla Bhal Talleh » ou « Bienvenue au Liban », lancée en partenariat avec l'ONG Live Love Lebanon. La campagne publicitaire consiste à mettre en valeur



Figure 12 Campagne de communication "Ahla Bhal Talleh" - été 2022



l'hospitalité de la population locale, la nature fascinante du Liban, ses vastes sites touristiques et les activités pouvant être pratiquées dans le pays. Tout cela accompagné de messages positives pour la visite du Liban. La cible principale étant la diaspora.

8.1.4. Menaces :

8.1.4.1. Crises globales : Le COVID et l'Inflation mondiale constatée

. Depuis Mars 2020 ce secteur a été énormément touché à travers le monde surtout avec les confinements imposés et les frontières qu'étaient fermées de plus des restrictions de déplacement et voyages partout dans le monde. D'autre part, au niveau macroéconomique, l'inflation qui touche le monde entier, l'augmentation des prix en général impactent tous les comportements de consommation. L'industrie touristique n'étant pas une consommation primaire, peut être affecté négativement. De même pour les prix de l'énergie qui a conduit à une augmentation importante des prix des déplacements aériens, ferroviaires et routières qui ont un impact négatif sur la demande.

8.1.4.2. La diaspora : demande temporaire

Un point important rapporté par Ojeil c'est que la demande provenant des expatriés et la diaspora est plutôt temporaire durant l'année. L'afflux de la diaspora est constaté plutôt dans les périodes de fêtes religieuses : Noël, le Fitr après le mois de Ramadan et l'Adha aussi. A cela s'ajoute la saison estivale où on peut retrouver cette clientèle. Cette affluence de ce segment visitant leurs proches et leurs amis est important mais cette spécificité dans le temps la rend insuffisante puisqu'elle n'assure pas une demande pérenne toute l'année.

8.1.4.3. Manque de gouvernance :

D'après Obeid, Samad et Ojeil, l'état se focalise et prête beaucoup d'importance au secteur privé dans la relance du tourisme avec des efforts minimes de sa part et cela est due à son impuissance financière et le manque de budget. Il n'existe pas de Destination Management Organisation officiel pour les objectifs stratégiques et collectives du tourisme. De plus, due aux différentes crises que le Liban traverse, Ojeil indique qu'il n'y a pas de possibilité d'investissements collectives au niveau des prestataires, pour pouvoir participer par exemple à des expositions. Le but primaire du 'damage control' est de pouvoir optimiser le plus possible et

au niveau individuel pour pouvoir sortir de la crise. Les initiatives ne se font alors qu'au niveau personnel. Cela menace donc le secteur touristique, puisque d'après Ghanem, la vision et l'objectif collectif ne sont pas en place pour le moment. Le but est de faire avec ce qu'on a.

8.1.4.4. Relations tendues politiquement affectant le tourisme surtout avec les marchés lucratifs

Une autre menace importante remettant en cause le secteur touristique Libanais sont les relations géopolitiques tendues dans la région comme l'indique Makhoul. Ojeil aussi explique que le Liban, relié géopolitiquement à des forces internationales qui empêchent son développement et cela limite les aides et les confiances des grandes économies mondiales dans ce pays. On peut reprendre aussi les paroles de Balanche (2013) revue dans l'état de l'art. En effet, l'avenir du Liban dépend de la géopolitique régionale. Les conflits israélo-arabes, l'opposition entre l'Iran et l'Arabie Saoudite, et la prolongation de la guerre civile en Syrie ont tous eu des retombées déplorables sur ce pays. Historiquement, ce pays repose beaucoup aussi sur les aides des pays du Golfe et des pays arabes, qui s'arrêtent tant que les décisions politiques prises dans ce pays contredit leurs directions.

Comme le montrent Ojeil, Makhoul et Ghanem, la clientèle principale la plus lucrative en provenance des pays du Golfe comme l'Arabie Saoudite, les Emirats Arabes Unis est toujours absente. Ces mêmes experts indiquent que le Liban est placé, dans les recommandations de visites de ces pays, sur la liste des pays dangereux et risqué et il n'est pas conseillé de voyager.

De plus et d'après Makhoul, ce qui menace grandement l'industrie touristique Libanaise, ce sont les rumeurs politiques de guerres civiles ou bien avec le voisin Israélien. Cela a un impact direct sur le tourisme international, en dehors des expatriés, surtout que c'est exagéré par les médias locales et internationales. En outre, Obeid indique qu'on n'a pas de tendances d'afflux précises au Liban en matière de touristes. Tout va dépendre des relations et des décisions politiques que ce pays entretient en général. Elle donne l'exemple des instabilités des relations avec le Koweït et l'Arabie Saoudite en octobre 2021, qui ont engendré le départ des ambassadeurs et plus de restrictions sur le pays non seulement touristique mais aussi économique.

8.1.4.5. La dégradation de la qualité de services :

Comme on avait déjà cité dans la partie faiblesse, l'incapacité du Liban à capter les talents du tourisme devient une menace très importante pour le pays. Samad et Ojeil, ainsi que

les autres interlocuteurs, craignent la pénurie d'embauche et la fuite des talents Libanais. Cela est bien sûr due à l'immigration de la main d'œuvre qualifiée. Le talent en matière de tourisme et d'hôtellerie Libanaise est le pilier du secteur apportant la qualité.

D'après Ojeil et Samad, la crise a créé une disparité importante dans la qualité de service, une bonne qualité de service est présente mais elle est chère. D'autre part, la qualité médiocre existe aussi pour un petit prix. La valeur va dépendre vraiment du prix et malheureusement il n'y a plus de qualité moyenne. Makhoul indique même que la clientèle se pose la question de la continuité de l'alimentation en électricité dans les hôtels concernés dans leur choix. Obeid montre aussi que le manque de budget, les grèves du secteur public dus aux conditions misérables de vies et de salaires affectent le contrôle de qualité et des prix comme il est quasi-inexistant pour le moment.

8.1.4.6. Offre hôtelière dégradée :

Ojeil mise sur l'absence de l'offre normale pré-crise des hôtels 5* Luxes à Beyrouth suite à l'explosion d'août 2020 des trois hôtels leaders sur le marché notamment le Four Seasons, l'InterContinental Phoenicia et le Gray. Cela a réduit l'offre ce qui a eu un impact sur la demande de luxe, laissant surtout une place à la demande de gamme moyenne et économique. D'autres destinations se sont donc entrées en concurrence notamment la Turquie.

De plus, ce même interlocuteur, indique que l'absence d'un rapport final et technique des causes de l'explosion du port en 2020 a plusieurs répercussions négatives sur le pays. Le plus important c'est que les organismes endommagés n'ont toujours pas reçus les indemnités de leurs assureurs. Cela empêche et retarde donc de plus en plus les travaux de rénovations. A cela s'ajoute aussi le gel des prêts bancaires et les limitations financières en pleine crise économique qui ne permettent pas aux prestataires d'acquiescer des crédits pour innover et investir dans le secteur.

8.1.4.6. Changement de la clientèle :

Ojeil indique qu'au niveau MICE, on reste toujours sur une faible demande et cela est dû au manque d'attrait de la destination Libanaise qui manque de sûreté et d'infrastructure. En plus, avec la COVID et la crise économique, les compagnies libanaises souffrent pour exister. Pour cela, ce segment reste un peu faible pour le moment. Le MICE ne s'intensifiera que quand des investissements seront faits aussi au niveau de l'infrastructure, cela viendra dans le futur et va

prendre plus de temps pour regagner cette confiance dans la destination.

De plus, Makhoul explique que la clientèle Iraquienne et égyptienne présente en majorité n'a pas le même calibre que le Liban ciblait avant. C'est plutôt de la demande non lucrative, qui recherchent que les petits prix et pas trop la qualité. Il exprime donc ces incertitudes et peur en ce sujet que le Liban s'assimile qu'à une destination bon marché alors que la qualité de service était toujours un atout principal.

8.1.4.7. Destinations concurrentes menaçantes

Au niveau de la concurrence, Ghanem et Obeid ajoutent que les pays frontaliers sont bien positionnés en matière de tourisme. Ils donnent l'exemple d'Israël, de la Jordanie et la Turquie qui sont des concurrents directs pour le Liban au regard de leur géographie similaire surtout avec la Turquie étant une destination encore meilleur marché que le Liban. Ghanem indique aussi que d'un autre côté, le Liban fait face à une concurrence croissante de la part de ses pairs régionaux en termes d'offres de produits et de packages compétitifs, en particulier de Chypre, Turquie et des pays du Golfe qui deviennent très attrayants comme destinations ciblant les familles, le divertissement, les jeux et la vie nocturne.

De plus, si nous revoyons la dernière publication du Travel & Tourism Competitiveness Index 2019 édition élaboré par le World Economic Forum⁴⁶, Le Liban occupe la 100e position sur 140 pays en matière d'attractivité d'investissements touristiques et à reculer de quatre positions depuis 2017 avec un score de 3,4 sur 7. Le phénomène de dégradation est présent même avant l'intensification de la crise. Le Liban occupait la douzième position dans la région. Les domaines les plus faibles du Liban tournaient autour des ressources naturelles (rang mondial : 130 ; score : 2,0), des ressources humaines et des marchés du travail (rang mondial : 116 ; score : 3,9) et de l'environnement des affaires (rang mondial : 115 ; score : 4,0).

⁴⁶ (Travel & Tourism Competitiveness Index 2019 édition, World Economic Forum) <https://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2019/country-profiles/#economy=LBN>

9. Résultats et validations des hypothèses

Les résultats de nos études qualitatives étaient bien fructueux. Les répondants, étant tous des experts confirmés du secteur touristique au Liban nous ont bien établi un état des lieux détaillé de ce secteur et se sont bien focalisés sur l'état en période de crise. Cela va nous permettre de répondre à notre problématique remettant en question le secteur touristique dans un pays confronté à des crises multiples. A travers leurs réponses que nous avons bien analysées, nous allons maintenant corréliser nos résultats des études quantitatives, qualitatives et la revue de littérature pour pouvoir vérifier la validité de nos hypothèses que nous avons émises. La première étant la corrélation entre les différentes crises sanitaires, économiques et socio-politiques qui ont été fatales au secteur touristique au Liban. La deuxième étant la place importante qu'occupe la diaspora.

9.1. Hypothèse 1 :

Pour cela, nous pouvons partiellement valider la première hypothèse. Nos études ont montré que le secteur touristique a bien été touché avec les différentes crises que le pays continue de traverser de façon intensive. Mais malgré tout, le tourisme subsiste et se bat pour exister étant le pilier principal de l'économie du pays. Parlant de crises, généralement et au niveau mondial, cette activité a été bien touchée par la crise sanitaire du COVID. Notre étude quantitative a montré que pour la majorité à 74%, leurs voyages ont été réduits à cause de la dernière pandémie, en plus de 8% qui ne se sont même pas déplacés depuis la crise sanitaire. On voit donc que les enjeux sanitaires préoccupent les répondants puisque pour 18% leurs habitudes de voyages n'ont pas changé et de plus 84% des personnes prennent aussi les facteurs sanitaires en compte surtout avec la COVID. Cela a aussi été validé par nos experts du tourisme au Liban. Les enjeux de sécurité, comme on l'a vu en revue de littérature, affectent primordialement les décisions de voyages. Notre étude quantitative a montré que le Liban est perçu comme un pays dangereux, ce qui limite donc l'afflux des touristes dans ce pays. Cela a été validé aussi par nos répondants, qui ont bien énuméré les faiblesses de cette destination. Premièrement, la crise socio-économique et politique a mis ce pays en état de faillite, surtout après l'explosion du port de Beyrouth le 04 août 2020, où au moins 65% de l'offre a été détruite. De plus, la mauvaise image à l'internationale surtout avec le phénomène autodestructif des médias libanais mettant en avant que la négativité des faits a aussi été confirmée par notre étude

quantitative, puisque plus de la moitié des répondants l'associe à une image de pauvreté et d'insécurité ce qui le rends moins attirant aux yeux des touristes.

D'autres part, au niveau de la gouvernance et gestion de crise, cet état en faillite n'a même pas les moyens de promouvoir le tourisme. L'encadrement de l'activité est quasi absent. Premièrement, que ça soit du côté juridique, il n'y a aucune légalisation des DMO dans les lois libanaises comme l'indique Obeid, alors que c'est le pilier stratégique du tourisme dans n'importe quelle destination. Les DMO comme l'ont indiqué Achi et Chibane (2015), élaborent des plans globaux et stratégiques pour faire face aux différentes crises affectant l'industrie touristique du pays, et ont l'objectif de coordonner avec les institutions du pays. Si nous reprenons les mots de Obeid, les saisons touristiques au Liban peuvent être très facilement perdues puisque cela dépend énormément des relations géopolitiques qu'il entretient avec les grandes économies et forces qui se battent. Cela induit que l'avenir touristique va donc dépendre fortement des évolutions politiques dans la région et le retour de la clientèle lucrative Arabe mais aussi Européenne.

Au niveau de la concurrence, même avec toutes les crises que l'Israël traverse, le tourisme reste florissant, de même pour la Jordanie qui offre beaucoup de stabilité et de sécurité à comparer avec le Liban. A cela s'ajoute la Turquie, une destination qui regroupe aussi tous les atouts touristiques ajoutant à cela le côté « meilleur marché » que le Liban et qui séduit les riches touristes arabes et d'autres touristes du monde entier. Les répondants de notre étude quantitative ont bien situé le Liban par rapport à d'autres destinations concurrentes ce qui montre aussi que ces autres pays viennent aussi dans l'esprit des répondants.

De plus, l'élément d'incertitude sur la qualité de service reçu au Liban par nos répondants en études qualitatives est validé. Obeid, Makhoul, Ojeil, Ghanem et Samad nous bien expliqué la quasi-absence de l'infrastructure requise pour un développement touristique serein. Que ça soit au niveau de l'électricité et l'énergie, mais aussi l'eau et les transports. Privé de ces éléments primaires, les organismes touristiques doivent investir davantage d'argent, donc augmenter leurs prix pour pouvoir survivre dans un environnement instable. D'autre part, les employés de ce secteur ont bien été touché surtout avec la dévaluation de la livre libanaise, les salaires payés en cette même devise n'ont plus aucune valeur. Pour cela les employés, fortement démotivés, retrouvent l'immigration comme leur unique refuge pour pouvoir assurer une vie sereine et aider

leurs familles au Liban. La main d'œuvre qualifiée est très difficile à trouver en ce moment et il faudra donc reformer à nouveau des employées pas extrêmement qualifiées. Cela a évidemment un coût sur la qualité de service qui se dégrade mais aussi le risque de roulement du personnel, qui est aussi élevé et couteux.

Comme l'ont indiqué Achi et Chibane (2015), les crises peuvent influencer trois aspects primordiaux du secteur touristique. En premier, cela a un effet sur la demande que ça soit locale ou mondiale dans un état concerné. Deuxièmement, ces crises changent l'offre touristique d'un pays en matière de composantes, caractéristiques et forme. Troisièmement, ces crises impactent le positionnement et le caractère distinct d'un État sur la carte mondiale du tourisme. Ces trois éléments ont été touchés comme nous l'avons vu ; mais en revanche, nos études ont démontré que ce secteur subsiste malgré tout.

Si nous reprenons les forces de ce pays, c'est vrai que l'offre et les services touristiques constituent un pilier principal malgré toutes les crises. Déjà le climat et la localisation géographique étant en proximité de ces marchés clés, constituent un véritable atout. En croisant les réponses d'images avec la nature des répondants de l'étude quantitative, qu'ils soient libanais à la base ou non, nous constatons que l'image positive est présente avec la gastronomie et la vie noctambule, de plus de la bonne qualité de services. En général, 57% pensent qu'ils seraient satisfaits de la qualité du service reçu au Liban ce qui n'est pas négligeable avec toutes les images négatives transmises sur les médias. Malgré l'explosion et la destruction, la résilience du peuple Libanais est aussi un vrai point fort. Comme l'a indiqué Ojeil, la plupart des prestataires touchés dans la capitale après l'explosion de 2020 ont déjà fait des travaux et ont réouvert au public que ça soit les hôtels, les agences de voyages, les restaurants, et autres parties concernées. Comme l'indique aussi Ghanem, l'InterContinental Phoenicia Beyrouth a réouvert ses portes fin juillet. Cet hôtel est, d'après elle, la boussole du tourisme au Liban, ayant ouvert au début des années 60 et a été détruit à trois reprises au moins. Notre étude quantitative a aussi montré que les touristes sont toujours motivés par les activités nautiques et montagnardes, en plus des richesses culturelles et naturelles, que ça soit des membres de la diaspora ou des touristes en général. Comme l'ont indiqué les répondants, la résilience des prestataires du service touristique est notable. Ils essaient toujours de maintenir une bonne qualité de service perçue malgré tous les obstacles qu'ils font face notamment l'absence de l'infrastructure primordiale pour la

continuité de service comme l'énergie et l'électricité.

Comme on l'a vu en revue également, Flament (1988) montre les éléments qui permettent de mesurer l'impact de la crise sur le secteur touristique d'un pays. Une de ces variables est la durée de séjours. Nos études ont indiqué que les touristes sont prêts à rester plus longtemps en vacances au Liban surtout pour la diaspora. Makhoul a aussi indiqué un changement positif dans la durée de séjour dans les hôtels passant de 3 à 4 nuits en moyenne à une tranche de 5 à 7 nuits pour les touristes irakiens et égyptiens précisément. Ces nationalités et ces marchés font partie des 'waverers' (décrit par Hajibaba et Al (2015)) qui hésitent au début mais sont les premiers à revenir après une crise. Ces deux nationalités types sont habituées aux crises dans leurs pays. Cela induit donc plus de recettes aux prestataires surtout que les prix sont au même niveau qu'avant la pré-intensification de la crise. Le taux de remplissage des équipements d'accueil est supérieur à 70% dans le capital cet été.

De plus et ce qu'est plus important, c'est le développement touristique hors de la capitale avec le tourisme de villégiature. Ceci a été renforcé d'après Obeid, avec les aides de l'USAID et la mise en place de stratégie de développement du tourisme rural. A cela s'ajoutent l'explosion des ouvertures des maisons d'hôtes avec plus de 120 nouvelles en 2022. Cette décentralisation du tourisme de la capitale agit positivement, économiquement parlant sur tout le pays. Pour l'été 2022, comme l'ont indiqué les répondants, plus de 15,000 personnes arriveront de façon journalière au Liban à travers l'aéroport, une très bonne nouvelle pour le secteur touristique du pays.

En outre, comme l'indique Ojeil, « le malheur des uns, fait le bonheur des autres ». La dévaluation de la Livre Libanaise a rendu cette destination plus bon marché qu'avant que ça soit pour les touristes étrangers ou bien la diaspora. Cela a été démontré dans notre étude quantitative aussi en analysant les changements de comportements de nos répondants. Plus de la moitié, sont prêts à rester plus longtemps en vacances, faire plus d'excursions, manger davantage dans des restaurants et accorder moins d'importance à leurs surcoûts. Pour les touristes échangeant leurs devises internationales le pays est beaucoup moins chers. D'autre part, un élément remonté aussi est celui de la dollarisation du secteur, permettant aux prestataires d'encaisser en Dollars

Américain et qui va leur permettre d'assurer une meilleure qualité de service et peut aussi augmenter les salaires dans le domaine pour motiver les employées.

Au niveau de la cible, les experts du secteur ont aussi montré que le ministère fait de son mieux pour garantir une pérennité de touristes avec des campagnes malgré l'absence de budget. Le rétablissement de la clientèle est en cours surtout l'Égyptienne et Iraquienne en individuels et familles. En plus, le retour de la clientèle individuelle en provenance du Kuwait et du Qatar est en cours. Comme on l'a déjà évoqué aussi, le rebond du segment MICE peut être une opportunité pour ce pays, Makhoul ajoute qu'en plus de l'industrie pharmaceutique et comme le Liban est en tensions politiques économiques continues, le secteur des Organisations Non Gouvernementales et les missions des nations unies et étatiques et ambassades étrangers ont bien augmenté du côté du tourisme d'affaires. A cela s'ajoute aussi, comme l'indique Ojeil et Samad, la demande pour les événements sociaux et les gros mariages qui s'intensifie avec la baisse des coûts niveau F&B.

Pour cela, en résumant et croisant les deux études, on voit que le secteur persiste et les prestataires essaient d'être le plus résilient possible pour subsister malgré les crises qui ne cessent de s'intensifier.

9.2. Hypothèse 2 :

Nos études qualitatives et quantitatives nous permettent de bien valider la deuxième hypothèse. Cette énorme communauté de diaspora répandue dans les quatre coins du monde constitue un atout principal pour le pays étant bien la planche de salut du secteur touristique au Liban. Malheureusement, l'absence de chiffres précis ne nous permet pas de recenser l'exactitude et l'étendue de la diaspora qui incluent les expatriés Libanais : elle estimée entre 4 et 14 millions d'après l'étude du Lebanese Information Center en 2011. Balanche (2013) indique aussi l'importance de cette communauté qu'on qualifie dans le jargon du tourisme de « VFR », qui est toujours résilient dans les périodes de crises. Obeid et Ghanem insistent qu'une grande partie de cette communauté à l'international est intéressée par la découverte de leur pays d'origine. Et cela est montré en étude quantitative puisque la motivation principale de la moitié des répondants d'origine Libanaise est « la visite de la famille et des amis ». En effet, en revenant à la revue de littérature, la diaspora fait partie des 'Stalwarts' qu'on pourra donc qualifier de 'fidèles' voyagent vers une destination pour laquelle ils manifestent une grande affinité et pour faire

preuve de solidarité après une crise comme l'indique Hajibaba et Al (2015). Les croisements de réponses entre la variable « Diaspora » et les changements de comportements ont montré la résilience de ce segment puisque 80% des répondants ont l'intention de visiter le Liban même avec toutes les crises qui le pays traverse. D'autre part, un autre élément qui motive cette clientèle c'est la dévaluation de la devise nationale en la comparant aux devises étrangères qu'ils échangent à leur arrivée au Liban. Makhoul indique aussi que les expatriés Libanais et les membres de la diaspora réservent de plus en plus dans les hôtels mais aussi dans les maisons d'hôtes et font beaucoup plus d'excursions dans le pays. 30% de la diaspora était d'accord de réserver dans les hôtels plutôt que de rester chez leur famille, cela leur rapporte aussi plus de confort et de services avec l'absence de l'électricité et le manque d'infrastructure. Cela induit donc une augmentation des revenus des prestataires de services touristiques dans toutes les parties du Liban.

Notre étude quantitative à montrer cela aussi, puisqu'en questionnant les répondants sur les changements dans leurs comportements de consommations s'ils visitent le Liban, ils sont d'accords de rester plus longtemps en vacances. On retrouve aussi la même tendance pour faire plus d'activités et d'excursions, de même pour manger plus dans les restaurants et dépenser plus. En même temps, cela est bénéfique aux prestataires de services touristiques qui ont repris les mêmes niveaux de prix en les comparant avec la période qui précède octobre 2019 avec l'intensification de la crise.

De plus, l'image qu'a la diaspora du Liban est bien positive. C'est vrai qu'ils considèrent le Liban comme un pays pauvre comme ils connaissent les misères auxquels leurs familles sont confrontées mais malgré tout, la bonne gastronomie locale, la vie nocturne attrayante et la bonne qualité de service topent leurs perceptions d'image.

Ghanem indique en plus que les ouvertures de maisons d'hôtes partout dans le Liban et l'explosion de la demande est surtout à la diaspora qui sont les principaux clients. Ce côté bon marché du pays, a permis à ces expatriés et étrangers d'origine libanaise de découvrir de plus en plus leurs pays.

Cependant, un élément important apporté par Ojeil, est la pérennité de ce segment. En effet, la demande provenant des expatriés et la diaspora est plutôt temporaire durant l'année. L'afflux de la diaspora est constaté plutôt dans les périodes de fêtes religieuses et la période

estivale. Cette affluence de ce segment visitant leurs proches et leurs amies est bien mais cette spécification dans le temps la rend insuffisante puisqu'elle n'assure pas une demande pérenne toute l'année. Mais notre étude quantitative a montré, que la motivation de visite du Liban était de rester plus en famille et plus longtemps. Cela s'accroît avec la politique de télétravail qui se développe dans le monde. Une autre partie des réponses, était reliée à dépenser plus et prendre des cadeaux de retour. De plus Makhoul mise sur les efforts qui se construisent au Liban pour cibler la diaspora répandue dans le continent surtout Sud-Américain qui pourraient aussi visiter toute l'année.

10. Conclusion :

Il est vrai que les deux dernières années ont significativement bouleversé la vie des humains dans un contexte de pandémie avec la COVID19. Cette crise sanitaire a entraîné des répercussions importantes et a changé nos modes de vies et nos comportements et cela n'est même pas encore terminé. Nous avons vu que quelle que soit la nature de la crise, économique, sociale, politique, environnementale ou bien naturelle, des changements sont induits et des conséquences sont imminentes. Nous avons listé différentes crises historiques jusqu'à ce jour, certaines existent depuis un moment que l'on peut qualifier de chronique et d'autres sont passagères. Le point commun à ces crises c'est cet élément incertain des causes et des effets et des moyens de résolution. Ajoutons à cela aussi cette notion d'imprécision temporaire. Pour cela une question se pose : un retour à la normale serait-il envisageable d'une part ? et d'autre part quelle pourrait-elle être la nouvelle norme ?

Nous avons donc à travers notre revue de littérature défini les grands thèmes de notre sujet, que sont les crises et l'industrie touristique, et leur importance dans l'économie mondiale. Malheureusement, ce secteur est très volatile et une certaine stabilité est cruciale pour maintenir l'activité. Dans le cas de n'importe quel comportement de voyageurs, que ce soit en période de crise ou pas, les touristes revoient les risques, certains ayant plus poids que d'autres dans leurs décisions. Nous avons bien expliqué aussi le cycle de vie des destinations et l'importance de mettre en place une cellule de gestion des crises touristiques pour ne pas arriver à la dernière phase de déclin. Pour cela la gouvernance et le marketing sont les ingrédients clés de succès d'une destination touristique surtout à travers le rôle stratégique des Destinations Management

Organisations (DMO). Des exemples de pays tel que la Tunisie, L’Egypte et l’Israël sont concrets dans la manière dont ils gèrent les crises, et le Liban pourrait s’en inspirer également.

Dans notre revue, nous avons pu établir aussi un état des lieux du secteur touristique Libanais pré-crise socioéconomique et politique profonde qui débute depuis octobre 2022. Même durant les crises historiques que le Liban a traversé nous avons montré que ce secteur a toujours été résilient et constituer le pilier de l’économie Libanaise. En revanche, ces dernières années, l’intensification de la crise socio-économique, politique auxquelles s’ajoute la crise sanitaire a entraîné des conséquences destructives sur le pays en général et plus précisément sur son secteur touristique. Malgré les différentes crises que le pays traverse nous avons constaté des chiffres donnant une lueur d’espoir. Pour cela on s’est posé la problématique suivante : « Le secteur touristique peut-il exister dans un pays confronté à des crises multiples ? » avec un focus sur l’exemple Libanais.

D’une part, pour pouvoir répondre à cette problématique, nous avons utilisé les études quantitatives ciblant tous types de touristes étrangers vivant en dehors du Liban, pour revoir leurs perceptions de risques et des crises en général dans leurs décisions de voyages en l’appliquant aussi au Liban. D’autre part, nous avons utilisé les études qualitatives, grâce aux interviews avec les experts du secteur pour pouvoir établir un état des lieux du tourisme au Liban en pleine crise qu’il traverse. En combinant les résultats de notre revue de littérature, études qualitatives et quantitatives nous avons donc répondu à nos hypothèses. Nous avons partiellement validé la première hypothèse qui indique que les crises que le pays traversent ont détruit le secteur touristique du pays. Ceci était validé d’une part par notre SWOT qui a démontré les faiblesses de ce pays et les menaces aussi. En effet, l’état Libanais est en faillite étant donné qu’il est significativement touché par la crise socio-économique et politique. Cela a induit donc la faiblesse et le manque de gouvernance touristique. De plus, l’image de pauvreté et de conflit à l’internationale surtout avec l’absence de l’infrastructure basique et la dégradation de la qualité de service impacte aussi le secteur. Ajoutons à cela, les menaces primaires : que ce soit la situation macroéconomique mondiale, la COVID19, les relations politiques tendues de ce pays et décisives de l’avenir du pays, le changement de la clientèle ; et les destinations concurrentes menaçantes. Tout cela nous permet de conclure que le secteur est plus au moins désuet.

Cependant, nos études ont démontré une certaine résilience de ce secteur. Beaucoup de touristes, qu'ils soient membres de la diaspora ou pas ont toujours l'intention de visiter ce pays même en pleine crise. Les forces de ce pays sont toujours là, que ce soit son climat, sa qualité de l'accueil et des services mais aussi l'offre. On a aussi remarqué le rétablissement de quelque clientèle des marchés émetteurs. Ajoutons à cela les opportunités qui entourent ce pays. Le rebond du tourisme post COVID, la crise économique avantageuses pour les touristes arrivant avec des devises étrangères, des indicateurs de performances touristiques à la hausse, la décentralisation du tourisme hors de la capitale et surtout une gouvernance touristique même si un peu timide mais qui se met en place. Cela se voit avec les réglementations et les créations des DMO pour lutter stratégiquement contre la crise même avec un budget très limité. Pour cela, nous réfutons partiellement notre première hypothèse, le tourisme au Liban subsiste alors que c'est vrai qu'il est à bout de souffle.

Notre deuxième hypothèse, reliée à la diaspora étant une des bases de ce secteur, a bien été validée en revanche. Notre étude quantitative et qualitative ont bien justifié cela. Ces membres de la diaspora que l'on peut qualifier de 'stalwarts' sont bien fidèles à leurs pays, ils viennent des quatre coins du monde pour soutenir l'économie et visiter leurs proches et leurs amis même en temps de crises et de risques perçus élevés. La dévaluation a pour eux été bénéfique puisqu'ils sont aussi prêts à augmenter les dépenses dans le tourisme et découvrir leurs pays. Ils s'adaptent au manque d'infrastructure, étant d'origine libanaise et sont habitués à la résilience et les crises connues à travers les générations. Cette cible de diaspora est importante puisqu'elle pourra aussi assurer une pérennité de touristes tout au long de l'année.

Pour conclure, nous avons voulu aussi identifier quelques actions de promotions que le pays pourrait mettre en place pour solidifier le secteur touristique de plus en plus même en période de crise. Pour cela, nous avons aussi travaillé avec nos interlocuteurs experts du domaine sur la proposition d'actions pour maintenir ce secteur contributif actif au Liban.

Premièrement, d'un point de vue de gouvernance, nous avons constaté que les premières bases sont prêtes mais il faudra donc, avancer sur la régularisation des DMO. Cela permettra plus de coopérations entre toutes les parties prenantes travaillant pour une seule stratégie commune et non pas au niveau individuel. Sur le plan du positionnement, tous les répondants à notre étude qualitative sont d'accord que cela va fortement dépendre de l'avenir géopolitique du pays. Etant

donné qu'un nouveau gouvernement s'est créé en mai 2022, il y a encore de l'espoir pour renforcer les relations avec les grandes économies. Cela va engendrer plus d'investissements dans le pays, surtout au niveau des infrastructures. Toutefois cela nécessitera un délai d'au moins deux à trois ans dans le meilleur des cas mais qui permettra de repositionner fortement le Liban sur la carte mondiale du Tourisme.

En outre, concernant la cible de clientèle, ceux provenant des pays Arabes du Golfe doit être la principale. Cela dépendra aussi des relations politiques pour pouvoir renforcer la confiance de ce marché en matière de tourisme au Liban. En outre la diaspora en provenance de l'Amérique Latine est primordiale à reconquérir. Le continent Sud-Américain contient la concentration de diaspora la plus importante et elle pourra assurer une pérennité touristique toute l'année. Il faudra aussi miser sur la clientèle européenne par le tourisme religieux, responsable et de nature. D'autre part, comme l'a déjà fait l'Egypte et d'autres pays qu'on a couvert en revue de littérature, il faudra miser sur le tourisme triangulaire comme l'indiquent Ghanem et Makhlof. Inclure le Liban dans le tour de l'Egypte et la Jordanie peut être bien bénéfique, pour une visite de toute la région. Pour le futur, la Syrie aussi pourrait revenir sur la carte si la situation reste stable.

D'autres facteurs entrent en jeu également pour préserver le secteur touristique. Notamment comme l'indique Samad, la stabilisation de la livre Libanaise par rapport au dollars américain est un prérequis clé pour garantir une bonne qualité de service et une fixation des prix.

Au niveau de la communication et distribution, il faudra combattre le phénomène autodestructeur des médias Libanais en travaillant davantage pour booster le tourisme dans les médias et les chaînes télévisées à travers des reportages mettant en avance les atouts et les attractions de ce pays. La nouvelle vague d'influenceurs sur les réseaux sociaux est également à prioriser sur le plan de la communication. Ces influenceurs permettent en effet de cibler les touristes en direct et peuvent à travers leurs visites susciter un sentiment de sécurité envers le pays. Du point de vue de la distribution, l'organisation d'educ-tours pour les agences est nécessaire pour stimuler les différents marchés cibles émetteurs.

Le rôle du ministère revenant sur la gouvernance est nécessaire. Même avec un budget minime, il est crucial d'organiser des événements pour promouvoir le tourisme dans les pays cibles potentiels. Il faudra aussi cibler les responsables dans les pays émetteurs et les agences en organisant des diners et des événements dans ces pays. Parlant d'infrastructure et étant donné

que le pays est en faillite et manque de budget, la seule solution d'après les répondants c'est la privatisation. Ojeil indique aussi que beaucoup d'investissements sont requis, surtout au niveau de l'aéroport, la sûreté et la sécurité, et le service routier. Finalement, au niveau des réglementations et des normes, notamment avec l'inflation, la revue des salaires dans le secteur hôtelier est primordiale pour la survie du secteur et pour attirer plus de talents dans le pays. La motivation du personnel touristique est garante de la bonne qualité de service que recherchent les touristes au Liban. Au final, même si la situation économique ne le permet pas encore, le contrôle de la qualité des prestataires de services touristiques doit toujours être une priorité pour assurer une continuité de ce secteur de qualité et booster l'économie de ce pays.

Pour conclure, il est facile de croire qu'un pays qui a été confronté à des crises chroniques et intensifiées n'a plus rien à offrir. Pourtant, le fait est que le Liban a toujours refusé, et refuse encore, de se déclarer vaincu. Bien que le pays connaisse des changements massifs à tous les niveaux - qu'ils soient démographiques, sociaux, politiques ou économiques - il semble se remettre sur pied en ce qui concerne l'industrie hôtelière. Si l'on se réfère à l'histoire, le secteur du tourisme a toujours été l'épine dorsale de l'économie libanaise, et il semble qu'il le restera. Même en pleine crise financière, le nombre d'entreprises qui ont décidé de défier le statu quo en poursuivant leurs activités ou en entrant en scène avec un concept unique et un modèle de prix rentable mais plus accessible, a été spectaculaire.

Par conséquent, après deux années de dépression, le Liban connaît une augmentation significative des installations et services d'accueil. De plus, toutes ces installations sont constamment à pleine capacité pour répondre à l'esprit joyeux et optimiste des Libanais, malgré tout ce qu'ils traversent.

Annexes

<u>A-Bibliographie</u>	84
<u>B-Table des Figures</u>	88
<u>C- Table des Tableaux</u>	88
<u>D- Questionnaire – étude quantitative</u>	89
<u>E- Guide d’entretien-semi directif</u>	94
<u>F- Entretiens semi-directifs : retranscriptions</u>	96
<u>H- Table des matières</u>	110

A-Bibliographie

Achi, S., & Chibane, W. (2015). La gestion de crises dans le secteur du tourisme : applications pratiques dans certains pays arabes. [En ligne]. *International journal of development and economic sustainability*, 3(1), 30-46. <https://www.eajournals.org/journals/international-journal-of-development-and-economic-sustainability-ijdes/vol-3issue1march-2015/la-gestion-de-crises-dans-le-secteur-du-tourisme-applications-pratiques-dans-certains-pays-arabes/>

Balanche, F. (2013). Le Liban entre mondialisation indirecte et crise syrienne. *Géosphères, Annales de Géographie de l'Université Saint-Joseph*. . [En ligne]. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-03175750/document>

Beirman, D. (2002). Marketing of tourism destinations during a prolonged crisis: Israel and the Middle East. *Journal of Vacation Marketing*, 8(2), 167-176. [En ligne]. https://www.researchgate.net/profile/David-Beirman/publication/240284977_Marketing_of_tourism_destinations_during_a_prolonged_crisis_Israel_and_the_Middle_East/links/5dd9dae992851c1fedaca579/Marketing-of-tourism-destinations-during-a-prolonged-crisis-Israel-and-the-Middle-East.pdf

Brahim, R (2019). Volatilité du taux de change et tourisme en Algérie (Etude à l'aide d'un modèle VECM). [En ligne]. <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/630/2/2/123028>

Buccianti-Barakat, L. (2006). Tourisme et développement au Liban : un dynamisme à deux vitesses. *Téoros. Revue de recherche en tourisme*, 25(25-2), 32-39. [En ligne]. <https://journals.openedition.org/teoros/1459>

Butler, R. W. (1980). The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources. *Canadian Geographer/Le Géographe canadien*, 24(1), 5-12. [En ligne]. http://www.numptynerd.net/uploads/1/2/0/6/12061984/butler_model_1980.pdf

Chevalier, M., & Dubois, P. L. (2009). La stratégie marketing. *Les 100 mots du marketing. Presses Universitaires de France*, p. 47-60. [En ligne]. https://www.cairn.info/article.php?ID_ARTICLE=PUF_CHEVA_2009_01_0047&USER=katra.dany@gmail.com

- Chidiac, C. (2022). What summer 2022 holds for Lebanon's tourism sector. *Hospitality News Magazine*. [En ligne]. from <https://www.hospitalitynewsmag.com/tag/chadi-chidiac/>
- Corm, G. (2004). La situation économique du Liban et ses perspectives de développement dans la région. *Confluences Méditerranée*, 2(29), 149-159. [En ligne]. <https://www.editions-harmattan.fr/index.asp?navig=catalogue&obj=article&no=2494>
- Croutsche, J. J., & Roux, M. (2005). Risques et tourisme : vers un modèle causal d'évaluation de l'impact des risques sur le comportement des touristes. *Téoros. Revue de recherche en tourisme*, 24(24-1), 63-70. [En ligne]. <https://journals.openedition.org/teoros/1531>
- DAI Global LLC. (2022). (rep.). *Sector Selection and Prioritization*. Beirut: United States Agency for International Development/Lebanon. [En ligne]. https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00X97M.pdf
- Doumani, M. (2022). Établissements touristiques : les prix pourront être affichés en dollars. *L'Orient Le Jour*. [En ligne]. <https://www.lorientlejour.com/article/1301565/etablissements-touristiques-les-prix-pourront-etre-affiches-en-dollars.html>
- Dumont, G. F. (2001). Qu'est-ce qu'une 'crise' ? (What Is a 'Crisis'?). *What Is a Crisis*. [En ligne]. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2564699
- Edmond, P. (2015). La Boite à Outils de la Gestion de Crise. *Revue de Gestion et d'Économie*, 3(1), 46-59. <https://revues.imist.ma/index.php/jbe/article/download/2990/2189>
- Flament, É. (1988). Tourisme et crise, une première approche. *Hommes et Terres du Nord*, 4(1), 254-256. [En ligne]. https://www.persee.fr/doc/htn_0018-439x_1988_num_4_1_2193
- Guduraš, D. (2014). Economic crisis and tourism: Case of the Greek tourism sector. *Ekonomski misao i praksa*, (2), 613-632. [En ligne]. <https://hrcak.srce.hr/130855>
- Hajibaba, H., Gretzel, U., Leisch, F., & Dolnicar, S. (2015). Crisis-resistant tourists. *Annals of Tourism Research*, 53, 46-60. [En ligne]. <https://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1718&context=buspapers>

- Henderson, J. C. (2007). Managing tourism crises. [En ligne].
<https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780080466033/tourism-crises-causes-consequences-management-joan-henderson>
- Lahouij, M. (2017). Réputation et image touristique tunisienne face à la propagande terroriste. [En ligne]. *Communication, technologies et développement*, (4).
<https://journals.openedition.org/ctd/752>
- Les Echos. (2022). Ukraine : ce qu'il faut retenir de la journée du jeudi 24 février. *Les Echos*. [En ligne]. <https://www.lesechos.fr/monde/enjeux-internationaux/direct-ukraine-toute-lactualite-sur-levolution-de-la-situation-ce-jeudi-24-fevrier-1389314>
- Meyer, C. (2005). Le tourisme: essai de définition. *Revue Management et avenir*, 1, 7-25. [En ligne].https://scholar.archive.org/work/42xs7vrtynetxbg565lpg7xykm/access/wayback/https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=MAV_003_0007&download=1
- Negrușă, A. L., & Coroș, M. M. (2016). Destination Management Organizations' (dmos') Roles and Performance—Literature Review. *Romania*, 267-27. [En ligne].
https://www.researchgate.net/profile/Monica-Coros/publication/309764716_2016_ALNegrusa_MMCoros_SAMRO_2016_-_final_paper/links/582233d708aeb45b5882494c/2016-ALNegrusa-MMCoros-SAMRO-2016-final-paper.pdf
- Ozer, P., & De Longueville, F. (2005). Tsunami en Asie du Sud-Est : retour sur la gestion d'un cataclysme naturel apocalyptique. *Cybergeo: European Journal of Geography*. [En ligne].
<https://journals.openedition.org/cybergeo/3081>
- Pearce, D. G. (2015). Destination management in New Zealand: Structures and functions. *Journal of Destination Marketing & Management*, 4(1), 1-12. [En ligne].
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212571X14000705>
- Posado, T. (2021). Le Venezuela face au Covid : gérer une crise sanitaire dans une crise multiforme. *Études caribéennes*, (49) . [En ligne].
<https://journals.openedition.org/etudescaribeennes/21914>

- Sabbaghi, A., & Vaidyanathan, G. (2004). SWOT analysis and theory of constraint in information technology projects. *Information systems education journal*, 2(23), 1-19. [En ligne]. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.627.7845&rep=rep1&type=pdf>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). Research methods for business students. [En ligne]. <https://gibsoncollege.edu.et/wp-content/uploads/2022/01/Research-Methods-for-Business-Students-by-Mark-Saunders-Philip-Lewis-Adrian-Thornhill-z-lib.org-1.pdf>
- Senbeto, D. L., & Hon, A. H. (2020). The impacts of social and economic crises on tourist behaviour and expenditure: an evolutionary approach. *Current Issues in Tourism*, 23(6), 740-755. [En ligne]. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13683500.2018.1546674>
- Stephan, L. (2022, July 22). *Au Liban, " on Espère que la saison touristique va Durer le plus longtemps possible "*. Le Monde.fr. [En ligne]. https://www.lemonde.fr/economie/article/2022/07/22/au-liban-on-espere-que-la-saison-touristique-va-durer-le-plus-longtemps-possible_6135788_3234.html
- Verdeil, É., & Dewailly, B. (2019). International Migration and the Lebanese Diaspora. *Atlas of Lebanon: New Challenges [online]*. Beyrouth: Presses de l'Ifpo, (generated 08 September 2020). [En ligne]. <https://books.openedition.org/ifpo/13224?lang=en>
- Vincent, J. (2010). Comment les crises économiques modifient-elles le tourisme ? Exemples historiques dans les stations balnéaires françaises, de la fin du xixe siècle au milieu du xx^e siècle. *Mondes du Tourisme*, (1), 49-58. [En ligne]. <https://journals.openedition.org/tourisme/323>
- Yégavian, T. (2021). L'avenir du Liban. *Etudes*, (5), 7-17. [En ligne]. <https://www.cairn-int.info/journal-etudes-2021-5-page-7.htm>
- Yousfi-Bachir, R., & Schaaper, J. (2017). Les déterminants du risque perçu par le touriste français lors du choix d'une destination touristique : un modèle conceptuel. *Question (s) de management*, (1), 49-59. [En ligne]. <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2017-1-page-49.htm>

B-Table des Figures

Figure 1 Menaces internes et externes des crises.....	11
Figure 2 Cycle de vie des destinations touristiques	16
Figure 3 Nombre d'arrivées de touristes au Liban 2011-2019.....	25
Figure 4 Nombre total d'arrivée des touristes en 2019	29
Figure 5 Poids des risques pris en considération pour les décisions de voyages.....	42
Figure 6 Perception d'image du Liban	45
Figure 7 Croisement des données : Image x nature des touristes	46
Figure 8 Risques qui freinent les visites au Liban	47
Figure 9 Perception de la sûreté au Liban.....	48
Figure 10 Comportement de consommation touristique au Liban.....	49
Figure 11 Croisement des données de la diaspora x comportements de consommations au liban50	
Figure 12 Campagne de communication "Ahla Bhal Talleh" - été 2022.....	67

C- Table des Tableaux

Tableau 1 Répondants aux entretiens semi-directifs.	36
Tableau 2 Situer le Liban avec ces pays voisins.....	44
Tableau 3 Croisement des données : Motivations x Nature des visiteurs.....	49
Tableau 4 Parc hôtelier au Liban par région - fin 2018	57

D- Questionnaire – étude quantitative

Profil des répondants :

- 1- **Quel est votre âge ?** (Catégories d'âges : 18 à 24, 25 à 34, 35 à 44, 45 à 55, 55 à 64, 64+)
- 2- **Quel est votre sexe ?** : Homme ou Femme
- 3- **Quelle est votre profession ?**
 - Employé
 - Étudiant
 - Commerçant ou artisan
 - Cadre
 - Ouvrier
 - Profession libérale (Médecin, avocat, Ingénieur libre,...)
 - Retraité
 - Sans activité professionnelle
 - Autre
- 4- **Quelle est votre pays de résidence ?** (Liste déroulante des pays)

Comportements en matière de séjours touristiques en général :

- 5- **Êtes-vous déjà aller en vacances pendant la période de crise sanitaire de COVID19 ?**
 - Oui
 - Non
- 6- **Est-ce que le COVID19 à changer vos habitudes de voyages ?**
 - Je n'ai pas encore voyagé durant le COVID
 - J'ai réduit mes voyages
 - Ça n'a pas du tout affecter mes comportements de voyages
- 7- **Comment préparez-vous vos séjours ?**
 - J'ai consulté sur des sites internet, applications et réseaux sociaux

- J'ai pris des conseils auprès de la famille ou des amis
- J'ai consulté des magazines et des brochures
- Je me suis rendu auprès d'une agence de voyages
- *Autres*

8- Quels risques prenez-vous en considération en préparant votre séjour :

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Sans opinion	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Les risques de sécurité (les guerres, les attentats, terrorisme, ...)					
Les risques sanitaires (épidémies, système de santé et medical, ...)					
Les risques environnementaux (naturels et ceux causés par l'homme comme la pollution, ...)					
Les risques socioculturels (Comportements collectifs et sociaux)					
Les risques géopolitiques (régions à risque, l'influence des gouvernements, l'impact de l'instabilité politique nationale, ...)					
Les risques économiques concernent les enjeux économiques, les dévaluations monétaires...					

Focus sur Le Liban :

9- Etes-vous Libanais résident à l'étranger ?

- **Oui**
- **Non**

10- Pour les Libanais : étant membre de la diaspora vous pensez visiter toujours le Liban même en période de crise ?

- Oui
- Non
- Pas sûr

11- Avez-vous déjà visité le Liban ?

- Oui
- Non

12- Si oui, combien de fois ?

Mettre un nombre

13- Pouvez-vous citer trois pays voisins du Liban ?

Réponse libre

14- Quelle est l'image que vous avez du Liban ?

- Destination bon marché et facile d'accès
- Destination doté d'une bonne qualité de services, personnel accueillant et serviable
- Pays en tensions politiques continues et environnement peu sûr
- Climat agréable et plein d'attractions naturelles et culturelles.
- Destination de dépaysement
- Pays atteint par la pauvreté
- Gastronomie locale et vie nocturne attrayantes
- Autres...

15- Voyageriez-vous au Liban dans le futur proche ??

- Oui
- Non

16- Quels risques vous freinerez à visiter le Liban ?

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Sans opinion	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
L'instabilité géopolitique et de sécurité (<i>le blocage des routes, les manifestations,</i>)					
Les risques sanitaires (<i>COVID, système de santé, ...</i>)					
Les risques socioculturels (<i>Comportements collectifs et sociaux</i>)					
Les risques économiques (<i>les enjeux, les dévaluations monétaires...</i>)					

17- Penserez-vous que vous serez satisfait de la qualité des services que vous pouvez recevoir au Liban ?

- Oui
- Non
- Pas sûr

18- La dévaluation de la LBP (Livre Libanaise) vous motive-t-elle à voyager au Liban ?

- Oui
- Non
- Pas sûr

19- Considérez-vous le Liban comme un pays sûr à visiter pour un touriste ?

- Réponse à échelle de 1(pays sûr) à 10 (pays dangereux)

20- Si vous avez ou vous pensez visiter le Liban récemment, quelle était ou serait la raison principale ?

- Visite de la famille et des amis
- Prix bon marché
- L'hospitalité et l'accueil
- Culture / Histoire

- Activités divers : plage, soleil, ski, ...
- Affaires
- *Autres*

21- Que changera-t-il dans vos comportements :

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Sans opinion	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Accorder moins d'attention à votre surcoût.					
Prendre des types de transports qui vous conviennent sans regarder les prix.					
Manger plus dans des restaurants.					
Dormir dans des hôtels plutôt que chez la famille et des amis.					
Faire plus d'excursions.					
Passer plus de temps dans les boîtes de nuit, les divertissements, les bars.					
Faire plus d'activités et d'excursions.					
Rester plus longtemps en vacances.					

22- Que pourrais changer en plus dans vos comportements ?

Question ouverte

E- Guide d'entretien-semi directif

Phase d'introduction :

Pouvez-vous nous parler de votre organisation et approfondir sur son but ? Pouvez-vous décrire votre poste et parcours dans votre organisation ?

Phase de recentrage :

Thème I : Le situation du tourisme actuel au Liban traversant une crise socio-économique et politique grave :

- Que pensez-vous de l'avenir du secteur touristique au Liban surtout avec la crise socio-économique qu'il traverse ?
- Selon vous quelles seront les opportunités (environnement externe) qui pourraient pousser au développement du tourisme au Liban durant la crise ?
- Quelles seront les menaces (environnement externe) qui pourraient freiner le développement de ce domaine ?
- Que seraient donc les forces du Liban comme territoire pour le développement et la pratique du tourisme ?
- Pouvez-vous nous citer les faiblesses qui d'après vous pourraient réduire la capacité du Liban pour pratiquer ce type d'activité ?
- Quel type de touristes pourrait s'intéressent à venir au Liban pendant la crise ?
- Pouvez-vous décrire le profil de ce touriste : (nationalité, âge, niveau CSP, féminin / masculin, ...) ?
- Que pensez-vous de l'offre présente en matière de :
 - Prix ?
 - Produit ?
 - Communication et Distribution ?
- Selon vous, en quoi la crise pourrait toucher gravement votre secteur d'activité ?
 - Qualité de service ?
 - Réglementation et normes ?
 - Développement de nouveaux produits et services ?
 - Marketing et stratégie de communication ?
 - Formation des employées dans ce secteur ?
 - Infrastructure et transport ?

Thème II : Améliorer et promouvoir le tourisme au Liban

- Avez-vous travaillé avec d'autres parties prenantes sur une nouvelle stratégie pour surmonter la crise ?

- S'inspirez-vous des autres plans de sauvetage mises en place durant les crises antérieures ? (ex. Guerre de 2006, ...)
- Si nous voulions repositionner Le Liban comme territoire attractif pour le tourisme que devrions nous réformer en matière de :
 - Positionnement ?
 - Cible potentielle et marchés à conquérir ou reconquérir ?
 - Offre ?
 - Prix ?
 - Politique de communication ?
 - Distribution ?
 - Infrastructure et Transport ?
 - Réglementation et Normes ?

F- Entretiens semi-directifs : retranscriptions

Pour simplifier les réponses j'ai identifié en code couleurs les réponses de chacun des répondants. Il faut noter que beaucoup de réponses se répètent.

Phase d'introduction :

Pouvez-vous nous parler de votre organisation et approfondir sur son but ? Pouvez-vous décrire votre poste et parcours dans votre organisation ?

- **Makhlouf** : Directeur commercial en charge du marketing aussi à l'hôtel Rotana Arjaan Raouché à Beirut. Une vingtaine d'année d'expérience commerciale dans l'hôtellerie au Liban au sein d'hôtels 4 et 5 étoiles chez IHG, Accor, et Lancaster Hôtels and Suites.
- **Ojeil** : Direction de plusieurs hôtels dans la région du moyen orient surtout les pays du Golfe. Il a aussi occupé le poste de directeur général du Le Gray Beirut, un boutique hôtel cinq étoiles luxe à Beyrouth localisé dans la place des martyrs, la place principale durant les manifestations qu'ont commencé en octobre 2019. Actuellement, à la tête du Four Seasons à Beyrouth, en phase de reconstruction et de refonte totale après l'explosion du 04 Aout 2020 qu'a détruit l'hôtel.
- **Obeid** : Ayant récemment rejoint l'OMT, elle travaille dans le département de « Market Intelligence et destination competitiveness ». Avant d'occuper ce poste, Obeid était responsable de la Jeunesse et des entités locales du tourisme au sein du ministère du tourisme Libanais pendant 10 ans.
- **Samad** : Un professionnel de deuxième génération dans l'industrie du tourisme et de l'hôtellerie, où il a passé toute sa carrière de 20 ans. Son expertise gastronomique l'a lancée dans plusieurs ouvertures dans l'industrie F&B, et il est maintenant un professionnel très respecté du secteur. Mustafa El Samad, aussi directeur général de l'agence Samad Tours (L'agence de voyages qui topent les ventes au Liban en matière de tourisme international depuis ce pays), est aussi propriétaire et fondateur de deux restaurants à succès à, ainsi qu'un nouveau concept en Mirador Village, et membre du Syndicat des propriétaires de restaurants depuis 2014. Samad est également enseignant à l'Ecole de Tourisme et d'Hôtellerie de l'Université de Balamand, depuis 10 ans
- **Ghanem** : Avec une trentaine d'années dans le domaine touristique réceptif au Liban et à la tête de sa propre DMC depuis 8 ans, Ghanem est pionnière du domaine dans ce pays. Ghanem est spécialiste du secteur que ça soit chez les individuels ainsi que les groupes considérant le Liban comme une destination de loisirs ainsi que les affaires. Elle est spécialisée dans le secteur MICE et elle est sollicitée par les meilleures agences de voyages internationales pour l'organisation de séjours touristiques loisirs et affaires au

Liban prenant en charge tous les services au sol, depuis l'arrivée jusqu'au départ des clients.

Phase de recentrage :

Thème I : Le situation du tourisme actuel au Liban traversant une crise socio-économique et politique grave :

- Que pensez-vous de l'avenir du secteur touristique au Liban surtout avec la crise socio-économique qu'il traverse ?
 - La crise au Liban se regarde de deux niveaux. Au niveau du peuple Libanais touché gravement par la crise et la dégradation de la qualité de vie. En revanche, du côté touristique, la crise a eu un impact positif sur le tourisme. Le coût pour faire du tourisme au Liban est devenu beaucoup plus faible.
 - Le secteur touristique au Liban persiste mais avec beaucoup de difficulté. On peut voir que la période estivale au Liban est en boom mais c'est trop spécifique dans le temps.
 - Les prestataires touristiques pour le moment sont en mode de 'damage control'. Le Liban a subi aussi dans les années 80 une crise économique importante avec une forte dévaluation mais il s'est aussi en sorti. Du aux multitudes des crises et des guerres les Libanais sont devenus débrouillard et s'acclimate toujours.
 - On n'a pas de tendances de touristes notables au Liban, au fait, le marché change énormément dépendant des temps. Pour le moment, ce sont les expats et la diaspora constituant la majorité des touristes au Liban pour le moment. Il y'a pas tendances spécifiques ça dépend de la situation au pays.
 - Le potentiel existe toujours avec tous les atouts du Liban, mais la face de ce secteur a bien changé des deux côtés positifs et négatifs.

- Selon vous quelles seront les opportunités (environnement externe) qui pourraient pousser au développement du tourisme au Liban durant la crise ?
 - Rétablissement de la clientèle en provenance du Kuwait et du Qatar, un marché

aisé et habitué du Liban.

- Un business mix de clientèle varié commence à se rétablir avec une clientèle Jordanienne qui s'accroît avec l'ouverture de la frontière avec la Syrie et qui utilisent les voies routières pour venir. 300-400 personnes originaire de Jordanie arrivent tous les 3-4 Jours au Liban pour le but des loisirs. C'est un mouvement longuement attendu puisque ça assure au moins une continuité de touristes frontalières toutes au long de l'année.
- Des efforts pour cibler en masse la diaspora dans l'Amérique Latine.
- Une augmentation de la demande pour le tourisme hors Beyrouth, que ça soit des villes et villages sur la côte ou dans les montagnes (ex. Batroun, Jbeil mais aussi Broumana, Douma, Aley et beaucoup d'autres.)
- Ouvertures de maisons d'hôtes partout dans le Liban et explosion de la demande surtout grâce à la diaspora.
- Augmentations de la durée de séjour surtout dans les hôtels 3 et 4 étoiles de Beirut on passe d'une moyenne entre 3 et 4 nuits à 5 à 7 nuits.
- Certaine stabilité géopolitique pour le moment, pousse de plus en plus ce sentiment de sécurité pour le tourisme.
- Réduction des coûts de la masse salariale avec la dévaluation. Avant la crise cela représentait 30 à 40 % des coûts mais cela a bien diminué. Permet de compenser la hausse des prix de l'énergie et de l'électricité.
- Les diasporas et les expatriés Libanais sont la source principale de clientèle.
- La demande touristique mondiale qui augmente surtout post COVID et l'ouverture des frontières et le retour à la quasi-normal sanitaire.
- Le développement du tourisme rural hors de la capitale, que ça soit balnéaire ou montagnard.
- Rétablissement de la clientèle iraquienne et Kuwait.
- Demande accrue pour le tourisme responsable surtout après la longue période de COVID et les gens se sont remis en question – Le Liban possède beaucoup d'attrait permettant la pratique de ce type de tourisme. Les chambres d'hôtels sont en taux d'occupation élevé. Les taux d'accès aux réserves naturelles sont aussi élevés.

- Développement hors de la capitale aussi surtout après l'explosion, opportunités pour les provinces.
- Un véritable atout pour le Liban serait sa situation géographique à proximité des marchés européens, arabes et asiatiques
- Multitudes de types de tourisms pratiqués au Liban.
- Une vraie demande de tourisme d'aventure et de découverte durable au Liban découle de l'Europe ces jours-ci. Ce sont principalement des randonneurs et des routards.
- La diaspora et l'intérêt de visiter et redécouvrir leurs pays. Surtout les tentatives pour restaurer le marché sud-Américain.
- Multilinguisme des Libanais parlant couramment les principales langues l'Arabe, le Français et l'Anglais.
- Des tentatives de restauration de la clientèle européenne en général qui s'intéresse dans l'éco-tourisme et le tourisme religieux
- Fort rétablissement des principaux marchés émetteurs en matière de tourisme, le MICE aussi en provenance de l'Egypte. Elle précise qu'elle a même signé des contrats pour l'année 2023 aussi.
- Le rétablissement des anciens marchés émetteurs et le développement de nouvelles cibles sont aussi une opportunité pour le Liban.
- Développement touristique hors de la capitale
- Sens d'accueil et hospitalité des Libanais.
- Liban reste un pays ouvert et sûr pour les libertés pratiquées.
- La demande pour les événements sociaux et les gros mariages qui s'intensifie. La réduction des couts fixes et variables dans le secteur du Food and Beverage ainsi que la dévaluation de la devise, ont permis d'attirer de la clientèle du monde entier, expatriés ou non, pour organiser leurs gros événements au Liban.
- Quelles seront les menaces (environnement externe) qui pourraient freiner le développement de ce domaine ?
 - Absence de la clientèle arabe aisé provenant des pays du Golfe comme l'Arabie-Saoudite et les Emirats Arabes Unis.
 - La crise COVID en général affecte énormément le tourisme.

- Rumeurs de guerres inexistantes que ça soit en interne ou bien avec l'Israël.
- En général mais surtout dans le secteur hôtelier. La plupart de la main d'œuvre qualifié opte pour l'immigration comme unique planche de salut pour pouvoir survivre et envoyer de l'argent à leur famille et fuir la misère causée par la dévaluation.
- La fuite et la pénurie d'embauche et des talents au Liban et l'immigration de la main d'œuvre qualifié. Le talent en matière de tourisme et d'hôtellerie Libanaise est le pilier du secteur.
- L'absence d'un rapport final et technique des causes de l'explosion du port en 2020 à plusieurs répercussions négatives sur le pays. Le plus important c'est que les organismes endommagés n'ont toujours pas reçus les indemnisations de leurs assureurs puisqu'il n'y a pas de rapport final sur l'explosion. Ceux qui leur empêche de faire des rénovations. A cela s'ajoute aussi le gel des prêts bancaires et les limitations financières en pleine crise économique.
- Au niveau macro, la hausse des prix de l'énergie globalement a un effet aussi.
- Le Liban relié géopolitiquement à des forces internationales empêche son développement et cela limite les aides et les confiances des grandes économies dans ce pays.
- Eventuellement, l'impact de la crise est trop sévère. La demande pour le moment est très volatile et pas perrerine et durable sur toute l'année.
- Malheureusement, au Liban, à chaque instant on peut perdre la saison touristique puisque c'est trop relié aux relations géopolitiques que le pays entretien. Prendre l'exemple du Kuwait et KSA. On est directement relié à l'instabilité à la différence de la Jordanie qui ne joue pas trop de rôle au niveau de la politique mondiale.
- La vision et l'objectif collectif ne sont pas en place pour le moment.
- La clientèle principale la plus lucrative en provenance des pays du Golfe comme l'Arabie Saoudite, les Emirats Arabes Unis est toujours absente. Le Liban listé comme un pays dangereux.
- Les pays frontaliers sont bien positionnés en matière de tourisme
- Les employées du secteur sont démotivées, retrouve l'immigration comme leur

unique planche de salut pour pouvoir assurer une vie sereine et aider leurs familles au Liban. Cela est destructif pour le Liban ou la main d'œuvre qualifié est très difficile à trouver en ce moment et il faudra donc reformer de nouveau des employées pas extrêmement qualifiées.

- L'état se focalise et prête beaucoup d'importance au secteur privé dans la relance du tourisme avec des efforts minimes de sa part et cela est due à cette impuissance financière et le manque de budget.
- La crise a créé une disparité de qualité importante, une bonne qualité de service est présente mais elle est couteuse.
- Que seraient donc les forces du Liban comme territoire pour le développement et la pratique du tourisme ?
 - Il faudra pas baisser les bras, les efforts 'you don't know how strong you are until strong is the only option you have' – la résilience va donner fruit surtout que le Liban est habitué aux crises.
 - L'accueil chaleureux, la gastronomie et le sens du service au Liban sont les principaux atouts.
 - Les attractions touristiques déjà présents que ça soit au niveau naturel, culturelles et prestations de services et la gastronomie.
 - La diaspora Libanaise réserve aussi dans des hôtels, puisqu'ils bénéficient de l'électricité.
 - La capacité d'adaptation des Libanais.
 - La majorité des destructions de l'explosion du port de Beyrouth le 04 Aout 2022 ont été fixés
 - La forte diaspora qui retourne tout le temps et qui réserve maintenant dans des hôtels et maisons d'hôtes en dehors de la capitale suscite une augmentation des revenus des prestataires de services touristiques dans toutes les parties du Liban.
 - Fort rétablissement de la clientèle iraquienne pour des buts de loisirs et la clientèle égyptienne en ce qui concerne le MICE et la clientèle affaire.
 - Enumérations de toutes les attractions au Liban.
- Pouvez-vous nous citer les faiblesses qui d'après vous pourraient réduire la capacité du Liban pour pratiquer ce type d'activité ?

- Les destructions et la dégradation des prestataires touristiques dû à la crise mais surtout dans la capitale libanaise à l'explosion
 - Services étatiques complètement faillis. Les employés des ministères sont en grève depuis longtemps dû à la situation donc aucun développement ne se fait pour le moment surtout touristique.
 - Absence d'infrastructure pour le tourisme comme l'électricité, la dégradation des routes.
 - Le gouvernement faillit n'a pas du tout le budget pour s'investir dans le développement touristique du pays. Aucune participation cette année dans les congrès et les salons touristiques tel que l'Arabian Travel Market à Dubai.
 - Les tensions politiques et les politiciens libanais sont les principaux freins au développement touristique au Liban. Ils dégagent ce sentiment d'insécurité.
 - Déstabilisation du taux de change et l'hyperinflation
 - Dû à l'absence de l'infrastructure minimale, certains d'entre les touristes ont changé de destinations après étant revenu au Liban pour aller en Turquie.
 - Fermeture de l'office de tourisme Libanais dans plusieurs pays dans le monde, notamment celui de Paris a un impact destructif aussi faute de budget depuis 2020.
 - L'immigration de la main d'œuvre qualifié.
 - Quelques prestataires abusent de la situation surtout avec la dollarisation, et le gouvernement n'a pas les moyens de faire les contrôles due aux grèves de employés.
 - La quasi-absence de l'infrastructure requise pour un développement touristique serein.
- Quel type de touristes pourrait s'intéressent à venir au Liban pendant la crise ? Pouvez-vous décrire le profil de ce touriste : (nationalité, âge, niveau CSP, féminin / masculin,...) ?
 - La forte diaspora qui retourne tout le temps.
 - Les touristes en provenance de l'Iraq et l'Egypte. Mais un bas calibre. En été c'est surtout une clientèle familiale de ces deux pays. De plus, la clientèle en provenance du Kuwait sont plutôt des individuels. En ce qui concerne le

segment affaire, ont constaté un rebond du segment MICE dans les saisons habituelles octobre jusqu'à mi-décembre et de mi-janvier jusqu'au fin Mai et surtout de provenance Egyptienne et Iraquienne. De plus, concernant le segment affaires, on constate un changement puisqu'on constate un changement au niveau de la clientèle qui provenait principalement de l'industrie pharmaceutique à une clientèle plutôt des ambassades, entités de nations unies et ONG.

- Au niveau MICE, on reste toujours sur une faible demande et cela est dû au manque d'attrait, sureté et infrastructure de la destination Libanaise
 - En plus, avec la COVID et la crise économique les compagnies libanaises rament difficilement pour exister. Pour cela ce segment reste un peu faible pour le moment. Le MICE s'intensifiera quand des investissements seront fait aussi au niveau de l'infrastructure.
 - La demande pour les événements et les gros mariages s'intensifie beaucoup surtout avec les couts de F&B qu'ont diminué.
 - L'absence de l'offre normale des hôtels 5* Luxes à Beyrouth avec la destruction par suite de l'explosion d'août 2020 des trois hôtels leaders sur le marché notamment le Four Seasons, l'InterContinental Phoenicia et le Gray à réduit l'offre qu'a eu un impact sur la demande de luxe. Laisant surtout une place à la demande moyenne de gamme et économique plutôt que luxe. Des autres destinations se sont donc entrés en concurrence notamment la Turquie.
 - Les expatriés et la diaspora sont la principale source de demande mais malheureusement, mais c'est de la demande temporaire durant la période estivale et les fêtes et pas une demande perrerine sur toute l'année.
- Que pensez-vous de l'offre présente en matière de :
 - Prix :
 - Avec l'inflation et le cout de vie qui augmente, les hôtels ont été obligés d'augmenter leur prix qui sont quasiment identiques de la période de 2019 avant l'intensification de la crise socio-économique et politique et même la crise sanitaire. Mais d'un autre côté, en ce qui concerne la restauration, les prix sont quasi la moitié de la période pré-crise ce qu'a eu un effet important sur le

tourisme étant une destination bon marché. Surtout que la restauration et F&B ciblent les résidents libanais touchés par la crise

- Les couts pour la restauration fixes et variables ont diminué avec la dévaluation.
 - Les prix sont similaires qu'avant l'intensification de la crise même en matière de valeur.
 - En ce qui concerne la restauration, Samad indique que les prix sont quasi la moitié de la période pré-crise ce qu'a eu un effet important sur le tourisme étant une destination bon marché.
 - Le problème touche principalement la clientèle résidente au Liban. Les cartes de prix devraient être réimprimés tous les jours selon la volatilité du dollar américain au marché noir. La grande partie des dépenses et des achats se fait en dollars « Fresh » comme on l'appelle au Liban donc à une valeur volatile indexé au marché noir.
- Produit ?
 - Durant la période estivale, les taux d'occupation sont très bons à comparer avec 2019. Avec toute la crise, on constate que les taux d'occupation dans les hôtels de Beyrouth sont entre 70 et 100% jusqu'à la fin d'août 2022 même début septembre.
 - La gastronomie et la vie nocturne restent bien un atout incontournable.
 - Communication et distribution ?
 - Même avec un budget trop limité, le ministère de tourisme essaye de son mieux d'embellir l'image du pays. Le ministre de tourisme a ordonné l'enlèvement de tous les affiches politiques liées aux dernières élections et les à remplacer par la campagne « live love Lebanon » avec des affichages et des messages positives pour la visite du Liban.
 - Campagne de communication 'Ahla Bhal Talleh' pour stimuler le tourisme.
 - Selon vous, en quoi la crise pourrait toucher gravement votre secteur d'activité ?
 - Qualité de service ?
 - La pénurie d'embauche des talents pour le moment avec l'immigration de la main d'œuvre qualifié. Il faudra reformer la main d'œuvre actuelle qui n'est pas aussi qualifié en plus qu'elle est volatile. Il faudra penser aussi à la motivation et la

rétenion de cette main d'œuvre pour pouvoir assurer cette continuité et qualité de service.

- La crise a créé une disparité de qualité importante, une bonne qualité de service est présente mais elle est coûteuse, malgré qu'elle soit bien présente
- Pas de dégradation au niveau des produits mais la pénurie d'embauche de talent affecte bien sûr la qualité de services.
- La clientèle se pose la question de la continuité d'électricité dans les hôtels concernés dans leur choix.
- La qualité médiocre existe aussi pour un petit prix. La valeur va dépendre vraiment du prix. Y'a plus une qualité moyenne.
- Réglementation et normes ?
 - Dollarisation positive, tout est acheté en dollars donc ça peut améliorer la qualité.
 - La dollarisation du secteur a été très positive sur le secteur. Les prestataires de services touristiques peuvent encaisser en dollars ou bien en Libanais au prix du marché noir ce qui permet une augmentation des revenus et de la qualité surtout dans un environnement financier trop variable et incertain.
 - Une petite revalorisation salariale a été mise en place mais il faudra la doubler pour arriver au minimum pour survivre.
- Développement de nouveaux produits et services ?
 - Avec l'ouverture des frontières entre la Syrie et la Jordanie, restaurer le tourisme triangulaire avec la Jordanie, Syrie et le Liban en un même package ce qui pourrait attirer plus de touristes.
 - Inclusion du Liban comme destination en le combinant avec l'Egypte et la Jordanie.
- Marketing et stratégie de communication ?
 - L'image de pauvreté et des émeutes transcrite sur les chaînes télévisées montrent une image très négative du Liban qui suscite une réduction de la sûreté. Cela impacte beaucoup le secteur à ce niveau d'image et de perception.
 - 'Phénomène d'autodestruction' des médias libanais et la mentalité libanaise.
 - La campagne de communication « Ahla Bhal Talleh », ciblant les expatriés surtout et pas tous les touristes.

- Formation des employées dans ce secteur ?
 - Tous : Personnel démotivé, hyperinflation et salaires misérables.
- Infrastructure et Transport ?
 - Absence d'électricité et du minimum d'infrastructure impose encore plus de frais aux prestataires pour pouvoir garantir une continuité de service. Ils font de leurs mieux.
 - Dégradation continue de l'infrastructure. Pas de résolution pour le moment avec le IMF (International Monetary Fund) pour pouvoir s'améliorer.
 - la quasi-absence de l'infrastructure requise pour un développement touristique serein

Thème II : Améliorer et promouvoir le tourisme au Liban

- Avez-vous travaillé avec d'autres parties prenantes sur une nouvelle stratégie pour surmonter la crise ?
 - Pas de possibilité d'investissements collectif au niveau des prestataires, cela est dû à la crise et la pénurie économique pour pouvoir participer par exemple à des expositions. Le but primaire de 'Damage control' est de pouvoir optimiser au plus possible au niveau individuel pour pouvoir sortir de la crise. Il y'a que des initiatives au niveau personnel.
 - Nous travaillons surtout avec les agences de voyages réceptives libanaises et internationales puisque les marchés émetteurs travaillent avec eux directement.
 - Un plan de sauvetage est à mettre en place mais rien ne s'est fixé pour le moment.
 - Un plan pour la création des DMO régionales est en cours en coopération et financement du USAID à travers les programmes TIF et ARA. Deir el Ahmar, Jezzine et Arz el Chouf. Bcharré et Batroun en cours aussi. En tant que ministère, ils ont demandé l'aide à l'UNWTO pour mettre en place un système et structure officielle des DMO comme cela n'existe pas légalement au Liban pour pouvoir définir aussi le rôle des différentes parties prenantes. Un guide opérationnel à était mis en place en collaboration avec le UNWTO et il est déjà distribué aux futurs DMO. Il détaille les structures, parties prenantes, missions et les départements.

- S'inspiriez-vous des autres plans de sauvetage mises en place durant les crises antérieures ? (ex. Guerre de 2006,...)
 - Tous les répondants : non, les natures de crises sont totalement différentes.
- Si nous voulions repositionner Le Liban comme territoire attractif pour le tourisme que devrions nous réformer en matière de :
- Positionnement ?
 - Le retour de la demande en tel quel va repositionner ce pays sur la carte mondiale, cela vient en même temps de tous les investissements à faire au niveau de l'infrastructure et le développement du service. En revanche, Cela nécessitera du temps au moins 2 à 3 ans. Cela va aussi dépendre de la situation et la relation politique avec une ouverture plus importante des grandes économies vers ce pays.
 - Tout va dépendre des relations géopolitiques entretenues.
- Cible potentielle et marchés à conquérir ou reconquérir ?
 - Ouverture sur la clientèle arabe aisé et qui pourrais injecter beaucoup d'argent dans le pays.
 - La diaspora aussi en provenance de l'Amérique latine. C'est la plus grande diaspora libanaise dans le monde et peuvent venir tout long de l'année de façon pérenne
 - Booster le tourisme religieux et vert surtout par le marché européen fortement intéressé.
 - La demande pour le tourisme responsable avait explosé en 2019 qu'ils étaient obligés d'intensifier les cours de guide touristique et de langues pour répondre à la demande. Même le guide le petit futé voulait faire une édition libanaise mais tout est en pause.
 - Tout va dépendre des relations politiques pour l'ouverture sur des nouveaux marchés. Pas de vision et stratégie au niveau étatique sur ce sujet pour le moment.
 - La demande pour les évènements sociaux et les gros mariages qui s'intensifie avec la baisse des coûts niveau F&B.
- Offre :
 - Le tourisme responsable et l'ouverture de maison d'hôtes intensifie le tourisme sur le territoire Libanais en général et pas juste sur la capitale.

- Le tourisme triangulaire avec la Syrie et la Jordanie.
- La création de nouveaux produits et services n'est pas prioritaire pour le moment il faudra se focaliser à regagner ce qu'a été perdu pendant la crise et c'est une grande étape.
- Les ouvertures de maisons d'hôtes partout dans le Liban et explosion de la demande surtout grâce à la diaspora sont les principaux clients
- Inclure le Liban dans le tour de Egypte et la Jordanie peut être bien bénéfique,
- Prix ?
 - La stabilisation de la livre Libanaise par rapport au dollars américain est le début puisque c'est une étape imminente pour garantir une bonne qualité de service
 - La stabilisation de la livre Libanaise garantir une fixation des prix.
- Politique de communication ?
 - Baisse de la représentation des tensions politiques sur les médias et des rumeurs de guerres inexistantes que ça soit en interne ou bien avec l'Israël.
 - Booster le tourisme dans les médias et les chaînes télévisées.
 - Focus sur les influenceurs, qui ciblent les touristes directes sur les réseaux sociaux et qui peuvent à travers leurs visites susciter un sentiment de sécurité envers le pays. En plus de la conduite d'eductours pour les agences réceptives pour stimuler cela.
- Distribution ?
 - Il faudra que le ministre de Tourisme organise des événements pour promouvoir le tourisme dans les pays cibles potentiels. Il faudra aussi cibler les responsables dans les pays émetteurs et les agences en organisant des diners et des événements dans ces pays.
 - L'InterContinental Phoenicia Beyrouth réouvre ses portes fin Juillet. Bon signe comme cet hôtel est bien la boussole du tourisme au Liban.
- Infrastructure et Transport ?
 - Il faudra commencer par une privatisation des secteurs lié à l'infrastructure et aux transports.
 - En matière de transport, la dévaluation à pousser beaucoup plus le marché de location des voitures qui ont réduit leurs prix après la réduction de leurs frais et la

réduction des prix de l'énergie à comparer avec le dollar.

- Des investissements dans l'infrastructure sont requis, surtout au niveau de l'aéroport, la sûreté et la sécurité, services routiers.
- Les améliorations minimales niveau énergie et transport sont requises pour assurer une sérénité du tourisme.
- Réglementation et Normes ?
 - La revue des salaires dans le secteur hôtelier est imminente pour la survie du secteur et pour attirer plus de talents dans le pays.
 - Pousser le contrôle de la qualité des prestataires de services touristiques, mais malheureusement la situation pour le moment ne le permet pas

H- Table des matières

Résumé	3
Partie 1 : Introduction, définition des concepts clés et revue de littérature.	7
1. Introduction	7
2. Revue de littérature	9
2.1. Définition de la crise	9
2.2. Définition du tourisme	9
2.3. L'importance mondiale de ce secteur	10
2.4. Le tourisme, un secteur vulnérable aux crises	10
2.5. La relation entre les crises et les comportements d'achat des touristes	12
2.5.1. La notion de risque perçu :.....	12
2.5.2. Le poids des risques dans les comportements d'achat des touristes.....	12
2.5.3. Le taux de change et sa relation avec la demande touristique.....	13
2.5.4. Les crises, fréquences de visites et types de visiteurs	13
2.5.5. Conséquences et impacts des crises sur le tourisme :.....	14
2.6. Marketing et réputation d'une destination :	15
2.6.1. Le cycle de vie des destinations touristiques.....	15
2.6.2. Crise et image d'une destination	17
2.7. La Gestion des crises	17
2.7.1. Définition de la gestion des crises :.....	17
2.7.2. Les DMO et leur rôle primordial dans la gestion des crises :.....	18
2.7.3. La gestion des destinations touristiques :.....	18
2.7.4. Un premier exemple : le tourisme en Tunisie face à a crise	20
2.7.5. L'exemple Égyptien, une stratégie de succès de remise en tourisme	21
2.7.6. Israël, exemple de gestion dans un pays touché aussi par une crise chronique	22
3. Le cas du Liban.	22
3.1. La situation du secteur avant l'intensification de la crise:	23
3.1.1. Le Tourisme au Liban	23
3.1.2. L'industrie touristique en chiffres	24
3.1.3. Les dépenses en matière de tourisme :.....	26
3.1.4. Nuitées Hôtels :.....	26
3.2. Le Secteur touristique Libanais frappé par la crise :	26
3.2.1. Une crise chronique qui s'intensifie rapidement depuis octobre 2019	28
3.2.2. Le tourisme au Liban : un secteur très vulnérable aux crises	29
3.2.3. Une leure d'espoir malgré tous ces problèmes ?.....	30
Partie 2 : Problématique, méthodologie et difficultés rencontrées	32
4. Problématique	32
5. Méthodologie	33
5.1. Qualitative	33
5.1.1. Objectif.....	34

5.1.2. Guide d'entretien.....	34
5.1.3. Définition de l'échantillon :	35
5.2. Quantitative.....	36
5.2.1. Objectif.....	36
5.2.2. Construction du questionnaire :.....	37
5.2.3. Cible.....	37
5.2.4. Formulation des modalités de réponse :	37
5.2.5. L'administration du questionnaire :	38
5.2.6. Test du questionnaire :	38
6. Difficultés rencontrés :	39
Partie 3 : Enquêtes et Résultats	40
7. Etude quantitative : Résultats.....	40
7.1. Profil des répondants	41
7.2. Comportement en matière de séjours touristiques en général, en contexte de crise sanitaire et d'autres risques :.....	41
7.3. Focus sur le Liban.....	43
7.4. Analyse globale et première conclusion :	50
8. Etude Qualitative :	52
8.1. Analyse SWOT : définition	52
8.2. Le profil détaillé des répondants et leurs pertinences dans l'étude.	54
8.3. Résultats : analyse SWOT.....	56
8.3.1. Forces :.....	56
8.1.2. Faiblesses :.....	60
8.1.3. Opportunités :.....	63
8.1.4. Menaces :	68
9. Résultats et validations des hypothèses.....	72
9.1. Hypothèse 1 :	72
9.2. Hypothèse 2 :	76
10. Conclusion :	78
Annexes	83
A-Bibliographie.....	84
B-Table des Figures	88
C- Table des Tableaux.....	88
D- Questionnaire – étude quantitative	89
E- Guide d'entretien-semi directif.....	94
F- Entretiens semi-directifs : retranscriptions	96
H- Table des matières	110