

Le développement du Tourisme et de l'Hôtellerie à Dubaï : de nouveaux enjeux pour les managers de l'hôtellerie

Thèse de doctorat de l'Université Paris-Saclay
Préparée à l'Université de Versailles Saint Quentin-en-Yvelines

École doctorale n°578 : Sciences de l'homme et de la société (SHS)
Spécialité de doctorat : voir spécialités par l'ED

Thèse présentée et soutenue à Saint Quentin-en-Yvelines, le 14 décembre 2020,

Emad ALNASSER

Composition du Jury :

ALVES Sarah Professeur, Université Normandie – EM	Rapporteur
ASSENS Christophe Professeur, UVSQ Paris Saclay – Larequoi	Examineur
CURBATOV Oleg MC HDR gestion, Université Sorbonne Paris Nord, CEPN	Examineur
HADDADJ Slimane Professeur, Université IAE de Dijon – CREGO	Examineur
KOKOSOWSKI Alain Professeur Émérite, UVSQ Paris Saclay – Larequoi	Directeur de thèse
LUBART Todd Professeur, Université de Paris, Laboratoire La PEA	Rapporteur

Titre : Le développement du tourisme et de l'hôtellerie à Dubaï : de nouveaux enjeux pour les managers de l'hôtellerie

LISTE DES TABLEAUX, FIGURES ET GRAPHIQUES	8
LE RESUME	10
THE SUMMARY	11
INTRODUCTION GENERALE	12
CHAPITRE 1 : LE TOURISME DANS LE MONDE ARABE	15
INTRODUCTION :	15
SECTION 1 : ÉVOLUTION DU TOURISME DANS LE MONDE ARABE	15
1.1- L'émergence du tourisme dans les pays arabes :Le rôle de Thomas Cook & Son :	16
1.2- Des démarches étatiques pour le développement du tourisme 1960-1990 :	17
1.3- L'impact du secteur pétrolier sur le secteur touristique :	21
1.4- Les enjeux du tourisme dans les années 2000 :	22
1.4.1- Le tourisme arabe face aux instabilités politiques :	22
1.4.2- Le tourisme arabe dans un contexte de mondialisation et de développement durable :	23
1.3.3- l'évolution des attentes des consommateurs et l'émergence de nouveaux acteurs :	25
SECTION 2 : LES ENJEUX MACROECONOMIQUES DU TOURISME DANS LES PAYS ARABES	27
2.1- Assurer la stabilité politique et socioéconomique :	27
2.2- Améliorer les infrastructures :	27
2.3- améliorer le contexte juridique pour la préservation des sites touristiques :	29
2.4- L'augmentation de la pression concurrentielle :	30
2.5- Répondre aux nouvelles demandes des touristes	31
2.6- Améliorer la formation des acteurs pour répondre aux exigences des touristes :	33
SECTION 3 : ÉTAT DES LIEUX DU SECTEUR TOURISTIQUE DANS LES PAYS ARABES	34

3.1- La place du tourisme dans le monde arabe :	34
3.2- L'importance du secteur touristique dans les politiques publiques des Etats arabes :	37
3.3- Le tourisme des pays arabes par rapport aux autres destinations touristiques :	39
3.4-les effets du contexte politique instable :	41
3.5- Les caractéristiques des touristes qui se rendent dans le monde arabe :	43
3.6-Les nouvelles opportunités touristiques :	44
3.7- Les enjeux de la politique de promotion du tourisme dans les pays arabes :	47
CONCLUSION :	49
CHAPITRE 2 : LES NOUVEAUX ENJEUX DU TOURISME DURABLE	50
INTRODUCTION :	50
SECTION 1 : LES EVOLUTIONS DU CONTEXTE CULTUREL	50
1.1- L'augmentation et la diversification des infrastructures d'accueil:	50
1.2- L'optimisation de l'expérience touristique par l'association de la modernité aux traditions :	53
1.3- Les défis du développement de l'industrie touristique dans les pays arabes :	56
SECTION 2 : REDUIRE LES IMPACTS NEGATIFS DU TOURISME SUR L'ENVIRONNEMENT ET LA CULTURE	57
2.1- Le tourisme, un secteur confronté aux défis climatiques :	59
2.2- Le tourisme et le développement durable dans les pays arabes :	61
2.3- La gestion rationnelle des ressources et la protection des identités locales dans le contexte du tourisme durable :	63
SECTION 3 : VERS UNE NOUVELLE TRANSITION CULTURELLE	66
3.1- Faiblesse du patrimoine culturel :	66
3.2- La promotion de la culture arabe :	68
3.3- La gestion écologique :	69
- Le bureau sans papier :	70
- La conservation d'énergie :	71
- Le recyclage et l'élimination des déchets :	71
3.4- La qualité écologique :	71

- La consommation énergétique :	72
- L'utilisation de l'eau :	73
- Les aliments durables :	73
3.5- La certification écologique :	74
CONCLUSION :	77
CHAPITRE 3 : LE TOURISME ET L'HOTELLERIE A DUBAÏ	78
INTRODUCTION :	78
SECTION 1 : LES PRINCIPAUX FACTEURS CLES DU SUCCES DU TOURISME A DUBAÏ	79
1.1- Les facteurs d'attractivité touristique de Dubaï :	80
1.1.1-Le tourisme d'affaires :	80
1.1.2- Le shopping :	84
1.1.3- Les évènements :	85
1.1.4- Les lieux culturels :	86
1.2- La qualité et l'architecture des infrastructures hôtelières :	89
SECTION 2 : L'INNOVATION ET LA QUALITE DES SERVICES	97
2.1- La qualité des infrastructures de transport :	97
2.1.1- Le transport aérien :	97
2.1.2- Le transport maritime :	98
2.1.3- Le transport routier :	99
2.1.4- Les défis du transport routier à Dubaï :	100
2.2- L'innovation et la qualité des prestations liées au tourisme :	102
2.2.1- L'innovation à Dubaï :	102
2.2.2- Les innovations au niveau de l'hôtellerie :	102
2.2.3- La qualité des prestations :	104
2.2.4- Les enjeux de l'innovation à Dubaï :	106
2.2.4.1- Un développement responsable :	106
2.2.4.2- L'amélioration des conditions des travailleurs :	107

2.2.5- Le développement de la recherche et de l'ingénierie dans le domaine de la construction :	108
2.2.6- Le concept de ville globale :	109
CONCLUSION :	111
CHAPITRE 4 : LES ACTIVITES DES MANAGERS D'HOTELS	112
INTRODUCTION	112
SECTION 1 : FONCTIONS, MISSIONS ET ACTIVITES DES MANAGERS	112
1.1- L'approche analyse de travail :	113
1.2- La création de sens :	117
1.3- Les compétences du manager :	118
- Être positif :	119
- Le pragmatisme :	119
- Le courage :	120
1.4 Les compétences spécifiques des managers d'hôtels	120
1.4.1- La gestion de l'expérience des consommateurs :	122
1.4.2- Améliorer l'image de l'hôtel par l'adaptation du produit proposé :	123
1.4.3- La prise en compte des attentes des clients :	123
1.4.5- La gestion des communications sur internet :	124
1.4.6- Les enjeux pour les managers :	125
1.5 : Les managers et la fonction RH	126
1.5.1- Les managers et les enjeux du dialogue social :	127
1.5.2- L'utilisation des ressources humaines comme vecteur d'image de marque :	128
1.5.3- Le renforcement des compétences des ressources humaines par la formation :	128
1.5.4- La reconnaissance des efforts fournis par les employés :	130
1.5.6- Fédérer les ressources humaines par le leadership :	131
1.6 Les activités des managers opérationnels	133
- Le manager de l'accueil :	133
- Le manager des services :	134
- Le manager des repas et des boissons :	134

- Le manager de la lingerie :	135
- Le manager de maintenance :	135
SECTION 2 : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES A DUBAÏ DANS LE NOUVEAU CONTEXTE DU DEVELOPPEMENT DURABLE	136
INTRODUCTION :	136
2.1- Les nouveaux enjeux des GRH dans les hôtels de Dubaï :	137
2.1.1- L'enjeu de la gestion des situations de crises :	139
2.1.2- Engagement et fidélisation du personnel	140
2.1.3- L'offre d'emploi :	142
2.1.4- Les conditions de travail :	143
2.1.5- L'intégration de la main d'œuvre locale dans le secteur hôtelier :	145
2.2 La main d'œuvre et le développement durable dans l'hôtellerie	148
2.2.1 La durabilité des RH :	150
2.2.2 - Le recrutement vert :	154
2.2.3 - La formation et le développement écologiques :	154
2.2.4 - La compensation verte :	155
2.3 Problématique de la recherche :	155
CHAPITRE 5 : L'ANALYSE DE L'ENQUETE DE LA RECHERCHE	159
SECTION 1 : LA METHODOLOGIE DE L'ENQUETE	159
1.1- Le questionnaire :	159
1.2- L'échantillon :	163
1.3- Les problèmes de terrain :	166
SECTION 2 : ANALYSES DES REPONSES DE L'ENQUETE	168
2.1- Le tourisme et les touristes :	168
2.2- Stratégie de l'hôtellerie :	173
2.3- Stratégie de ressources humaines :	181
2.4- Développement durable :	190

CONCLUSION :	196
CONCLUSION GENERALE :	198
BIBLIOGRAPHIE	207
ANNEXES	227
ANNEXE 1	228
LES PRINCIPALES DESTINATIONS TOURISTIQUES DANS LE MONDE ARABE	228
ANNEXE 2	249
LES METIERS DANS L'HOTELLERIE	249
ANNEXE 3	276
LES CARACTERISTIQUES DE L'ECHANTILLON ENQUETE	276

Liste des tableaux, figures et graphiques

Liste des tableaux

Tableau N° 01 : Différentes stratégies mises en œuvre par les hôteliers pour attirer les consommateurs (traduction libre)	55
Tableau N° 02 : Arrivées des touristes à Dubaï entre 1982 et 2019	79
Tableau N° 03 : Les différents types de touristes d'affaires	81
Tableau N° 04 : Répartition des rôles du manager par catégorie	115
Tableau N° 05 : Les quatre mondes de la création de sens	117
Tableau N° 06 : Les pratiques adoptées par les managers d'hôtels en cas de crise	139
Tableau N° 07 : Les questions de l'enquête par sous-catégorie	160
Tableau N° 08 : Répartition de l'échantillon par poste et ancienneté	163
Tableau N° 09 : Nombre d'arrivée de touristes en Arabie saoudite de 2010 à 2013	230
Tableau N° 10 : Évolution du nombre de touristes qui visitent la Jordanie entre 1996 et 2015	233
Tableau N° 11 : Évolution du nombre de touristes qui viennent au Maroc de 2010 à 2016	235
Tableau N° 12 : Évolution du nombre d'arrivées au Liban entre 1995 et 2015	242
Tableau N° 13 : Le type de tourisme pratiqué et les potentiels des destinations touristiques arabes	247

Liste des figures

Figure N° 01 : Les avantages de l'écotourisme	24
Figure N° 02 : Les sources de pression sur le littoral méditerranéen	58
Figure N° 03 : Prévision des impacts du changement climatique sur les littoraux touristiques en Méditerranée	60
Figure N° 04 : Évolution de la compréhension de la destination par les touristes	92
Figure N° 05 : Les caractéristiques des hôtels respectueux de la Charia	95
Figure N° 06 : Les patrimoines matériel et immatériel comme produits touristiques	104
Figure N° 07 : Les trois niveaux de travail du manager	114
Figure N° 08 : Processus de prise de décision par le manager	116
Figure N° 09 : Les trois étapes de développement des compétences du manager	118
Figure N° 10 : Catégorie de l'hôtel	165
Figure N° 11 : Répartition de l'échantillon par tranche d'âge	165
Figure N° 12 : Répartition de l'échantillon par sexe	166
Figure N° 13 : Pratique de l'hôtel oriental	180
Figure N° 14 : Employés qualifiés et non qualifiés	181
Figure N° 15 : L'hôtellerie peut-elle constituer un secteur durable ?	192
Figure N° 16 : Organisation des activités au sein de l'hôtel	251
Figure N° 17 : Organigramme du service d'étage dans les hôtels de grande taille	260

Liste des graphiques

Graphique 01 : Évolution des visiteurs par croisière à Dubaï, de 2001 à 2011	99
Graphique 02 : Le tourisme à Dubaï	168
Graphique 03 : Les besoins de touristes en termes de loisirs	169
Graphique 04 : Les attentes des touristes en termes d'hôtellerie	170
Graphique 05 : Les profils des touristes qui visitent Dubaï	171
Graphique 06 : Les besoins des touristes	172
Graphique 07 : La durée de leur séjour	172
Graphique 08 : Les objectifs prioritaires des hôtels	173
Graphique 09 : Les stratégies des hôtels pour s'adapter aux besoins variés des touristes	174
Graphique 10 : Les caractéristiques de l'offre hôtelière actuelle	175
Graphique 11 : Les véritables concurrents dans le secteur hôtelier	176
Graphique 12 : Les stratégies utilisées par les hôtels pour faire face à la concurrence	176
Graphique 13 : Les facteurs à établir pour fidéliser les clients	177
Graphique 14 : Les actions menées pour faire face aux défis qui découlent de l'utilisation des TIC	178
Graphique 15 : Les réactions des clients lors de passage à l'hôtel	179
Graphique 16 : Nombre d'employés de l'hôtel	181
Graphique 17 : Nationalité des salariés	182
Graphique 18 : Le modèle de gestion utilisé par les hôtels	183
Graphique 19 : Les résultats apportés par les modèles de gestion adoptés	184
Graphique 20 : Les enjeux de la gestion des ressources humaines	185
Graphique 21 : Les stratégies de ressources humaines utilisées dans les hôtels	185
Graphique 22 : Attentes des employés	186
Graphique 23 : Comment répondre aux attentes des employés ?	187
Graphique 24 : Les principaux obstacles auxquels les hôtels font face par rapport à la gestion du personnel	188
Graphique 25 : La réaction des employés face à leurs conditions de travail	189
Graphique 26 : Définition du développement durable	190
Graphique 27 : L'opinion des touristes par rapport aux actions de l'hôtel pour promouvoir le développement durable	192
Graphique 28 : Impact des efforts fournis pour le développement durable	193
Graphique 29 : L'avenir du tourisme à Dubaï	194
Graphique 30 : Ce qu'il faut faire pour assurer la pérennité de l'activité touristique et hôtelière	195
Graphique 31 : Évolution du nombre de touristes qui visitent l'Égypte entre 2014 et 2015	234
Graphique 12 : Les principaux sites touristiques au Maroc et l'évolution du nombre de nuitées sur ces sites entre janvier 2016 et janvier 2017	236

Le résumé

Dubaï s'est surtout fait connaître par ses projets architecturaux et ses gratte-ciels. Son gouvernement accompagné par la présence des meilleurs cabinets d'études et des entreprises de construction internationaux continuent à faire de la ville un chantier permanent. Dubaï a actuellement dépassé cette image en devenant une des premières destinations touristiques en 30 ans.

Cette recherche s'est fixée comme objectif principal d'analyser le développement du tourisme et de l'hôtellerie à Dubaï grâce à une analyse documentaire et une enquête réalisée auprès des managers de l'hôtellerie.

Nous avons pu établir les conclusions suivantes :

1. les principaux facteurs clés de succès du tourisme à Dubaï sont constitués par la combinaison de la créativité architecturale, à des infrastructures de transport rendant facilement accessible l'ensemble des attractions et manifestations, tout en recherchant l'innovation et la qualité des prestations.
2. les acteurs professionnels restent optimistes concernant le développement du tourisme à Dubaï pour les décennies à venir en combinant son image et ses cibles actuels avec la recherche de nouvelles cibles à fort potentiel tels les voyages organisés en groupe ou en famille et en favorisant toujours les pays principaux émetteurs de touristes.
3. Ces attentes des professionnels de l'hôtellerie intègrent progressivement des préoccupations nouvelles concernant les enjeux climatiques et la protection de l'environnement.
4. les stratégies en matière de gestion des ressources humaines constitueront de plus en plus une préoccupation centrale à court et moyen terme à cause de la très grande mobilité de la main d'œuvre étrangère et ses besoins importants de formation professionnelle.

The summary

Dubai has become known above all for its architectural projects and skyscrapers. Its government, accompanied by the presence of the best consulting firms and international construction companies, continue to make the city a permanent site. Dubai has now surpassed this image by becoming one of the top tourist destinations in 30 years.

The main objective of this research was to analyze the development of tourism and the hotel industry in Dubai through a documentary analysis and a survey of hotel managers.

We were able to draw the following conclusions:

1. The main key factors for the success of tourism in Dubai are the combination of architectural creativity, transport infrastructure making all attractions and events easily accessible, while seeking innovation and quality of service.
2. Professionals acteurs remain optimistic about the development of tourism in Dubai for decades to come by combining its image and current targets with the search for new high potential targets such as organized group or family trips and by always favoring main source of tourists.
3. These expectations of hospitality professionals are gradually incorporating new concerns regarding climate issues and environmental protection.
4. Human resource management strategies will become more and more a central concern in the short and medium term because of the very high mobility of the foreign workforce and its significant professional training needs.

Introduction générale

Le tourisme comprend diverses activités interdépendantes telles que l'hôtellerie, la restauration et les traiteurs, les transports, les agences de voyages et les tour-opérateurs. L'hôtellerie est qualifiée comme étant l'une des industries les plus caractéristiques du secteur touristique. Le tourisme peut se présenter sous différentes formes ; il peut s'agir de voyages d'affaires, de visites des touristes à leurs proches et à leur famille, de pèlerinages sur les sites religieux, de voyages pour se rendre sur des sites réputés pour leurs vertus curatives. Enfin, le tourisme concerne aussi le voyageur qui quitte son pays natal pour en visiter un autre et y séjourner au moins une journée. Pour accueillir les visiteurs, différentes facilités sont mises à leur disposition : des structures d'accueil telles que les hôtels, les campements, les motels, les resorts, les hôtels et les gîtes pour les randonneurs et les auberges de jeunesse, les centres pour accueillir les touristes. Des établissements d'accueil fournissent également des services et des produits permettant de satisfaire les touristes et leur donner une expérience positive et mémorable dans le cadre de leur voyage. Parmi ces établissements figurent les restaurants, les bars, les cafétérias, les snack-bars, les pubs et les night-clubs (International Labour Organization, 2010).

Le tourisme et l'hôtellerie font partie des secteurs d'activité les plus prospères dans le monde. En 2013, « ils assuraient 9 % du PIB mondial, soit six billions de dollars, et ont généré 255 millions d'emplois. Les prévisions laissent envisager que le tourisme et l'industrie hôtelière vont encore se développer dans les dix prochaines années, avec un rythme de croissance équivalent à 4 % par an. Dans ce cas, le tourisme sera à l'origine de 10 % du PIB mondial. D'après les projections, en 2022, le tourisme et l'hôtellerie créeront 328 millions d'emplois dans le monde entier » (Mensah, I. et Mensah, R. 2013, p. 21-22).

Actuellement, force est de constater que les pays arabes présentent des particularités au niveau de leur culture, de leurs paysages, de leurs histoires, ce qui en font des destinations potentielles pour les touristes. Et pourtant, ces dernières décennies, on constate une nette diminution de visiteurs. Les touristes tendent à favoriser d'autres destinations en Europe du Sud, au lieu de se tourner dans les destinations arabes. Les acteurs du tourisme dans les pays arabes se trouvent donc confrontés à la nécessité d'identifier les facteurs susceptibles d'impacter négativement sur l'activité touristique, et de prendre des mesures afin d'élucider le problème. Mais en même temps, ils doivent aussi discerner les opportunités qui se présentent à eux pour faire prospérer le secteur touristique.

La ville de Dubaï est la capitale de l'émirat de Dubaï tout en étant la deuxième plus grande ville des sept Émirats arabes unis (EAU). Dubaï se situe à la quatrième place des villes les plus

visitées à l'échelle mondiale, ce qui fait que 20% de son produit intérieur brut provient essentiellement du secteur touristique. En termes d'attractivité, la ville se situe presque au même niveau que Paris, New York, Londres, Singapour ou encore Hong Kong selon MasterCard. En plus des infrastructures déjà mises en place, la ville continue son expansion, notamment en se préparant à l'exposition universelle de 2020.

De nombreuses études ont porté sur le tourisme dans le monde (voir Blanke, 2017, Hazbun, 2008, etc.). Mais très peu parmi elles uniquement se sont intéressées aux particularités du tourisme dans les pays arabes. Cette première partie va par conséquent tenter de caractériser la situation actuelle du tourisme dans les pays arabes et faire une projection de la possible tendance de cette activité pour l'avenir. Cela repose d'une part, sur l'analyse de l'évolution du secteur touristique au cours du temps, et par l'étude des avantages, des opportunités, des menaces et des enjeux qui pèsent sur le secteur touristique dans les destinations arabes.

Mike Davis "la New Left Review 2007" affirme que « *Dubaï s'est surtout fait connaître pour ses projets architecturaux pharaoniques et ses gratte-ciels gigantesques* ». Conçue initialement pour ressembler à Las Vegas au Moyen Orient, Dubaï a actuellement dépassé de loin cette image en devenant la première destination de luxe du monde arabe. Grâce à la stratégie des gouvernants, accompagnée par la présence des meilleurs cabinets d'études et entreprises de construction internationales, la ville reste un des plus gros chantiers permanents du Monde.

Mais on peut encore se demander si à terme cette multiplication d'infrastructures d'accueil et d'hôtels n'est pas risquée.

Notre recherche dans une première partie s'est fixée comme objectif de dresser un état des lieux du tourisme du monde arabe (2000-2010). Cette première partie comporte huit sous-parties distinctes : l'évolution du tourisme dans le monde arabe, la présentation des différentes destinations touristiques arabes, le contexte actuel du tourisme arabe, le profil et les besoins des consommateurs actuels et leur confrontation avec les offres des acteurs touristiques arabes. Après cet état de lieux, la première partie va aussi aborder les opportunités et les enjeux de l'activité touristique dans les pays arabes. Ces différents points seront mis en relation avec la notion de développement et de tourisme durable, ainsi que les particularités de l'évolution du secteur touristique arabe. Nous tenterons principalement d'étudier les impacts de l'adoption du concept de développement durable sur le secteur hôtelier dans les pays arabes.

Dans une deuxième partie, nous ferons un état des lieux du tourisme à Dubaï en tenant compte du développement de l'Hôtellerie :

- Les principaux facteurs clés du succès du tourisme à Dubaï
- La qualité des infrastructures de transport

- L'innovation et la qualité des prestations
- Le développement de la recherche et l'ingénierie dans le domaine de la construction

Les attentes des touristes changent et les organisations dans le secteur de l'hôtellerie doivent y faire face. En plus de la question de rentabilité, ils doivent se focaliser de plus en plus sur des objectifs plus sociaux, environnementaux et économiques (Garavan et McGuire, 2010, 488; Myung, McClaren et Li, 2012; Singal, 2014; Kang et al., 2012; Millar et Baloglu, 2011). De plus, ces organisations sont souvent désignées comme les causes principales des problèmes environnementaux (Renwick, Redman et Maguire, 2012, p. 8), qui se transforment à leur tour en problèmes sociaux.

Dans une troisième partie : nous aborderons les métiers de l'hôtellerie :

- Les métiers des managers (formations – compétences– emplois)
- Les métiers d'exécution

En effet, faisant partie de l'un des défis majeurs du tourisme durable, les entreprises prennent conscience de l'importance d'adopter de nouvelles techniques de gestion de l'environnement. Le défi du tourisme durable nécessitera la participation active des ressources humaines : disposer d'une main d'œuvre capable de comprendre, d'apprécier et de pratiquer la « culture verte » dans l'entreprise. Une telle initiative verte devra maintenir ses objectifs écologiques tout au long du processus de gestion des ressources humaines : recrutement, embauche et formation, compensation, développement et promotion du capital humain de l'entreprise (Dutta, 2012). Le service des ressources humaines d'une entreprise est en mesure de jouer un rôle important dans la création d'une culture de développement durable au sein de l'entreprise (Harmon et al., 2010).

Chapitre 1 : Le tourisme dans le monde arabe

Introduction :

Les pays arabes présentent des particularités en matière de culture, de paysages ou d'histoire, ce qui en fait des destinations potentielles pour les touristes. Néanmoins, ces dernières décennies, on constate une nette diminution du nombre de visiteurs dans la région, en raison de l'instabilité et du climat d'insécurité ayant résulté des crises politiques que connaissent certains pays, notamment depuis les printemps arabes. Les acteurs du tourisme dans les pays arabes se trouvent donc dans la nécessité d'identifier les facteurs freinant l'activité touristique pour prendre les mesures qui permettront d'élucider ce problème et identifier les opportunités qui se présentent à eux pour relancer le secteur touristique et le développer.

De nombreuses études ont porté sur le tourisme dans le monde, mais très peu parmi elles ont abordé les particularités du tourisme dans les pays arabes. C'est pourquoi dans la première partie du présent travail il sera question de cerner l'état des lieux de l'activité touristique dans les pays arabes et de porter un regard prospectif sur ses projections à moyen et long terme en tenant compte des grandes mutations que subit le tourisme mondial.

Ce premier chapitre est scindé en deux parties distinctes : dans un premier temps, nous étudierons le fonctionnement du marché touristique dans le monde arabe, en présentant son évolution, les différentes destinations touristiques dans la région, son état dans le contexte actuel, le profil et les besoins de ses consommateurs et leur confrontation avec les offres proposées par les acteurs locaux du secteur du tourisme.

Dans la seconde partie, nous allons analyser les caractéristiques de développement touristique dans les dix principaux pays touristiques de la région.

Section 1 : Évolution du tourisme dans le monde arabe

Le tourisme peut, à la fois, être influencé par plusieurs facteurs tels que la culture, le contexte politique ou économique d'un pays et être à l'origine de l'évolution des paysages ou de la culture et de l'émergence de phénomènes tels que la « McDonaldisation » dans plusieurs pays. *« Le tourisme est particulièrement vulnérable face aux situations de guerre, terrorisme, catastrophes naturelles ou instabilités économiques. Ce n'est pas un hasard si ses activités [activités touristiques, ndlr] sont au cœur de la mondialisation, associées aux mutations nées aux dernières années du XXème siècle, ayant connu l'apparition de nouveaux concepts*

connexes, tels la McDonaldisation ou la Disneyfication. Cela signifie que le contexte génère souvent de nouveaux défis au tourisme qui s'expriment sous forme de résistances en adoptant des transformations allant du local vers le mondial » (Walton, 2009, p. 2).

C'est pourquoi le tourisme actuel ne peut être analysé sans se tourner vers le passé. La compréhension de ses origines ainsi que son développement à travers le temps permettent en effet de mieux analyser la situation du tourisme actuelle dans le monde arabe.

1.1- L'émergence du tourisme dans les pays arabes :Le rôle de Thomas Cook & Son :

L'histoire du tourisme dans les pays arabes est étroitement liée à la genèse de l'entreprise Thomas Cook & Son. Cette firme constitue en effet un acteur clé dans le développement du tourisme dans les pays arabes, car elle a transformé les traditionnels déplacements dans la région, que ce soit pour affaires ou pour obligations religieuses, en y associant des activités de loisirs accompagnées de nombreux services pour optimiser le bien-être de ses clients.

L'émergence et le développement du tourisme dans les pays arabes proviennent d'une part de l'ouverture du canal de Suez en 1869. *« Thomas Cook a commencé à développer les activités de la firme [Thomas Cook & Son, ndlr] en Égypte dès 1869, en organisant une fête touristique en Égypte et en Palestine avec l'ouverture du Canal de Suez » (Hazbon, 2008, p. 125).*

Pour Thomas Cook & Son, l'inauguration du canal de Suez a été l'occasion d'organiser des croisières sur le Nil. Le promoteur s'appuyait principalement sur les retours positifs venant de ses clients. Parallèlement, il effectuait aussi de la publicité dans des journaux tels qu'*Excursionist* et *Touristadvertiser* pour faire connaître ses produits touristiques aux consommateurs (Saad, 2010, lemonde.fr).

Par la suite, *« John Mason Cook a opté pour cette démarche dans le but d'éloigner les touristes et l'activité touristique des aléas des activités économiques au niveau local, et ce, en traitant avec des guides, des interprètes et autres. En établissant des bureaux au Caire et à Jaa en 1873 et dans d'autres régions, la société a mis en place un réseau facilitant l'identification des interprètes, des guides, des porteurs et des serveurs à travers l'Égypte. Étant donné le contrôle de l'entreprise sur le transport fluvial, Cook a pu développer une économie touristique » (Hazbon, 2008, p. 127).* Ce fut également le début du développement des agences touristiques, et l'accroissement de l'intérêt de nombreux acteurs pour le secteur touristique.

Le développement de l'activité touristique dans la région égyptienne a encouragé d'autres acteurs à investir dans cette activité. C'est le cas par exemple de David Robertson et Henry Gaze. Ce dernier a tenté d'attirer les touristes vers la Terre Sainte. Mais Cook restait le principal

acteur du tourisme dans cette partie du monde. Pour vaincre la concurrence, John Mason Cook a proposé des services permettant d'offrir un plus grand confort aux voyageurs lors de leurs déplacements sur le Nil avec des bateaux à vapeur dont il a modernisé les équipements. Des meubles luxueux ont été ainsi placés dans les cabines alors que des bâtiments de luxe ont été conçus pour accueillir les touristes européens. Lors des visites dans le désert, Cook a mis à la disposition de ses clients des tentes, ce qui a permis de créer le voyage d'aventure. Pour mieux fidéliser ses consommateurs, John Mason Cook a fait appel aux services de grands chefs européens, ce qui lui a permis d'attirer des clients de haut rang comme le vicomte Wolseley et la princesse de Suède. Ce service conçu par Cook persiste encore de nos jours (Saad, *op. cit.*). L'attrait des touristes pour le Moyen-Orient n'est pas le fruit du seul travail de sensibilisation réalisé par Cook & Son. Il résulte aussi de l'information des voyageurs potentiels concernant la destination touristique à travers les guides de voyage. Les éditions Baedeker se sont donc lancées dans la diffusion de livres destinés à faire connaître l'Égypte aux lecteurs. Les écrits donnaient des conseils pratiques pour aider le voyageur à choisir le circuit qui lui semblait le mieux adapté, les différents matériels et équipements dont il aurait besoin, etc. L'intérêt suscité par l'Égypte n'a pas manqué d'éveiller l'intérêt des organisateurs d'expositions universelles pour faire connaître l'Égypte à Paris. « *La première participation de l'Égypte en 1867 à l'exposition universelle de Paris fait connaître au monde occidental les trésors d'une civilisation ancienne aux fondements de l'histoire de l'humanité.* » (Gamblin, 2006, p. 19).

1.2- Des démarches étatiques pour le développement du tourisme 1960-1990 :

Si, au Moyen-Orient, c'est la firme Thomas Cook & Son qui donna à l'activité touristique ses premières formes, en Afrique du Nord, le tourisme s'est particulièrement développé à la faveur du travail mené dans la région par la colonisation, qui a contribué à la restauration des sites et bâtiments historiques susceptibles d'attirer les touristes. C'est le cas par exemple de la Société des amis de Carthage et des villes d'or (SDAC), présidée par Louis Bertrand, qui a entamé des travaux de reconstruction du théâtre antique à Carthage. En même temps. La SDAC avait pour mission de chercher des sites, de les conserver et de les restaurer dans le but d'attirer les touristes. Par la suite, des voyages ont commencé à être organisés par la Compagnie Générale Transatlantique en Afrique du Nord.

Après les indépendances, la conception de produits touristiques dans les pays arabes suit l'évolution des besoins et des exigences des consommateurs au niveau international. Si, dans les années 1960, les acteurs du tourisme se contentaient de privilégier le tourisme de masse, ce

n'est plus le cas par la suite, en commençant à adapter leurs produits en fonction de l'évolution du profil du consommateur et de ses attentes (Brunel, 2007).

Les déplacements qui deviennent de plus en plus faciles grâce à la démocratisation progressive des moyens de transport et la baisse des prix des produits touristiques comptent parmi les facteurs de développement du tourisme de masse. Le tourisme, longtemps réservé à la classe aristocratique et aisée, s'étend désormais aux personnes issues de classes plus modestes. Mais ce tourisme de masse engendre des répercussions non négligeables sur les sites touristiques et sur les communautés locales. Celles-ci sont souvent victimes de l'augmentation des déchets et de toutes formes de pollution. Le tourisme de masse a été aussi dénoncé comme étant à l'origine de la pauvreté et de la destruction de l'environnement, ce qui a conduit les opérateurs touristiques à se pencher progressivement vers une autre forme de tourisme, le tourisme durable. « *Dans un souci d'équité sociale, de protection de l'environnement, de sauvegarde des patrimoines culturels, naturels et de respect des populations locales, le tourisme a aujourd'hui une nouvelle facette, celle de la durabilité. Cette nouvelle conception du tourisme durable.* » (Daghri, El Omari, 2015, p. 7).

L'activité touristique dépend en effet largement de la qualité environnementale de la destination touristique. Les touristes sont à l'affût de nouveaux sites, de paysages qu'ils n'ont pas vus auparavant et qu'ils jugent intéressants pour expérimenter de nouvelles activités. Pour satisfaire ce besoin, les acteurs du développement touristique doivent déployer d'importants moyens et équipements pour préserver l'équilibre écologique du site touristique d'accueil.

Des études menées par l'OCDE pour connaître l'impact du tourisme sur la qualité de l'environnement ont permis de conclure que le développement non contrôlé du tourisme engendrait des effets néfastes sur la qualité de l'environnement en général (Sharpley, 2009).

Le tourisme de masse est considéré de fait comme un modèle qui n'a pas que des effets positifs sur les communautés locales. En effet, bien qu'il ait des avantages économiques, avec la création d'emplois et de revenus au niveau local, il entraîne aussi des effets sociaux, culturels et environnementaux plutôt négatifs, « *les impacts socialement indésirables du tourisme de masse, orienté vers des produits bon marché et souvent de faible qualité, fragilisent de plus en plus la qualité de vie des communautés locales, leur culture et leur environnement* » (Parent, Klein et al., 2011, p. 75).

Durant la période 1960 – 1990, le tourisme de masse prédominait dans les pays arabes. Certains phénomènes naturels tels que le séisme du 29 février 1960 à Agadir, au Maroc, ont accéléré le développement de l'activité touristique. Les ravages causés par cette catastrophe naturelle se sont en effet soldés par la destruction de plusieurs infrastructures socioéconomiques et la mort

de 15 000 personnes (Guerrier, 2015, lefigaro.fr), contraignant le gouvernement à chercher une alternative pour le redressement économique. Pour relancer son économie, affectée par les pertes causées par ce séisme, l'État marocain s'est appuyé sur le tourisme comme source de revenus. Dans les années 1960, le Maroc a donc attiré de nombreux investisseurs nationaux, mais aussi étrangers, pour développer le secteur hôtelier, par exemple, « *la station balnéaire d'Agadir ne cesse de se développer et d'attirer des touristes essentiellement européens et marocains. Ce modèle reposant sur l'hôtellerie, les résidences de vacances, les appartements et villas secondaires inspire d'autres projets dans la région Souss-Massa. Le développement touristique repose aussi sur le tourisme durable et de nouvelles structures apparaissent : le Parc National du Souss-Massa, les auberges rurales financées par les Marocains résidents à l'étranger, les associations de production et de valorisation des produits du terroir (huile d'argan, safran).* », (Desse, 2010, p. 55).

Puis, à partir des années 1970, le Maroc se mettra à augmenter sa capacité d'hébergement. À ses débuts, « *le tourisme est essentiellement culturel autour des trois villes royales, Fès, Meknès et Marrakech. Certains plus aventureux frôlent les marges sahariennes à Erachidia, Erfoud, Zagora ou à Tan-Tan. Ainsi les villes d'arrière-pays comme Taroudannt, Tafraout et Tiznit ont attiré les touristes curieux recherchant la culture et l'identité moins présentes à Agadir* », (Desse, Op. Cit., p. 56-57). Puis, au fur et à mesure, les touristes internationaux ont souhaité des offres plus individualisées et plus responsables, comme l'écotourisme.

Au Maroc, et à l'instar de nombreuses autres destinations touristiques, le développement du secteur touristique a également suivi la tendance internationale. Comme les touristes qui venaient visiter le pays étaient principalement des Occidentaux, les politiques publiques que définissait l'Etat marocain favorisaient l'occidentalisation des offres touristiques proposées. Les touristes étaient intéressés par les activités dans les stations balnéaires, ce qui a poussé les opérateurs touristiques à multiplier des investissements dans ce secteur. Mais à la fin des années 1980, le comportement des touristes a évolué. Cela s'est manifesté par exemple par la recherche d'activités et de produits touristiques qui ne copiaient plus le modèle occidental. La construction de grandes infrastructures a alors été délaissée au profit de la recherche de la valorisation des cultures locales. Les visites des zones désertiques sont alors privilégiées et les touristes pouvaient entrer en contact avec les populations locales (El Fasskaoui, 2010).

D'autres destinations touristiques ont également suivi le modèle du Maroc à partir des années 1960. C'est le cas de la Tunisie où l'État ainsi que les acteurs privés à cette époque se sont particulièrement impliqués dans le tourisme. A la fin des années 1980, l'État tunisien multiplie ses efforts pour relancer le secteur après avoir constaté le recul de l'activité touristique dans le

pays. L'implication de l'État dans le développement du secteur touristique se manifeste notamment à travers la mise en place de la station touristique Yasmine – Hammamet, « *pour répondre à la demande croissante de promoteurs hôteliers et cherchait à bénéficier de l'image attractive de Hammamet chez les tours opérateurs et chez les touristes européens. Il a pensé, également, réserver des lots pour la construction de résidences et de villas* »(Hellal, 2009, p. 8),grâce à laquelle, l'État a réussi à attirer de nouveau les touristes et promouvoir le tourisme résidentiel et le tourisme de plaisance.

Dans le cas du Maroc et de la Tunisie, le tourisme s'est développé dans les années 1960 à la faveur de l'intervention de l'Etat qui s'appuyaient sur ce secteur pour développer les économies respectives des deux pays.

À partir des années 1990, c'est en Syrie que le secteur touristique commencera à connaître un nouvel essor. « *Le tourisme international s'est rapidement développé en Syrie au cours des années 1990. Les recettes en devises sont passées de 250 à 825 millions USD entre 1987 et 1995. Certes, le pays reste en-deçà de l'Égypte (2,7 milliards USD en 1995, après un étiage autour de 1,3 milliard USD en 1993 et 1994), mais il a rejoint la Jordanie (600 millions USD en 1995).* », (Balanche, 2006, p. 426 ». Par la même occasion, d'autres pays se sont affirmés, notamment l'Égypte et la Jordanie.

Dans le cas de l'Égypte, l'État s'est mis à promulguer plusieurs lois visant à promouvoir le secteur touristique dès la fin des années 1980. À partir de 1991, l'Égypte a mis en place le Tourism Development Authority (TDA) qui a pour rôle d'exécuter les stratégies nationales pour développer le tourisme et en ce sens, planifier, préparer et exécuter différents projets touristiques. Le TDA se charge entre autres de donner son appui aux entreprises privées qui travaillent dans le domaine touristique. Il est également responsable de la mise en place de projets de développement de territoires dédiés au développement de l'activité touristique (Ali, 2012).

S'inscrivant dans la même démarche, après la première guerre du Golfe au début des années 1990, la Jordanie s'est lancée dans le développement de son secteur touristique à travers la rénovation des sites touristiques comme Pétra et Aqaba. Par la même occasion, les opérateurs touristiques ont pu développer de nombreuses agences de voyages. Mais le pays a dû pour cela stabiliser sa situation politique et sociale. Pour attirer plus de visiteurs, l'État jordanien a aussi amélioré ses infrastructures afin de pouvoir accueillir les touristes et faciliter leurs déplacements au sein du pays (Labourdette, 2011).

1.3- L'impact du secteur pétrolier sur le secteur touristique :

Les fluctuations du prix de pétrole au niveau mondial constituent un facteur ayant permis l'émergence du tourisme dans les pays arabes. Nombre d'entre eux, comme l'EAU ou l'Irak, ont principalement fondé leurs économies sur la rente pétrolière, ce qui laisse peu de place à la promotion d'autres secteurs d'activité comme le tourisme. Ce n'est qu'avec la crise économique due à la chute drastique des cours du pétrole en 1990 avec l'éclatement de la première guerre du Golfe que les EAU ont révisé leur politique et se sont tourné vers d'autres secteurs d'activité. *« Les changements sont particulièrement visibles dans les pays producteurs de pétrole, qui ont été contraints de revoir leurs politiques économiques après les crises pétrolières récurrentes des années 1990, accompagnées d'une fluctuation dramatique des prix et des revenus. Les pays les moins dotés en réserves d'hydrocarbures s'inquiètent aussi pour un éventuel épuisement de leurs ressources et ses répercussions économiques, sociales et politiques. Les changements d'orientation vers la diversification économique, les privatisations, la déréglementation et la libéralisation des règles régissant l'investissement étranger ont profité à l'industrie du tourisme, qui est perçue comme une option aussi valable par les pays non pétroliers. »*, (Henderson, 2006, p. 89).

Certes, la manne pétrolière constitue une source de revenus en devises très importante pour les pays producteurs de pétrole et leur donne une position influente au niveau international. Mais ces pays deviennent vite vulnérables face aux fluctuations et les chutes brusques que connaît le cours du pétrole sur le marché international.

Devant de tels défis, les pays producteurs de pétrole n'ont comme choix que la diversification pour sécuriser leurs économies. C'est dans ce cadre que le secteur touristique s'est libéralisé dans de nombreux pays arabes, où les pouvoirs publics se sont mis à concevoir des politiques stratégiques prônant le développement du secteur touristique, où *« les décisions concernant le tourisme ont été prises dans un contexte de baisse de la production pétrolière et d'un sens aigu de l'urgence de la diversité économique. Le tourisme a été positionné au centre du programme de diversification aux côtés de la construction, des télécommunications, des médias, de l'immobilier et du trading financier. »*, (Henderson, Op. Cit., p. 91).

Au Moyen-Orient, par exemple, Dubaï s'est lancé dans la construction d'importantes infrastructures d'accueil pour les touristes et la création d'évènements ainsi que de nombreuses attractions pour les touristes afin de relancer son économie. Cela s'est couplé avec le développement du secteur hôtelier (Kolay, 2013). Le domaine du transport a également été amélioré. Dans ce cadre, Dubaï, Abu Dhabi et Doha ont procédé à des extensions de leurs

aéroports de manière à ce que ceux-ci puissent accueillir jusqu'à 340 millions de passagers en 2020 (Murel, O'Connell, 2011).

1.4- Les enjeux du tourisme dans les années 2000 :

Le développement du secteur touristique est étroitement lié au développement économique et social, ainsi que la stabilité politique du pays. Or, à l'avènement des années 2000, les opérateurs touristiques dans les pays arabes ont été confrontés à un grand bouleversement du secteur. Les flux touristiques ont connu en effet une baisse sensible, leur comportement ayant été affecté par les principaux événements qui ont marqué cette conjoncture, comme la crise économique de 2007-2008, les printemps arabes qui ont éclaté en 2011, etc. Ces différents événements ont affecté inévitablement l'industrie du voyage (site, letemps.ch, 2016).

1.4.1- Le tourisme arabe face aux instabilités politiques :

Comme évoqué précédemment, face à la fragilité qui gagne de plus en plus les revenus pétroliers, de nombreux pays arabes producteurs de pétrole se sont lancés dans les années 1990 dans la diversification de leurs activités. Le tourisme et l'hôtellerie comptent parmi les secteurs prioritaires sur lesquels s'appuient ces mutations.

Mais, avec la montée de la violence terroriste et l'éclatement de conflits armés dans certains pays de la région, depuis le début des années 2000, l'industrie touristique ne cesse de régresser. Depuis la seconde intifada en Palestine et les interventions militaires en Irak en 2003 et enfin, l'attentat contre le Premier ministre libanais Rafic Hariri en 2005, les touristes se détournent des destinations arabes (Balanche, 2006).

Néanmoins, l'Organisation mondiale du tourisme (OMT) affirme que le nombre d'arrivées de touristes dans le Moyen-Orient reste élevé, « *l'augmentation annuelle moyenne des arrivées de touristes au Moyen-Orient entre 2000 et 2004 a été de 9,5%, soit la croissance la plus rapide de toutes les régions, en comparaison à la croissance mondiale des T&T[tourism & travel, ndlr] qui a été de 2,7% au cours de la même période* » (Blanke, Mia, 2017, p. 65).

Mais, malgré cette croissance, les effets des instabilités politiques sur les recettes touristiques des pays arabes se font sentir.

Le rythme de développement du secteur touristique diffère d'un pays à un autre dans le monde arabe. Ainsi, le tourisme est prospère dans les pays plus stables, comme les Émirats Arabes Unis. Ce secteur se développe aussi dans les pays ayant des vestiges du passé, des ressources

ou des héritages historiques et archéologiques importants, comme en Égypte. Cependant, le tourisme connaît certaines limites dans les pays qui connaissent de nombreux conflits, tel que la Syrie ou l'Irak (Balanche, 2006). Dans ces zones, les guerres occasionnent des pertes au niveau des infrastructures d'accueil et de transport, obligeant ainsi les États à mettre constamment en œuvre de nouveaux programmes de développement.

Pour relancer le secteur touristique, les pouvoirs publics dans les pays arabes n'agissent pas seuls, mais bénéficient de l'aide d'acteurs externes, dont des pays étrangers partenaires qui affichent une volonté de contribuer au développement de ce secteur dans la région. L'évolution de la coopération et des échanges opérés avec les pays développés compte parmi les facteurs de développement du tourisme dans les pays arabes. L'aide de pays étrangers permet en effet le progrès et l'essor de l'industrie touristique. Dans le cas du MENATA (Middle East and North Africa Travel Alliance) par exemple, le Royaume-Uni donne son appui aux pays méditerranéens tels que l'Algérie, le Bahreïn, l'Égypte, l'Irak, le Koweït, la Jordanie, la Libye, le Liban, mais aussi les Émirats arabes unis, pour promouvoir l'attractivité et la compétitivité des destinations touristiques. Le MENATA soutient le développement du marché touristique dans ces pays et encourage les touristes à découvrir et apprécier leurs spécificités culturelles et géographiques (Edgell, Swanson, 2013).

1.4.2- Le tourisme arabe dans un contexte de mondialisation et de développement durable :

Il faut noter que le développement du tourisme dans le monde arabe ne peut être dissocié du contexte de la mondialisation, dont l'avènement remonte au début des années 1990, et « *Ces questions ont été abordées lors du sommet de la Ligue arabe de mars 2001, qui s'est tenu à Amman, en Jordanie. Le communiqué final du sommet reconnaît l'importance relativement croissante du secteur du tourisme au niveau arabe et la concurrence à laquelle ce secteur est confronté au niveau international.* », (Hazbun, 2008, p. 207).

Cette évolution tend à accentuer les oppositions entre les pays du Nord et du Sud. Elle s'accompagne entre autres de l'augmentation des échanges commerciaux et des capitaux. A l'instar de tous les secteurs économiques et domaines de la vie sociale, la mondialisation transforme aussi le secteur touristique.

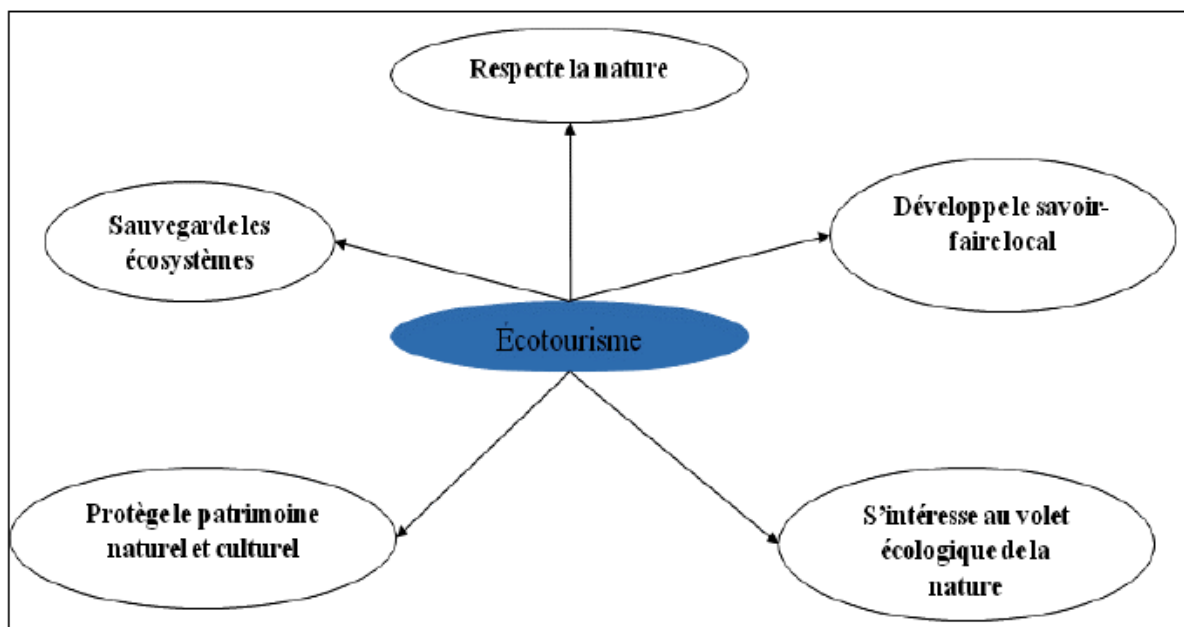
Dans le domaine touristique, les échanges de connaissances, d'expériences et de capitaux se sont multipliés. Ceci pourrait expliquer en partie la présence de filiales d'industries européennes ou américaines dans différents pays du monde. Les pays riches imposent leurs chaînes d'hôtels,

leurs compagnies aériennes et leurs prestations aux pays ayant des potentiels touristiques comme les pays arabes. En conséquence, les bénéfices découlant du tourisme mondial reviennent en grande partie aux pays riches (Hoerner, 2011).

Pour renverser cette tendance et tenir compte des intérêts des populations locales, les acteurs du tourisme ont commencé à mettre en œuvre une forme de tourisme durable. C'est dans cette optique que s'est développé l'écotourisme, prônant l'équité sociale. De plus en plus en vogue ces dernières années, l'écotourisme connaît un essor dans les pays qui cherchent à attirer les touristes en mettant en valeur leurs ressources et potentialités naturelles. C'est le cas par exemple de certains pays africains qui, avec l'aide d'organismes et d'agences internationaux, ont mis en place un système d'aires protégées visant à conserver leur faune et leur flore dans leurs milieux naturels.

Théoriquement, l'écotourisme devrait conduire au développement des populations locales, dans la mesure où il assure la pérennité des ressources et leur disponibilité pour les générations futures par le biais de la protection de l'environnement. Les différents avantages de l'écotourisme sont représentés dans le schéma suivant :

Figure 1 : Les avantages de l'écotourisme



Source : Hassen et al., 2012

Mais les retombées économiques de l'activité touristique dans les pays qui pratiquent l'écotourisme profitent toujours plus aux partenaires étrangers, surtout dans les pays en voie de

développement. Ainsi, il est difficile d'affirmer que l'écotourisme produit des avantages économiques pour les populations locales (Andrianambinina, 2010).

L'écotourisme connaît un engouement ces dernières années, avec l'intérêt croissant des touristes pour les ressources naturelles et l'environnement. Cependant, il est tout de même important de noter que dans la majorité des cas, la restauration des sites naturels requiert la contribution des investisseurs étrangers (Mahgoub, 2007).

Le cas du Koweït en est une illustration. Les touristes qui le visitent sont attirés par les activités touristiques dans le désert afin de retrouver l'identité du Koweït et faire la découverte du mode de vie des populations du pays. Mais, pour effectuer des randonnées dans le désert, il est nécessaire de mettre en place des équipements adéquats, comme la réalisation de campements et aménagement d'espace de vie sociale (toilettes, cuisines, etc.). Les touristes utilisent aussi des équipements modernes pour pouvoir s'installer convenablement dans le désert, ce qui change les paysages après leur départ. En effet, des déchets ou des véhicules abandonnés sont retrouvés dans le désert.

Par ailleurs, le passage des véhicules affecte la couche supérieure du sable désertique, ce qui conduit à la disparition des êtres microscopiques qui vivent dans le sol. À cela s'ajoutent les déséquilibres créés par les touristes qui collectent des plantes typiques du pays pour en faire des souvenirs de voyage, alors que celles-ci servent initialement d'alimentation pour les chameaux dans le désert. Le désert est un site touristique très fragile mais commence à être protégé par la législation (Mahgoub, 2007).

1.3.3- l'évolution des attentes des consommateurs et l'émergence de nouveaux acteurs :

Outre la mondialisation et le développement durable, l'évolution du secteur touristique dépend de l'évolution des besoins et des attentes des touristes. Auparavant, les pays arabes accueillent des touristes étrangers, notamment des Américains et des Européens. Ces dernières années, les touristes sont principalement issus d'autres pays arabes. Le changement de la composition de ces touristes s'accompagne aussi d'une évolution de leurs comportements et de leurs attentes. Les Européens et les Américains font généralement du tourisme culturel, tandis que les touristes arabes font du tourisme balnéaire et religieux. Il est évident que les besoins des premiers ne sont pas identiques à ceux des autres. Les premiers séjournent dans un endroit pendant une durée plus longue, tandis que les seconds ne restent pas longtemps dans leur destination, ainsi « *les formes d'hébergement diffèrent en fonction de l'origine des touristes. Les Syriens et les Arabes adoptent un comportement voisin. Ils privilégient les chalets, puis l'hôtel et le*

camping. Les touristes étrangers, en revanche, se rendent quasi exclusivement à l'hôtel. La différence entre les types de tourisme permet d'expliquer ces comportements. Les Syriens et les Arabes fréquentent la région côtière durant la période estivale. Ils viennent y chercher les plaisirs de plage et la fraîcheur de la montagne. Ils se rendent dans la région côtière en famille, et par leurs propres moyens. En revanche, le tourisme international, non-arabe, est un tourisme culturel. Les agences de voyage organisent des circuits d'une à deux semaines, privilégiant la visite des sites archéologiques. La grande majorité des touristes de ce type se déplace en groupes et sont hébergés dans des hôtels de catégorie internationale » (Balanche, 2006, p. 429).

Il semblerait alors que le tourisme arabe dans les années 2000 soit confronté à de nombreux enjeux d'ordre politique, économique, social et culturel. L'entrée dans la globalisation, la nouvelle donne politique et économique, ainsi que l'évolution des attentes des consommateurs exigent que les acteurs touristiques trouvent d'autres alternatives pour développer le secteur touristique dans les pays arabes. Ainsi, outre les acteurs gouvernementaux, les acteurs privés se lancent également dans l'amélioration du secteur touristique. Dans cette optique, les investisseurs privés exploitent la technologie de l'information et de la communication pour promouvoir le tourisme. Ils attirent les touristes en mettant l'accent sur les particularités et les avantages de faire du tourisme dans les pays arabes (United Nations Economic and Social Commission for Western Asia, 2005).

À partir de ces différents faits, dès le début des années 2000, l'évolution du tourisme a été influencée par le développement de la mondialisation, ce qui favorise la concurrence entre les destinations touristiques. D'autre part, le profil et les attentes des consommateurs en matière de tourisme ont évolué. Les consommateurs sont de plus en plus intéressés par le tourisme durable, plus respectueux de l'environnement. Les touristes arabes sont les principaux visiteurs d'autres pays arabes, alors que les touristes non arabes deviennent moins enclins à se rendre dans ces pays, étant donné l'insécurité et le climat de guerre qui menacent certaines destinations au niveau de la région. Les guerres constituent en effet les principaux facteurs ayant impacté négativement le secteur touristique et hôtelier, en réduisant fortement l'attrait de la destination touristique. Ainsi, l'évolution du tourisme dans les pays arabes découle de facteurs internes tels que l'intervention étatique dans la promotion du tourisme, les guerres internes, ainsi que des facteurs externes comme la mondialisation ou la prise de conscience des sociétés sur la nécessité de mettre en œuvre des plans stratégiques de développement durable. Pour mieux cerner l'évolution du tourisme arabe, il est nécessaire de se pencher sur les caractéristiques des différentes destinations touristiques dans les pays arabes.

Section 2 : Les enjeux macroéconomiques du tourisme dans les pays arabes

Le secteur touristique arabe fait face à de nombreux enjeux d'ordre politique, social, environnemental, économique et culturel. Ces enjeux semblent intimement liés au changement climatique ainsi qu'aux différentes crises qui changent le contexte politique et économique au niveau mondial. À cela s'ajoute les enjeux liés à l'évolution des comportements des consommateurs, obligeant les différents opérateurs intervenant dans le secteur à adapter leurs produits et services en fonction de la nouvelle demande. Ces différents enjeux qui pèsent sur le tourisme dans le monde arabe sont notamment importants sur le plan macroéconomique.

2.1- Assurer la stabilité politique et socioéconomique :

Le climat d'insécurité a toujours constitué un défi majeur pour les acteurs du tourisme dans le monde arabe. Depuis les années 1970, les actes terroristes se multiplient dans les pays arabes. Or, cette image négative influence fortement la décision des touristes concernant leur venue dans ces destinations. Les touristes venus de pays occidentaux sont les principales cibles des groupes terroristes. Cela contraint les États à améliorer leurs mesures de sécurité pour éviter les pertes humaines et matérielles. Les infrastructures routières et les moyens de transport sont les principaux atouts du développement touristique. Et pourtant, force est de constater que les attentats à la bombe se font dans ces moyens de transport, mais aussi dans les restaurants où les touristes se rendent (Middletonet *al.*, 2009).

L'autre défi pour l'accueil des touristes dans les destinations touristiques arabes est lié à l'attitude des populations locales. Celles-ci, ayant une certaine méfiance à l'égard des cultures étrangères, peuvent en effet réagir de façon plutôt négative face à l'activité touristique ou aux touristes. Ces populations pourraient donc s'opposer à l'arrivée de ces touristes. Dans d'autres cas, les populations locales ne sont pas conscientes de l'importance du tourisme et tendent de ce fait, à rester passives, ou bien à faire preuve de violence excessive envers les touristes. C'est le cas par exemple des enlèvements de touristes au Yémen.

2.2- Améliorer les infrastructures :

Certaines zones possédant de nombreux atouts touristiques souffrent encore de l'enclavement géographique. Le manque d'infrastructures pourrait constituer un obstacle au développement du tourisme et à la mobilité des touristes vers ces zones. C'est le cas par exemple du Moyen

Atlas au Maroc, caractérisé par la culture berbère et la présence de ressources naturelles importantes. La région se singularise par sa faune et de sa flore, mais aussi par l'originalité de son paysage. Et pourtant, jusqu'à aujourd'hui, elle n'attire pas de nombreux touristes, faute d'accessibilité. « *Contrairement aux contraintes susmentionnées, le Moyen Atlas oriental au sud de Taza dispose aussi d'atouts spécifiques qui font de lui un territoire d'intérêts stratégiques. Il est doté de ressources naturelles, humaines et culturelles qui constituent un support d'enjeux très intéressant. La fraîcheur du climat, l'abondance de la neige, l'encaissement des vallées et la virginité de sites difficilement accessibles, la beauté des paysages karstiques et floristiques, ainsi que les pratiques et les traditions ancestrales, peuvent constituer des potentiels touristiques très convoités par les visiteurs.* », (Tribak et al., 2006, p. 4).

La zone se démarque par son patrimoine culturel, à travers ses modes de gestion des ressources naturelles et de son exploitation. Au quotidien, les populations qui habitent ces régions utilisent encore des moulins ou d'autres outils et équipements traditionnels. Ainsi, cette région pourrait constituer une destination privilégiée pour le tourisme rural ou pour les touristes qui s'intéressent au sport, à la découverte et aux randonnées. Pourtant, ces différents atouts n'ont pas été mis en valeurs et demeurent non exploités. Les populations locales sont encore dans des conditions difficiles, ne trouvant donc pas de solution pour attirer les flux touristiques, (Tribak et al., *Op. Cit.*).

L'amélioration des infrastructures touristiques doit impérativement tenir compte des hôtels et d'autres équipements. Au Maroc par exemple, depuis les années 1970, les opérateurs touristiques ont misé sur la promotion de la petite hôtellerie et sur la construction de gîtes ruraux afin d'attirer les touristes dans les zones montagneuses. Or, à l'époque, la zone du Moyen Atlas ne disposait pas encore d'électricité. De plus, cette région souffrait de sécheresse, peu propice à la venue des touristes. Le développement du tourisme s'est donc accompagné depuis les années 1980 de l'électrification de la zone ainsi que de l'amélioration des supports de communication aussi bien par les opérateurs touristiques, les communautés locales que par les acteurs du développement rural. Parallèlement, des moyens permettant d'assurer le confort de touristes ont été mis en place. « *Une centaine de puits a aussi été créée permettant, avec les retenues colinéaires, d'apporter l'eau et d'irriguer 350 hectares, assurant l'essor des safranières. L'association a aussi permis la réalisation de 600 kilomètres de routes et de pistes nécessaires au désenclavement. Écoles, dispensaires mais aussi soutien à la création de coopératives rendent possible la valorisation des produits du terroir : huile d'olive, huile*

d'argan, safran. Ces infrastructures sont indispensables pour assurer un confort minimum aux touristes et permettent de développer des formes de tourisme durable. », (Desse, 2010, p. 59). En outre, le changement climatique ne peut qu'accentuer l'enclavement et la dégradation de certaines régions touristiques. En effet, le réchauffement de la terre conduit à une augmentation de la température dans les pays du Sud, notamment dans la zone méditerranéenne. « *Le changement climatique entrainera dans le siècle à venir de graves conséquences dans l'espace méditerranéen, avec une hausse importante des températures, une baisse des précipitations et une augmentation du niveau de la mer. Ces évolutions influenceront sur la localisation et le volume des flux touristiques, à mesure que s'amplifieront les vagues de chaleur et que se raréfieront les ressources en eau, en Egypte et en Libye notamment. », (Weigert, 2012, p. 235).*

2.3- améliorer le contexte juridique pour la préservation des sites touristiques :

D'une part, les pays arabes n'ont pas encore mis en place des politiques efficaces, ni des mesures juridiques applicables qui permettent de protéger les sites touristiques. Or, cela conduit à la destruction ou au pillage des ressources. C'est le cas par exemple de la Jordanie qui possède un patrimoine culturel important, mais continue de souffrir de l'inefficacité de la législation adoptée pour la protection des antiquités et le patrimoine. La négligence de ce patrimoine provient de la difficulté d'identification de ce qui relève de l'Antiquité, à cause des zones d'ombres autour de l'histoire de la Jordanie.

D'autre part, l'État ne s'est pas suffisamment investi dans la protection et la conservation des vestiges, qui constituent pourtant des atouts pour le développement de l'industrie touristique. « *Le patrimoine culturel est un processus par lequel les sites archéologiques sont transformés en quelque chose de significatif et de spécifique qui reflète l'histoire et l'identité des communautés locales et leurs spécifiques. », (Abu-Khafajah, 2010, p. 127).*

La conservation de ces sites archéologiques s'avère aussi difficile dans la mesure où ils sont implantés dans des zones urbaines et sont donc directement utilisés dans la vie sociale des populations locales. Dans ces conditions, la conception de politiques de conservation ne peut être efficace, à moins que l'emplacement géographique des sites archéologiques soit reconsidéré (Abu-Khafajah, *idem.*).

La localisation géographique, mais également l'aménagement du territoire et l'exploitation de l'espace, accélèrent la destruction des sites touristiques. Dans d'autres cas, comme la Syrie, le

site d'Alep ainsi que d'autres sites archéologiques sont détruits par la guerre civile de ces dernières années. « *Dans le conflit qui bouleverse actuellement la Syrie, les causes communautaires et confessionnelles sont régulièrement présentées comme étant les principales motivations des belligérants. La destruction du patrimoine, à Alep comme dans d'autres villes et sites archéologiques syriens, est l'une des conséquences les plus spectaculaires de ce conflit meurtrier, mais les causes de cette destruction sont multiples et les motivations idéologiques et confessionnelles ne sont peut-être pas les plus importantes.* », (Boissière, 2014, p. 163).

Les conflits et les guerres sont toujours à l'origine de la destruction des villes et des sites d'intérêt touristiques. En Irak également, depuis 2003, de nombreuses institutions culturelles et les collections archéologiques conservées dans le Musée national de Bagdad ont été détruites. En Libye, une forte dégradation de sites culturels a été observée en 2013, comme le mausolée construit entre 1551 et 1553 près de Tripoli. Les sites culturels, un atout du secteur touristique en Libye, ont été la cible d'actes de vandalisme (Abel-Normandin, 2013). Ces faits montrent non seulement l'inefficacité des lois sur la protection des sites touristiques, mais également les failles dans la mise en place de plans d'action pour le développement du tourisme.

2.4- L'augmentation de la pression concurrentielle :

Si le patrimoine culturel et environnemental des pays arabes a été reconnu, le tourisme connaît une forte pression concurrentielle. Plusieurs acteurs sont présents sur ce secteur, ce qui oblige les hôteliers et tous les acteurs touristiques à améliorer sans cesse leurs services pour répondre aux besoins des clients (Verdeil, 2012). L'augmentation de la pression concurrentielle relative au tourisme dans le monde arabe se manifeste notamment par l'émergence et l'attraction de nouvelles destinations touristiques. Le tourisme arabe se focalisait entre autres sur les clients européens. Cependant, la conjoncture économique depuis la crise financière et économique de 2008 a bouleversé le contexte mondial. Ainsi, face à l'érosion du d'achat des Européens, les acteurs du tourisme se trouvent donc contraints de se tourner vers les clients venant d'Europe de l'Est. Dans la plupart des cas, la crise a diminué le rendement du secteur touristique. « *Les effets de la crise financière de 2008 sont spécifiques dans chaque pays arabe mais des éléments communs apparaissent. En Tunisie, le secteur industriel est orienté vers l'exportation et se révèle très dépendant de la baisse de la consommation européenne. Le tourisme y subit la concurrence d'autres destinations, la baisse du pouvoir d'achat des Européens et surtout une réorientation vers des clientèles originaires d'Europe de l'Est. Tout cela tire les revenus des travailleurs vers le bas. En Egypte, le tourisme subit aussi les effets de la crise (mais ce n'est*

pas le cas en Syrie, où le tourisme est au plus haut). Partout, les migrations vers l'Europe ou vers le Golfe sont ralenties, tandis que les investissements extérieurs marquent le pas (notamment en provenance du Golfe pour les années 2009-2010) », Verdeil, 2012, p. 2).

Le marché touristique est en effet un marché relativement saturé, si bien qu'il est difficile pour un acteur de s'y positionner. D'une part, la mise en valeur des atouts touristiques de différentes destinations dans le monde a fortement élargi le choix des consommateurs. Les différentes destinations entrent donc en compétition. D'autre part, chacune de ces destinations met en avant des atouts intéressants et met en place des stratégies de développement du secteur touristique. Cela a provoqué la recherche de politiques plus agressives permettant d'améliorer la compétitivité d'une région touristique par rapport à une autre et de développer par la même occasion, les potentialités de chaque site et les prestations proposés aux touristes. Les ressources susceptibles d'apporter de la valeur ajoutée pour les acteurs du tourisme sont désormais mises en valeur. *« L'un des objectifs du développement touristique est de créer des produits et services touristiques plus précieux pour les touristes potentiels et actuels afin que les destinations bénéficient d'avantages sociaux et économiques. Pour atteindre ces objectifs, il est nécessaire de mieux comprendre la capacité de la destination touristique à concurrencer efficacement sur un marché de plus en plus saturé (...) La planification et la promotion des destinations touristiques devraient être guidées par une analyse systématique des facteurs concurrentiels et des stratégies de développement des destinations. Une telle analyse peut contribuer à créer et à intégrer des ressources touristiques à valeur ajoutée pour améliorer la compétitivité des destinations. »*, (Jelili, Ebrahim, 2011, p. 3). Ces différentes démarches ont conduit à des évolutions importantes dans le domaine touristique.

2.5- Répondre aux nouvelles demandes des touristes

Le développement du tourisme dans le monde ne peut être séparé de l'évolution des demandes des touristes. Alors qu'auparavant la mobilité était limitée, le contexte actuel encourage la dynamique des flux touristiques. En revanche, leur séjour est plus court. La situation économique, marquée par des instabilités et des crises, encourage les touristes à opter pour des voyages moins chers et à choisir des destinations touristiques plus proches de leurs pays respectifs. C'est ainsi que se développent les transports terrestres et les liaisons aériennes low-cost. Ce mode de transport a connu un franc succès en Europe, mais également au Moyen-Orient et en Asie-Pacifique. De même, l'intégration d'Internet dans la vie quotidienne a conduit à la prise de décision à la dernière minute. Les tour-opérateurs et les transporteurs font face à

des demandes plus importantes à l'approche du départ, alors qu'auparavant, les touristes effectuaient davantage de réservations à l'avance. Les changements issus de la mondialisation et du développement technologique incitent les compagnies aériennes et les acteurs du tourisme à concevoir de nouveaux produits innovants (Mustafa, 2010).

L'innovation peut être observée dans la stratégie de management, dans la conception de produits et de services, mais également au niveau du mode de distribution des produits touristiques. Les consommateurs actuels sont connectés et exposés à de nombreuses informations en ligne. Les hôtels se trouvent donc dans l'obligation de concevoir leurs propres sites, sur lesquels les consommateurs peuvent s'informer et effectuer leurs réservations (Gazzoli *et al.*, 2008).

L'innovation peut s'observer au niveau de l'émergence de nouvelles destinations touristiques et la proposition d'offres de transport et de services adaptées au budget des consommateurs (Hall, Williams, 2008).

Dans le cadre de la conception des produits touristiques, l'enjeu pour les opérateurs touristiques est de répondre aux singularités des demandes qui émergent. Souvent, les hôtels dans le monde arabe ciblent des clients européens. « *Les infrastructures d'appui au tourisme bien établies sont, dans une large mesure, orientées vers l'ouest et visent à satisfaire les demandes européennes* », (Al-Hamarneh, 2005, p. 54).

Plusieurs stratégies ont été conçues, tant par les opérateurs privés ou publics, pour améliorer l'offre touristique dans leur pays. Les principales démarches pour attirer les touristes consistent souvent à améliorer les infrastructures d'accueil et les produits et services offerts au touriste.

L'évolution de la technologie et plus particulièrement des nouvelles technologies de l'information et de la communication a permis aux différents opérateurs touristiques de s'exprimer et de recueillir les réactions de leurs consommateurs ayant expérimenté les offres de l'hôtel ou de l'agence de voyage par exemple. Mais en même temps, ce développement a renforcé la concurrence, puisque les consommateurs peuvent découvrir en un clic les nouvelles offres proposées par les hôtels. De même, ces derniers peuvent aussi prendre connaissance des stratégies de leurs concurrents et concevoir, par la suite, de nouvelles offres plus performantes. De plus, les consommateurs cherchent de plus en plus à limiter leurs dépenses dédiées au tourisme. Avec le développement d'Internet, les consommateurs effectuent une recherche rapide et comparent les offres des hôtels ou les centres de réservation en ligne. Les coûts sont supposés être moins importants lorsque l'offre est réservée via Internet plutôt que par les canaux de distribution classiques (O'Connor, 2007). Ceci pourrait donc être compris comme une illustration du fait que le prix constitue le principal élément de décision des consommateurs

actuels par rapport aux innovations et aux autres avantages concurrentiels des opérateurs touristiques.

2.6- Améliorer la formation des acteurs pour répondre aux exigences des touristes :

Les évolutions des contextes politique et socioéconomique provoquent des changements à la fois au niveau de la forme de tourisme pratiquée et des comportements des touristes. Leurs besoins évoluent donc au cours du temps. Pour y répondre, il est nécessaire d'assurer une formation adéquate aux acteurs du tourisme. En même temps, des innovations doivent être réalisées concernant les services, les produits et les infrastructures d'accueil (Prou, 2012). La formation garantit l'acquisition de compétences par les employés et assure ainsi la performance de l'établissement. Ainsi, les personnels qui entrent en contact direct avec les clients comme les réceptionnistes par exemple ne doivent pas uniquement être dotés d'une bonne capacité de communication, mais également d'une aptitude d'encadrement pour aider les visiteurs à trouver les services et les produits qu'ils recherchent afin d'optimiser leurs expériences (Prou, 2012). La formation des serveurs doit leur permettre de maîtriser l'art du service dans les petits et les grands hôtels. La formation devrait donc assurer une bonne qualité de service, qui se traduit par le respect des règles sanitaires et les règles de l'art (Pfister, Tierney, 2009).

Pour les consommateurs, la formation des employés garantit la qualité des services qu'ils reçoivent. Ces derniers traduisent en retour la qualité du service et de l'organisation, la capacité de l'établissement à accomplir ses responsabilités sociales et à suivre les normes et les différentes règles qui régissent le domaine de l'hôtellerie. L'employé ayant suivi une formation de qualité se montre plus efficace et plus compétent par rapport à d'autres moins formés qui n'ont qu'une faible estime de soi. « *L'élément humain dans les organisations touristiques et hôtelières est essentiel pour la qualité du service, la satisfaction et la fidélisation des clients, l'avantage concurrentiel et les performances organisationnelles.* », (Kusluvan et al., 2010, p. 171). Ces différents éléments d'observation montrent que la formation des employés est décisive pour la satisfaction des consommateurs et la prospérité de la filière tourisme.

Cependant, dans les pays arabes, le genre peut imposer certaines limites à la formation des employés. Dans de nombreux pays arabes en effet, les femmes ne bénéficient pas des mêmes avantages que les hommes pour poursuivre leurs études. Les métiers qu'elles exercent ne sont par conséquent pas des postes leur permettant d'accéder à la responsabilité.

Ce fait n'exclut pas pour autant que la formation reste très problématique même pour les hommes, car ceux-ci ne bénéficient pas toujours d'une formation adaptée. Ainsi, certaines

destinations arabes ont commencé à mettre en œuvre des stratégies de formation pour mettre à la disposition du secteur une main d'œuvre qualifiée. La Jordanie a opté pour l'adoption des technologies de l'information et de la communication (TIC) pour promouvoir le partage d'information et les interactions entre les différents acteurs du tourisme (Alafi, 2014). L'Iran et l'Arabie saoudite travaillent en partenariat avec des multinationales, comme la chaîne hôtelière Accor. L'Arabie saoudite coopère également avec l'United Nations World Tourism Organization (UNWTO) pour élaborer et mettre en œuvre un programme d'amélioration des compétences des acteurs touristiques (Zamani-Farahani, Henderson, 2010).

Section 3 : État des lieux du secteur touristique dans les pays arabes

Le développement du secteur touristique ne peut se passer du développement économique et social, ainsi que de la stabilité politique comme nous venons de le voir. Les événements successifs qu'ont connus de nombreux pays arabes ces dernières années affectent donc indiscutablement l'industrie du voyage dans la région. Après avoir survolé les différentes étapes qui ont conduit à la constitution des formes de tourisme observées actuellement, nous nous penchons sur l'état des lieux et caractéristiques des destinations arabes en analysant des atouts, les limites et les enjeux de l'industrie touristique actuellement et pour les années à venir dans la région.

3.1- La place du tourisme dans le monde arabe :

Pour de nombreux pays arabes, le tourisme constitue une source de revenu en devises importante après le pétrole. Il favorise les échanges avec les partenaires étrangers et permet d'améliorer les infrastructures. En même temps, le tourisme contribue à la création de l'emploi pour les populations locales. En Égypte par exemple, 10 % de la population travaillent dans le secteur du tourisme. D'autre part, le développement du secteur touristique permet de réduire la dépendance de l'économie d'une seule activité. C'est la raison pour laquelle des pays comme, par exemple, le Qatar ou le Bahreïn, accordent un intérêt majeur au développement du tourisme. Même les pays où les réserves pétrolières sont encore abondantes sont plus enclins à ralentir certains de leurs efforts dans le secteur des hydrocarbures pour promouvoir le secteur touristique, comme c'est le cas aux EAU, où, Dubaï s'oriente vers le développement de l'économie touristique à une cadence plus rapide par rapport à l'émirat d'Abu Dhabi où les efforts demeurent concentrés sur l'industrie pétrolière.

« *Le tourisme est considéré comme une source majeure de devises étrangères et devient alors important pour l'économie des pays arabes à des fins de consolidation de la balance commerciale et de développement des infrastructures (par exemple en Jordanie, le tourisme est considéré comme la principale source de devises étrangères après les envois de fonds des travailleurs jordaniens à l'étranger). Le tourisme est également un générateur stratégique d'emplois dans plusieurs pays (par exemple, selon l'Autorité égyptienne du tourisme, 10% de la population égyptienne vivent du tourisme, dont une grande proportion est constituée d'employés semi-qualifiés et non qualifiés ; au Bahreïn, 17 à 18% des emplois sont dans le tourisme, directement ou indirectement ; à Oman, la loi oblige les hôtels à avoir 50% de ses employés parmi les nationaux). Le tourisme contribue également à réduire la dépendance à d'autres sources de revenus, (par exemple, les pays du Golfe donnent un très bon exemple ici, en commençant à reconnaître l'importance du tourisme pour réduire à long terme leur dépendance des revenus pétroliers, (par exemple Dubaï aux EAU), Oman, Qatar et Bahreïn). Cependant, certains autres pays, disposant de grandes réserves de pétrole sont lents dans leur démarche pour développer le tourisme, en raison du manque de nécessité de diversifier leurs économies (comme Abu Dhabi aux Émirats arabes unis, le Koweït et l'Arabie saoudite). » , (Mustafa, 2010, p. 41).*

Malgré les difficultés présentées précédemment, le tourisme dans le monde arabe a généré des recettes ayant atteint 60 milliards de dollars en 2011 (UNWTO) et contribue indiscutablement au développement économique des pays arabes. Cependant, cette tendance connaît un net fléchissement ces dernières années, vu le contexte politique et sécuritaire. En 2011, aucun pays arabe ne figurait parmi les dix premières destinations mondiales. Les pays arabes se trouvent de ce fait devancé par la Turquie, qui occupe la sixième place et qui enregistrait 29 millions de touristes ; la Malaisie constitue la neuvième destination mondiale, avec 24 millions de touristes en 2011(unites.uqam.ca, 2014).

Ces difficultés sont toutefois conjoncturelles, car, dans le Golfe Arabique par exemple, le tourisme a permis d'ouvrir la voie à l'industrie du voyage qui génère d'importants revenus. Ceci pourrait être illustré par la croissance de ce secteur dans les Émirats arabes unis entre 2012 et 2013, de 10,6 %. Les touristes venus dans les EAU sont passés de 10 à 11 millions (euronews.com, 2014).

L'étude menée par le Conseil mondial du tourisme et des voyages (WTTC) en 2015 a permis de constater que le tourisme génère un emploi sur onze dans le monde entier. La part du secteur touristique dans la création d'emplois s'élève à 107 millions de postes directs et 284 emplois indirects dans le monde. Les projections laissent penser qu'à l'horizon 2026, le tourisme

représentera 370 millions d'emplois dans le monde (OIT, 2016). Au Moyen-Orient, le voyage et le tourisme représentent 3,7 % des emplois totaux et 6,3 % des emplois en Afrique du Nord. Par ailleurs, le nombre d'emplois créés est amené à augmenter dans les années à venir (Blanke, Mia, 2017).«*Le T&T[secteur du tourisme, ndlr] est désormais un pourvoyeur d'emplois important dans de nombreux pays arabes, offrant de nombreuses opportunités, en particulier dans les pays d'Afrique du Nord, au Bahreïn, en Jordanie et en Syrie. Au niveau régional, le World Travel & Tourism Council (WTTC) estime que le secteur T&T représente 3,7% de l'emploi total au Moyen-Orient et 6,3% de l'emploi total en Afrique du Nord. Ces deux chiffres devraient augmenter au cours de la prochaine décennie.* », (Blanke, Mia, 2017, p. 66).

En Tunisie, le secteur du tourisme emploie 500.000 de personnes en 2015 (ONTT, 2017).

Les destinations arabes possèdent des atouts par rapport aux autres destinations dans le monde. Mais elles sont confrontées à des instabilités comme les crises politiques et économiques, très fréquentes dans cette région. Toutefois, le secteur touristique montre une certaine résilience face à ces différentes crises (Blanke, Mia, 2017). Au Maroc par exemple, les impacts du Printemps arabe et des instabilités économiques n'ont pas affecté le développement touristique. Il figure ainsi dans le Top 10 des destinations touristiques (Cohen-Krawczyk, 2013). En Tunisie, après le Printemps arabe, le gouvernement envisage de mettre en application une taxe aéroportuaire devant permettre de promouvoir le secteur touristique. « *La Tunisie (7 millions de touristes en 2010) prévoit d'instaurer en 2013 une taxe aéroportuaire. Elle permettra de renforcer les capacités financières des campagnes promotionnelles et de créer une unité de gestion par objectif qui prendra en charge la réalisation des programmes de promotion du secteur.* », (econostrum.info, 2012).

Par ailleurs, les gouvernements arabes sont de plus en plus convaincus de la nécessité de créer un climat de coopération pour favoriser la diversification de leurs offres touristiques. Le tourisme intra régional dans les pays arabes commence à se développer. Les acteurs privés et publics collaborent pour promouvoir le tourisme. La coopération entre les agences touristiques ainsi que les facilités accordées par les gouvernements quant à l'accès à leurs territoires et le développement du secteur touristique semblent permettre le développement du tourisme intra régional dans les pays arabes. À cela s'ajoute l'amélioration de la communication, des services et des produits touristiques dans les pays arabes. Ces différents efforts pourraient être récompensés par une croissance plus importante du tourisme interne dans les pays arabes à l'avenir (Escwa, 2007).

3.2- L'importance du secteur touristique dans les politiques publiques des Etats arabes :

En prenant conscience de l'importance du secteur touristique, les gouvernements arabes se lancent dans la conception de stratégies et de politiques régionales permettant le développement de ce secteur. Parmi les démarches qu'ils ont adoptées se trouve par exemple la facilitation du passage des frontières et de l'acquisition de visas d'entrée. Les États arabes ont développé par la suite le marketing, par la création de sites touristiques et par des campagnes promotionnelles pour attirer des touristes vers les différents sites. Ces campagnes ne ciblent pas seulement les touristes arabes, mais aussi ceux venant d'autres continents, notamment d'Europe et d'Asie. Les partenariats avec le secteur privé ont été multipliés et les infrastructures d'accueil et de transport ont connu une importante amélioration. Avec cette nouvelle dynamique, les destinations touristiques arabes ont renforcé considérablement leurs capacités d'accueil et les investissements dans le domaine du tourisme augmentent aussi. « *Le potentiel de la région dans le domaine du voyage et du tourisme ne doit pas être sous-estimé. Dans le monde arabe, l'industrie T&T contribue à réduire la dépendance à l'égard des revenus pétroliers et attire les devises étrangères tout en offrant des possibilités d'emploi et en réduisant le chômage. Dans ce contexte, il n'est pas surprenant que de nombreux gouvernements de la région aient reconnu l'importance des voyages et du tourisme pour la diversification et la croissance de leurs économies et aient placé le secteur T&T de plus en plus au centre de l'élaboration des politiques régionales. Cela a conduit bon nombre d'entre eux à poursuivre des stratégies favorables au tourisme, telles que l'amélioration des installations frontalières et un assouplissement des exigences en matière de visas. De nombreux pays ont lancé d'importantes campagnes de marketing et de promotion des destinations dans le but de mieux communiquer aux voyageurs potentiels leurs attributs traditionnels et leurs offres émergentes. A travers ces efforts, les décideurs arabes ont de plus en plus ciblé de nouveaux marchés, en particulier en Asie et dans des zones « inexploitées » d'Europe. L'importance croissante du secteur T&T dans la région s'est accompagnée d'un niveau important d'investissement privé et public dans les infrastructures liées au tourisme ces dernières années.* », (Blanke, Mia, 2017, p. 66).

Par ailleurs, la promotion du tourisme dans les pays arabes passe par des accords et des collaborations entre différentes entités. À Madrid par exemple, le 10 juin 2013, un mémorandum d'accord a été signé entre le Secrétaire général de l'OMT (Organisation mondiale du tourisme) et le Directeur général de « Casa Árabe ». Ce mémorandum conduit à la reconsidération et l'amélioration des politiques publiques et de gestion afin de développer le

secteur touristique. Or, cela requiert l'accord et l'alliance des pays arabes tant au niveau économique, culturel que sociopolitique (UNWTO, 2013).

L'accord de paix conclu en 1993 entre Israël et la Jordanie s'inscrit également dans la même perspective, puisque les deux pays ont établi des projets communs pour la promotion du tourisme. Dans ce cadre, le gouvernement jordanien, en collaboration avec les entrepreneurs locaux, a exploité les sites culturels et naturels pour attirer les touristes. Par la suite, la Jordanie a aussi renforcé sa sécurité interne pour assurer une sécurité optimale aux touristes. « *L'essor du processus de paix arabo-israélien dans les années 1990 a contribué au lancement d'une vaste campagne de développement touristique, soutenue par la communauté internationale, en Jordanie, qui devrait récolter les fruits de la paix et conduire à une coopération économique régionale élargie.* », (Hazbun, 2008, p. 14).

Les efforts fournis par les pouvoirs publics des pays arabes pour le développement du secteur du tourisme se traduisent aussi par la promotion de la communication et la mise en œuvre de campagnes de sensibilisation des touristes potentiels sur le potentiel de leurs pays en matière de richesses naturelles ou patrimoniales et la proposition de nouvelles offres touristiques. Désormais, les gouvernements arabes ciblent de nouveaux marchés, notamment l'Asie et l'Europe.

Pour pouvoir accueillir les nouveaux flux touristiques, la majorité des États arabes a investi dans la construction et l'amélioration des infrastructures d'accueil (Blanke, Mia, 2017). C'est ainsi que l'État tunisien a entamé en 1980 la création de nouvelles stations touristiques, comme Hammamet. Cela s'accompagne aussi de l'amélioration et de l'innovation des produits proposés aux touristes, comme les ports de plaisance et les terrains de golf. « *Vers la fin des années 1980, l'État Tunisien a décidé de réaliser 13 nouvelles stations touristiques, dont 4 sur le golfe de Hammamet ; Yasmine-Hammamet, Salloum I, Salloum II, Hergla. Ces nouveaux projets de stations intégrées s'inscrivent dans la stratégie touristique globale de l'État tunisien à l'échelle nationale. Au titre de la diversification de l'offre touristique, il s'agit de réaliser deux chaînes de produits, l'une composée de ports de plaisance – avec l'objectif de positionner la Tunisie dans le tourisme de plaisance en Méditerranée –, l'autre constituée de parcours de golf.* », (Hellal, 2009, p. 9).

À Dubaï, le DTCM (Department of Tourism and Commerce Marketing) a ouvert plusieurs bureaux dans le monde entier (New York, Londres, Paris, Francfort, Stockholm, Milan, Moscou, Sydney, Johannesburg, Mumbai, Hong Kong, Tokyo, Riyad et Zurich) pour faire connaître l'Émirat aux touristes. Les pouvoirs publics promeuvent l'image de Dubaï en tant que destination idéale pour le tourisme d'affaires mais aussi pour les particuliers en tant que

destination pour le tourisme de loisir. Dans sa démarche, le DTCM investit également les médias pour communiquer et promouvoir les produits touristiques proposés à Dubaï et les différents avantages qu'offre cette destination touristique (Gilani, 2008).

En Égypte, le développement du tourisme dans certains sites potentiels comme le Sinaï implique les pouvoirs publics et la population bédouine. Depuis 1994, le gouvernement a conçu le *National Project for Development of the Sinai*, visant à déplacer environ trois millions d'individus sis dans la vallée du Nil vers le Sinaï. À travers cette démarche, le gouvernement a pu réduire les pressions démographiques qui pèsent sur la vallée du Nil et repeupler en même temps le Sinaï. L'encouragement de ces populations à regagner le Sinaï s'accompagne par d'importants plans de développement, comme la réalisation de projets industriels, dans l'agriculture et des activités touristiques, (Homa, 2007).

Les actions gouvernementales se manifestent également à travers les efforts pour promouvoir la formation de jeunes intéressés par le domaine hôtelier. Au Liban par exemple, à partir de 1970, la Direction générale de l'enseignement technique et professionnel a fondé un institut de tourisme. Cet institut assure la formation de guides et d'accompagnateurs de touristes, d'interprètes, etc. La formation professionnelle était assurée par l'État. Par ailleurs, le gouvernement libanais a également mis en place un Conseil consultatif de l'enseignement hôtelier et touristique. Cette entité a pour mission de mettre à jour la formation dans le domaine touristique, de manière à ce que celle-ci puisse satisfaire les besoins des consommateurs actuels. *« en 1970, la Direction générale de l'enseignement technique et professionnel ouvre un Institut de tourisme qui comprend : l'École des guides destinée à former des guides et des accompagnateurs touristiques, l'École des interprètes et l'Institut des sciences touristiques (...) Lors des années les plus florissantes du tourisme au Liban, on remarque que la formation professionnelle était technique et relevait du secteur public. Le Liban fut également le premier pays de la région à avoir institué un Conseil consultatif de l'enseignement hôtelier et touristique regroupant des représentants du secteur privé, du patronat et du salariat, ainsi que des dirigeants officiels de l'enseignement. »*, (Buccianti-Bakarat, 2006, p. 19-20).

3.3- Le tourisme des pays arabes par rapport aux autres destinations touristiques :

Le climat, le paysage et le patrimoine archéologique sont les principaux atouts des pays arabes par rapport aux autres destinations touristiques dans le monde. Les randonnées dans le désert constituent des expériences très appréciées des touristes. Les destinations touristiques arabes se démarquent aussi par leur patrimoine historique et archéologique. Si certains pays disposent

aussi de parcs ou de ressources naturelles très importantes, l'archéologie et l'histoire attirent plus les touristes. C'est la raison pour laquelle les gouvernements arabes se lancent dans une action de préservation et de restauration des sites antiques, dégradés par le temps ou les phénomènes naturels, comme les intempéries. « Depuis que les régimes arabes se sont mis à promouvoir le développement économique national, après avoir accédé à l'indépendance, les promoteurs du tourisme ont fait valoir que les plages ensoleillées de la région, les déserts pittoresques, les lieux bibliques, les ruines architecturales, les cultures exotiques et le sens d'hospitalité dont jouissent les populations locales devraient être exploitées pour générer de nouvelles sources de richesse. Les résultats ont remodelé les paysages côtiers, les sites patrimoniaux et les environnements bâtis. L'attrait des revenus touristiques et des investissements a conduit à la construction de complexes touristiques massifs et a encouragé les agences étatiques et privées à développer une gamme de nouvelles attractions telles que des sites d'antiquités restaurés, des musées et des parcs naturels. », (Hazbun, 2008, p. 11).

Les villes qui ne disposent pas de nombreux atouts naturels ou historiques comme Dubaï, Amman ou Beyrouth se lancent dans des projets de création de nouvelles attractions pour les touristes. Ceci a conduit à la construction de nombreux hôtels et palaces luxueux et à l'émergence de nouveaux produits touristiques, tels que les centres commerciaux à Beyrouth et à Dubaï. « Les pétrodollars ont contribué au financement d'une nouvelle vague de projets ambitieux de tourisme de luxe dans la région. Une grande partie des nouveaux projets de développement dans le Golfe a été entraînée par la florescence des recettes pétrolières en quête d'opportunités d'investissement. La croissance des revenus pétroliers a également contribué à soutenir le développement des entreprises et des infrastructures régionales, à accroître les flux de tourisme d'affaires ainsi qu'à rendre d'autres projets de développement touristique plus solides financièrement. », (Hazbun, *Op. Cit.*, p. 201). D'autre part, Dubaï a aussi conçu un musée national à Al Fahidi pour cibler les touristes intéressés par la culture arabe (Ibrahima, 2016). De nouveaux projets sont mis en route, comme, par exemple, le développement du tourisme médical en Jordanie (site, lepoint.fr, 2015).

En ce qui concerne la tendance mondiale du tourisme, les études de l'OMT en 2013 ont montré que les crises économiques n'ont pas atténué l'intérêt pour le tourisme. Ainsi, en 2013, les arrivées de touristes internationaux ont augmenté de 5 %. Le nombre d'arrivées était donc de 1 087 millions de touristes dans le monde. Mais le développement du tourisme varie d'une destination à une autre. Ainsi, les principales destinations ayant affiché les meilleures croissances pour l'année 2013 ont été l'Asie du Sud-Est (10 %), l'Europe centrale et orientale (7 %), l'Europe du Sud et l'Afrique du Nord (6 %), alors que la croissance du secteur du

tourisme en Amérique était de 4 % seulement. D'autre part, l'Europe a accueilli le plus grand nombre de touristes durant l'année 2013, avec 563 millions d'arrivées (OMT, 2014).

En revanche, il est utile de remarquer que les pays arabes sont moins privilégiés par les touristes. Il est également indispensable d'étudier la compétitivité entre les pays arabes en matière touristique. L'ensemble des pays arabes a enregistré 72 millions de touristes en 2014. Mais l'Arabie saoudite constitue la principale destination dans le monde arabe, avec 17 millions de visiteurs ; elle est suivie par le Maroc, l'Égypte et les Émirats qui ont enregistré une moyenne de 9 millions de touristes par pays durant la même année. Malgré leurs atouts, (patrimoine, richesses historiques), ces destinations demeurent exposées à la baisse du nombre de leurs visiteurs (unites.uqam, 2014, *Op. Cit.*).

3.4-les effets du contexte politique instable :

Les attentats terroristes du 11 septembre 2001 aux États-Unis constituent l'un des événements marquants, troublant non seulement les relations entre les pays occidentaux et orientaux, mais affectant aussi le secteur touristique. Suite à ces attentats, les réservations de vols pour les pays arabes ont chuté de 20 % à 30 % l'année même. Les touristes choisissent des destinations plus sûres et moins éloignées de leurs pays respectifs. En Jordanie, en Égypte et dans la partie nord de l'Afrique, les agences de voyages ont dû annuler ou reporter entre 60 % et 70 % des voyages prévus. En 2001, la chute des déplacements touristiques a ainsi été de 5,2% dans l'ensemble des pays arabes.« *A la suite des attentats du 11 septembre 2001, l'avenir du tourisme international au Moyen-Orient semblait en péril. Ce jour-là, l'espace aérien américain a été brusquement fermé, tandis que dans le monde entier, beaucoup craignaient bientôt d'être témoins des débuts violents d'un « choc des civilisations » entre l'Occident et le monde arabo-islamique, d'où sont originaires les auteurs des attentats et le chef d'Al-Qaïda, Oussama Ben Laden, qui en est le commanditaire. A la mi-octobre, avec la guerre menée par les États-Unis en Afghanistan, les réservations de voyages dans le monde avaient diminué de 20 à 30%. Le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord (MENA) et même les pays non situés près de l'Afghanistan en ont souffert (...) Dû également en partie aux craintes d'une réaction brutale contre les visiteurs occidentaux, les agences de voyage en Jordanie, en Égypte, en Turquie et en Afrique du Nord ont signalé des annulations atteignant 60 à 70% (...) De même, en 2001, les recettes touristiques ont subi une baisse de 5,2%, après un taux de croissance annuel de 6,8% entre 1995 et 2000.* », (Hazbun, 2008, p. 21-202).

Les craintes que suscite la violence terroriste dissuadent les touristes de choisir les pays arabes comme destination touristique, notamment depuis que les groupes terroristes ciblent les touristes. Néanmoins, après une brève période de crise, l'activité touristique a repris et continue même de se développer par rapport aux années précédentes. Ceci provient en partie de l'attrait des touristes arabes eux-mêmes pour ces destinations, préférant les pays arabes aux autres destinations en Europe ou en Amérique. La chute de l'affluence des touristes étrangers a été en partie compensée par la hausse relative des flux provenant des pays arabes. Ainsi, la reprise des activités touristiques dans de nombreuses destinations du Moyen-Orient après le 11 septembre « *n'est pas venue d'un nombre croissant de visiteurs américains, européens ou japonais, mais plutôt de flux intra régionaux.* », (Hazbun, *Op. Cit.* p. 205).

Cependant, il y a lieu de noter que les pays arabes connaissent des crises politiques et socioéconomiques successives qui affectent leurs économies. Les régimes politiques dans les pays arabes sont dans la plupart des cas des régimes moins enclins à la démocratie et à l'ouverture, ce qui amène leurs peuples à se révolter dans plusieurs pays pour revendiquer leur liberté, la démocratie, le respect des droits de l'homme, comme cela a été le cas avec les printemps arabes en 2011. Les révoltes dans les pays arabes ont également pour but la justice sociale et l'abolition des inégalités dans la répartition des richesses : le climat politique qui règne dans les pays arabes apparaît ainsi comme un facteur de blocage pour le secteur touristique.

Si, à l'issue des Printemps arabes, certains pays arabes connaissent encore des situations dramatiques (Kerdoudi, 2015), qui ont conduit à la diminution du nombre de touristes, notamment en Tunisie et en Égypte. Toutefois, l'impact des printemps arabes sur l'activité touristique diffère d'un pays à un autre. Le Maroc, par exemple, a moins souffert de cette conjoncture parce qu'il a diversifié ses produits touristiques et a coopéré avec des compagnies low-cost pour proposer des offres compétitives et attractives, en misant sur la réduction des prix aux touristes, (lavieeco.com, 2014).

Pour sortir des effets de la crise entraînée par les Printemps arabes, les destinations touristiques dans la région cherchent des alternatives et mettent en œuvre de nouvelles stratégies pour attirer les touristes et relancer leurs activités touristiques. En 2013, le secteur a entamé sa relance aux Émirats avec la reprise des flux touristiques venant principalement d'autres pays arabes, d'Asie (Inde) ou d'Europe (Grande Bretagne). La stabilité du secteur s'observe avec une croissance de 10,6 % en 2012, correspondant à 10 millions de visiteurs et 11 millions en 2013 (euronews, 2014, *Op. Cit.*).

Dubaï est toutefois relativement moins affecté par l'instabilité économique ou politique et la sécurité des touristes y est mieux assurée. Cependant, force est de constater que les conséquences des instabilités politiques et économiques d'un pays peuvent se répercuter sur les pays voisins. Ainsi, l'instabilité que connaît l'Irak a eu des répercussions sur Dubaï. « *Dubaï a joui de la stabilité interne qui le caractérise en tant qu'émirat des EAU, mais elle n'est pas à l'abri des perturbations qui pourraient être provoquées par des changements internes et externes ou des événements inattendus. C'est un centre commercial, donc tributaire de la santé des économies mondiales et régionales, qui peuvent toutes deux fonctionner de façon irrégulière. La demande de voyages d'affaires et de loisirs est affectée par les mouvements économiques et érodée par l'instabilité politique et le terrorisme, les problèmes persistants dans une grande partie du Moyen-Orient, et Dubaï pourrait souffrir de sa proximité avec l'Irak tant que ce pays ne sera pas stable.* », (Henderson, 2006, p. 94-95).

3.5- Les caractéristiques des touristes qui se rendent dans le monde arabe :

Bien que les visiteurs occidentaux aient constitué les principales cibles du secteur touristique dans le monde arabe, mais depuis 2003, une nouvelle catégorie de touristes venues de pays arabes exprime son intérêt pour les destinations touristiques de la région. Ainsi, le tourisme interrégional dans le monde arabe représente 40 % du secteur. Dans cette optique, la Syrie et le Liban constituent les principales destinations des touristes arabes ; le Bahreïn attire de son côté particulièrement les Saoudiens. D'autre part, Dubaï constitue la principale destination dans les pays du Golfe. Cette nouvelle tendance, qui s'est affirmée depuis le début du XXI^e siècle, a encouragé d'autres pays tels que l'Égypte et la Jordanie à compenser la diminution de la venue de touristes occidentaux par l'attrait de touristes venant de pays voisins. « *La part du tourisme intra régional dans le Moyen-Orient a atteint 40% de toutes les arrivées internationales au cours de la saison 2003/2004. La Syrie et le Liban sont les principales destinations du tourisme intra-arabe. Bahreïn est une destination clé pour les touristes saoudiens. Les EAU, principalement Dubaï, sont le point focal du tourisme florissant à l'intérieur des pays du Golfe. L'Égypte et la Jordanie ont pu compenser la perte du tourisme européen en augmentant considérablement le nombre de touristes arabes.* », (Al-Hamarnah, 2005, p. 50).

Les touristes arabes viennent souvent en famille, ce qui n'est pas le cas des touristes européens ou américains. Le développement du tourisme arabe attire aussi un plus grand nombre de touristes par rapport aux autres formes de tourisme plus prisées par les non-musulmans. Cependant, ce segment de clientèle se montre particulièrement vigilant en ce qui concerne le

respect des lois religieuses. Ainsi, pour pouvoir les attirer, les hôteliers doivent proposer et certifier que toutes les nourritures ont été préparées selon les normes définies par les lois religieuses. Ceci permet de gagner la confiance des consommateurs. De même, les produits touristiques proposés aux touristes musulmans ne doivent en aucun cas avoir de liens avec des activités interdites par la religion musulmane. Il est toutefois à noter que cette catégorie de touristes est surtout intéressée par les prix bas (Di Foggia, Lazzarotti, 2013).

Il a été observé que les visiteurs venant d'Europe centrale et orientale commençaient aussi à s'intéresser aux destinations arabes. « *Les industries touristiques arabes ciblent fortement les marchés d'Europe centrale et orientale ainsi que les marchés des pays voisins qui étaient pratiquement ignorés dans le passé. La Pologne, la Hongrie, la Russie, la République tchèque, la Turquie, l'Espagne, l'Iran et même la Chine et la Corée ont été abordées par de nombreuses stratégies de marketing et campagnes de promotion arabes. De plus en plus de pays arabes participent à des foires et expositions touristiques dans les nouveaux marchés émergents et vice versa.* », (Al-Hamarneh, *Op. Cit.*, p. 52). Les Européens restent cependant les premières cibles des opérateurs touristiques de la région.

L'aspect religieux constitue une caractéristique commune des destinations touristiques arabes, car les touristes ciblent les lieux saints comme Jérusalem ou la Mecque (Mesplier, Bloc-Duraffour, 2005). Le tourisme religieux constitue donc une autre forme de tourisme qui présente des potentialités importantes. Ces dernières années, le pèlerinage est devenu une autre manifestation du tourisme. C'est ainsi que certains pays tels que l'Arabie Saoudite ont encouragé le tourisme religieux à travers l'Omra de l'été. Par ailleurs, Dubaï a aussi réalisé en 2005 une exposition consacrée au Hadj et à l'Omra. Le tourisme islamique cible particulièrement les touristes arabes et les musulmans non arabes. Dans la même catégorie, l'Irak attire aussi les touristes avec ses sites sacrés de Nadjaf et de Karbala (Al-Hamarneh, 2005).

Le tourisme culturel permet aux touristes d'acquérir de découvrir l'histoire, les civilisations des pays ainsi que les spécificités culturelles de la destination. Pour les touristes venant de pays occidentaux, le tourisme culturel est fortement apprissé. (Al-Otaïba, 2007).

3.6-Les nouvelles opportunités touristiques :

Hormis les sites religieux, archéologiques et historiques, les pays arabes abritent aussi des stations thermales qui favorisent l'expansion du tourisme médical en Jordanie, Tunisie et Égypte. Le tourisme médical gagne donc du terrain dans cette région. Les pays se heurtent

toutefois à la concurrence européenne, qui a déjà établi des stratégies pour attirer les flux touristiques (Al-Hamarneh, 2005). L'Union européenne compte en effet plusieurs sites potentiels pour le développement du tourisme médical, notamment en Roumanie, au Portugal, en Espagne, etc. Il a cependant été prouvé que les destinations en dehors de l'Union européenne offrent des prix plus compétitifs et bas (De Percin, 2013).

Mais ces dernières années, la montée du tourisme écologique et sportif marque aussi les destinations arabes. Les conférences, les manifestations et différents événements sportifs peuvent constituer de nouvelles opportunités et attirer de plus en plus de touristes dans cette région. Dans cette optique, les conférences internationales et les réunions officielles se déroulent dans des endroits tels que Dubaï, Charm el-Cheikh, Doha, Le Caire, Damas, Casablanca et Beyrouth. En ce qui concerne les événements sportifs, les safaris désertiques constituent les principales activités sportives qui se déroulent dans le monde arabe. Les visiteurs peuvent aussi assister à des courses de Formule 1 ou des courses de bateaux. Les tournois de tennis se déroulent quant à eux à Doha, au Qatar. Les différents événements sportifs renforcent ainsi l'intensité de l'activité touristique dans les pays arabes. « *Des infrastructures de première classe pour les conférences et réunions internationales sont mises en place dans de nombreux pays arabes. Dubaï, Charm el-Cheikh, Doha et la mer Morte sont de nouveaux sites de rencontres internationales en plus des lieux bien connus du Caire, de Beyrouth, de Damas et de Casablanca. Les circuits de trekking, les terrains de golf et les safaris dans le désert, combinés aux courses de voitures de Formule 1 au Bahreïn et aux courses de Formule 1 en hors-bord à Sharjah ainsi qu'au Qatar Tennis Open, mettent de nouvelles marques sur la carte du tourisme arabe.* », (Al-Hamarneh, *Op. Cit.*, p. 52).

Le tourisme pourrait se développer suite à la réalisation de complexes touristiques comme Port Ghalib en Égypte, Tala Bay en Jordanie, Yasmine Hammamet en Tunisie, Mogador Plage Blanche au Maroc, les îles artificielles de Dubaï, la Perle et les îles de la Baie Ouest au Qatar, (Abu-Khafajah, 2010). Le complexe Yasmine, par exemple, a pu attirer les touristes à travers la mise en valeur du patrimoine tunisien, mais également grâce à Carthage Land, qui propose de nombreuses activités de loisir aux touristes.

Des failles subsistent cependant au niveau des services et des produits offerts aux touristes. Les riverains semblent être satisfaits de la mise en place du complexe et des services qui y sont offerts, mais les touristes se plaignent souvent du manque d'authenticité des produits. En effet, les touristes qui visitent ce complexe souhaitent aussi découvrir l'héritage culturel de la Tunisie (Hellal, 2008). Cela démontre donc que la conception de complexes touristiques ne suffit pas à

satisfaire les exigences des consommateurs mais elle doit être accompagnée de la mise en valeur des atouts authentiques et patrimoniaux.

Des mesures doivent être prises pour endiguer tout éventuel impact négatif de ce type de complexes sur les communautés locales et leur culture. La perte de l'identité et de l'authenticité des complexes touristiques, pourtant majoritairement construits dans des zones historiques, pourrait provenir du fait que les encadrements et les animations sont principalement réalisés par des étrangers. Seuls les emplois non qualifiés sont confiés aux locaux, comme cela a été observé en Égypte. *« A l'exception d'une partie des emplois d'encadrement ou d'animation dans les complexes touristiques, occupés en partie par des étrangers, ce sont des Égyptiens, originaires de la vallée du Nil, qui sont employés dans les chantiers de construction, les hôtels, les commerces et l'ensemble des activités induites par le développement touristique. »*, (Sanmartin, 2010, p. 118).

Ainsi, l'attrait de touristes par le biais de complexes touristiques se fonde sur la considération de plusieurs facteurs, comme la conservation de l'identité culturelle du site, la conception de produits adaptés aux besoins des consommateurs et la prise en compte des particularités du site. Les événements culturels et les festivals permettent aussi d'attirer les touristes. Parmi eux figurent le festival commercial de Dubaï et le Festival Jarash de la Culture et des Arts (Abu-Khafajah, 2010). Il n'est pas rare de constater que les grands événements comme les championnats, les festivals de musique et de cinéma font augmenter l'industrie touristique. Ces événements s'accompagnent toujours de la construction d'infrastructures d'accueil des touristes. Ainsi, la préparation d'événements profite non seulement aux opérateurs touristiques, mais également aux communautés locales qui peuvent tirer profit de ces nouvelles infrastructures, comme la modernisation du réseau routier, de moyens de communication ou d'un meilleur approvisionnement en eau et en électricité. Elles tirent aussi des bénéfices directs avec la commercialisation de services ou de produits de terroir aux touristes (International Labour Organization, 2010).

Les pays arabes conçoivent donc des événements afin d'attirer les touristes. Le festival du shopping à Dubaï a lieu au début de chaque année et dure 32 jours. Ces dernières années, il a permis d'attirer plus de 56 millions de touristes à Dubaï et a généré 145 milliards de dirhams, soit plus de 39 milliards de dollars. Le *Mall* de Dubaï a enregistré une croissance de 12 % en 2015 ; ce chiffre est amené à augmenter dans les années à venir (Deulgaonkar, 2016). En Jordanie, les opérateurs touristiques peuvent miser sur la valorisation de l'ancienne cité de Jerash où la reine Nour Al-Hussein a institué un festival d'envergure internationale depuis 1980. *« Le festival, qui se tient tous les ans au mois de juillet, transforme l'ancienne cité en un*

événement culturel des plus vivants et des plus spectaculaires. Le festival présente des danses folkloriques par des troupes locales et internationales, des ballets, des concerts, des pièces, des opéras et des ventes d'artisanats traditionnels ; le tout sur les scènes tragiques et parfaitement illuminées des ruines de Jarash. L'idée du festival fut lancée en 1980 par la reine Nour Al-Hussein et le premier festival s'est tenu en 1981. L'événement qui dure trois semaines attire 225 000 visiteurs chaque année. », (Le Blanc, 2010, p. 15).

3.7- Les enjeux de la politique de promotion du tourisme dans les pays arabes :

Les pays arabes ont donc mené différentes stratégies selon leur contexte social, politique et économique pour relancer le tourisme. La Tunisie par exemple, a favorisé le tourisme culturel. Sa stratégie de promotion du tourisme consiste à concevoir des festivals dans différentes villes, dont l'organisation fait intervenir le ministère de la Culture ainsi que d'autres autorités locales. « *La Tunisie a mis les festivals au service du tourisme culturel. Les festivals de Tabarka, de Dougga, du Sahara de Douz, d'Ulysse à Jerba mettent en valeur la richesse patrimoniale des villes d'accueil pour attirer les touristes dans le but d'impulser les économies locales.* », Kessab, 2009, p. 5).

L'Arabie saoudite, de son côté, a favorisé le tourisme domestique et religieux. Elle a investi dans des projets ambitieux permettant de disposer d'infrastructures innovantes, mais au détriment de la protection de l'environnement (Johnson, 2010).

Depuis 2000, la Saudi Commission for Tourism and Antiquities met en avant les valeurs islamiques pour attirer les touristes. Elle a conçu, entre autres, le Plan national pour le tourisme dans l'objectif de développer l'activité touristique. C'est ainsi que le royaume saoudien a pu attirer 36 % des visiteurs en quête de loisirs, 26 % en tourisme familial 23 % en tourisme religieux. En 2010, 4,6 % du PIB de l'Arabie Saoudite provenait du secteur touristique. Ce résultat découle de la valorisation des ressources naturelles et culturelles du pays, qui attirent aussi bien les touristes étrangers que les touristes musulmans. La présence de mosquées et de sites religieux permet d'attirer des pèlerins, tandis que le désert est propice aux touristes en quête d'aventures. En d'autres termes, le tourisme saoudien a connu une réforme importante lui permettant de rester compétitif vis-à-vis des autres destinations touristiques arabes (Johnson, 2010).

Le Maroc, pour sa part, renforce le partenariat public – privé et met à la disposition des opérateurs des équipements touristiques. Il opte également pour la simplification de la fiscalité touristique, des facilités de financement des entreprises touristiques et l'aménagement de zones

touristiques comme le Ghandouri à Tanger. Comme résultats, les investisseurs sont nombreux à venir au Maroc, ce qui a permis au pays d'accroître considérablement ses capacités d'accueil. Le Maroc a en effet investi dans la conception d'infrastructures routières et hôtelières. « *L'évolution du secteur de tourisme marocain était accompagnée d'importants projets d'investissement en infrastructures de base : les routes, les autoroutes, les ports, les aéroports, les villes neuves, etc.* », (Elabjani, 2009, p. 94).

Ces différents cas permettent de constater que dans de nombreux pays arabes, le tourisme a été valorisé en tant que source de développement économique. Ainsi, les autorités dans les pays de la région ont inscrit le développement de ce secteur au registre de leurs priorités. Cela a conduit à des réformes tant au niveau des stratégies globales et des politiques touristiques que de la promotion de l'image de la destination touristique elle-même. Mais force est de constater que la politique de développement du tourisme ne va pas toujours de pair avec le développement durable.

Le tourisme durable devrait avoir des répercussions positives au niveau de l'économie, de l'environnement et de la société dans laquelle il est développé. Mais la durabilité du tourisme fait intervenir plusieurs facteurs intrinsèques et extrinsèques. À ce propos, il est évident que les touristes seront davantage attirés par une destination présentant une économie plus stable. De même, la destination pourrait devenir attrayante si elle ne subit pas de crises économiques, politiques ou sécuritaires récurrentes. Les visiteurs pourraient également être plus attirés par un pays qui prend des mesures afin de limiter les risques sanitaires par rapport à un autre qui présente par exemple des risques élevés d'épidémie. Or, de nombreux pays arabes n'arrivent pas à satisfaire ces critères de durabilité (Hoarau, 2016). Cela pourrait s'expliquer par des failles au niveau de la politique de développement du secteur touristique, notamment en ce qui concerne l'implication des populations locales dans le développement du tourisme et des projets de développement concernant leur territoire. Cependant, force est de constater que de nombreux acteurs touristiques demandent l'appui des pays du Nord (Kassah, 2007).

Or, les politiques mises en place ne permettent d'encourager ni les acteurs touristiques, ni les populations locales à se lancer dans une démarche d'optimisation de la durabilité du tourisme. Seuls quelques pays comme la Tunisie ont fourni cet effort de mise en place d'un tourisme durable à travers les actions menées par le Groupe TUI et sa chaîne hôtelière Magic Life. Même au niveau de ce pays, les entreprises locales montrent encore des réticences pour mettre en application les normes et les standards de durabilité dans les projets en cours. Cela suppose de nouveau un manque de collaboration entre les différents acteurs, dont le gouvernement, les entreprises, les citoyens et autres parties prenantes (Camus et al., 2013).

Conclusion :

Bien que son apparition remonte à la fin du 19^{ème} siècle, avec l'inauguration du canal de Suez et les premières conceptions de Thomas Cook & Son en matière de prestations en séjours, le tourisme dans le monde arabe a dû attendre les dernières décennies du XX siècle pour connaître son essor, que ce soit au Moyen-Orient ou en Afrique du nord.

Cependant, les spécificités géographiques, culturelles et religieuses des pays de la région donnent un cachet particulier à l'activité touristique régionale. Évoluant dans ce contexte connu pour ces particularités, le secteur touristique dans le monde arabe est souvent contraint d'adapter ses moyens, tant humains que matériels et infrastructurels, pour consolider son attractivité. .

En revanche, les crises politiques, sécuritaires et économiques qui s'y sont succédé ces dernières décennies ont mis à mal l'industrie touristique dans la région, comme cela a été le cas au lendemain des attentats du 11 septembre 2001 ou lors de l'éclatement des printemps arabes qui ont déstabilisé de nombreux pays de la région, où l'activité touristique a connu un ralentissement remarquable.

Néanmoins, en dépit des différentes contraintes et afin de renforcer ses capacités de faire face à la concurrence internationale et conserver sa compétitivité, le secteur touristique dans le monde arabe s'adapte progressivement aux nouvelles exigences et demandes des consommateurs. Les pays de région intègrent en effet graduellement les nouveaux modèles touristiques en vogue dans le monde, comme le tourisme durable que nous allons voir dans les parties suivantes.

Chapitre 2 : Les nouveaux enjeux du tourisme durable

Introduction :

Depuis le début des années 1990, comme nous l'avons observé précédemment, le développement de l'industrie touristique connaît une cadence qui s'accélère de plus en plus, malgré les défis majeurs auxquels sont confrontés les acteurs du secteur et les pouvoirs publics locaux, comme l'apparition de la violence terroriste dans certains pays, l'instabilité politique et les conflits armés qui ont succédé aux printemps arabes depuis 2011.

Cependant, tout en faisant face à ces défis, le secteur du tourisme dans la région est appelé aussi à rester à l'écoute des mutations qui s'opère à l'échelle internationale, les nouvelles tendances des consommateurs pour y adapter leurs offres afin de préserver sa marge de compétitivité et faire face à la concurrence. Dans cette perspective, l'intégration du développement durable s'installe graduellement à travers les différentes destinations touristiques depuis le début des années 2000.

Le développement de modèles d'éco-tourisme nécessite ainsi la prise en compte de plusieurs paramètres qui sont, entre autres, la protection de l'environnement et des ressources naturelles, les économies d'énergies, la protection des territoires, des populations locales et de leurs traditions, l'adoption de nouveaux comportements dans l'utilisation des matières premières ainsi que la gestion des déchets.

Dans cette partie, il sera procédé à l'exposé des nouveaux enjeux du développement du secteur touristique et hôtelier dans le monde arabe à la lumière des changements impliqués par la transition vers l'économie durable.

Section 1 : Les évolutions du contexte culturel

1.1- L'augmentation et la diversification des infrastructures d'accueil:

Pour répondre au nombre croissant de touristes, les destinations arabes sont appelées à augmenter leurs capacités d'accueil et d'améliorer en même temps la qualité des services fournis au sein de ces infrastructures d'accueil.

Cela suppose des innovations au niveau des structures hôtelières durable ainsi que des produits qu'elles offrent. C'est dans cet esprit que des pays de la région, comme les Émirats arabes unis, le Koweït, le Qatar et le Bahreïn, ont entrepris de vastes projets de rénovation de leurs parcs hôteliers respectifs après la guerre du Golfe, afin d'installer une hôtellerie ultramoderne (Mesplier, Bloc-Duraffour, 2005).

Le sultanat d'Oman a multiplié depuis 2010 le nombre d'hôtels érigés dans la plaine de Salalah « *le Dhofar disposait de 30 hôtels, dont 27 dans la plaine de Salalah* » (Wippel, 2013, p. 28), où les flux touristiques sont en croissance constante. Outre l'augmentation du nombre, les pouvoirs publics omanais ont diversifié les catégories d'établissements hôteliers édifiés à travers les zones touristiques du pays, notamment en hôtels 4 et 5 étoiles.

Grâce à la politique de développement touristique entreprise dans les années 1990, le sultanat d'Oman a enregistré une importante augmentation du nombre de touristes qui y affluent parallèlement à l'augmentation du nombre d'hôtels. Les flux touristiques dans le pays sont passés en effet de 56 000 touristes en 1994 à 180 000 touristes en 2010. Les touristes viennent principalement pendant la haute saison ainsi que lors du festival annuel du Khareef, selon Wippel (2013), « *Le nombre de clients accueillis dans les hôtels du gouvernorat passa de 56 000 en 1994 à 180 000 en 2010, faisant de la région la deuxième destination touristique du pays (...) Le festival annuel du kharīf est l'évènement culturel qui attire le plus grand nombre de visiteurs de tout le pays* » (p. 28).

Agadir au Maroc a connu d'importantes réalisations pour le renforcement des capacités d'accueil en offre hôtelière. A la faveur du plan de développement du secteur hôtelier déployé dès les années 1970, les pouvoirs publics se sont fixés comme objectif une croissance annuelle de 10% des capacités d'accueil, avec de nouveaux hôtels qui y ont vu le jour. En 2009, Agadir disposait de 72 hôtels, dont six à cinq étoiles et 20 à quatre étoiles. Mis à part leur implantation près des stations balnéaires, les hôtels attirent également les touristes grâce à leur architecture singulière. L'hôtel Sofitel, 5 étoiles est un des derniers construits, par exemple, « *À l'intérieur, les bassins et fontaines, la décoration en zellige et marqueterie donnent du caractère à ce bâtiment récent. Dehors, les vastes piscines, aux larges courbes bordées de meubles de jardins en teck, de tentes qui peuvent assurer la discrétion à l'abri des regards, les vertes pelouses renforcent l'image de ce complexe haut de gamme.* » (Desse, 2010, p. 57).

De nombreuses autres destinations touristiques dans le monde arabe optent aussi pour la construction d'hôtels luxueux. C'est le cas par exemple de la zone touristique d'Hammamet en Tunisie. Pour renforcer et améliorer l'encadrement des politiques de développement du secteur touristique, les pouvoirs publics tunisiens ont mis en place des organes de gestion comme

l'Agence foncière touristique (AFT) chargée de la conception de plans de développement du parc hôteliers. C'est cette agence qui attribue aux investisseurs des terrains et valide les projets de réalisation de nouveaux hôtels.

Après l'aval de l'AFT, l'Office national du tourisme tunisien (ONTT) octroie une autorisation d'implantation du nouveau projet d'investissement une fois la capacité l'architecture de l'hôtel avalidées. L'ONTT possède en effet des codes et des standards en fonction de la catégorie et de la taille de l'hôtel à construire. Il détermine également les différents éléments dont l'hôtel devrait disposer (Hazbun, 2008). En d'autres termes, l'implication de différentes parties prenantes dans l'implantation et la construction d'hôtels permet à la Tunisie de s'assurer de la qualité de ses infrastructures hôtelières.

Par ailleurs, une autre question se pose alors quant au sort des hôtels préexistants. À Gaïa, en Jordanie, les hôtels existants ont été privatisés au début des années 1990 pour être transformés en hôtels luxueux de cinq étoiles, les fonds destinés au financement des investissements dans la construction de ces infrastructures proviennent principalement des investisseurs privés, de la Banque mondiale ou de l'International Finance Corporation (IFC) « *Bien que ce marché de crise reste limité, et fait peu pour aider les hôtels touristiques dans des endroits comme Petra, le gouvernement a investi de l'argent dans l'économie jordanienne et continue de soutenir la demande d'hôtels cinq étoiles* » (Hazbun, 2008, p. 212). Des professionnels ayant déjà des expériences dans le domaine hôtelier ont été recrutés afin de déterminer les plans de construction. Les hôtels haut de gamme ont été conçus dans le but de faire vivre une expérience unique aux consommateurs, tout en veillant à ce que les touristes ne soient pas dépaysés. Ainsi, l'architecture des hôtels a été conçue afin de créer un certain sentiment de familiarité chez les visiteurs, tout en se démarquant des concurrents qui misent sur le tourisme de masse et les styles architecturaux standards. Ainsi, le Zara's Petra Hotel mélange l'architecture arabe en adoptant le style de Damas (Hazbun, 2008).

Outre la structure et l'organisation des hôtels, les hôteliers se basent également sur l'efficacité de la gestion au sein des hôtels. C'est dans cette optique que se sont développées les sociétés internationales de gestion d'hôtels, « *d'une part, a contribué massivement à une gestion de crise réussie, d'autre part, ces tendances ont été renforcées et remodelées par les mêmes crises* » (Al-Hamarneh, 2005, P. 50). Parmi elles se trouve par exemple la Société Mövenpick Hotels & Resorts, présente dans 25 pays. Elle gère 82 hôtels ainsi que des complexes hôteliers et des bateaux dans des destinations arabes comme Dubaï, la Tunisie et l'Arabie Saoudite. La société vise d'abord à développer les activités des hôtels d'affaires, de conférences ainsi que les activités au sein des complexes hôteliers. La société internationale de gestion d'hôtels haut de

gamme cible donc les clients susceptibles d'acheter les produits des hôtels qu'elle gère. Ces clients sont issus d'Europe, d'Afrique, du Moyen-Orient et d'Asie. Elle soutient également les hôteliers souhaitant concevoir des produits adaptés aux exigences des consommateurs au niveau des services et des produits qu'ils proposent (Journal des Palaces, 2015).

Toutefois, le développement durable de projets d'investissements dans le domaine hôtelier suppose aussi la prise en compte de possibles différents avec les populations locales lors de l'implantation de nouveaux établissements et le lancement de nouveaux produits, notamment ceux qui contrastent avec la culture ou les traditions locales.

1.2- L'optimisation de l'expérience touristique par l'association de la modernité aux traditions :

Parallèlement au développement durable des installations hôtelières et leur diversification, l'industrie touristique dans le monde arabe prône aussi de nouvelles approches pour rester attractives, en s'appuyant sur les spécificités, l'originalité et les différents atouts locaux. Les opérateurs touristiques peuvent associer la tradition à la modernité dans la conception d'hôtels, comme c'est le cas en Égypte, dans la vieille ville de New Gurna, près de Louxor.

La résidence du gouvernement égyptien a été conçue par un architecte égyptien appelé Hassan Fathy dans les années 1950. Fathy s'inspire alors des sites archéologiques égyptiens et conserve le style islamique pour ériger la résidence. Par la suite, le secteur touristique a repris cette démarche lors de la création d'hôtels et de *resorts* en Égypte de l'Est. Son successeur, l'architecte américain Michael Graves, s'inspire également des œuvres de Fathy ainsi que des monuments anciens du temps des Pharaons pour créer le *resort* et le village de Hurghda. Cette construction s'étale sur 500 hectares. La création de telles infrastructures permet aux visiteurs de mêler tradition et modernité durant leur séjour (Daher, 2007).

Le même cas s'observe en Jordanie. Afin de donner une image à la fois moderne et traditionnelle à la structure hôtelière, les managers et les architectes optent pour la construction d'une structure imitant l'architecture des villages jordaniens de la région de Bilad al Sham.

La chaîne hôtelière de Mövenpick en Jordanie en constitue un exemple en s'intégrant dans le village avec son architecture traditionnelle, elle offre aussi une expérience moderne et unique à ses consommateurs par ses produits. Le Mövenpick est un hôtel de luxe comprenant un spa. Il met à la disposition de sa clientèle des jardins similaires à ceux du village, des allées étroites et des fontaines. Le client peut aussi apprécier la vue sur la mer. En d'autres termes, la tradition permet aussi aux opérateurs touristiques d'augmenter le nombre de visiteurs (Daher, 2007).

Outre la culture, les hôteliers misent aussi sur la religion pour attirer les touristes musulmans, « en outre, certains praticiens de l'industrie du tourisme dans des lieux non musulmans ont pris des mesures pour satisfaire les besoins particuliers des visiteurs musulmans, illustrés par la fourniture de repas halal et la signalisation de l'hôtel pointant vers La Mecque pour la prière ainsi que des informations sur les mosquées. Les efforts ont été censurés pour leur insuffisance (Syed, 2001) et le sujet mérite d'être approfondi. Compte tenu des problèmes potentiels, les musulmans peuvent préférer rester dans une culture familière lorsqu'ils voyagent, ce qui a été qualifié de *tourisme islamique* » (Zamani-Farahani, Henderson, 2010, p. 81). L'image de la modernité, certes, est très recherchée par les visiteurs, mais dans les destinations accueillant des pèlerins comme l'Arabie Saoudite, les hôteliers doivent, d'une part, répondre aux exigences des touristes européens en quête de modernité et très curieux de la culture saoudienne et, d'autre part, respecter les normes imposées par la religion islamique. C'est ainsi que les hôtels en Arabie Saoudite, par exemple, proposent des menus halal et multiplient au sein de l'établissement des signes d'orientation vers la Mecque pour indiquer la direction des prières. Pour les touristes musulmans, la religion compte parmi les principales raisons de choix d'une destination arabe. Mais cette forme de tourisme domestique ne peut se développer que si les différentes structures d'accueil réservées aux touristes sont adaptées à la Charia. Ainsi, le tourisme islamique exige des hôteliers qu'ils fassent en sorte que les croyances et l'esprit de l'islam transparaissent dans les effets vestimentaires, la conception des chambres, la préparation des repas et la conception des divertissements. À titre d'exemple, les employés de l'hôtel adoptent des uniformes traditionnels, respectent la durée de travail pendant le Ramadan. Ainsi, il existe autant de stratégies que de destinations touristiques et d'hôtels pour attirer les clients, mais il existe plusieurs stratégies mises en place par les hôteliers en fonction de leurs caractéristiques et des spécificités de la destination où ils sont implantés. Ces stratégies sont représentées dans le tableau suivant :

Tableau 1 : Différentes stratégies mises en œuvre par les hôteliers pour attirer les consommateurs (traduction libre)

Stratégies de différenciation	Exemples
Création de produits dont la qualité est élevée par rapport à ceux des concurrents, via l'amélioration du design, de la technologie et/ou de la performance	Le design de l'hôtel Burj Al Arab à Dubaï lui a donné un statut iconique permettant de le ranger parmi les bâtiments uniques, comme l'Opéra de Sydney.
Accès à des canaux de distribution améliorés	Les hôtels peuvent proposer des approches multicanaux pour acheter leurs biens et leurs services. Ceci peut se faire à travers des agences de voyage, directement via Internet ou par l'intermédiaire des centres de réservation de l'hôtel, ou encore à travers des services digitaux sur les télévisions.
Développement de la réputation d'un segment de marché à travers le design, l'innovation, la publicité, etc.	La chaîne hôtelière Savoy et la rénovation de ses propriétés s'opèrent à partir de produits hauts de gamme ou des services avec plusieurs fonctionnalités.
La promotion de produits de qualité supérieure	La capacité de diffuser des informations via différents canaux (exemples : canaux digitaux ou en ligne)
Offre de services à un niveau supérieur	Les services de majordome des compagnies hôtelières comme la chaîne Ritz Carlton sont personnalisés.
Ajustements des prix des biens et des services	Proposition de restauration rapide comme alternative au menu principal haut de gamme.

Source : Hassanien et al., 2010, p. 162

1.3- Les défis du développement de l'industrie touristique dans les pays arabes :

Le développement de l'hôtellerie, comme nous l'avons souligné auparavant, ne peut pas être dissocié de l'évolution du secteur du tourisme. Or, celui-ci est aussi dépendant de la conjoncture économique, sociale et politique, dès lors que les différents événements politiques qu'ont vécus successivement les pays de la région ont influencé le taux de fréquentation des hôtels par les touristes. Depuis les Printemps arabe, la Tunisie par exemple a perdu son image de marque et ne parvient plus à attirer les touristes européens comme auparavant (Colleu, 2017). Mais ce vent de révolte qui a touché des pays arabes a profité à d'autres pays, comme la Turquie, qui a enregistré une hausse de la fréquentation de ses hôtels.

D'autre part, avec la persistance de la violence terroriste dans certains pays arabes, les touristes se montrent plus réticents à séjourner dans les hôtels arabes et, par conséquent, le taux de leur occupation chute davantage. Les hôtels et les restaurants sont les cibles privilégiées des terroristes, car ils accueillent en masse des personnes de cultures auxquelles s'attaquent les groupes terroristes réunissant des publics sans défense, les infrastructures hôtelières constituent des cibles privilégiées facilement accessibles.

L'autre défi majeur auquel est confronté le développement durable de l'industrie touristique concerne les problèmes liés au foncier. En effet, les investisseurs cherchent des sites particuliers pour implanter leurs hôtels. Or, ces sites sont souvent protégés ou habités par les communautés locales. En conséquence, l'implantation de ces infrastructures peut provoquer le mécontentement des populations locales. C'est le cas, par exemple, de Hammamet (Tunisie), *« les infractions sont nombreuses ; certaines antérieures à la création de l'APAL, d'autres plus récentes. Sur les 17 km de côtes, le public ne dispose que de quelques accès à la mer, et doit en général contourner les luxueux hôtels construits très près du rivage. Par ailleurs, il arrive fréquemment que les propriétaires de villas « pieds dans l'eau » privatisent la plage, ce qui déclenche des altercations avec les usagers voulant accéder au rivage »* (Bounouh, 2012, p. 18) où les riverains sont très préoccupés par la privatisation des plages par les hôteliers et autres investisseurs privés. Outre cette privatisation, les investisseurs érigent des hôtels luxueux près du rivage. Or, de tels faits sont source de différends entre les usagers et les hôteliers.

En outre, depuis quelques années, le défi environnemental est déterminant dans le développement de l'activité hôtelière. Les consommateurs deviennent de plus en plus exigeants sur le volet lié à la protection de l'environnement dans leur choix de produits et de destinations touristiques. C'est pourquoi les opérateurs et investisseurs du secteur touristique commencent

à tenir compte des enjeux liés au climat et l'écologie dans la conception et la réalisation de leurs projets pour garantir la durabilité et leur attractivité à l'avenir.

Section 2 : Réduire les impacts négatifs du tourisme sur l'environnement et la culture

Le tourisme suppose des interactions entre les communautés locales et les touristes. Mais les interactions peuvent parfois être à l'origine d'une modification du mode de vie des populations locales et de l'utilisation de leurs espaces. « *Dans certains cas, le tourisme a contribué à la propagation de certaines valeurs négatives comme la prostitution, la contrebande, l'alcoolisme (Liu et Var 1987). L'influence du tourisme sur le mode de vie des habitants et sur leur contrôle et l'accès à leurs ressources est devenue très évidente avec la mondialisation de l'économie mondiale. On voit déjà dans de nombreuses régions du monde que le tourisme a eu des effets néfastes à long terme sur certaines communautés locales, même avant la mondialisation* » (Mustafa, 2010, p. 45).

Dans certains cas, la rencontre entre le touriste et un autochtone incite ce dernier à commercialiser ses coutumes. Cependant, afin de pouvoir communiquer et entrer en interaction avec les étrangers, le résident local est contraint de s'appropriier leur langue et leur culture. Cela n'entraîne pas exclusivement des résultats négatifs, puisque cela favorise, bien au contraire, l'ouverture à d'autres cultures et l'acquisition de savoirs expérientiels qu'il peut potentiellement valoriser. Mais en même temps, le risque de perte d'identité et la disparition des dialectes locaux au profit des langues étrangères s'accroît.

Le développement du tourisme durable contraint les acteurs touristiques à œuvrer pour la promotion de l'éducation, des droits de la femme et sa place dans la société pour renforcer le développement local. Cela induit donc l'amélioration des conditions de vie des populations locales et des équipements publics, comme la construction d'hôpitaux et d'écoles et de la création d'emplois. Or, ces différentes transformations pourraient modifier, voire impliquer la disparition des liens sociaux et familiaux traditionnels (Hassen et *al.*, 2012).

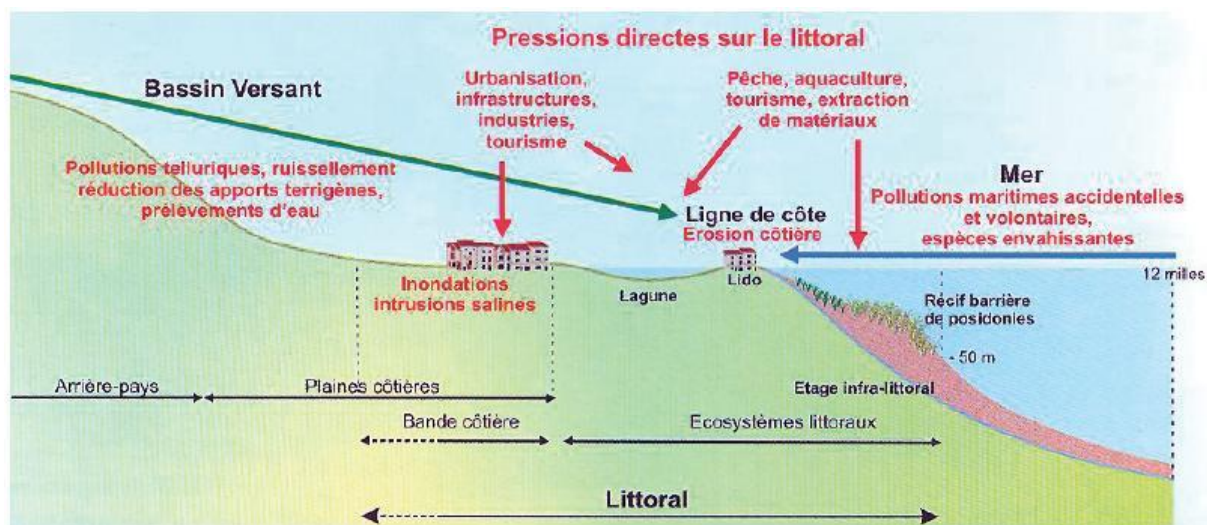
Sur le plan écologique, l'augmentation de l'activité touristique peut favoriser dans de nombreux cas le développement de la pollution.

En incitant les touristes à découvrir les récifs coralliens, par exemple, les acteurs du tourisme peuvent négliger les impacts négatifs de la forte présence de touristes dans cet écosystème particulier. Les interventions de l'homme sur l'habitat d'une espèce végétale ou animale peuvent en effet modifier celui-ci et le fragiliser. Dans les pays du Golfe, les récifs coralliens

constituent les principales attractions pour les touristes. Le nombre de touristes qui y viennent ne cesse d'augmenter, « un rapport de 2008 sur l'état des récifs coralliens dans la mer Rouge et le golfe d'Aden (Kotb et al., 2008) a identifié les principaux problèmes comme étant les dommages causés par le tourisme (c'est-à-dire par les ancres et les plongeurs) et les dommages liés au dragage, à l'enfouissement, les eaux usées et la pollution. En réalité, le tourisme est un problème beaucoup plus vaste que les simples impacts directs des activités des touristes, et est une cause partielle ou majeure de dragage, d'enfouissement, des eaux usées et de la pollution » (Gladstone et al., 2012, p. 385) et la construction d'infrastructures artificielles réduit les habitats naturels. Dans certains cas, les touristes brisent accidentellement les récifs coralliens ou rejettent des déchets dans la mer. Ces perturbations conduisent à modifier des mouvements d'espèces telles que les requins ou les dauphins.

Les impacts du développement du tourisme sur l'environnement marin pourraient être illustrés par le cas de l'Égypte. « Le développement le plus précoce des infrastructures touristiques telles que les stations balnéaires, les jetées, les passerelles, les lagunes artificielles, les plages artificielles et les épis a conduit à l'habitat par le remplissage, le dragage, le creusement, l'envasement et le remplacement par des bâtiments. Les habitats ont également été perdus indirectement, par exemple, en raison d'une modification de l'hydrodynamique entraînant une sédimentation, une accrétion à contre-courant, une érosion à la dérive et une altération des canaux d'écoulement naturels des oueds » (Gladstone et al., 2012, p. 380) (figure 2).

Figure 2 : Les sources de pression sur le littoral méditerranéen



Source : Plan bleu, cité par Magnan, 2009, p.13

Cette figure montre que le développement du tourisme a conduit à l'érosion de la côte. L'urbanisation, la construction d'infrastructures et la multiplication des industries du tourisme favorisent les inondations et les intrusions salines. À cela s'ajoutent la pêche, l'aquaculture et l'extraction de matériaux qui contribuent aussi à l'érosion côtière. Les activités humaines s'accompagnent de pollutions, volontaires ou non, de la mer, ce qui favorise le développement d'espèces envahissantes.

2.1- Le tourisme, un secteur confronté aux défis climatiques :

Les aléas climatiques peuvent, dans certains cas, engendrer des blocages dans le domaine du tourisme. En effet, le réchauffement climatique peut entraîner la diminution de touristes qui viennent dans les pays arabes, dans la mesure où il entraîne l'érosion des côtes et des inondations. Ce phénomène planétaire va entraîner la disparition des espèces qui ne peuvent pas s'adapter à ce changement du climat et de leur milieu naturel (Verner, 2012). Or, la faune et la flore constituent l'un des intérêts des touristes pour un site donné.

Le changement climatique a un impact sur l'environnement, qui, pourtant, constitue l'une des principales attractions des touristes. Mais il a aussi des répercussions sur les populations locales, ce qui pourrait avoir des récupérations sur le comportement des touristes. Le temps et le climat d'une destination touristique constituent en effet des facteurs majeurs qui définissent la durée des séjours des touristes dans une destination donnée.

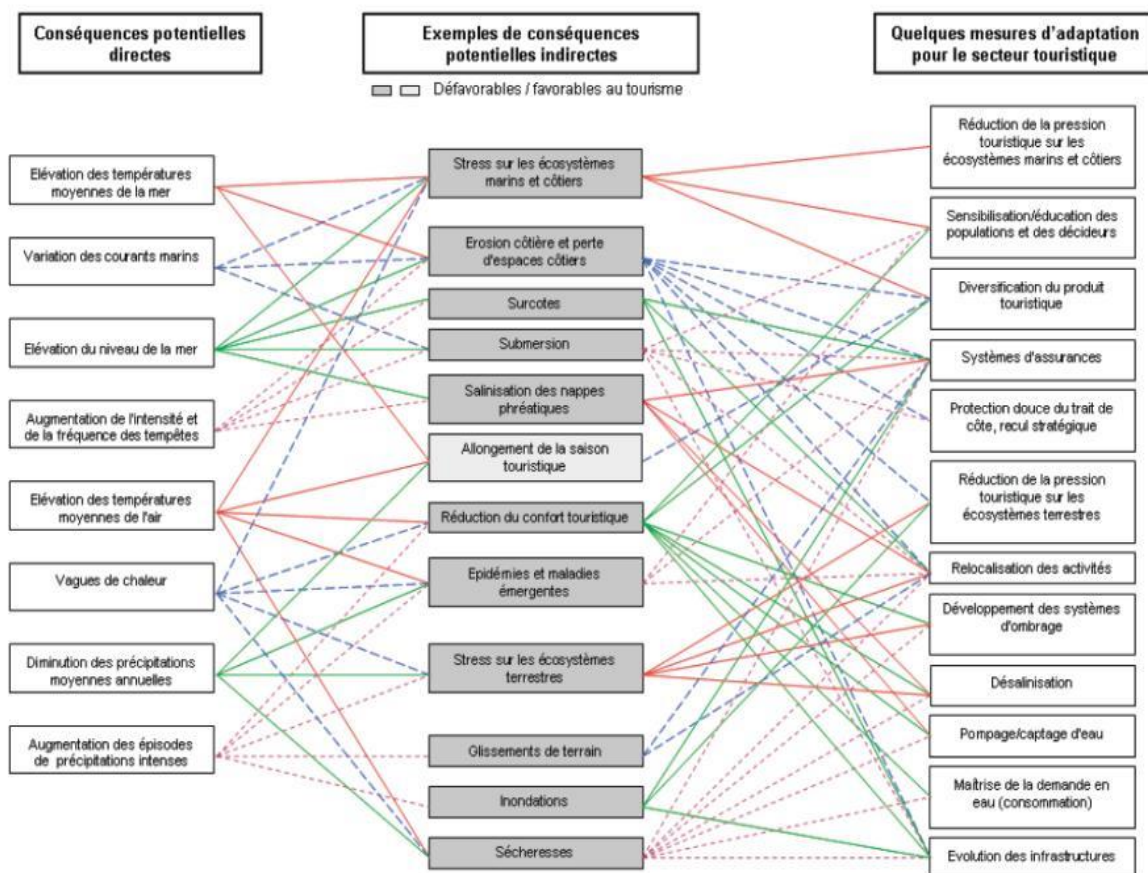
A titre indicatif, la tendance actuelle laisse prévoir une augmentation de la demande touristique dans les sites touristiques de haute altitude, conséquemment à la hausse graduelle des températures dans les pays tropicaux, la demande touristique dans l'hémisphère sud du globe pourrait diminuer dans les années à venir.

Face à de telles perspectives, les touristes pourraient aussi modifier à l'avenir le choix de leurs activités et de leurs destinations touristiques (Gössling et al., 2012). En effet, les touristes peuvent faire preuve de résilience quant à l'effet du réchauffement climatique dans leur destination touristique. Cette capacité de résilience varie en fonction du type d'activité que le touriste effectue dans le site touristique. Ainsi, les touristes qui se rendent en Méditerranée montrent des comportements différents, selon qu'ils séjournent dans des hôtels situés dans les zones côtières, près de la plage, ou dans les zones de l'intérieur ou au sein des zones urbaines (Gössling et al., 2012).

Le phénomène du changement climatique pourrait renforcer de nombreuses contraintes qui caractérisent déjà les pays arabes : désertification, hausse des températures, sécheresse, manque

d'eau, etc. (Hassen et al. 2012). Dans un contexte de réchauffement climatique et de désertification, le problème du manque d'eau s'intensifie, alors que les problèmes climatiques sont aussi accentués par l'augmentation de la pollution dans les mers. C'est la raison pour laquelle les gouvernements et les acteurs touristiques sont amenés à mettre en place des politiques de gestion de l'eau efficaces pouvant assurer des disponibilités en mesures de couvrir les besoins des populations locales et des touristes (Fonds pour l'Environnement Mondial, 2008). Ci-après les conséquences du changement climatique en Egypte :

Figure 3 : Prédiction des impacts du changement climatique sur les littoraux touristiques en Méditerranée



Source : Billé et al., cité par Magnan, 2009, p.39

Le réchauffement climatique engendre donc progressivement des hausses des températures moyennes et l'augmentation du niveau de la mer. Autant de facteurs favorisant donc la provocation de phénomènes comme les tempêtes mais aussi la diminution de précipitations moyennes annuelles. Le déséquilibre au niveau du milieu marin va aussi changer les courants

marins. De manière indirecte, le changement climatique va renforcer les transformations des écosystèmes marins et côtiers et la réduction de l'espace côtier.

Parallèlement, le réchauffement climatique va allonger la période touristique, mais les séjours risquent d'être moins agréables pour les touristes. En outre, les épidémies et les maladies émergentes sont à craindre si l'environnement est perturbé.

2.2- Le tourisme et le développement durable dans les pays arabes :

Le développement durable suppose que les ressources naturelles qui sont à la disposition des générations actuelles soient exploitées rationnellement pour qu'elles puissent couvrir encore les besoins des générations futures. Le concept de développement durable en lui-même suppose donc la protection, la régulation de l'utilisation des ressources naturelles et la protection de l'environnement. Outre les ressources naturelles, il convient également de protéger les patrimoines et les cultures. Or, l'activité touristique conduit souvent à la surexploitation des ressources existantes, mais produits aussi des effets négatifs sur les populations locales qui se traduirait par la perte de leur identité à force de côtoyer les touristes (Hulse, 2008).

Pour les Etats, il demeure ainsi difficile de trancher entre la concentration des efforts sur le développement de l'industrie touristique qui constitue une source stratégique de revenus en devises et le développement durable qui contraint les pouvoirs publics à renoncer aux activités économiques portant atteinte à l'environnement.

Toutefois, faute de projections à long terme, dans plusieurs pays, les solutions à court terme l'emportent souvent sur les alternatives pérennes. L'approvisionnement en eau illustre bien les situations de surexploitation des ressources naturelles par les secteurs trop demandeurs en la matière, comme celui du tourisme. En Jordanie, par exemple, où l'eau est une ressource rare, « *les touristes contribuent à accroître la demande en eau. La Jordanie compte plus de 4 millions de visiteurs sur le site de Petra, au bord de la mer Rouge et de la mer Morte. Les hôtels et les piscines utilisent une grande quantité d'eau. Le tourisme étant très important pour l'économie du pays, le secteur est privilégié dans l'approvisionnement en eau, au détriment des régions rurales* » (Chollet, 2015, p. 8).

Pour illustrer l'ampleur des tensions sur l'eau en Jordanie, il est utile de noter que le pays est approvisionné en eau à partir de la nappe fossile Disi qui, jusqu'aux années 1980, était utilisée principalement dans l'agriculture. Mais, depuis les années 1990, l'aquifère est exploité beaucoup plus pour répondre aux besoins en eau des populations urbaines et du secteur hôtelier.

Cependant, « *au niveau international, l'épuisement des ressources souterraines, est le résultat d'une « compétition silencieuse de pompage » entre les pays. Cette compétition est en cours entre la Jordanie et l'Arabie Saoudite en ce qui concerne la nappe fossile de Dis* » (Ferragina, 2011, p. 82), cette ressource, de surcroît non renouvelable, est partagée avec l'Arabie Saoudite, ce qui suscite parfois entre les deux Etats des tensions liées à son partage, et ce, parallèlement aux tensions internes entre les différentes régions du pays et différents secteurs d'activité en Jordanie, où le secteur touristique est décrié, étant accusé de surexploitation de cette eau.

Outre l'eau, de nombreux espaces ont été également aménagés pour accueillir des infrastructures touristiques. Non seulement cela modifie l'utilisation de l'espace, mais crée également un déséquilibre au niveau de l'aménagement et de l'utilisation de la terre. « *La structure territoriale du tourisme sud méditerranéen est également problématique. La polarisation de l'activité touristique sur le littoral n'a fait qu'aggraver les inégalités de développement au détriment des arrière-pays* » (Weigert, 2012, p. 234).

En Tunisie, les opérateurs touristiques favorisent le tourisme balnéaire. En conséquence, depuis le début des années 2000, les zones littorales subissent une forte concentration d'infrastructures d'accueil au détriment des régions de l'arrière-pays. Ainsi, 90 % des hôtels et des infrastructures ont été construits au niveau des zones littorales, contre 10 % seulement dans l'arrière-pays (Weigert, 2012, p. 234-235).

Au-delà des inégalités dans l'accès aux ressources et au développement socioéconomique, la prolifération des activités touristiques entraîne dans certaines régions des rapports conflictuels entre les communautés locales. C'est le cas dans le Sahara marocain où les responsables des randonnées touristiques Nwâji se revendiquent comme étant des autochtones. A ce titre, ils se considèrent comme étant les seules légitimes pour proposer cette activité, alors que d'autres groupes autochtones contestent à ceux-ci ce statut, sous prétexte que ce ne sont pas d'authentiques nomades. Les Nwâji se seraient en effet imprégnés de la culture nomade à force de côtoyer les nomades qui arrivent dans le pays, avec qui, ils ont appris à vivre diverses expériences à travers le temps. « *L'argent disparaît parfois on ne sait où, à moins qu'il ne profite à une tribu plus qu'à une autre, car la « solidarité nomade » ne joue qu'à l'échelle globale. Sur le terrain, le sentiment d'appartenance reste fixé aux points de segmentation des groupes et le tourisme envenime les luttes d'accès au territoire.* » (Cauvin-Verner, 2008, p. 72).

En Mauritanie, zone intermédiaire entre le monde arabe et l'Afrique noire, une forte concentration touristique est observée dans la région d'Adrar. Depuis 1996, les liaisons avec cette région du désert mauritanien sont facilitées grâce au recours à des avions charter en provenance de l'étranger, à l'instar des vols Paris – Adrar. Pour répondre aux besoins des

consommateurs, les populations locales ont opté pour un changement de mode de vie. Ainsi, ils ont délaissé la culture de la datte et l'élevage de chameaux, leurs principales activités, pour devenir chameliers pour les touristes. D'autre part, nombreux sont les habitants des oasis partis chercher du travail dans le domaine touristique en ville. En d'autres termes, les activités traditionnelles tendent à s'effacer au profit du seul tourisme et le mode de vie des habitants change, au point où même les écoliers préfèrent abandonner les bancs de l'école pour faire du commerce avec les touristes.

En Mauritanie, le tourisme a conduit aussi à la recomposition spatiale. Jusqu'alors zone de rencontre de populations blanches et noires, la région d'Adrar est devenue la destination de populations arrivant en masse de la vallée du fleuve Sénégal, à la recherche d'emploi au détriment des populations locales. L'affluence de diverses populations vers cette région a conduit à l'abandon de la culture locale et l'intégration de cultures étrangères. Désormais, la culture nomade est défavorisée au profit des cultures européenne et sahélienne. Les nomades se sont sédentarisés et occupent les villes. Mais, pour continuer à proposer leurs services aux touristes, ils continuent toujours de donner l'image de nomades typiques aux visiteurs, malgré ce changement de leur mode de vie, et ce, même si leurs actions et leurs comportements ne sont plus authentiques (Choplin, Rouillier, 2009).

Ce phénomène n'est toutefois pas spécifique aux pays arabes, car dans certains pays comme Bali, la culture, l'art et la spiritualité ont longtemps constitué les principales attractions des touristes. La culture est l'image de marque de la destination. Mais au fur et à mesure que le temps passe, « *on constate désormais à Bali un risque d'enfermement identitaire à l'image de ce que d'aucuns ont pu noter pour d'autres îles touristiques comme, par exemple, la Corse : " Le poids des mythes et des représentations dans une vie sociale sur laquelle plane le respect moral d'une authenticité 'identitaire' génère une distorsion comportementale entre ce que l'on est, ce que l'on fait et l'image qu'on entretient de soi" »* (Michel, 2011, p. 36).

2.3- La gestion rationnelle des ressources et la protection des identités locales dans le contexte du tourisme durable :

Il faut remarquer que la préservation des ressources naturelles pour les générations futures dans un contexte de développement durable n'entraîne pas de privation pour les générations actuelles. Il s'agit plutôt de la rationalisation de leur utilisation pour un partage équitable entre

les générations dans le temps sur la base de la pérennisation des ressources. Pour ce faire, cela nécessite une évaluation exhaustive des besoins actuels auxquels doit être limitée l'exploitation des ressources et la préservation pour les générations futures (Hulse, 2008).

Il est entre autres nécessaire de bien répartir ces ressources entre les populations. La vigilance porte plus particulièrement sur les ressources non renouvelables.

Pour le tourisme, « *l'application des bons principes du "développement durable" au tourisme, si elle est encore très problématique, est plus que jamais une nécessité* » (Knafou, 2011, p. 4), il s'agit de rationaliser et de gérer les transformations induites par cette activité pour qu'elles ne nuisent pas à l'identité des communautés locales et au développement du site touristique. Vu sous cet angle, la rationalisation de la répartition des ressources pour les générations actuelles et futures ne peut se faire qu'à travers des actions environnementales. Ainsi, le développement doit certes avoir des objectifs économiques, mais à cela s'ajoute la nécessité de protéger les écosystèmes. Cette démarche implique que les activités des générations actuelles ne portent pas atteinte à la qualité de l'environnement, au lieu de vie et à la réserve de ressources pour les générations futures. Pour le tourisme durable, il est nécessaire que les activités engagées puissent assurer le développement économique, social et environnemental, selon l'Organisation Mondiale du Tourisme, « *le tourisme durable, prend pleinement compte de ses impacts économiques, sociaux et environnementaux actuels et futurs, en répondant aux besoins des visiteurs, des professionnels, de l'environnement et des communautés d'accueil* ».

Néanmoins, parfois des problèmes découlent d'une faille au niveau de la politique mise en place pour assurer la durabilité du tourisme. A titre indicatif, en Jordanie, depuis 2001, Aqaba est devenu une zone économique spéciale au sein de laquelle a été conçu le complexe de Saraya Aqaba, comprenant des hôtels de haut standing d'au moins quatre étoiles, une zone résidentielle où sont implantés villas et appartements, des hammams, des souks, des bains turcs, des restaurants, des musées, des galeries d'art, des bureaux et des centres de conférences, ainsi qu'un parc aquatique. Or, cette image de modernité contraste avec celle de la ville ancienne (Semmoud, Alaïme, 2014, p. 226). En outre, la construction de ces nouvelles infrastructures a entraîné le déplacement des populations qui, dans la plupart des cas, sont socialement vulnérables. « *Si le transfert de la population n'a pas fait naître de tensions sociales, cette stratégie de légitimation par la stigmatisation s'est heurtée, en revanche, au mécontentement et à la mobilisation d'environ une centaine d'habitants du quartier* » (Semmoud, Alaïme, 2014, p. 231). Dans ce cas, il apparaît que la promotion du tourisme a nécessité la révision de l'exploitation de la ressource foncière. Cependant, si cette option s'est avérée bénéfique,

compte tenu de l'attractivité du site, elle a exclu les populations locales du partage des sols, et des bénéfices du développement touristique.

Plusieurs autres difficultés ont été rencontrées dans les pays qui ont opté pour la promotion du tourisme durable. En Tunisie, la chaîne hôtelière Magic Life, filiale du groupe TUI, s'est lancée dans le tourisme durable afin de mettre ses offres en harmonie avec le développement durable du tourisme.

Dans cette démarche, elle effectue une veille sur les stratégies mises en place pour préserver l'environnement et mène des études d'impacts environnementaux des activités du groupe. Mais la rationalisation de l'exploitation des ressources dans un contexte de développement durable semble difficilement atteignable. D'abord, les acteurs privés et publics ne se mettent pas en synergie et leurs collaborations afin de coordonner leurs actions en faveur du tourisme durable sont faibles. D'autre part, le retour sur investissement découlant des activités de promotion du tourisme durable semble moins intéressant. En conséquence, afin de réduire les coûts, les entreprises sont parfois tentées de diminuer les services proposés aux consommateurs (Camus et *Al.*, 2014).

Bien qu'il soit perçu comme un levier important pour les économies des pays arabes, le secteur touristique demeure encore fragile à cause de l'inefficacité des politiques publiques le régissant (Kassah, 2007).

Pour rester compétitifs, les acteurs du tourisme mettent en place des stratégies susceptibles de produire des services et des produits touristiques à faible prix. Les innovations ne font pas tellement partie des sources d'avantages concurrentiels des entreprises touristiques dans les pays arabes. Or, étant donné l'instabilité politique et économique qui sévit dans la région, les dévaluations monétaires sont très fréquentes, occasionnant ou accentuant le déficit de la balance commerciale de plusieurs pays. De ce fait, le tourisme, considéré comme un secteur à privilégier pour optimiser la croissance économique, apparaît insuffisamment rentable (Kassah, 2007).

L'épisode du Printemps arabe a modifié l'économie de nombreux pays qui ont connu des révoltes dans la région. Dans ce contexte, les destinations touristiques arabes ont perdu leur notoriété auprès d'une grande partie des touristes potentiels, notamment européens et américains. L'image même de ces destinations touristiques est devenue négative en raison du climat d'insécurité qu'elles reflètent. Par conséquent, le Printemps arabe a fortement impacté les pays où le tourisme constitue la principale source de devises comme l'Égypte, la Tunisie et le Yémen (Ali et *al.*, 2012).

Par rapport aux objectifs du développement durable à l'horizon 2030 tracés par les Nations Unies, l'industrie touristique peut contribuer à l'objectif n°8 portant sur « *la promotion de la*

croissance économique soutenue, partagée et durable et un travail décent pour tous ». De son côté, en termes d'emploi, l'OMT (Organisation Mondiale du Tourisme) a défini des principes du tourisme durable qui incluent la création d'emplois décents et le développement de retombées socioéconomiques réparties de manière équitable (OMT, 2003).

Sur la même trajectoire, l'OIT (Organisation Internationale du Travail) souligne que « *le travail décent résume les aspirations des employés dont la mise en œuvre passe par l'application d'objectifs stratégiques, dans le respect de l'égalité entre hommes et femmes* » (OIT, 2003).

Un emploi décent se caractérise par la sécurité d'un revenu stable et suffisant correspondant au travail fourni, des conditions de travail assurant le bien-être au travail, la sécurité physique, la santé des travailleurs et le respect des droits de chaque employé ; la sécurité professionnelle favorisant l'amélioration des qualifications et des compétences par la formation professionnelle, la possibilité d'une évolution de carrière, la protection contre le licenciement abusif et arbitraire.

Selon Sommerville (2007), « *les directeurs des ressources humaines ne sont pas uniquement en charge de gérer les ressources internes fournies par leurs organisations, mais aussi de les développer et de les adapter selon le changement du marché* » (p. 135).

Les défis des managers de direction seront ainsi d'équilibrer les préoccupations de rentabilité des hôtels, les principes de l'emploi décent préconisés par l'OIT et l'OMT, et les dispositions légales et réglementaires concernant l'emploi.

Section 3 : Vers une nouvelle transition culturelle

3.1- Faiblesse du patrimoine culturel :

La durabilité du tourisme « *peut être considérée comme un ensemble de principes, d'ordonnances politiques et de méthodes de gestion permettant de développer le tourisme en conjonction avec la protection des ressources environnementales, culturelles et infrastructurelles des destinations touristiques pour l'avenir* » (Prayag, et al., 2010, p. 700). Le tourisme et l'hospitalité durables doivent également offrir un service de qualité et satisfaire les touristes, en tant qu'invités, tout en veillant à ce qu'ils participent à des expériences significatives qui améliorent leur connaissance et leur compréhension de la durabilité, et en inspirant les autres voyageurs et les professionnels de l'hospitalité et du tourisme (ONU-OMC, 2011).

Les grandes entreprises touristiques et d'accueil se heurtent au dilemme de développer ou non de nouvelles stratégies et cibles en matière de durabilité, pour répondre à un certain nombre des ODD.

Bien que les principaux acteurs de l'industrie du tourisme et de l'hôtellerie dans leur majorité soulignent publiquement leur engagement envers la durabilité des entreprises, la définition dominante au sein de l'industrie repose sur les impératifs opérationnels, l'efficacité des entreprises et les économies de coûts plutôt que sur toute préoccupation fondamentale pour la durabilité. Ainsi, alors que bon nombre des programmes environnementaux abordés dans le secteur visent à réduire la consommation d'énergie, la consommation d'eau et les émissions de déchets, ils contribuent également à réduire les coûts.

Ces définitions de la durabilité dans l'industrie du tourisme et de l'accueil peuvent être considérées comme mettant l'accent sur un modèle de continuité des activités qui fournit « *un outil précieux pour explorer les moyens de réduire les coûts, gérer les risques, créer de nouveaux produits et conduire à des changements internes fondamentaux dans la culture et la structure* » (Azapagic, 2003, p. 303).

L'urbanisation et la modernisation rapide ont eu des impacts sociaux significatifs sur les « villes arabes » au Moyen-Orient. Cela a accéléré les menaces qui pèsent sur la disparition des quartiers historiques et du patrimoine local de ces pays en développement (Orbasli, 2007). En effet, dans le cas des Émirats arabes unis, le directeur du département des projets généraux de la municipalité de Dubaï a noté que Dubaï « *perd chaque jour un de ses bâtiments historiques. De plus, il est difficile d'intervenir pour les protéger, à moins qu'ils ne soient protégés par la loi* » (Paradkar, 2006, p. 29).

Cependant, il existe des initiatives pour restaurer certaines parties de Dubaï, perçues comme des places authentiques et plaisantes pour le « regard touristique » (Urry, 1990). Tel est le cas des mesures prises pour conserver une collection d'environ 40 bâtiments traditionnels près du ruisseau Dubaï. Il a été recensé que 300 des 3 000 bâtiments historiques de la ville de Dubaï ont survécu à l'expansion moderne (Paradkar, 2006). Même s'il existe plusieurs musées à visiter dans le circuit touristique (le musée de la municipalité de Dubaï, l'école Al-Ahmadiya et la Heritage House), les hôtels et les industries touristiques de Dubaï ne mettent pas suffisamment l'accent sur le développement de ses institutions culturelles en tant que composantes du produit de destination.

Bien que certains Émirats aient développé des associations culturelles grâce à des formes spécifiques de tourisme patrimonial et de tourisme muséal (Fox, 2006), des lacunes culturelles importantes subsistent. Le problème concerne la manière dont les bâtiments et les cultures

modernes ont supplanté les architectures et les cultures traditionnelles de Dubaï, ce qui a conduit à l'effacement de la représentation culturelle et patrimoniale de Dubaï. En dépit de cette rareté des ressources patrimoniales et des institutions reflétant l'histoire, l'appartenance ethnique et la tradition de Dubaï est importante et a des répercussions sociales. Dans l'analyse de contenu de Govers et Go (2005) du matériel photographique et textuel de vingt sites Web de l'entreprise basée à Dubaï, il a été conclu que l'image de Dubaï en tant que destination n'avait pas « *reflété de façon cohérente sa véritable identité culturelle* », (p. 86).

Les représentations patrimoniales ne sont pas seulement des ressources importantes pour que les touristes internationaux puissent apprécier et découvrir une autre société, mais sont idéologiquement et culturellement importantes pour la population locale.

Un développement touristique durable nécessite la promotion d'une approche socioculturelle dont le secteur touristique reconnaît dorénavant l'importance. Pour cela, des changements structurels devraient avoir lieu à moyen terme. Le défi consiste à développer des formes culturelles de tourisme où diverses ressources nationales clés peuvent être utilisées de manière efficace. En effet, il existe un besoin imminent que les hôtels de Dubaï réadaptent leurs cultures. Il leur est nécessaire de revoir leurs produits d'accueil et de tourisme en utilisant des particularités et des distinctions culturellement orientées, comme la gastronomie, qui n'a pas encore de particularité reconnue par les touristes.

En effet, malgré l'existence naturelle de la cuisine émiratie, elle n'est pas universellement reconnue ou proposée comme produit hôtelier et touristique de grande réputation. Une telle innovation nécessite des investissements dans le développement de produits, la recherche et le marketing, faisant partie intégrante d'une tendance plus large qui devrait considérer « l'émiratisation » comme une philosophie culturelle. Toutefois, un mouvement plus large au Moyen-Orient a bien marqué la « révolution halal », où la demande de produits alimentaires halals est importante. La production et la consommation halal ne sont donc plus une pratique régionale, mais une exigence internationale (Taylor, 2009). Cette évolution, conjuguée aux pratiques culinaires adaptées localement, pourrait être authentifiée dans une cuisine qui s'adresse à un segment plus vaste du marché dans de nombreux secteurs de l'industrie hôtelière.

3.2- La promotion de la culture arabe :

Dans le cas des Émirats arabes unis aussi, même si que le pays a d'autres alternatives pour développer des produits et services qui pourraient être durables sur le plan économique et culturel, la principale préoccupation concerne son potentiel de développement de produits

culturels en mesure de refléter l'identité du pays, dans une démarche proactive visant à développer une image touristique basée sur son « capital culturel » et ses racines religieuses.

Toutefois, il y a eu des tentatives de promouvoir le tourisme islamique. En effet, les touristes peuvent visiter la Mosquée de Jumeirah et Ibn Batutta Mall, qui sont des sites qui encouragent les expériences éducatives tenant compte des aspects de la religion et civilisation islamique.

De nouvelles tendances et évolutions apparaissent lentement dans la région, comme l'investissement et l'adoption de pratiques commerciales et de systèmes de collecte de fonds basés sur les principes islamiques pour développer des hôtels conformes à la « Sharia » (Emirates Business, 2008). De telles initiatives incitent les populations locales à adopter et développer des formes d'hospitalité et de tourisme fondé sur des principes et des codes comportementaux qui représentent la société et la culture nationale.

D'importantes opportunités de croissance se présentent aux hôtels islamiques dans la région, une raison pour laquelle ils s'orientent vers cette option. Pour ce faire, les hôtels islamiques adaptent leur image aux normes requises.

Même les relations avec les clients peuvent être gérées avec le même principe et être considérées comme une partie de l'Ibadah (une pratique du culte musulman). En effet, il a été indiqué que le « renforcement des relations » et les éléments de « cordialité » font partie intégrante de la culture arabe où le respect, la confiance et les relations personnelles sont des éléments clés de l'approche et de la stratégie commerciale (Saif, 2009).

Le développement des compétences sur les principes de gestion hôtelière dans un contexte arabe doit répondre non seulement aux dimensions culturelles du pays, mais aussi aux fondements et spécificités de la destination (Hankinson, 2009). La démarche à suivre pour le développement des compétences dans ce sens s'appuie sur l'élaboration d'une combinaison de communications appropriée et stratégique visant à améliorer l'image de la destination (Mccartney et coll., 2008). En conséquence, l'objectif général serait de développer des perceptions positives de l'image de destinations comme Dubaï d'une manière qui soit conforme à ses racines islamiques, à son origine et à ses fondements socioculturels.

3.3- La gestion écologique :

Les relations de travail sont l'aspect de la gestion des ressources humaines qui vise à instaurer une relation amiable employeur-employé. La bonne relation motive les employés et augmente la productivité. En fait, les relations de travail positives sont un atout intangible et durable et une source d'avantages concurrentiels pour toute organisation.

« Un moyen important d'encourager l'implication et la participation des employés au sein de l'organisation est de rechercher des entrepreneurs au sein de l'entreprise à orientation sociale ou écologique connus sous le nom d'éco-entrepreneurs » (Mandip, 2012, p. 246). Les idées écologiques doivent être bien accueillies par tous les employés, quelle que soit leur désignation, ce qui les encouragera à s'intéresser aux questions environnementales et à tirer le meilleur parti de leurs compétences.

Le personnel chargé de la gestion des ressources humaines a un rôle à jouer auprès de la direction pour créer un environnement de travail participatif où les employés sont libres d'exprimer leurs idées sur les questions écologiques, car ce sont en réalité eux qui sont responsables de la mise en œuvre de comportements éthiques au quotidien. Cela signifie que la réalisation des résultats écologiques dépendra en grande partie de la volonté des employés de collaborer (Collier & Esteban, 2007), car souvent, les meilleures idées proviennent des employés qui travaillent dans ce domaine particulier (Casler, Gundlach, Zivnuska, 2010).

Le champ des relations de travail devrait être élargi en lançant un système de suggestions au sein de l'organisation, dans lequel chaque employé, du plus haut au plus bas niveau, aurait la possibilité de contribuer au système. Cette pratique aidera à créer une plus grande prise de conscience sur les problèmes écologiques.

Le maintien des politiques et de la confiance à long terme entre la direction et les employés donnera à ces derniers la possibilité d'exprimer leurs idées personnelles sur leur travail et contribuera à créer un climat propice à des pratiques et des systèmes de gestion écologiques.

« L'adoption et l'intégration complètes de GHRM dans les affaires ne sont pas impossibles mais nécessitent une approche modifiée des pratiques RH existantes de la part de la direction et des employés simultanément. Un rôle clé pour les responsables de l'environnement RH pourrait être de guider les supérieurs hiérarchiques en termes de coopération complète du personnel vers la mise en œuvre de politiques environnementales, ce qui signifie que les RH doivent aider les supporteurs et créer des réseaux d'acteurs désireux d'agir pour changer le statut actuel » (Sathyapriya, Kanimozhi et Adhilakshmi, 2014, p. 32). Les principales pratiques mises en œuvre sont :

- Le bureau sans papier :

La majeure partie du travail dans les bureaux est gérée sur papier, mais avec l'introduction de l'informatique, la consommation de papier est réduite. Aujourd'hui, le commerce électronique et l'apprentissage ont modifié les méthodes et les procédures en les transformant en « bureaux sans papier ». Le bureau sans papier est un lieu de travail où l'utilisation du papier est soit

restreinte, soit éliminée. Enfin, nous affirmons que La réduction de l'utilisation du papier contribue à conserver les ressources naturelles, à prévenir la pollution et réduire le gaspillage d'eau et d'énergie.

- La conservation d'énergie :

La conservation de l'énergie peut avoir un impact important sur l'environnement. Dans le but de fournir des services plus efficaces et plus respectueux de l'environnement, des bureaux, dans le monde entier, ont mis en œuvre des initiatives de conservation de l'énergie pour réduire l'impact sur l'environnement. Les employés peuvent par exemple éteindre les ordinateurs et les lumières avant chaque départ ou également s'initier au covoiturage et prendre les transports en commun.

- Le recyclage et l'élimination des déchets :

Le recyclage est la méthodologie de traitement des matériaux usés en produits nouveaux et utiles. Le recyclage réduit l'utilisation de matières premières qui auraient autrement servi à fabriquer de nouveaux produits. Par conséquent, cette pratique permet d'économiser de l'énergie et de réduire la quantité de déchets jetés dans les poubelles, rendant ainsi l'environnement plus propre, l'air plus sain et frais. Dans le cadre de leurs initiatives vertes, plusieurs organisations mettent en œuvre un programme de recyclage visant à augmenter la quantité de produits recyclés et à réduire la quantité de déchets.

3.4- La qualité écologique :

Dans sa pratique, le tourisme durable fait en sorte que les industries touristiques et les touristes ne produisent pas de dommages environnementaux à la région qu'ils visitent, et qu'ils soutiennent aussi la communauté locale.

Cependant, dans le contexte de développement durable, *« les hôtels, comme le connaissent d'autres entreprises, sont font face à diverses pressions externes (des communautés, des forces concurrentielles et aussi des réglementations gouvernementales) qui encouragent à des pratiques respectueuses de l'environnement (Kasim, 2007, Al-shourah 2007). En outre, l'augmentation du nombre de touristes soucieux de l'environnement révèle une tendance future qui pourrait compromettre l'industrie si les questions environnementales ne sont pas abordées. De plus, l'engagement envers des pratiques respectueuses de l'environnement pourrait*

conduire à de meilleures performances organisationnelles comme l'indiqué par plusieurs chercheurs (voir Molina-Azori'n et al., 2009) » (Siti-Nabiha et coll., 2014, p. 24).

Dans le contexte de l'industrie hôtelière, la gestion de l'environnement peut être considérée comme l'adoption d'un processus continu par lequel les activités d'un hôtel sont surveillées, les programmes et activités appropriés sont mis en œuvre pour réduire l'impact négatif sur l'écologie.

Cependant, il y a un manque de connaissances suffisantes sur la gestion de l'environnement de la part des hôtels, la plupart n'allant pas au-delà des pratiques qui réduiraient leurs coûts d'eau et d'énergie. L'absence des actions environnementales est due à l'impression que de telles actions pourraient affecter la qualité des services fournis, et donc la satisfaction des clients, *« par exemple, Kasim (2009) a exploré la prise de conscience et les attitudes des petits et moyens hôteliers de Kuala Lumpur (Malaisie) à l'égard de la gestion de l'environnement. Elle a constaté qu'il y avait un manque de connaissances adéquates sur la gestion environnementale et que la plupart des hôtels n'allaient pas au-delà des pratiques qui réduisaient leurs coûts d'eau et d'énergie. L'absence d'actions environnementales est due à la perception que de telles actions peuvent affecter l'assurance d'une qualité de service exceptionnelle et par conséquent réduire la satisfaction des clients (Kasim et Scarlat, 2007) » (Siti-Nabiha, et al., 2014, p. 26).*

Dans le cas de Dubaï, des chercheurs (voir Orbasli, 2007, Paradkar, 2006) ont constaté, de plus, qu'il y a un manque d'intérêt important pour les hôtels qui adoptent les pratiques touristiques durables, l'insuffisance de l'éducation et la sensibilisation au tourisme durable, le manque de compétences dans l'identification et l'aide pour résoudre les défis et les impacts du développement durable dans les collectivités locales et les travailleurs de l'hôtellerie, les gestionnaires et les propriétaires.

On note également l'absence de référence sur les avantages de la gestion durable du tourisme, ainsi que l'absence de soutien au développement durable des administrations centrales et locales, du secteur public, des organisations touristiques et environnementales à Dubaï.

- La consommation énergétique :

Dans le contexte du tourisme durable, l'énergie constitue une priorité. En effet, l'énergie représente 60% de l'empreinte carbone des hôtels. De ce fait, les hôtels peuvent adopter quelques pratiques pour rendre l'établissement « plus vert ». Il est conseillé :

-d'installer des panneaux solaires. Ces panneaux génèrent de l'électricité et sont plus considérés comme verts ;

- d'utiliser des interrupteurs à minuterie pour réduire la consommation d'électricité, et des robinets thermostatiques pour contrôler le fonctionnement du système de chauffage ;
 - d'utiliser des éclairages à faible énergie ;
 - d'acheter des unités spécialement éco énergétiques pour remplacer les appareils énergivores ;
- En outre, des organisations à but non lucratif se joignent à des entreprises commerciales pour sensibiliser sur l'écologie et la protection de l'environnement à travers des guides gratuits qu'elles émettent, comme la Société Internationale de l'Écotourisme.

- L'utilisation de l'eau :

L'eau est également une ressource à préserver. Selon les Nations unies, 783 millions de personnes à travers la planète n'ont pas accès à l'eau potable et 2,5 milliards n'ont pas d'assainissement adéquat. La plupart des pays considèrent l'eau comme acquise, mais elle reste précieuse pour une partie importante de la population mondiale. Comme pour l'énergie, une utilisation durable de l'eau variera selon l'hôte ; il est ainsi nécessaire d'analyser la consommation en eau et adopter des politiques adéquates en la matière.

Afin d'arrêter le gaspillage d'eau et pour rendre l'hôtel durable, les pratiques suivantes sont recommandées :

- effectuer une vérification de l'eau pour bien comprendre quelle partie de l'hôtel en consomme le plus ;
- former les employés sur les pratiques de conservation d'eau ;
- demander des financements ou des prêts pour investir dans de nouvelles technologies d'économie d'eau.

- Les aliments durables :

Les restaurants sont des endroits adéquates pour développer le tourisme durable et attirer l'attention des touristes. Ils interviennent dans trois domaines : l'approvisionnement, la société et l'environnement.

Concernant l'approvisionnement, dans un contexte de développement durable, les restaurants ne devraient servir que des aliments locaux et leurs viandes proviennent d'animaux ayant été élevés avec une certaine éthique.

Le recours au recyclage et le compostage dans le service restauration est également requis dans le contexte de tourisme durable pour :

- réduire les déchets alimentaires en analysant les tendances de commandes dans les hôtels ;
- redistribuer les matières premières non utilisées et la nourriture non consommée ;

- former les employés sur l'utilisation des bacs de recyclage et les différents autres gestes à adopter ;
- mettre en avant des consignes dans les chambres pour guider les clients sur l'utilisation des bacs de recyclage.

L'industrie de l'hôtellerie peut trouver plusieurs avantages à devenir verte, notamment l'avantage concurrentiel. Un hôtel vert peut à la fois fidéliser rapidement les employés et les clients, mais aussi être mieux valorisé.

A Dubaï, le premier hôtel vert a été lancé par le groupe hôtelier Intercontinental en 2008, présentant notamment ces quelques caractéristiques écologiques : utilisation de panneaux solaires et l'énergie éolienne, don aux associations de bienfaisance des aliments non utilisés et non périssables, système de récupération d'eau de pluie pour les toilettes, matériels faits à partir de matériaux recyclés et respectueux de l'environnement.

Cette chaîne d'hôtels recourt à l'utilisation importante de technologies dans le recyclage et la conservation de l'eau et de l'énergie. Des mesures drastiques pour diminuer à la fois la pollution sonore, la pollution de l'eau et la pollution atmosphérique doivent ainsi être prises par le manager pour s'engager dans un environnement durable. De ce fait, il est important de former continuellement ses employés à l'adoption des pratiques environnementales conformes aux normes vertes établies par l'hôtel.

3.5- La certification écologique :

L'éco-certification d'un hôtel indique sa durabilité et son implication dans les actions de responsabilité environnementale. La certification *Green Globe*, la certification *Green Leaf*, le leadership en matière de certification *Energy and Environmental Design*, *Développement durable Programme Eco-certification* sont des exemples d'écolabels.

Chacun de ces programmes possède ses critères de certification. Certains sont auto-vérifiés tandis que d'autres sont strictement réglementés par des tiers. D'autres disposent d'un modèle hybride qui comprend à la fois une auto-vérification et des règlements tiers.

En raison de la grande variété de programmes de certification disponibles, il est difficile d'évaluer les pratiques clés requises pour un hôtel vert. De nombreux managers ne disposent pas d'une connaissance complète et d'expertise en matière de gestion de l'environnement. De plus, certains programmes d'éco-étiquetage ne sont pas fiables et inconnus des clients et des hôteliers même. Ainsi, la participation à des programmes d'éco-certification reste faible, alors

que ce dernier est important sur la question de durabilité. Cela représente un autre défi pour les managers.

Principalement, l'objectif de l'éco-étiquetage ou de certification dans le tourisme est de mettre en évidence les meilleures pratiques pour les produits et services et d'assurer une gestion durable ou la consommation durable dans les pratiques touristiques. Aujourd'hui, il existe dans le monde plus de huit cents programmes différents de certification écologique pour l'écotourisme, l'hospitalité et le tourisme.

La gestion efficace de l'environnement dans l'industrie hôtelière n'est pas facile à réaliser. Cette industrie ne cause pas de pollution de l'environnement à grande échelle telle que la dégradation de la couche d'ozone ou la contamination de manière significative des ressources naturelles. Elle ne consomme pas de grandes quantités de ressources non renouvelables et, à cet égard, n'est pas ordinairement dans la première ligne des préoccupations environnementales comme d'autres industries. Néanmoins, à long terme, les conséquences de ses activités sur l'environnement seront importantes. En effet, puisque le confort et les services aux clients consomment une large quantité d'eau et d'énergie, l'utilisation efficace de ces ressources relativement faibles entraînera une dégradation progressive de l'environnement.

Dans la phase de transition vers l'éco-tourisme, le changement est assez difficile pour le personnel et les clients. Mais le manager peut prendre de nombreuses initiatives pour rendre plus facile l'implication des employés et des clients dans les nouvelles politiques vertes de l'établissement. Il peut mettre à la disposition de ses clients le choix de participer à la réduction de consommation de l'énergie ou de l'eau via des publicités sur des tablettes. Il est primordial aussi que le manager suive et contrôle les besoins d'entretien ménager de l'hôtel, surtout l'utilisation des produits d'entretien par les employés.

L'enjeu principal du manager est ainsi de communiquer aux employés de manière régulière l'importance des initiatives des pratiques environnementales et de les former en permanence sur les programmes de tourisme vert. Il doit partager le principe de « 3R3E » au grand public : Réutilisation, Réduction, Recyclage, Écologie, Économie et Équité. Afin de trouver régulièrement des projets innovants pour attirer l'attention de ces employés et de ces clients, le manager peut, par exemple, mettre en place un système de récompense de meilleur employé conservateur, organiser des rencontres et des conférences sur l'écologie des activités hôtelières. Ces programmes de gestion environnementale permettent aussi aux hôtels d'en tirer profit avec une diminution des coûts d'exploitation d'une part, et d'autre part, une augmentation du nombre de clients potentiels. Il est toutefois important d'informer les employés sur les conséquences

des activités environnementales sur les coûts afin de toucher leur sensibilité et d'augmenter leur participation à ces nouveaux programmes.

Comme évoqué précédemment, le tourisme vert attire plus de réservations de clients dans l'industrie hôtelière. Certains consommateurs sont sensibles aux questions de responsabilité environnementale et sociale des hôtels, et font ainsi pression pour qu'ils deviennent plus responsables. La majorité des clients dit être préoccupée par le développement durable lors d'un séjour à l'hôtel. Ils se considèrent de plus en plus comme une partie intégrante du triangle de la responsabilité dans l'amélioration de la prise en compte du développement durable.

Parfois, il est très difficile pour les hôtels de mettre en œuvre des mesures écologiques en l'absence de la coopération des clients. Le manager peut jouer aussi la carte des offres de remises et de fidélité. Un atout essentiel pour promouvoir l'hôtel vert qui passe par des offres de réduction de tarif ou des programmes de fidélité.

Le manager peut utiliser les réseaux dans cette marche vers le tourisme vert. Plusieurs entreprises hôtelières ont affiché leurs performances environnementales via Internet, comme, par exemple, Innovation Hôtel, qui est une vitrine en ligne d'un hôtel vert du futur. Les visiteurs du site peuvent découvrir cet hôtel écologique en en faisant une visite virtuelle. Accor et Scandia, à leur tour, offrent des démonstrations en direct de leurs réalisations environnementales. Le site Wyndham, quant à lui, fournit une plateforme de communication qui permet aux visiteurs et aux membres de partager des idées et des expériences vertes, s'imposant ainsi comme une source abondante d'enseignements et d'information sur l'environnement (Yu-Chin (Jerrie) Hsieh, 2012).

Conclusion :

Le secteur du tourisme et de l'hôtellerie dans les pays arabes connaît des changements divers dans sa stratégie d'adaptation aux nouvelles normes international et, simultanément, pour faire face à la concurrence internationale. En effet, l'apparition de nouveaux types d'activités touristiques répondant aux exigences du développement durable impose ainsi aux pays arabes d'opérer des changements dans leur manière de concevoir les infrastructures dédiées à l'industrie hôtelière et l'instauration de mécanismes efficaces pour la préservation des sites ayant des potentialités pour devenir des destinations touristiques.

Le recours au tourisme durable, avec la mise en œuvre de politiques et moyens de protection de l'environnement et des écosystèmes, loin d'être une option, est incontournable pour les pays arabes pour préserver la dynamique de ce secteur dans la région, compte tenu de leur vulnérabilité face aux effets du changement climatique. Les pays de la région sont en effet parmi les plus affectés dans le monde par la hausse des températures, la raréfaction de ressources naturelles, comme l'eau, mais aussi les terres du fait de la désertification et la dégradation des zones côtières due aux fortes pressions urbaines sur le littoral.

La préservation des identités locales constitue également une préoccupation majeure pour les pays de la région qui misent sur le développement de l'industrie touristique. En effet, influencées par les nouvelles cultures et nouveaux modes de vie à la faveur de l'arrivée de flux touristiques, les populations locales tendent à s'éloigner de leurs traditions pour adopter de nouveaux comportements, Ce que peut entraîner en la perte progressive de l'identité de certaines régions considérées comme des destinations touristiques.

Chapitre 3 : Le tourisme et l'hôtellerie à Dubaï

Introduction :

Rien ne prédisposait l'émirat de Dubaï à devenir une destination touristique. Dans les années 1950, il ne disposait d'aucun hôtel pour accueillir les visiteurs. C'est dans les années 1990 que les premières infrastructures hôtelières ont commencé à y être érigées. À partir de l'année 2000, le flux touristique dépasse le cap des 3 millions de touristes par an à Dubaï. Depuis, sa place dans l'industrie touristique mondiale ne cesse de progresser.

Dubaï a enregistré un fort développement de son activité touristique, soit une croissance dix fois plus élevée que celle de toutes les autres destinations touristiques dans le monde en 2002. L'émirat semble avoir tiré profit des conflits et instabilités qu'ont connus certains pays dans la région pour attirer les touristes. Alors que le monde entier assistait au Printemps arabe, Dubaï a été considéré par les touristes comme la destination la plus sûre dans cette partie du monde (Montasser, Zoweil, 2013).

La politique mise en place par le gouvernement a permis d'améliorer la situation politique, économique, institutionnelle et culturelle du pays, de manière à assurer son développement. Ces différents facteurs ont conduit à la prospérité de Dubaï et à la diffusion d'une image positive de cet émirat envers les observateurs étrangers. En effet, le développement de l'émirat de Dubaï compte parmi les plus spectaculaires. Jusqu'au début des années 1960, l'émirat était pauvre et ne comptait que 30 000 habitants. Mais, en 2009, Dubaï abrite près de 1,4 million d'habitants et attire les investisseurs du monde entier (Hvidt, 2009).

En 50 ans, Dubaï a pu rivaliser avec d'autres pays industrialisés et se démarquer des autres émirats, voire des autres pays arabes sur le plan financier, mais aussi touristique. La promotion du secteur touristique constitue l'un des piliers du développement de Dubaï (Hvidt, 2009). C'est également dans ce contexte que l'émirat a pu se démarquer en tant que destination touristique. À l'instar de toute autre destination, le développement du tourisme à Dubaï s'est appuyé sur le développement de structures hôtelières. Mais d'autres facteurs influencent également le développement du tourisme, tels que les caractéristiques écologiques et culturelles des sites touristiques, ainsi que la situation socioéconomique et politique de l'émirat.

Pour mieux cerner les facteurs de cette évolution rapide, le présent chapitre est donc consacré à l'analyse du secteur touristique et hôtelier à Dubaï. Cette partie a ainsi pour objectif d'étudier les caractéristiques et le potentiel de Dubaï en tant que destination touristique. Il comporte trois axes. Le premier consiste à analyser les principaux facteurs clés du succès de Dubaï dans le

domaine touristique, le deuxième s'intéressera à la qualité du service des transports et le troisième développement portera sur l'étude de l'innovation et de la qualité des prestations des acteurs touristiques privés et publics.

Section 1 : Les principaux facteurs clés du succès du tourisme à Dubaï

Dubaï, l'un des émirats autonomes des EAU depuis 1971, n'était au début pas prédestiné au développement touristique. En effet, le pays abritait autrefois des tribus nomades, dont la pêche et la production de perles étaient les principales activités. Dubaï constitue le deuxième émirat le plus grand après Abu Dhabi. La vocation touristique de cet émirat n'a commencé à devenir une réalité que depuis quelques décennies seulement. L'évolution des arrivées des touristes à Dubaï est représentée dans le tableau suivant :

Tableau 2 : Arrivées des touristes à Dubaï entre 1982 et 2019

Année	Arrivée	Taux de croissance annuel (%)
1982	374 400	-
1990	632 903	-
1991	716 642	13,2
1992	944 350	31,8
1993	1 088 000	15
1994	1 239 000	13,9
1995	1 601 000	29,2
1996	1 768 000	10,4
1997	1 792 000	1,4
1998	2 184 000	21,9
1999	2 481 000	13,6
2000	3 027 000	22
2001	3 626 625	19,8
2002	4 756 280	31,1
2003	4 980 228	4,7
2004	5 420 000	8,8
2005	6,100,000	12,5

2006	6,400,000	4,9
2007	6,900,000	7,8
2008	7,500,000	8,7
2009	7,800,000	4
2010	8,300,000	6,4
2011	9,300,000	12
2012	10,000,000	7,5
2013	11,000,000	10
2014	13,200,000	20
2015	14,200,000	7,6
2016	14,900,000	5
2017	15,790,000	6
2018	15,920,000	0,9
2019	16,730,000	5,1

Source : DCTM, DDIA, EIU et WTO

Bien qu'actuellement Dubaï se démarque de toutes les autres destinations touristiques arabes par ses constructions imposantes elle détient encore des atouts naturels. Parmi eux se trouve par exemple le Ras Al Khor, une réserve naturelle en zone humide accréditée par l'UNESCO, bien qu'elle demeure controversée par certaines études qui réfutent son caractère naturel. Selon ces dernières, Ras Al Khor serait une zone humide construite artificiellement dans le but de développer l'écotourisme (Ryan et al., 2012). D'autre part, Ras Al Khor se trouve aussi menacée par sa proximité avec les constructions qui se développent dans la partie nord-ouest et la partie est du site (Ryan et al., 2012).

1.1- Les facteurs d'attractivité touristique de Dubaï :

1.1.1-Le tourisme d'affaires :

De par sa position géographique, Dubaï constitue un point de ralliement entre le Moyen-Orient, l'Asie, l'Afrique de l'Est, l'Europe centrale et l'Europe de l'Est. Il n'est donc pas étonnant que le site constitue une destination pour les investisseurs et les hommes d'affaires. En d'autres termes, Dubaï, de par sa position géographique, est un point de transit pour les voyageurs. Sa

stabilité politique, économique et sociale lui procure une image positive qui permet d'attirer les investisseurs occidentaux (Maghzi et *al.*, 2011).

D'ailleurs, la raison du déplacement du touriste d'affaires est liée aux projets professionnels. En ce sens, les produits et les services requis par les touristes d'affaires se rapportent principalement à son domaine d'activité. Mais cela ne les empêche pas pour autant de s'intéresser aux autres produits touristiques. Les personnes qui se déplacent pour des raisons professionnelles sont généralement des cadres supérieurs ou moyens, dont des managers de sociétés, cadres commerciaux, des techniciens supérieurs et autres. Ces catégories sont donc issues de la classe aisée dans leur majorité et, en ce sens, ont des budgets leur permettant de solliciter des produits à des prix élevés (Hoerner, 2010). Néanmoins, d'autres études contredisent l'hypothèse de Hoerner, mais, quoiqu'il en soit, il y a lieu d'admettre que les touristes d'affaires ont beaucoup d'expérience dans les déplacements et l'achat des produits dans les différentes régions du monde. Les touristes d'affaires poursuivent des objectifs professionnels et donc recherchent des services, tel le transport, et des hôtels adaptés à leurs besoins. Dans cette optique, ils sont amenés à solliciter des services supplémentaires, comme au niveau de la conciergerie, des mini-guides, des packs afterwork, etc. Les touristes d'affaires se déplacent pour assister ou participer à des salons, des congrès internationaux, des lancements de produits, etc. Toutefois, malgré le fait qu'ils peuvent profiter de leurs voyages pour satisfaire des besoins personnels ou acheter des produits touristiques, il a été observé qu'ils cherchent davantage à être considérés comme des professionnels que comme des touristes. Trois groupes de touristes d'affaires ont été distingués par le Comité régional du tourisme (2014). Ils sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 3 : Les différents types de touristes d'affaires

Profil	Exemple de séjour
Les pragmatiques : profil le plus répandu, présent dans chaque pays. Les attentes des pragmatiques se limitent au contrat de base du voyage d'affaires satisfaisant, à savoir : des objectifs professionnels remplis, des transports efficaces, un hébergement et des services de restauration de qualité. En termes de services,	Des trajets en transport en commun ou en taxi (en fonction de l'option la plus rapide et la plus pratique), un hébergement dans un hôtel facilement accessible depuis l'évènement (proche à pied ou en transports en commun sans changement de ligne) et un emploi du temps consacré entièrement à

<p>ils ont assez peu d'attentes spontanées, étant habitués à ce type de déplacements.</p>	<p>l'évènement (peu de temps libre et des soirées réservées à des dîners d'affaires).</p>
<p>Les exigeants : profil qui représente une faible part de la clientèle d'affaires, mais que l'on retrouve dans chaque pays. Les exigeants sont à la recherche d'un maximum d'accompagnement et de facilitation. Ils aiment savoir que tout est pensé pour eux et se sentir privilégiés. Leurs attentes n'étant pas encore pleinement comblées par les services actuels, ils sont en demande de plus de prestations.</p>	<p>Des trajets en taxis ou en navettes (exemple : Cars Air France), un hébergement dans un hôtel 4 à 5* appartenant de préférence à des grandes chaînes comprenant des services de type conciergerie, spa... et un emploi du temps consacré à la fois à l'évènement ainsi qu'à la découverte de la destination, si cette dernière est facilitée.</p>
<p>Les hédonistes : profil assez répandu dans tous les pays (dans une moindre mesure en Grande-Bretagne). Les hédonistes ont envie de combiner travail et plaisir pendant leurs déplacements professionnels. Ils essaient d'organiser leur temps libre par eux-mêmes, mais il leur est souvent compliqué de vivre une expérience à la hauteur de leurs envies.</p>	<p>Des trajets en transports en commun (pour s'immerger dans la ville), un hébergement facilement accessible depuis l'évènement, mais dans un quartier central et animé (si possible dans un hôtel de charme) et un emploi du temps équilibré entre travail et plaisir.</p>

Source : CMT, « L « Profil et attentes des clientèles d'affaires », Etudes et observations, mars 2014, p16

Avec l'avènement de l'internet et l'arrivée des technologies numériques, la promotion de l'hôtellerie d'affaires requiert principalement la création d'un site web de l'hôtel. Les offres proposées par de tels hôtels sont adaptées à la nouvelle technologie et permettent de faciliter les recherches d'informations par le client (Usigbe, 2013). Pour atteindre les objectifs des clientèles d'affaires, les structures d'accueil proposent des offres adaptées. Parmi elles se trouvent d'abord les services « affaires » existant dans les hôtels. Ces services comprennent la

mise à la disposition des clients de salles de rencontre et de réunions incluant des équipements spécifiques tels que l'accès à Internet, les bureaux, matériel de projection, etc. L'hôtel propose également les offres hôtelières classiques comme la restauration. Avec le développement de services adaptés aux touristes d'affaires, les hôtels destinés à cette vocation deviennent des rivaux d'autres structures d'accueil de manifestations professionnelles telles que les centres de congrès, les parcs d'expositions ou encore des salles de réunions, (*Veille Info Tourisme*, 2015). Les touristes d'affaires certes, sont motivés par leurs activités économiques, mais ils peuvent également s'intéresser à d'autres produits, tel que les animations culturelles ou sportives. À l'instar de toute autre catégorie de touristes, les touristes d'affaires peuvent aussi s'intéresser aux activités ludiques une fois leurs missions professionnelles menées à bien. Souvent, ils cherchent à se restaurer dans des lieux qui leur proposent des repas gastronomiques. En effet, malgré le côté professionnel des déplacements, les touristes d'affaires ne négligent pas les offres festives (Hoerner, 2010). Cela démontre la nécessité de développer des produits pouvant intéresser cette catégorie de clientèle.

Pour ce qui est de Dubaï, il est utile de relever que le tourisme d'affaires connaît certaines limites. Pour 40 % des entreprises et 43 % des associations, le choix d'une destination touristique pour organiser les manifestations professionnelles dépend en premier lieu du climat sécuritaire. Or, comme souligné précédemment, l'avènement de la violence terroriste dans le monde arabe constitue un frein majeur qui limite l'affluence de touristes d'affaires à Dubaï, en dépit de la stabilité et la sécurité qui règnent dans le pays, mais les crises qu'observent les pays voisins en ont eu des répercussions sur cette destination. En outre, les clients potentiels peuvent également se rétracter en cas d'épidémie, de catastrophes naturelles ou encore de fluctuation des taux de change des devises internationales (Observatoire du tourisme, Maroc, 2014).

À Dubaï, les hôtels proposent différentes offres adaptées aux exigences des clients d'affaires. L'hôtel Conrad par exemple propose à ses clients d'effectuer leurs livraisons, tandis que le Ritz-Carlton attire par le fait qu'il se trouve en plein cœur du centre financier international de Dubaï. Le JW Marriott Marquis, pour sa part, dispose de 32 salles de réunion et de salles d'évènements qui en font un centre d'affaires. Après le travail, les clients peuvent se relaxer dans les spas ou les hammams turcs. Le Jumeirah Emirates Towers se trouve au premier rang des hôtels d'affaires du Moyen-Orient. En effet, l'hôtel met à la disposition de ses clients des limousines privées, ainsi qu'un centre d'affaires haut de gamme. Outre cela, le client peut acheter des services dans les spas et accéder à des restaurants de luxe. Si le précédent hôtel mise sur son moyen de transport facilitant les déplacements des clients dans la ville, son concurrent, l'hôtel Grosvenor House attire ses clients par sa position, étant situé au centre-ville, ce qui

pourrait intéresser de nombreux voyageurs d'affaires. Mais, il propose également des brunchs tous les vendredis après-midi. Ces différents hôtels mettent en œuvre des offres et des services combinant les facilités pour travailler, activités et les loisirs, (visitdubai.com).

1.1.2- Le shopping :

Si Dubaï parvient à attirer autant de touristes, c'est grâce à la diversité des offres touristiques qui y sont proposées. L'offre commerciale est très diversifiée, ce qui permet aux touristes d'une part, de bénéficier d'offres uniques, et aux opérateurs touristiques, d'autre part, de développer leurs activités.

Un touriste peut par exemple visiter le Dubaï Mall (*Le Figaro*, 2014). Les touristes acheteurs recherchent la diversité des produits commercialisés, mais misent également sur les bénéfices qu'ils obtiennent grâce aux prix bas qu'offrent certaines destinations et à l'exonération des taxes. Avec ses 70 centres commerciaux, Dubaï est la capitale du shopping du Moyen-Orient. Les clients de ces centres sont principalement des clients aisés, c'est pourquoi de nombreux commerçants vendent des produits hauts de gamme (Mehta et *al.*, 2014).

Les touristes qui viennent à Dubaï sont hétérogènes. Certains cherchent à se divertir, tandis que d'autres viennent pour le tourisme d'affaires. En moyenne, ces derniers visitent Dubaï au moins une fois par an et consacrent entre deux et quatre heures au shopping, destiné principalement à acquérir des souvenirs de leur voyage à Dubaï, mais aussi des produits dont leurs familles ont besoin. L'environnement dans lequel ils effectuent leurs achats et la décoration des boutiques constituent les principaux facteurs de satisfaction des consommateurs. Par rapport à d'autres types de touristes, les touristes d'affaires ne sont pas dissuadés par les prix des produits (Waheed, Tembahare, 2015). Les clients aisés n'hésitent pas à venir à Dubaï pour effectuer leurs achats ou pour se rendre dans les instituts de beauté de luxe. Les riches Iraniennes, par exemple, se déplacent à Dubaï pour recourir aux services des coiffeurs des instituts de beauté de luxe (Saboori, 2009).

A titre d'exemple, le Dubaï Shopping Festival (DSF), qui se tient annuellement en janvier et février, à son principal message publicitaire, diffusé par le site officiel, qui reflète une image de Dubaï comme destination célèbre de shopping, à l'instar de Bangkok, Singapour ou Hong Kong. Depuis 1996, Dubaï n'a cessé d'attirer les touristes venus du monde entier pour acheter les produits vendus dans les *malls* modernes, mais également dans les souks traditionnels, sans oublier les vendeurs de rue. Cette particularité de Dubaï vient de sa position géographique, qui permet le transport de produits venant d'Asie et d'Europe. Cela tient également à sa capacité à proposer des produits de luxe avec de très faibles taxes (Timothy, 2005).

1.1.3- Les évènements :

Les acteurs touristiques profitent de cet afflux de touristes pour favoriser le tourisme de loisir. Les évènements attirent les touristes et leur permettent de vivre des expériences uniques lors de leur séjour. Pour atteindre leurs objectifs, des campagnes publicitaires sont menées pour faire connaître les évènements qui s'y déroulent et les communiquer aux consommateurs potentiels (Mehta et *al.* 2014).

Les touristes ont un large choix en ce qui concerne la gastronomie, les loisirs, les activités et les expériences. Le pays a développé des parcs de loisirs comme Ski Dubaï, Aquaventure et Dubailand. Les touristes peuvent également jouir des activités propres aux régions désertiques comme les safaris et les sports pratiqués sur le sable, tels que le buggy, le quad, le zorbing, etc. (Labourdette et *al.*, 2009). Ceci a permis à Dubaï de s'élever au rang de première destination touristique de luxe dans le monde arabe.

Autant que l'espace urbain avec ses immenses bâtiments et le désert où se déroulent les safaris, le Musée de Dubaï est aussi l'une des principales attractions touristiques de l'émirat. Les touristes non arabes se montrent également intéressés par les souks (Mehta et *al.*, 2014).

Les évènements qui se tiennent à Dubaï sont le fruit des efforts du DTCM (département du tourisme, du commerce et du marketing), chargé de la promotion de la destination touristique. En ce sens, cet organisme crée et développe des évènements, comme il collabore aussi avec les associations sportives pour concevoir des évènements sportifs, accueillir les visiteurs et les participants.

Les évènements sportifs constituent ainsi une opportunité majeure pour Dubaï pour améliorer sa visibilité en tant que destination touristique. Ils constituent aussi un moyen que privilégient les différentes compagnies et acteurs économiques pour développer leurs stratégies de marketing et faire la promotion de leurs produits et services à travers le sponsoring des manifestations sportives (Foley et *al.*, 2012). C'est le cas, par exemple, de la compagnie aérienne Emirates qui sponsorise la série internationale de tournois de rugby, World Rugby Sevens Series.

Dubaï s'est fait aussi une réputation gastronomique, à travers l'organisation du Dubai Food Festival qui s'y tient chaque année. Le but d'un tel évènement est de mettre en avant la variété de l'offre culinaire de l'émirat. L'évènement est organisé par le Dubaï Festivals and Retail Establishment (DFRE), une autre branche du DTCM. D'autres activités, comme le Dubai Festival City, attirent aussi de nombreux visiteurs (Swatman, 2017). En revanche, à Dubaï, c'est

la culture locale qui peine à survivre face à l'image de l'émirat qui s'est construite autour d'une modernisation très rapide, à l'occidentalisation de la population et de son mode de vie (Stephenson, 2014).

1.1.4- Les lieux culturels :

Dubaï était auparavant principalement connu pour ses gratte-ciels et pour ses infrastructures lui conférant une image de modernité et de sophistication. Mais si l'attraction des touristes était principalement focalisée sur la présence des îles artificielles, des hôtels luxueux, les acteurs publics et privés se sont par la suite également intéressés à la valorisation d'autres produits touristiques, notamment l'art et la culture.

À l'instar d'autres destinations touristiques, Dubaï cherche à affirmer son identité et à orienter les observateurs externes vers une nouvelle image. Ainsi, l'émirat s'est lancé dans une démarche de conservation et de relance de la culture nationale et parmi les approches de valorisation de la culture locale se trouvent la rénovation des anciennes villes dans le cadre du projet « Heritage Village » (Moghadam, 2012).

Le projet « Heritage Village » a été conçu en 1997 dans la région d'Al Shindagha comme un village de l'héritage patrimonial, afin de rétablir et de préserver le style de vie des Dubaïotes. Cette démarche permet de valoriser les coutumes traditionnelles ainsi que les principales activités ayant forgé l'identité de l'émirat, telles que la pêche et la culture perlière. Les villageois se lancent ainsi dans la commercialisation de produits qu'ils fabriquent eux-mêmes, comme les bijoux, les poteries, les objets de décoration et les objets fabriqués à partir du palmier. Les visiteurs peuvent y voir des forgerons, ayant autrefois existé dans cette région, ainsi que les outils utilisés par leurs ancêtres pour les activités de la vie quotidienne.

Il est également possible d'y découvrir les chants folkloriques et les danses traditionnelles, ainsi que ceux hérités des commerçants étrangers qui étaient entrés en contact avec les Dubaïotes, (dubaiculture.gov.ae). La valorisation de la culture et du style de vie des populations locales avant l'ère pétrolière constitue l'une des préoccupations de l'émir.

Dans cette approche, l'enjeu principal est de retrouver l'identité nationale à laquelle se réfèrent les habitants de la ville. La rénovation des villes anciennes est donc devenue une priorité pour le développement durable et pour le développement du tourisme en général (Moghadam, 2012). Dans cette optique, Dubaï est désormais un endroit favorable pour le développement du tourisme culturel. Les visiteurs peuvent apprécier le style de vie dans le désert, dans les

montagnes et sur les côtes. Les maisons localisées dans le périmètre du projet « Heritage Village » sont faites de matériaux simples, comme la pierre ou les feuilles de palmiers. Parfois, les touristes peuvent tout simplement voir des tentes à l'intérieur du village. Entre les mois d'octobre et mars, les visiteurs peuvent bénéficier de la médecine traditionnelle mise en place au sein du village. Les tradipraticiens expérimentés proposent divers remèdes à base de plantes médicinales pour les personnes qui viennent les consulter, (dubaiculture.gov.ae).

L'émir de Dubaï, le cheikh Rashid Bin Saeed Al-Maktoum, a entrepris en 1971 un réaménagement important du Fort Al Fahaidi, pour en faire un musée où l'évolution du développement de la ville est retracée. Les différents objets exposés dans ce musée permettent de découvrir la vie locale à Dubaï avant l'ère de l'exploitation pétrolière. Des galeries présentant les habitats arabes traditionnels y sont mises en valeur. Par la suite, l'émirat a aussi transformé l'ancienne demeure de la famille Bait Al Nabudah ainsi que le fort Al Hosn. En 2008, le musée islamique ouvre ses portes (Moghadam, 2012).

Ouvert après sa restauration, le fort de Dubaï vient aussi stimuler la curiosité des visiteurs. Fondé en 1787, le fort est destiné à garantir la défense de la ville. Par la suite, il a servi d'entrepôt pour les armes et les artilleries de l'émirat, puis comme prison pour les hors-la-loi. En 1995, un musée souterrain a été réalisé afin de renforcer l'ancien fort. Dans ce musée se trouvent des anciennes poteries, des tombeaux, des bâtiments ainsi que les vestiges des communautés urbaines. Le musée du Fort Naif, dans le district de Deira, fut, lui, la première station de police de Dubaï. Ainsi, sa visite permet d'acquérir des connaissances concernant les anciens uniformes des policiers, les médailles et leurs badges. Ce musée constitue aussi un réservoir d'informations fournies par la police depuis 1956 (dubaiculture.gov.ae).

Si le musée de Dubaï reste l'un des plus connus des touristes, d'autres musées peuvent aussi être visités, par exemple le musée d'architecture traditionnelle sis dans la région d'Al Shindagha. Il s'agit d'une maison construite en 1928 et aménagée par la suite en musée, puisqu'elle illustre bien l'architecture authentique des maisons traditionnelles. Aussi bien l'architecture du musée que les matériaux utilisés pour sa réalisation sont uniques. En effet, il a été bâti avec des coraux, des pierres, des troncs de palmiers, du bois de santal ainsi que du teck (dubaiculture.gov.ae).

Malgré ces initiatives, le tourisme à Dubaï s'appuie encore peu sur la dimension historique de l'émirat. En effet, sur les 3 000 constructions historiques, 300 seulement ont pu survivre à la modernisation à grande échelle et rapide de Dubaï. Contrairement aux autres émirats, comme Abu Dhabi ou Sharjah, Dubaï n'est pas une destination privilégiée pour le tourisme historique (Stephenson, 2010).

Cependant, les amateurs d'art littéraire peuvent visiter le musée du poète Al Oqaili, considéré comme l'un des plus célèbres poètes de Dubaï. Le musée expose des documents concernant ses correspondances, ses poèmes, ses effets personnels, etc. Le musée des pièces de monnaie, pour sa part, regroupe les différentes pièces utilisées à travers les époques (dubaiculture.gov.ae). Il existe également des musées dédiés à certains animaux, comme le musée du chameau, spécialement créé pour informer les visiteurs sur les chameaux de la péninsule arabique, ainsi que le musée du cheval, où sont rassemblées des informations concernant les chevaux en général, et plus particulièrement les chevaux arabes (dubaiculture.gov.ae).

Si les musées sont principalement conçus pour conserver les objets anciens ou rares disparus de nos jours, l'émirat de Dubaï projette également de construire le musée de l'avenir dès 2019, dans lequel les innovations technologiques vont être exposées. Il est conçu en sept étages, sur lesquels seront établis des laboratoires de la santé, de l'éducation, des cités intelligentes, de l'énergie et du transport. Outre l'exposition de ces innovations technologiques, c'est également une opportunité pour les acteurs privés et publics dubaïotes d'entamer des collaborations avec les entreprises, les centres de recherche et les grandes universités qui ont créé ces produits innovants. L'autre objectif de la conception de ce musée de l'avenir est de donner une autre image de Dubaï, celle d'une destination d'inventeurs. L'Émir de Dubaï, a consacré 136 millions de dollars pour sa réalisation (Manon, 2005).

Les musées et les villes anciennes restaurées constituent un atout attractif pour les touristes intéressés par l'histoire. La valorisation des beaux-arts, quant à elle, était à l'origine une initiative d'acteurs privés et non pas de l'émir, à partir de 1979. Les amateurs de l'art ont alors pu se tourner vers le quartier de Bastakya pour visiter la première galerie d'art à Dubaï. Au fil des années, les galeries d'art se sont multipliées, suite aux initiatives d'acteurs étrangers. En 1978, un étudiant d'origine iranienne et ayant entrepris des études à New York a ainsi installé des galeries d'art dans les zones industrielles. Dans le vieux quartier de Bastakya par exemple, la galerie d'art Majlis a été établie par la Britannique Alison Collins. La Green Art Gallery a été fondée par une famille syrienne en 1995 à Dubaï.

Les touristes à Dubaï peuvent ainsi apprécier l'expression artistique de plusieurs cultures et non pas uniquement celle de Dubaï. Depuis que les œuvres d'art réalisées par des étrangers sont appréciées, l'émirat de Dubaï a commencé à prendre conscience de l'importance de la culture pour la valorisation de l'identité nationale et du Moyen-Orient. Dans cette perspective, les autorités locales ont créé en 2007 le Département de l'art et de la culture chargé de la promotion du patrimoine culturel et la gestion des établissements dédiés à cet effet, comme les fondations et les galeries d'art.

L'art n'a été considéré comme une activité lucrative qu'à partir de l'implantation de Christie's à Dubaï. À cela s'ajoute l'organisation de l'Art Dubaï depuis 2007, pour attirer les artistes et les collectionneurs (Moghadam, 2012).

1.2- La qualité et l'architecture des infrastructures hôtelières :

Les hôtels constituent des éléments clés du développement touristique à Dubaï. L'émirat se démarque en effet des autres destinations touristiques par l'architecture de ses hôtels. Il a même bâti son image de marque avec le seul hôtel au monde à sept étoiles Burj Al Arab hôtel, doté d'une architecture en forme de voile. C'est à Dubaï que les touristes peuvent rencontrer un hôtel sous-marin, un long pont en forme d'arc, des gratte-ciels, etc. (Bendelac, 2014). C'e

La construction d'infrastructures hôtelières dans cet émirat est l'œuvre d'acteurs locaux et étrangers. Ce sont des hommes d'affaires britanniques qui ont transféré à Dubaï leurs capitaux précédemment conservés à Hong Kong. Ils ont par la suite investi dans la construction d'hôtels de luxe, des centres commerciaux et des discothèques. Ces derniers ciblent principalement les clients iraniens qui viennent faire leur shopping à Dubaï, voir des concerts ou plus généralement se divertir (Saboori, 2009).

Le secteur hôtelier fait travailler des ressources humaines diversifiées. Les travailleurs qui viennent d'Asie du Sud, par exemple, sont employés dans la construction. Les Libanais sont recrutés en tant que marketeurs ou vendeurs. Les gestionnaires des ressources humaines sont, dans la plupart des cas, originaires d'Inde ou des Philippines. Cela vient du fait que ces populations sont perçues comme ayant une bonne capacité de communication. Les Européens, pour leur part, occupent souvent des postes privilégiés dans le staff des hôtels dubaïotes (Kathiravelu, 2016).

Le développement du tourisme à Dubaï est propice au développement des affaires. Les investisseurs peuvent être attirés par la valeur ajoutée offerte par le pays ainsi que par les différents avantages qu'ils pourraient en tirer d'un point de vue fiscal et économique.

L'architecture de l'émirat constitue une source d'attractivité pour les touristes. Les projets architecturaux lancés à Dubaï comptent parmi les plus ambitieux dans le monde. Les gratte-ciels de Dubaï sont plus hauts que ceux de Manhattan. Les projets ont permis de créer des îles artificielles comme Palm Islands. Ce dernier comprend le Palm Jumeirah, le Palm Deira, et le Palm Jebel Ali (Christensen, 2010). Les différents projets, leur architecture et l'ensemble des innovations que le pays offre à ses visiteurs constituent unde ses atouts majeurs.

Globalement, il est utile de remarquer que la prospérité du tourisme dans cet émirat ne peut être séparée du développement du secteur de l'hôtellerie. Dubaï compte 573 hôtels, allant des hôtels moyen de gamme aux hôtels cinq étoiles. Pourtant, certains hôtels restent inclassables (Mehta *et al.*, 2014). Au premier semestre de l'année 2014, il a été constaté que les performances des entreprises hôtelières restent élevées et sont amenées à se développer à l'avenir. Selon The Department of Tourism and Commerce Marketing (DTCM) de Dubaï, l'émirat a accueilli plus de 5,8 millions de visiteurs pendant le premier semestre de l'année 2014, (veilleinfotourisme.fr). La durée de séjour et les nuitées ne cessent d'augmenter, et conduisent à une croissance de 12,74 milliards de dirhams (3,5 milliards de dollars), (*frenchwam.com*, 2014).

Pendant la haute saison, les hôtels à Dubaï profitent de l'augmentation de la demande touristique, alors que pendant la basse saison, ils ciblent particulièrement les touristes d'affaires. L'hôtellerie est amenée à se développer à Dubaï dans les années à venir, grâce à la politique touristique mise en œuvre par l'émirat, mais également grâce aux innovations qui consolident l'image de modernité de cette destination, les acteurs du développement touristique font appel aux grands architectes et scientifiques pour concevoir des infrastructures d'accueil futuristes (Montasser, Zoweil, 2013).

Dubaï se caractérise par ses nombreux hôtels de luxe, qui ont fait sa réputation et qui affichent une capacité d'accueil élevée. Les hôtels se démarquent par leur design, mêlant la modernité et l'architecture arabe. Les clients des hôtels à Dubaï viennent de nombreux pays du monde, dont l'Europe, avec 2,9 millions de touristes ou l'Asie du Sud avec 1,8 million de touristes en 2014, (*hospitality-on.com*, 2015). En 2013, le budget que les consommateurs allouent à la location de chambres d'hôtels à Dubaï a augmenté de 17 % par rapport à 2012, ce qui a permis d'enregistrer des recettes de 15,33 milliards de dirhams (4,17 milliards de dollars) (Oxford, 2014).

Dans le secteur hôtelier, le « Burj al-Arab », (Tour des Arabes), constitue l'un des hôtels les plus prestigieux ; il est classé sept étoiles. Cet hôtel unique au monde permet à Dubaï de se démarquer des autres destinations touristiques et illustre l'impact du design de l'hôtel et des services qu'il offre sur l'attractivité du lieu. L'hôtel a été conçu sur une île artificielle par Tom Wright. Sa conception a nécessité l'utilisation de matériaux résistants aux possibles érosions découlant des actions de l'iode et du sable. Le Burj al-Arab met à la disposition de sa clientèle cinq restaurants et un bar. Durant leur séjour, des activités sportives sont proposées aux touristes (Lefèvre, 2011).

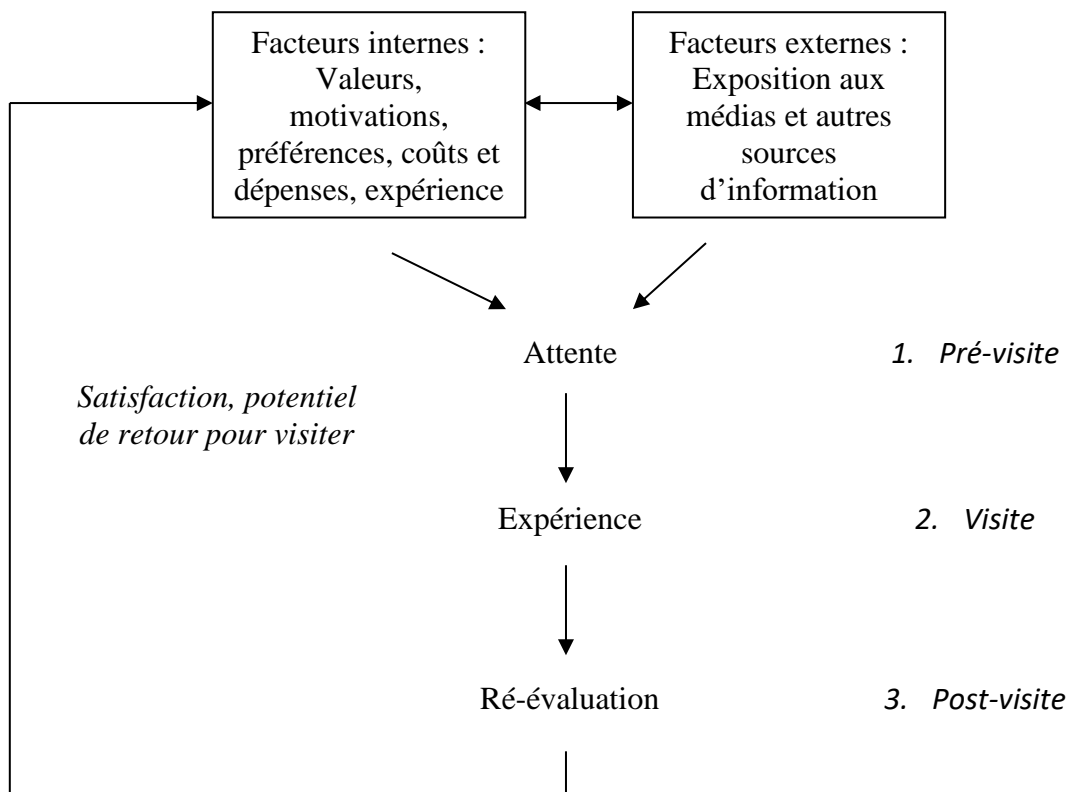
Même si que Dubaï abrite aussides hôtels petits et moyens, qui offrent des produits plus abordables aux clients aux revenus plus modestes, mais les hôtels de luxe sont les plus nombreux et les plus prisés (Montasser, Zoweil, 2013).

Le recours à l'utilisation d'Internet est une démarche stratégique indispensable pour les petits et moyens hôtels. Il leur permet en effet d'augmenter leur visibilité par rapport aux grands hôtels qui font la renommée de Dubaï. Les études menées auprès des internautes qui s'intéressent aux sites web des hôtels plus modestes à Dubaï ont permis de démontrer que ceux-ci évaluent les offres d'un hôtel à partir de l'apparence du site, des commentaires publiés sur les forums et les réseaux sociaux, du niveau de sécurisation des données personnelles sur le site, du traitement des réclamations des internautes, et des interactions entre les consommateurs qui ont déjà fait l'expérience du tourisme dans une destination ou hôtel donnés.

Il nous semble important à présent d'approfondir les différents facteurs qui influencent le choix de Dubaï par les consommateurs en tant que destination touristique et de séjour dans ses hôtels. Les travaux de recherche menés à cet effet et que nous avons exploités démontrent que le choix d'un hôtel par le consommateur dépend de la structure et la qualité de service qu'il offre.

En conséquence, ne connaissant pas le pays, ni sa culture ou ses traditions, il est probable que les consommateurs éprouvent un certain doute relatif à la qualité des services et des produits qui vont leur être proposés dans les hôtels à Dubaï. Pour cette raison, pour faire leur choix, les touristes se basent essentiellement sur leur expérience précédente à partir du deuxième voyage dans ce pays ou sur les informations recueillies sur internet, les avis des autres touristes, etc. (Maghzi et *al.*, 2011). Enfin, une destination touristique est toujours perçue en fonction de l'expérience de chaque consommateur et ceci peut être représenté comme suit :

Figure 4 : Évolution de la compréhension de la destination par les touristes



Source : Gössling et al., 2012, p.48

Cette figure nous montre que le choix d'une destination touristique dépend de facteurs à la fois internes et externes. Les facteurs internes comprennent les valeurs, la culture et les traditions de la destination touristique, les coûts des produits touristiques, les dépenses probables du consommateur et, enfin, les expériences des personnes qui ont déjà effectué une première visite dans cette destination. Les facteurs externes regroupent les informations relayées par les médias et autres supports d'information sur la destination et l'impact que pourraient avoir ces informations sur le consommateur. Ces informations influent d'une façon importante la perception de la destination touristique. Ces différents facteurs interviennent dans la formation des attentes du touriste. Les attentes sont établies avant la période de la visite. Mais c'est lors de sa visite que le consommateur va expérimenter les produits touristiques qui lui sont offerts. À l'issue de sa visite, le touriste est amené à effectuer une réévaluation de la destination touristique. En fonction de sa satisfaction, il va décider de retourner ou non dans le pays qu'il a visité. Une étude conduite par Maghzi et al. (2011) sur la satisfaction des touristes qui séjournent dans les hôtels dubaïotes 4 ou 5 étoiles a permis de montrer que ceux-ci sont très satisfaits des services offerts par les hôtels. Cette satisfaction des clients conduit à une meilleure confiance en l'image de marque des hôtels de Dubaï.

Dans le sillage du développement singulier du secteur touristique à Dubaï, la construction de structures hôtelières sur le sable a conduit à certaines réflexions d'ordre éthique. En effet, à l'image de nombreux pays du Golfe, la ville de Dubaï a été désignée comme une grande consommatrice d'énergie et d'eau, c'est pourquoi l'aspect moral de ces constructions artificielles a été remis en question à plusieurs reprises. La construction de la piste de ski du Mall a suscité par exemple une réflexion et des critiques relatives à l'utilisation de l'eau jugée excessive dans une zone désertique (Lavergne, 2010).

Ainsi, les projets de marinas conduisent à un changement dans l'utilisation de l'espace, notamment d'exploitation des côtes et plages. En effet, auparavant, les oiseaux migrateurs venaient sur la plage. C'est aussi un lieu où écument les poissons. Mais la construction d'îles artificielles a conduit à la fuite et à la raréfaction de ces espèces. À cela s'ajoute la surexploitation du sable des côtes pour les travaux de construction de bâtiments publics. Les îles artificielles ont été fondées sur le sable des fonds marins côtiers et ont porté préjudice à la vie marine ainsi qu'à l'équilibre de l'écosystème marin (Lavergne, 2009).

Cependant, la construction d'hôtels de grande taille modifie les enjeux commerciaux, dans la mesure où les hôteliers doivent faire en sorte d'avoir un taux d'occupation élevé. Dubaï compte environ 50 000 chambres. Le taux d'occupation dépasse souvent les 70%. Toutefois, les hôteliers peuvent se trouver confrontés à des pertes si le taux d'occupation diminue par rapport à la prévision. Or, les situations de baisse de l'activité touristique ne sont pas à écarter avec les crises diverses, qu'elles soient d'ordre économique, politique ou sécuritaire, qui surviennent souvent dans la région.

Sur un autre plan, la focalisation sur les hôtels de luxe pourrait amener les hôteliers à négliger les touristes moyens dont le budget ne permet pas d'acquiescer les produits d'hôtellerie de luxe. Le luxe pourrait en effet véhiculer l'image d'une destination touristique inaccessible aux personnes aux moyens modestes. Dubaï pourrait dans ce cas perdre sa compétitivité en matière de prix et être délaissée au profit d'autres destinations moins chères (Henderson, 2006).

Cependant, le développement de l'hôtellerie à la lumière de l'essor du secteur touristique à Dubaï a conduit à l'accentuation de la concurrence entre les hôtels. Cinq hôtels de luxe seulement dominaient le marché de l'industrie hôtelière à Dubaï en 2008, mais les hôtels de petites et moyennes tailles ont ensuite commencé à se développer, suite à de nouvelles politiques publiques mises en œuvre pour diversifier les offres, car, pour le gouvernement, l'arrivée de ce nouveau segment d'hôtels constitue un moyen d'assurer la durabilité du tourisme à Dubaï.

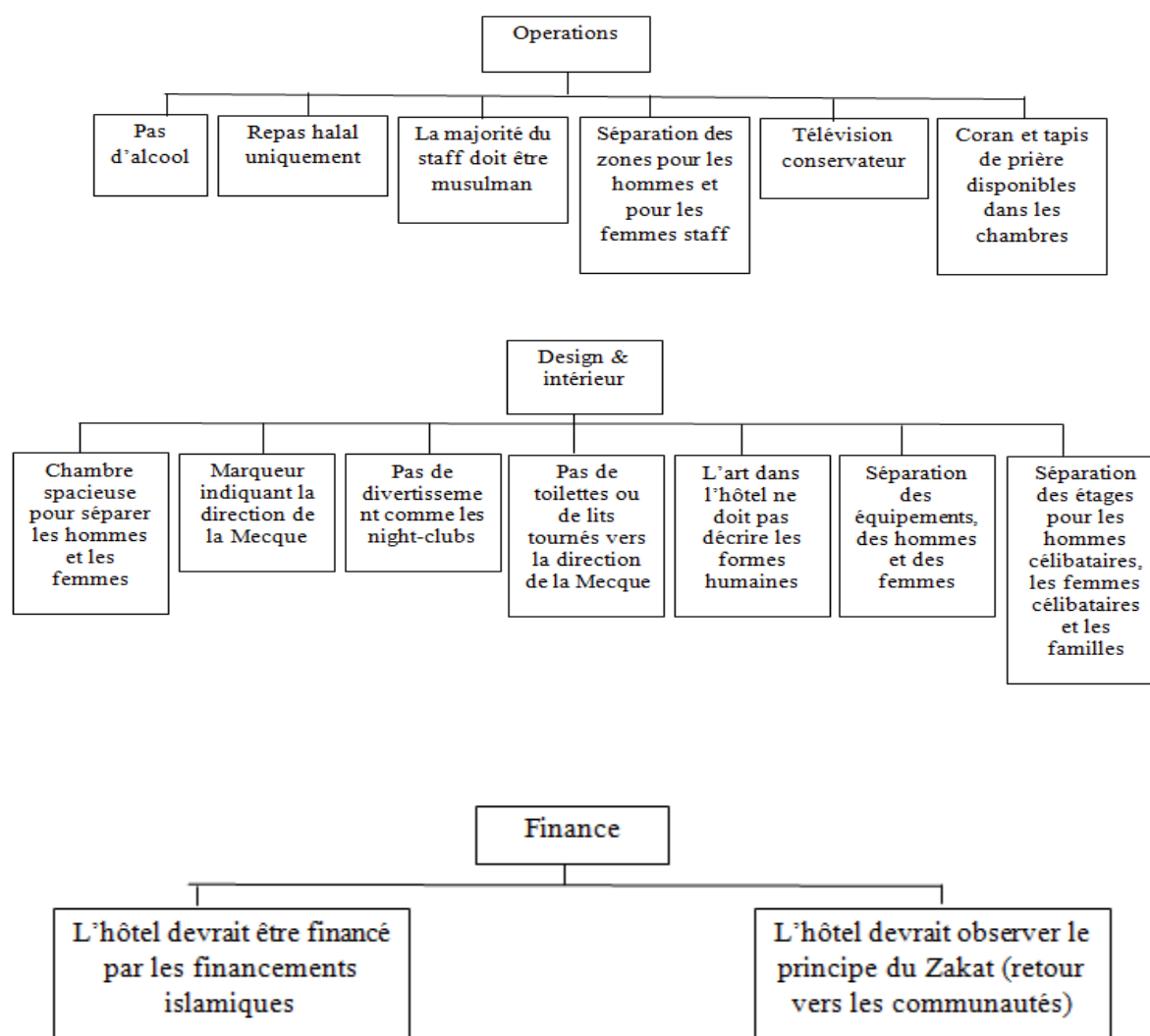
Si le retour sur investissement des hôtels de petite et moyenne taille n'égale pas celui des grands hôtels, ils constituent un atout pour diversifier la clientèle qui choisit cette destination et renforcer sa compétitivité, en attirant la catégorie des consommateurs moyens et modestes, composée essentiellement touristes venus de pays arabes (Montasser, Zoweil, 2013).

Par ailleurs, en matière de préoccupations liées au développement durable et à la protection de l'environnement, les hôtels de Dubaï se montrent de plus en plus conscients des enjeux de leurs activités et de la nécessité de conjuguer la protection et la valorisation de l'environnement avec le développement du tourisme. C'est le cas par exemple de l'hôtel Al Maha, situé dans la zone de conservation du désert de Dubaï qui, certes propose des services de luxe, mais il a toujours le souci de se distinguer de ses concurrents par son effort pour conserver la culture du désert, ainsi que la diversité de la faune et de la flore dans le désert. L'hôtel Al Maha a donc mis en place un programme de régénération de la diversité, dans le but de favoriser l'écotourisme (Ryan, Stewart, 2009). Cet établissement constitue donc une forme d'entreprise qui contribue au développement de l'écotourisme. Les touristes qui s'y rendent peuvent profiter du luxe de l'hôtel tout en découvrant les richesses du désert en matière d'animaux et de plantes. Pour ce faire, l'hôtelier s'est installé près de la montagne Hajar et fait de la réduction des répercussions négatives de ses activités sur le désert une priorité.

Parmi les principales actions que l'hôtel mène dans ce sens, il y a le recyclage des produits qu'il utilise, l'utilisation de l'énergie solaire, comme il propose en parallèle à ses activités hôtelières des formations aux communautés locales pour les impliquer dans la conservation du site touristique (Mahgoub, 2007).

Enfin, pour les hôtels qui proposent des produits répondant aux normes islamiques, leurs critères peuvent être illustrés comme suit :

Figure 5 : Les caractéristiques des hôtels respectueux de la Charia



Source : Rosenberg et Choufany, 2009, traduction libre (Rosenberg, Choufany, 2009)

Toutefois, faut-il le souligner, malgré son développement et sa diversité, l'industrie hôtelière à Dubaï doit faire face à l'évolution et la transformation des demandes des consommateurs, de plus en plus sophistiqués, qui ne peuvent être satisfaites qu'à travers l'augmentation du niveau de qualification des personnels employés dans les hôtels et la conception de produits mieux adaptés, (Stephenson et al., 2010).

Bien que Dubaï soit connu pour le prix élevé de ses chambres d'hôtel, la crise a contraint les hôtels à réduire le coût de leurs prestations. Cette décision a été prise pour maintenir un taux d'occupation élevé. Or, la crise ne s'est pas uniquement répercutée sur le secteur hôtelier, mais également sur le secteur du transport. Depuis qu'elle a bouleversé le monde européen en 2008, une diminution des frais de transport liés à l'avion à Dubaï a été observée.

Le gouvernement a entrepris des efforts afin de soutenir le secteur du tourisme pendant la période de crise. Pour ce faire, le DTCM a lancé des campagnes de promotion de Dubaï comme destination touristique. Désormais, le pays ne cible plus uniquement les clientèles fortunées, mais s'adresse également à celles moins fortunées (Oxford, 2014). Néanmoins, depuis le 31 mars 2014, la taxe « Tourisme dirham » est appliquée sur les chambres, les appartements, les maisons d'hôtes et les locations. L'argent qui découle de ces taxes sera utilisé pour financer les projets de l'Exposition universelle de 2020 visant à promouvoir la destination touristique, (*deplacementspros.com*, 2014).

L'implication des autorités locales à Dubaï dans le domaine du tourisme transparait entre autres à travers les efforts qu'elles déploient pour attirer la clientèle étrangère, notamment européenne, issue de classes moins aisées. Cette politique se fonde sur l'exploitation des atouts naturels du pays. C'est dans ce cadre que se sont multipliées les efforts pour conserver le patrimoine urbain et par conséquent l'identité de la ville. C'est le cas par exemple des sites historiques de la ville et la valorisation des visites dans quelques sites comme le quartier Bastakya et le Souq de Kabir. Les populations locales sont encouragées à garder leur identité culturelle à travers leurs pratiques socio-spatiales (Montagne, 2012). Par ailleurs, le gouvernement s'est investi dans la conception de décors artificiels qui constituent aujourd'hui les principaux atouts de Dubaï (Tabarly, 2005).

En transformant la ville de pêcheurs en une ville postmoderne, mêlant la culture orientale et occidentale, cette approche s'est appuyée sur l'édification de grandes infrastructures, accompagnées de la création d'activités ludiques et d'évènements culturels susceptibles d'attirer les consommateurs. Ceci a conduit à l'utilisation de l'expression « urbanisation de la fascination », pour désigner le type d'urbanisme observé dans certaines villes comme Dubaï. Néanmoins, si, avec les projets colossaux qui constituent les principales attractions des touristes, Dubaï est qualifiée de « paradis artificiel », terme qui résume la nouvelle image construite par les acteurs touristiques, mais la vie des populations dans les quartiers de Deira ou de Karama n'a pas connu de changement, (Montagne, 2012).

De leur côté, les hôteliers de Dubaï s'affranchissent des services des agences de voyages et mettent directement en ligne leurs produits et services et interagissent directement avec les consommateurs, afin de diminuer les prix des prestations proposées et les dépenses de la clientèle. En améliorant leur visibilité via Internet, les hôteliers peuvent aussi réduire les coûts alloués à la communication, tout en restant efficaces et bien visibles pour les consommateurs (Montasser, Zoweil, 2013).

Section 2 : L'innovation et la qualité des services

2.1- La qualité des infrastructures de transport :

Les infrastructures de transport constituent un des atouts du développement de l'industrie touristique à Dubaï, compte tenu de leur rôle pour faciliter la circulation et les échanges commerciaux. Une large part des revenus provenant du pétrole ont ainsi été mobilisés pour la construction d'importantes infrastructures routières et des ports (Thorpe, Mitra, 2011). Il existe différents types de transports à Dubaï, comme les gros porteurs de transport aérien ou les navires modernes assurant le transport depuis le port de Jebel Ali. La présence de ces moyens de transport facilite la gestion des flux de marchandises (Tabarly, 2005).

2.1.1- Le transport aérien :

Les touristes n'éprouvent pas de difficulté pour arriver à Dubaï, grâce à ses infrastructures. L'aéroport d'Al-Maktoum, classé premier à l'échelle mondiale, peut accueillir jusqu'à 160 millions de passagers par an, une capacité dix fois supérieure à celle de l'aéroport de Genève. Dès son entrée en activité en 2013, l'aéroport international d'Al Maktoum est opérationnel, en 2013, accueille trois compagnies aériennes, Wizz Air, Jazeera Airways et Gulf Air qui y opèrent (Hoffstetter, 2013).

L'aéroport international de Dubaï, lui, réunit 110 compagnies aériennes provenant de 160 pays. Il dispose de trois terminaux et comprend de très nombreux commerces et agences de prestations de services divers, (agences de voyages, location de voitures, bureaux de change, agences bancaires, etc.), (Christensen, 2010).

Jouant un rôle important dans le trafic aérien international, l'aéroport de Dubaï est classé deuxième au niveau mondial en nombre de passagers, après Narita à Tokyo (Tabarly, 2005). Grâce à d'importants financements consacrés à sa modernisation, l'aéroport international de Dubaï est considéré comme l'un des plus sophistiqués dans le monde arabe, avec une capacité d'accueil de 45 millions de passagers en 2018.

Pour le transport commercial, l'aéroport dispose d'un espace de stockage, sous forme d'un cargo village, doté de quais de fret air-mer et une capacité de 500 000 tonnes par an et lié aux zones industrielles avoisinantes. Ce dispositif permet de réduire le temps alloué au transfert de colis entre le porte-conteneurs et l'avion-cargo (Tabarly, 2005).

Néanmoins, malgré les efforts fournis par le gouvernement local pour améliorer les services offerts en la matière, le transport aérien heurte encore à certaines limites. Le changement climatique pourrait affecter en effet le mode de fixation des prix pour le transport aérien, alors que les transports aériens nécessitent beaucoup d'énergie. Dans le cadre de la mise en place d'une politique de consommation d'énergie responsable, il est probable que dans les années à venir, les taxes sur l'émission de gaz des compagnies aériennes seront revues à la hausse, ce qui contraindra les compagnies aériennes à augmenter leurs tarifs (Gössling et *al.*, 2012).

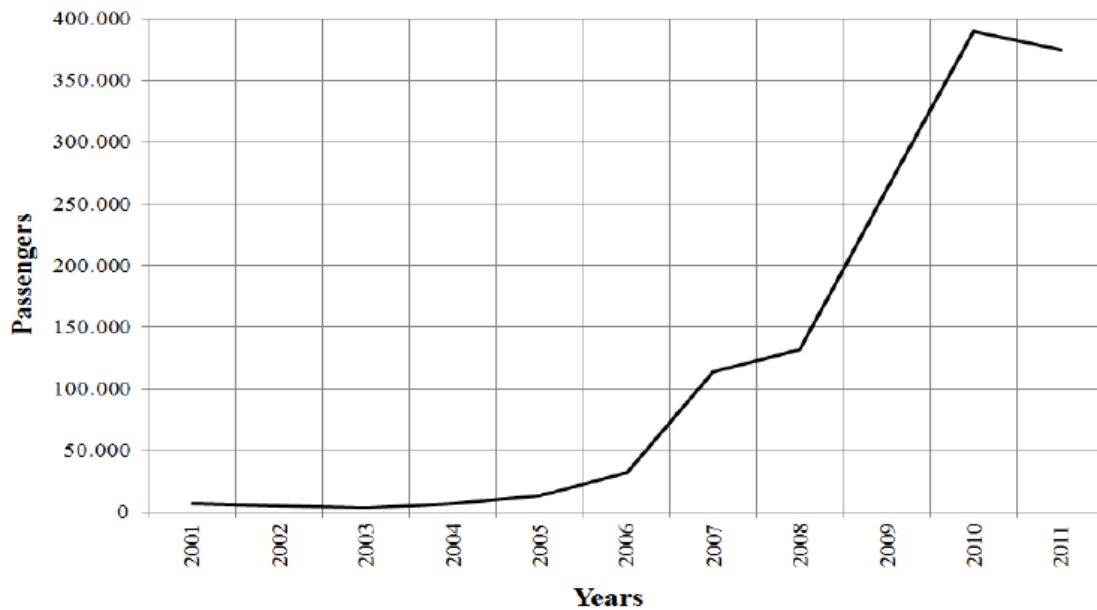
De leur côté, les touristes d'affaires, qui constituent une part importante des touristes qui viennent à Dubaï, se montrent principalement sensibles au prix du transport par avion. C'est pourquoi, dans la plupart des cas, ils optent pour les transports low-cost (Waheed, Tembahare, 2015).

2.1.2- Le transport maritime :

Dubaï dispose de quatre ports disposés du Nord au Sud de l'émirat. Les pouvoirs publics ont procédé à l'extension et la modernisation des anciens ports de Hamriya et de la Crique, puis à la réalisation de deux nouveaux ports, installés dans les années 1970 à Jebel Ali et Port Rachid. Ce dernier fait office de station-service de la région, en mettant à la disposition des usagers des entrepôts frigorifiques. Il est devenu le port de transbordement des pays du Golfe et de la péninsule arabique. Il faut noter cependant que ces différents ports sont complémentaires (Tabarly, 2005). Port Rachid est une structure d'hébergement pour deux entreprises européennes leader dans le domaine des croisières : Costa Croisières et Aida Croises et, en 2010, la compagnie Royal Caribbean International les rejoint, (Di Foggia, Lazzarotti, 2013).

Le port de Jebel Ali présente la zone libre « Jebel Ali Free zone », adjacente au port, qui a été créée pour attirer les fournisseurs de services en matière de transport et de logistique. Elle peut accueillir jusqu'à 100 opérateurs. La qualité de ses services et le régime fiscal favorable aux opérateurs qui y est appliqué constituent les principaux facteurs d'attractivité vers cette zone, (Thorpe, Mitra, 2011). À Dubaï, les croisières attirent de nombreux touristes, comme le montre le schéma suivant :

Graphique 2 : Évolution des visiteurs par croisière à Dubaï, de 2001 à 2011



Source : Di Foggia et Lazzarotti, 2013, p.82

Cette figure nous montre que de 2001 à 2005, le transport maritime à Dubaï a été stable, avec moins de 50 000 passagers par an, avant de connaître une croissance notable entre 2006 et 2008, avec près de 400 000 visiteurs par voie maritime.

Le port de Dubaï reste compétitif par rapport aux autres ports situés dans d'autres villes arabes. Le Dubaï Ports Authority (DPA) a conforté le transport maritime à travers la mise en place d'infrastructures et de superstructures permettant d'accueillir les bateaux, alors que les services offerts par les ports de Dubaï sont jugés plus professionnels. Parallèlement à cette série d'atouts, les prix proposés au niveau des ports de Dubaï sont bien plus motivants, à l'image du port de Jebel Ali qui accorde même des réductions aux navires qui y accostent. Cela a permis de passer de 18 000 containers à 80 000 containers qui transitent annuellement par cette plateforme.

Par ailleurs, les autorités portuaires misent beaucoup sur le volet sécuritaire, en assurant une sécurité élevée aux opérateurs. Les ports de Dubaï sont ainsi les premiers à adhérer au Container Security Initiative (CSI), en 2004 ce qui permet d'envoyer des containers directement vers les États-Unis. (Jacobs, W., Hall, 2007).

2.1.3- Le transport routier :

Les infrastructures de transport routier permettent d'assurer le déplacement des touristes vers les principales destinations (Rivierre, 2013). Le gouvernement de Dubaï a ainsi lancé

d'importants projets pour améliorer la qualité des infrastructures de transport, de telle manière que ces dernières aient une capacité d'accueil élevée et offrent des prestations de bonne qualité, susceptibles de devancer les destinations touristiques concurrentes (Thorpe, Mita, 2011).

Les touristes qui choisissent Dubaï expriment souvent leur satisfaction quant à l'accessibilité et la qualité des transports publics (Parahoo, 2014). Afin de conserver à Dubaï l'image d'une ville futuriste, l'émir a lancé un projet de développement de transport routier intelligent à l'horizon 2030. Ainsi, à cette échéance, 25 % des véhicules ne nécessiteront plus de chauffeur et les voitures autonomes développées devraient permettre de faire des économies d'environ 22 billions de dirhams par an, soit 6,2 milliards de dollars, (*iatranshumanisme.com*, 2016). En partenariat avec d'autres acteurs comme l'Avaya Consulting Services, le Dubai Roads and Transport Authority (RTA) s'implique dans l'amélioration des services fournis par les transporteurs. Il met en place un département de service aux consommateurs chargé de l'amélioration des expériences de déplacement à Dubaï. Cet objectif va de pair avec la stratégie mise en place par la RTA pour le management des ressources stratégiques (*avaya.com*, 2018). Outre le transport routier, le métro de Dubaï a été construit en septembre 2009, avec le concours de la RTA, du Department of Tourism and Commerce Marketing, du Dubai Airport Authority ainsi que du département chargé des personnes présentant des handicaps (Department of Welfare and Rehabilitation of Persons with Disability, DWRPD). Le métro a été conçu de manière à faciliter le déplacement des personnes handicapées ainsi que celui des personnes âgées, (Al-Mansour, 2010).

2.1.4- Les défis du transport routier à Dubaï :

Comme de nombreuses grandes villes dans le monde, Dubaï doit aussi faire face à l'augmentation des embouteillages, aux problèmes de pollution et d'accidents. Ces problèmes sont liés à l'augmentation du nombre de véhicules et à l'arrivée de voitures provenant des autres émirats de l'EAU. En se basant sur l'augmentation de la taille de la population, les estimations laissent supposer qu'en 2020, quatre millions de déplacements devraient avoir lieu en ville, mobilisant 13,1 millions de voitures par jour. Le nombre de voitures augmente de 10 % par an. Pour régulariser la situation, la municipalité de Dubaï a établi le Road and Transportation Authority (RTA) (Elsheshtawy, 2010). Afin de pouvoir améliorer le transport à Dubaï et pour faire face aux défis auxquels la ville est confrontée, le RTA a mis en œuvre le Strategic Transport Plan, qui consiste à définir les différentes politiques et lois qui régissent le transport public et les réseaux routiers existants. Ce plan stratégique pour Dubaï comporte six axes :

- L'amélioration des réseaux routiers ;
- Le développement et l'amélioration du système de transport public ;
- L'amélioration des réseaux pédestres et des réseaux pour les cyclistes ;
- Le développement de politiques et de législations permettant le développement durable de transports et l'évitement des embouteillages ;
- Le développement de technologies de transport intelligent ;
- L'amélioration du trafic et des mesures de sécurité sur la route (Chaudhry, 2012).

Le RTA vise entre autres la mise en place un système de transport intégré et sécurisé. Il optimise principalement les transports publics comme les bus, le contrôle des péages, les infrastructures routières, la sécurité des trafics et l'attribution de licences (*avaya.com*, 2018).

Cependant, les infrastructures de transport restent insuffisantes à Dubaï. L'émirat va donc être contraint de créer et de contrôler un réseau de transport public (Schwaighofer, 2014). La réalisation des nombreux projets à Dubaï s'accompagne de la venue massive de travailleurs et l'augmentation du nombre de résidents et touristes qui circulent à l'intérieur de la ville. Cela nécessite la mise en œuvre de nombreux moyens de locomotion.

Le développement du transport routier s'est accompagné de l'augmentation du nombre d'accidents routiers. Le taux d'accidents routiers simplement est élevé à Dubaï (24 accidents pour 100 000 personnes contre 6 dans d'autres pays comme le Royaume-Uni et la Suisse). Ces accidents sont à l'origine d'une perte de 870 millions de dirhams par an. Pour ce qui est du transport en commun, le réseau est composé de bus, métro et tram.

Si le contrôle est beaucoup plus rigoureux concernant les transports publics, peu de moyens sont déployés pour contrôler la pollution engendrée par les véhicules privés. Or, elle est l'un des enjeux de taille auquel se trouve confronté Dubaï, à l'instar de nombreux pays industrialisés. L'émission de gaz à effet de serre à Dubaï est en effet de l'ordre de 800 ppm, alors que la moyenne acceptée pour d'autres villes est comprise entre 200 et 300 ppm. Devant la nécessité de protéger l'environnement, Dubaï doit donc mettre en place une politique permettant de réduire le taux de gaz à effet de serre, notamment en donnant la priorité au transport en commun, mais cette approche ne peut réussir qu'avec un réel changement des comportements des consommateurs (Chaudhry, 2012).

2.2- L'innovation et la qualité des prestations liées au tourisme :

2.2.1- L'innovation à Dubaï :

Les offres touristiques sont nombreuses et diversifiées à Dubaï, alors que l'innovation constitue un atout pour singulariser une destination touristique.

Plusieurs acteurs interviennent dans l'innovation : les fournisseurs de service, les institutions financières, les institutions éducatives et tous les autres organismes directement ou indirectement impliqués dans le processus d'innovation. Les interactions entre ces différents acteurs devraient aboutir à la conception de services ou de produits susceptibles d'intéresser les consommateurs à travers la différenciation des activités et des services qu'ils offrent (Sölvell, 2012).

L'innovation a toujours été recherchée à Dubaï, à travers les grands projets qui ont permis la création d'infrastructures qui permettent le développement d'activités offrant une expérience unique aux visiteurs. Dubaï donne une priorité à l'innovation dans le cadre de son développement. Il faut noter, cependant, que les différentes innovations ne peuvent se faire sans des changements notables et des réformes au sein de l'administration gouvernementale, etc. (Makharita, 2007).

L'innovation a été la base de l'attractivité de Dubaï pour les touristes. Elle s'observe aussi bien au niveau technique et financier qu'au niveau de la communication, (Lavergne, 2009).

La recherche de la compétitivité et l'optimisation de l'innovation à Dubaï reposent sur la politique mise en place pour améliorer la qualité de l'environnement. L'élaboration de ces politiques nécessite un réel équilibre entre la science, l'innovation, et la complémentarité des différentes activités.

2.2.2- Les innovations au niveau de l'hôtellerie :

Dans tous les secteurs d'activité, l'innovation est une condition de survie et de performance pour l'entreprise et l'hôtellerie n'échappe pas à cette règle. Les hôteliers doivent ainsi entreprendre des innovations afin de pouvoir faire face aux changements relatifs à l'environnement et au comportement des consommateurs. C'est également l'un des critères lui permettant d'affronter les concurrents et de devancer leurs stratégies pour l'avenir. Ces innovations peuvent se faire de cinq manières :

- La conception de nouveaux produits et services d'une nouvelle qualité ;

- L'innovation au niveau de la méthode de production du service ;
- L'utilisation d'une nouvelle matière première ou de semi-produits ;
- La réorganisation.
- Trouver de nouveaux débouchés ;

Dans le domaine de l'hôtellerie, l'innovation concerne directement les services et les produits proposés aux clients, ainsi que le contrôle des coûts et une optimisation de l'organisation interne (Steiner, Cinotti, 2014).

L'innovation est facile à observer au niveau des hôtels de Dubaï. Leur design moderne et la diversité des offres qu'ils proposent permettent ainsi à Dubaï de se démarquer des autres destinations touristiques. Outre le Burj al-Arab, présenté précédemment et qui illustre cette innovation, d'autres projets s'inscrivent dans la même démarche en visant à créer un style unique. La société DeepOceanTechnology (DOT) par exemple, a pour ambition de construire un hôtel de luxe sous-marin, le Discus. Cet hôtel comportera 21 suites, ainsi qu'un hélicoptère pour transporter les invités de marque, un jardin et des terrasses au-dessus des vagues. Cet hôtel sous-marin sera le plus grand du monde (Lopez, 2012).

Les innovations concernent aussi bien l'architecture et le style des hôtels que l'originalité des services proposés aux consommateurs et les stratégies mises en place pour attirer les clientèles, à travers notamment des politiques de communication innovantes à l'ère des NTIC, (Montasser, Zoweil, 2013) et c'est pour mieux s'adapter aux attentes des consommateurs que les hôteliers collaborent avec des architectes de renommée mondiale pour concevoir des hôtels en mesure d'être davantage attractifs (Lefèvre, 2011).

Il existe à Dubaï un gratte-ciel tournant, qui compte des hôtels, des appartements et des bureaux. Mais les étages effectuent une rotation de 360°. Les rotations se font indépendamment pour chaque étage, et chaque mouvement nécessite environ 90 minutes. Cependant, l'avancée technologique et les différents designs ayant été adoptés lors de la conception des édifices ne sont pas toujours en accord d'une part avec le design arabe traditionnel et d'autre part, ces bâtiments ne tiennent pas toujours compte de l'environnement.

Néanmoins, ces dernières années, les concepteurs prennent de plus en plus en compte la dimension environnementale et le cachet de la culture arabe dans la conception d'hôtels. L'objectif est d'harmoniser le développement du secteur hôtelier avec l'optimisation de la protection de l'environnement et du patrimoine culturel local. Certains dirigeants de Dubaï ont cherché à mettre en œuvre des politiques visant à protéger l'architecture locale dans le passé, en reconstruisant le vieux quartier de Bastakya, et en ouvrant des musées et des centres culturels,

alors que les commémorations diverses pour faire la promotion du patrimoine culturel local se tiennent de plus en plus, (Christensen, 2008).

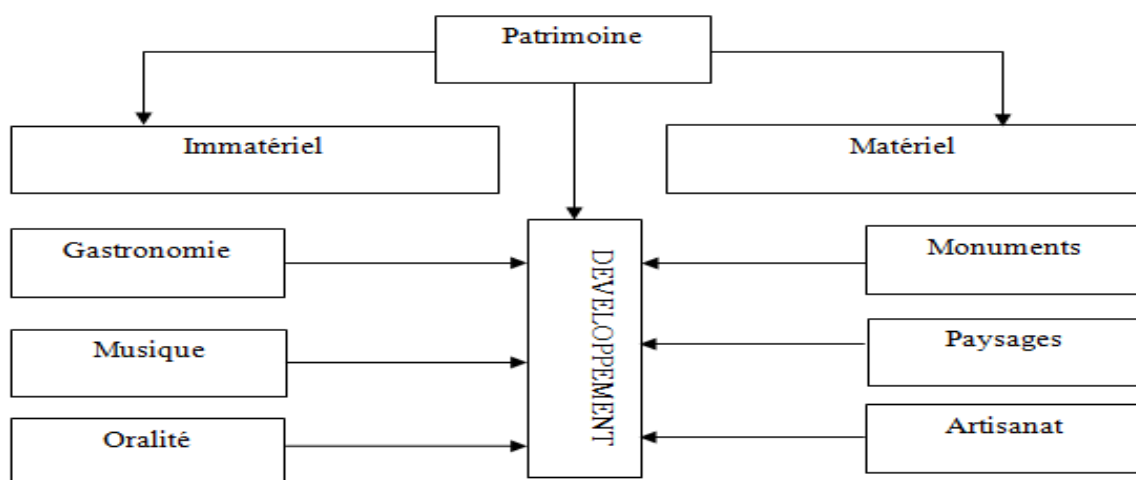
2.2.3- La qualité des prestations :

À Dubaï, le développement du secteur touristique contraint les différents opérateurs à concevoir des prestations de bonne qualité, devant répondre aux attentes des consommateurs. Ceci passe par le concept de « développement de services » (Di Foggia, Lazzarotti, 2013). Ce dernier implique différents objectifs ainsi que diverses perspectives.

Outre le design moderne des hôtels, ceux-ci proposent des services uniques aux consommateurs. Chaque hôtel a ses propres particularités en ce qui concerne les services et les produits qu'il offre aux clientèles. Le Royal Méridien, par exemple, propose des divertissements innovants en mettant à la disposition de ses clients des stations cardiovasculaires équipées d'écrans personnels, destinés à offrir des réseaux de télévision personnalisés et permettant la communication, l'éducation et le divertissement des consommateurs, (in *procor.com*).

Les innovations au niveau des prestations offertes par l'hôtel se reflètent également à travers la conception des menus proposés. Ces préparations culinaires font appel à des chefs réputés, (The complete resident's guide : Dubaï). Dans de nombreux pays en voie de développement, les produits alimentaires font partie des produits touristiques les plus intéressants, comme le montre le schéma suivant :

Figure 6 : Les patrimoines matériel et immatériel comme produits touristiques



Source : Hillali, 2010, p. 319

L'innovation requiert une certaine compétence et des savoirs de la part de tous les acteurs qui conçoivent les produits touristiques. Or, Dubaï ne possède pas toujours des personnels qualifiés pour concevoir les produits innovants (Lavergne, 2009). Pour pallier ces différents faits, les hôteliers ne cherchent pas uniquement à satisfaire les besoins actuels des clients, mais aussi à créer de nouveaux besoins chez les consommateurs, ce qui a poussé à la création de nouvelles demandes et à la conception de nouvelles prestations (Lavergne, 2009).

Au lieu de considérer séparément les différentes propositions des acteurs du secteur, c'est l'ensemble des offres qui doit être exploité afin de donner une expérience touristique positive aux visiteurs. L'objectif d'une telle démarche n'est plus seulement de vendre un circuit ou des programmes, mais une « histoire à vivre », pour reprendre les termes d'Auvray (2009). Par rapport à d'autres pays arabes, Dubaï offre une image beaucoup plus positive, dans la mesure où la modernisation, l'architecture et les offres touristiques inspirent la sécurité. Cependant, la conception de nouvelles prestations de service n'a pu avoir lieu sans le développement de la technologie de l'information et de la communication (Montasser, Zoweil, 2013).

Plusieurs qualités sont requises pour que l'offre touristique soit perçue comme une offre de luxe. Premièrement, la rareté est essentielle. Les produits de luxe sont tous des produits rares, tandis que les produits standard ne le sont pas. L'originalité des matières qui ont servi à la construction de l'offre touristique compte aussi. Un produit de luxe doit être exceptionnel et sophistiqué. Mais il est également constaté que les produits acceptés comme des produits de luxe présentent un certain degré d'innovation. À cela s'ajoutent la nouveauté et la créativité des concepteurs de l'offre. Quelques exemples peuvent être donnés pour illustrer les qualités d'un produit de luxe.

En ce qui concerne la gastronomie de luxe, le caviar ou les truffes blanches, denrées rares, peuvent être inclus dans les menus pour offrir une expérience unique aux touristes de luxe (Barrère et *al.*, 2014).

En comparant les différentes caractéristiques des destinations et des offres touristiques de luxe, un guide touristique affirme que, Dubaï remplit toutes les conditions lui permettant de s'imposer comme destination de luxe, par rapport aux autres émirats, voire à d'autres pays (*expat.com*, 2011).

2.2.4- Les enjeux de l'innovation à Dubaï :

Depuis son entrée dans l'ère de l'innovation, le secteur touristique à Dubaï est confronté à de nouveaux enjeux, dont les principaux sont d'ordre environnemental et social.

2.2.4.1- Un développement responsable :

La conception des projets touristiques qui ont fait la particularité de Dubaï a eu des répercussions écologiques et a entraîné des changements en lien avec l'environnement. Les enjeux écologiques résident dans le fait que Dubaï émet une quantité importante de dioxyde de carbone et d'autres gaz à effet de serre (Clark et *al.*, 2012).

Déterminé à promouvoir le tourisme, l'État a mis en place le Green Tourism Award, un programme dont le but est de réduire le taux d'émission de carbone découlant des activités touristiques et de promouvoir des atouts naturels. Ainsi, certaines activités touristiques basées sur les atouts naturels du pays ont été développées. C'est le cas par exemple de la randonnée dans la montagne de Hajar, les plongées sur la côte Est, ainsi que les séances d'observation d'oiseaux. Dubaï se démarque en effet par sa richesse en espèces ornithologiques qui attirent les touristes dans les parcs de Mushrif (Kotsi et *al.*, 2015).

L'innovation à Dubaï concernera la gestion de l'énergie. La construction de buildings et d'hôtels a augmenté la demande en lampes et luminaires. Mais les lumières créées par les industries ne sont pas toujours respectueuses de l'environnement. Voulant véhiculer une image positive de leurs investissements dans le domaine de la gestion de l'énergie, les hôtels se lancent dans la promotion de la conservation d'énergie, (Bhavani, Khan, 2008).

Par ailleurs, la municipalité de Dubaï s'est également lancée dans la promotion de l'utilisation d'énergies renouvelables, dont l'énergie solaire et la construction de buildings verts (Bhavani, Khan, 2008). La durabilité de la ville elle-même dépend alors de son investissement dans le domaine de la politique énergétique. Comme de nombreux autres pays du Golfe, Dubaï consomme une quantité importante d'énergie destinée à assurer la climatisation générale de la ville (Lavergne, 2010).

Les Émirats arabes unis font partie des pays classés grands consommateurs d'énergie et de ressources en eau.

La production de déchets à Dubaï compte parmi les plus importantes au monde, tandis que, les pays du Moyen-Orient comptent parmi les plus grands polluants au monde ; ils font probablement aussi partie des pays qui émettent une forte quantité de gaz carbonique. Dans

cette partie du monde, les énergies fossiles comme le pétrole constituent la principale source d'énergie.

C'est pour se conformer à la nouvelle donne prônant le développement durable, qui ne peut être conjuguée avec l'altération de l'environnement et la pollution, que Dubaï adopte une nouvelle démarche permettant d'améliorer sa consommation d'énergie. Son Autorité de l'électricité et de l'eau (DEWA), en coopération avec le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD), a mis en œuvre le *Dubaï Carbon Centre of Excellence*, dont la principale mission est la réduction des émissions de gaz carbonique. Des associations locales comme *Emirates Environmental Group* sensibilisent les populations, à travers des conférences, des réunions de travail et des débats portant sur la protection de l'environnement et le secteur énergétique (Srouf-Gandon, 2010).

Dans les hôtels, et plus particulièrement les hôtels de luxe, le nettoyage des chambres et la préparation des repas sont des tâches quotidiennes qui nécessitent l'utilisation de quantités importantes d'eau. L'augmentation de la consommation d'énergie est, quant à elle, liée à l'éclairage des allées, des chambres, au réglage de la température des chambres et à la climatisation, etc. De fait, les industries hôtelières sont amenées de plus en plus à reconsidérer l'utilisation des ressources dans le contexte de leur raréfaction (Clark, Cooke, 2012).

C'est dans cette optique que le Sheraton Dubaï Mall of the Emirates Hotel a défini dans ses pratiques environnementales les démarches pour préserver les ressources en eau et en énergie. Cet hôtel a donc lancé le programme « *make a green choice* » pour encourager les visiteurs à prendre des mesures de préservation des ressources naturelles dans leur chambre d'hôtel.

2.2.4.2- L'amélioration des conditions des travailleurs :

Les innovations dans le domaine du tourisme et de l'hôtellerie ont révélé que les hôtels ne disposent pas toujours de personnels qualifiés, ayant des compétences pour concevoir des produits touristiques innovants et créant de la valeur ajoutée. De leur côté, les employés peu ou pas qualifiés sont souvent mal considérés et travaillent dans des conditions difficiles. Les pressions et la mauvaise qualité de vie au travail se manifestent par l'augmentation des suicides, des accidents de travail et au mécontentement des employés quant à leur rémunération, (Lavergne, 2009).

Dans le volet de la construction de nouvelles infrastructures touristiques, les ouvriers qui travaillent à Dubaï, dans leur majorité, sont des étrangers venus d'Inde, du Pakistan, du Bangladesh ou de Chine. Les recrutements sont massifs, vu le nombre de projets et la

complexité de leur réalisation. Les projets de réalisations sont en constante croissance afin d'augmenter les capacités d'accueil de l'émirat. Mais les conditions de vie et de travail des employés restent difficiles, malgré les textes réglementaires et les exigences des autorités locales contraignant les employeurs à la protection des travailleurs et l'amélioration de leurs conditions socioprofessionnelles. Les employés sont souvent abrités dans des logements peu spacieux, sans hygiène et sans confort. Outre les accidents de travail auxquels ils sont fortement exposés, ils sont aussi sous-payés, puisqu'ils perçoivent au maximum 600 dirhams/mois, (entre 130 et 170 euros), selon la nationalité du travailleur, un salaire que ces employés perçoivent souvent avec des retards allant jusqu'à quatre mois dans certains cas, ce qui suscite souvent le mécontentement des ouvriers qui recourent parfois à la manifestation publique et la tenue de rassemblements devant le ministère du Travail, (in *mariottini.free.fr*). Pour les hommes, les rémunérations dérisoires et les impayés sont monnaie courante. Pour les femmes étrangères, un travail leur est promis, mais une fois arrivées à Dubaï, elles deviennent la proie des réseaux de trafic d'êtres humains. (Duchaine, 2014).

Ces différents faits ternissent en conséquence l'image de Dubaï. Certains migrants se sont plaints d'escroqueries ou de tromperies en ce qui concerne leurs conditions de travail, et plus particulièrement leur salaire. À cela s'ajoute la dépréciation du dirham, qui aggrave la perte subie par les travailleurs venus à Dubaï. L'exploitation des ouvriers semble être liée au *kafala*, un système dans lequel l'employé immigré est placé sous la tutelle de son employeur. C'est la raison pour laquelle, en octobre 2007, les ouvriers ont manifesté. Les communications dans la presse et sur les blogs à propos des événements qui se passaient à Dubaï.

Les grèves et les manifestations, ont contraint les autorités à expulser les leaders des grèves (Lavergne, 2009).

2.2.5- Le développement de la recherche et de l'ingénierie dans le domaine de la construction :

Avec l'urbanisation effrénée qu'elle a entraînée, l'innovation a conduit à l'apparition de fortes pressions sur l'utilisation des terres et à des crises foncières avec, comme conséquence directe, des inégalités entre les catégories sociales dans l'accès au logement. En effet, en dépit de la dynamique que connaît le secteur du bâtiment et de la construction, une partie importante de la population locale est confrontée à une crise du logement, ce qui est dû au fait que les biens immobiliers, dans la plupart des cas, sont des appartements de luxe qui restent inoccupés et ne sont utilisés que pour nourrir la spéculation immobilière. La focalisation sur les clientèles riches

lors de la conception de projets immobiliers a conduit à la négligence des clientèles issues de la classe moyenne. L'innovation au niveau des hôtels et du domaine de l'immobilier ne s'est pas accompagnée d'une politique du logement, surtout près des zones qui constituent des bassins d'emploi, (Lavergne, 2009).

Pour une gestion spatiale rationnelle et des politiques d'aménagement du territoire équitables, l'innovation dans le domaine du bâtiment et de la construction doit s'appuyer sur la recherche. Cependant, dans le domaine du tourisme, la recherche combine différentes disciplines dont l'économie, la gestion, l'histoire, la géographie, la sociologie, la psychologie et l'anthropologie (Botti *et al.*, 2008). La combinaison des différentes compétences a permis d'ériger les structures géantes et d'augmenter les capacités d'accueillir de Dubaï. S'il envisage de continuer sur cette démarche pour les années à venir, l'émirat est appelé à investir dans la recherche pour pouvoir maintenir ses potentialités et renforcer sa stratégie innovante, (Oxford, 2008).

La construction semble donc être inséparable du développement du tourisme et du développement lui-même. Les constructions permettent le développement du tourisme, qui, lui-même, requiert la mise en place d'infrastructures. Mais dans certains cas, la restauration des vestiges du passé intéresse aussi les acteurs du tourisme. L'exemple de villes reconstruites pour attirer plus de visiteurs illustre ce fait.

La construction nouvelle, pour sa part, concerne les zones touristiques qui ne sont pas destinées à faire connaître l'histoire d'un pays. Pour les destinations touristiques qui attirent leurs touristes par le biais des stations de cure thermale ou d'affaires par exemple, la recherche de l'innovation se fait à travers la construction de stations balnéaires et l'installation des équipements d'accompagnement (Beudet, 2008).

Dubaï a toujours cherché à bâtir son identité dans avec architecture futuriste. La construction a été essentielle pour cette destination touristique ; la plupart des structures qui ont fait sa singularité parmi de nombreuses autres destinations sont artificielles. Elles ont été conçues pour accueillir les touristes, mais elles ne reflètent en aucun cas le paysage et la culture de l'émirat. La construction de certains édifices qui permettent de distinguer Dubaï des autres destinations touristiques a été réalisée dans la volonté de promouvoir Dubaï au rang de ville globale (Piquet, 2014).

2.2.6- Le concept de ville globale :

Le concept de ville globale a été développé pour la première fois par la sociologue Saskia Sassen. Elle désignait alors trois villes globales : New York, Londres et Tokyo, des villes qui

ont fortement évolué entre les décennies 1980 et 1990. L'auteure met en avant les impacts de la mondialisation sur le flux des capitaux. Ce phénomène a eu pour conséquence de multiplier les implantations industrielles dans les pays sous-développés qui présentent de la main-d'œuvre et des matières premières à bas prix. Mais la gestion et la direction de ces différentes filiales à l'étranger se concentrent au niveau de ces villes globales, (*globalcities.free.fr*). Ghorra-Gobin (2009), donne la définition suivante de la ville globale : « *Se qualifie de ville globale toute ville a priori bien positionnée dans les flux globaux (information, finance et connaissances)* ». Elle souligne la différence entre une ville globale et la ville mondiale.

Selon Saskia Sassen, plusieurs caractéristiques permettent de qualifier une ville de « ville globale ». De prime abord, comme ce concept est né dans un contexte de mondialisation, les villes globales jouent un rôle important dans l'économie mondiale, puisqu'elles constituent les unités de base au niveau desquelles s'organisent le marché financier. Les villes globales constituent donc un centre où le capital international est concentré et où les entreprises mères ont toutes leurs sièges ; par conséquent, c'est à leur niveau que toutes les informations sont diffusées. Les villes globales sont des centres qui se particularisent par la création de nouveaux produits ou services requis mondialement. Ce sont des centres où une quantité importante de produits et de services haut de gamme sont commercialisés. La ville globale se caractérise aussi par sa communication très importante, rendue facile grâce aux infrastructures modernes. (Carroué et al., 2006).

En se référant à ce profil des villes globales, Dubaï a certaines de ces caractéristiques, car il est le principal centre commercial de la région du golfe Arabique. Il permet de relier différents pays à travers ses ports maritimes et ses deux aéroports. Des personnes issues de différents pays du monde vivent à Dubaï.

Dubaï se particularise aussi par sa modernité et sa capacité à optimiser la communication via la présence de firmes de la nouvelle technologie, comme Microsoft, EMC, IBM, MBC, CNN et Reuters (Kotsi, Michael, 2015). Dubaï propose des produits et des services haut de gamme. En développant le tourisme d'affaires et en cherchant à attirer de nombreux investisseurs, l'émirat a créé le *Dubaï International Financial Centre*, ainsi que le *Dubaï World Trade Centre* qui ont contribué à l'augmentation de la clientèle étrangère venant vers Dubaï (Mehta et al., 2014).

Conclusion :

Les grandes constructions et les aménagements de territoire impactent négativement la qualité du paysage et l'environnement. Ceci s'observe dans d'autres villes comme Bali, où les rizières étagées présentant un attrait naturel pour les touristes tendent à être délaissées et détruites au profit de la construction d'infrastructures touristiques, comme les villas, les hôtels, etc. Ces derniers changent radicalement l'identité et les caractéristiques du territoire et entraînent avec eux des changements notables en ce qui concerne la gestion des déchets et la gestion de la multiplication des infrastructures d'accueil des touristes (Michel, 2014).

L'aménagement du territoire et les changements de l'utilisation de ces derniers permettent de développer une ville. Mais, parfois, les politiques d'aménagement du territoire peuvent se répercuter négativement sur les populations locales, leur culture et leur identité. Les constructions modifient aussi les paysages et les utilisations du territoire (Di Foggia, Lazzarotti, 2013).

Les mégaprojets et le plan d'urbanisation restent cependant mal répartis sur l'ensemble du territoire de l'émirat. Comme de nombreux pays arabes, une grande partie du territoire est constituée de désert. L'urbanisation concerne uniquement 100 km² sur 4 114 km², soit un taux d'urbanisation de moins de 3%, (Montagne, 2013).

L'urbanisation et la création de nouvelles infrastructures permettant de faciliter la circulation dans la ville ont conduit au changement de l'utilisation des territoires et ont modifié les comportements des populations locales. Alors que les Dubaïotes habitaient autrefois dans des petites maisons faites à partir de palmier, le paysage qu'ils voient a complètement changé, suite à la construction de routes et de structures d'accueil pour les touristes. C'est la raison pour laquelle l'émirat de Dubaï s'est lancé dans la conservation de son héritage naturel et historique, comme c'est le cas dans le district de Bastakya. L'action de conservation des sites historiques se fait également à travers la formation d'un comité pour la préservation des ressources naturelles.

Mais les actions de conservation semblent plus modestes par rapport aux projets futuristes (Henderson, 2006).

Les bonnes pratiques correspondent à des réglementations contenues dans le « *Dubai's Strategic Plan* », qui vise à assurer la durabilité de l'environnement urbain, en répondant aux nécessités de développement futur, ce qui a conduit à la conception du bâtiment vert. Ce dernier consiste à créer des structures et à adopter des procédures de construction qui réduisent la consommation d'eau et d'énergie,

Chapitre 4 : Les activités des Managers d'hôtels

Introduction

L'industrie touristique a la capacité de contribuer à l'objectif de développement durable n°8 des Nations Unies qui vise à « *Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous* » à l'horizon 2030. Les défis qui se posent aux managers de direction à ce propos consistent à réaliser les objectifs escomptés par leurs sociétés hôtelières respectives tout en veillant à la promotion et au développement de leurs ressources humaines. Pour répondre à cette exigence, il est nécessaire de mettre en place une politique de gestion des ressources humaines garantissant de meilleures conditions de travail aux personnels hôteliers, la protection de leurs droits sociaux, le développement de leurs compétences, et la qualité de vie au travail.

Néanmoins, à Dubaï, le défi en matière de gestion et développement des ressources humaines dans le secteur hôtelier est considérable. En effet, face à la pénurie de la main d'œuvre qualifiée, les managers d'hôtels font appel quasi systématiquement à la main d'œuvre étrangère provenant de plusieurs pays motivés par des carrières professionnelles aux EAU.

Pour ce qui est de la main d'œuvre locale, force est de constater un manque d'intérêt des populations en âge de travailler pour le secteur touristique et hôtelier en dépit de tous les avantages qu'il offre. Ce désintérêt est motivé par des considérations culturelles et traditionnelles qui nourrissent une image peu positive, voire négative, du métier d'hôtelier.

À Dubaï, force est de constater que le secteur de l'hôtellerie fait face à un problème de pénurie de personnel qualifié malgré ses atouts avantageux. Cette problématique est à la fois de nature structurelle et conjoncturelle.

Dans le présent chapitre, il sera question de cerner la problématique des ressources humaines à Dubaï et les démarches qu'entreprennent les managers d'hôtels pour surmonter les difficultés auxquelles ils sont confrontés.

Section 1 : Fonctions, Missions et Activités des Managers

L'accession à un poste de manager est une étape cruciale dans l'évolution d'une carrière professionnelle, selon l'expert du coaching professionnel des cadres, Rémi Renouveau. Une fois installé dans son nouveau poste de responsabilité, le manager devra faire face à de nouveaux

enjeux stratégiques et de nouvelles qualités seront requises pour atteindre les objectifs sur lesquels le manager sera évalué dans ses nouvelles missions.

1.1- L'approche analyse de travail :

Le travail du cadre, dans tous les domaines, trouve sa définition et sa désignation dans les tâches confiées à l'occupant du poste en question. De là, une distinction entre les tâches à accomplir et l'activité réalisée est nécessaire pour comprendre le travail attendu du cadre. « *Dans toute situation de travail, la tâche désigne ce qui est à faire et l'activité qui se fait : Un écart plus ou moins important entre ce qui est prescrit au salarié et ce qu'il fait réellement. Cet écart est généralement plus important et apprécié plus souvent positivement dans les activités des cadres que dans d'autres, dans la mesure où ces dernières se voient reconnues une autonomie plus importante* » (Bouffartigue, Bouteiller, 2006, p. 19). Cette autonomie permet au cadre de prendre les décisions qui s'imposent à chaque situation mais il est aussi jugé et évalué sur la base des résultats obtenus à l'issue des décisions qu'il prend.

A travers les évolutions que ne cesse de connaître l'organisation du travail et l'avènement du management moderne, les cadres s'orientent de plus en plus vers des formes d'auto-organisation à la faveur de nouvelles politiques managériales qui prônent la souplesse, la décentralisation et la flexibilité dans la prise de décision. Néanmoins, ces évolutions ne sont pas sans conséquences. En effet, « *du fait de la part importante d'auto-organisation, et souvent de relationnel, présentes dans tout travail d'un cadre, celui-ci, bien plus que les membres d'autres groupes, peut poursuivre des objectifs personnels à l'encontre même des objectifs organisationnels dans l'exécution de son travail (...)* L'évolution des formes d'organisation du travail vers des structures moins bureaucratiques et plus organiques, plus souples et plus instables n'a pu qu'accentuer cette caractéristique majeure du travail des cadres. C'est pourquoi l'approche ergonomique du travail des cadres, par observation directe, devient indispensable pour cerner leur activité. » (Bouffartigue, Bouteiller, 2006, p. 19).

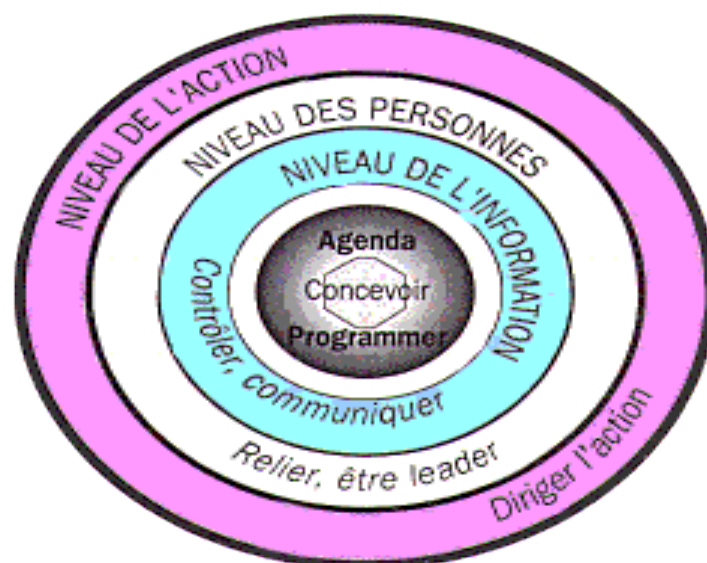
A partir de cet angle, l'autonomie accordée aux cadres dans l'exercice de leurs activités et leur suivi pour prévenir toute éventuelle confusion entre leurs objectifs personnels et ceux de l'entreprise pour laquelle ils travaillent demeurent des champs de questionnement auxquels des réponses n'ont pas encore été apportées : laisser les cadres bénéficier de leur autonomie de décision au risque de privilégier potentiellement leurs ambitions personnelles au détriment des objectifs de l'entreprise ? Ou, plutôt, exercer une forme de contrôle sur eux (les cadres) au risque de limiter leurs actions et freiner leur rendement ?

Hormis les particularités propres à chaque secteur d'activité, les cadres d'une manière globale se trouvent souvent en charge de réaliser des tâches complexes et non définies avec précision. En effet, étant sollicité dans sa communauté en fonction des besoins et des situations qui nécessitent des réponses, le cadre doit faire preuve de flexibilité, de disponibilité et de réactivité. Le travail des cadres est ainsi un ensemble d'activités multiples. « *Conscients de la multiplicité des activités remplies par ces cadres (administratif, commercial, expert, encadrant, etc.), nous pensons néanmoins que le travail immatériel et qualifié ou que le rôle de production et de maintien de l'organisation du travail peut être des caractéristiques propres à ces salariés (catégorie des cadres, ndlr)* » (Falcoz, Laroche et al., 2006, p. 36).

En conséquence, « *le cadre apparaît comme un homme seul, qui se place à l'interface entre un environnement contraignant et fluctuant et une organisation exigeante et souvent rétive. Il s'attribue la charge de gérer cette interface, en s'appuyant sur sa connaissance intime du contexte. Il trouve ainsi en lui-même le sens d'une action qu'il conçoit avant tout comme innovatrice.* » (Idem, p. 37).

Au sein de sa communauté, le manager est perçu comme le leader de l'organisation, de la planification, de la coordination et du contrôle. Ainsi, si l'on prend pour référence les travaux de Mintzberg, synthétisés par Alain Battandier (2009, alain.battandier.fr), le manager intervient à trois niveaux d'action distincts, à travers lesquels il joue une dizaine de rôles différents.

Figure 07 : Les trois niveaux de travail du manager



D'après H. Mintzberg, 1995

Dans ce chemin, les actions du manager apparaissent donc superposées. Au premier niveau, ses actions sont se basent sur la communication, la collecte et la diffusion de l'information ainsi que l'exercice du contrôle. Viennent par la suite ses actions au niveau des personnes au deuxième palier de ses missions, en assurant les tâches de liaison et de coordination, pour s'affirmer comme leader. Enfin, au troisième niveau, le manager dirige l'action au sein de son organisation.

Dans une autre représentation, Mintzberg (1984) énumère les dix (10) rôles qui incubent au manager, divisés en trois catégories, comme suit :

Tableau 4 : Répartition des rôles du manager par catégorie

Catégorie	Rôles
Rôles interpersonnels	Cadre symbole
	Leader
	Agent de liaison
Rôles liés à l'information	Observateur actif
	Diffuseur d'informations
	Porte-parole
Rôles décisionnels	Entrepreneur
	Régulateur
	Répartiteur de ressources
	Négociateur

H. Mintzberg, 1984

Dans la catégorie des rôles interpersonnels, le manager intervient à travers les relations qu'il développe avec son environnement interne (personnel et collaborateurs, hiérarchie) et externe (partenaires, clients, fournisseurs, etc.). En assurant ces rôles, le manager est perçu à la fois comme le symbole de l'entreprise, à travers qui toutes les liaisons passent, en interne et en externe.

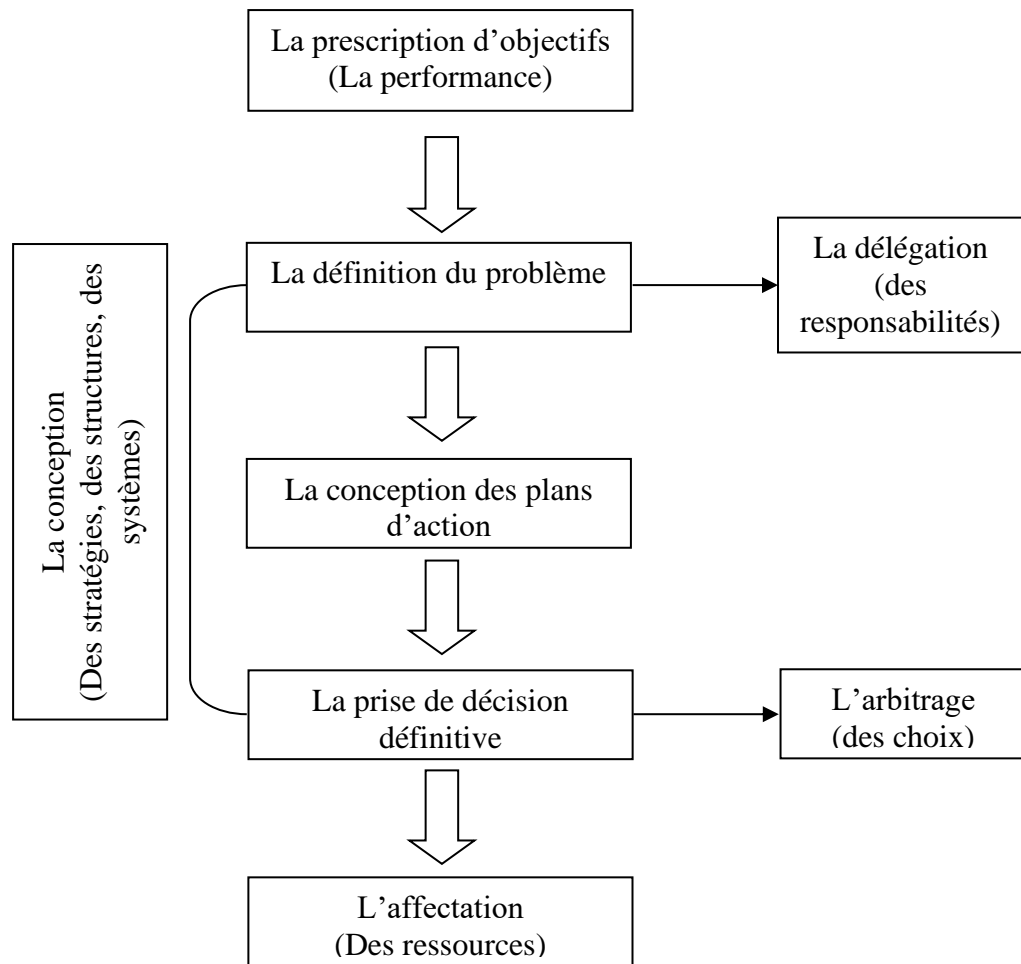
Dans le volet lié à l'information, les rôles que joue le manager sont d'une importance aussi capitale. « *Manager par l'information, c'est prendre du recul à l'égard du but ultime du management : Les informations sont traitées par le manager pour encourager ses collaborateurs à prendre les mesures nécessaires. A ce niveau, le manager ne se concentre ni*

sur les personnes ni sur l'action, mais sur l'information comme moyen indirect de faire avancer les choses. », (Mintzberg, 2011, p. 65).

Enfin, dans la troisième catégorie, comprenant les rôles décisionnels, le manager s'affirme comme un des responsables de l'organisation, à travers la prise de décision dans tous les domaines d'intervention, (ressources humaines, matérielles, financières), administration, moyens de production, partenaires extérieures, etc.

Toutefois, en amont, la prise de décision passe par un processus comprenant plusieurs étapes par lesquelles le manager, collecte et analyse les informations nécessaires avant de prendre sa décision. Mintzberg (2011) schématise ce processus comme suit :

Figure 08 : Processus de prise de décision par le manager



D'après Mintzberg, (2011, page 72)

1.2- La création de sens :

Pour Autissier et Wacheux (2006), le management moderne se fixe comme objectif de rendre les salariés performants en permanence et en toutes circonstances, bien qu'il ne soit pas concevable de faire travailler un individu au-dessus de ses capacités, sinon, la démotivation, le stress, le désengagement et la maladie risquent d'apparaître. Gérer une équipe nécessite donc de trouver le juste milieu, à savoir rendre les salariés plus productifs et performants mais tout en veillant à la préservation de leurs capacités, leur santé et leurs intérêts socioprofessionnels. Ainsi, manager une équipe passe primordialement par la création d'un climat d'intégration dans lequel les salariés se sentent appartenir à un groupe qui porte un projet professionnel avec des objectifs que chaque membre du groupe s'approprie et cherche à faire aboutir.

Pour parvenir à cette situation, le manager est appelé à créer les conditions nécessaires pour créer ce climat, le manager cherche à développer de la création de sens. Autissier et Wacheux distinguent quatre univers à travers lesquels le sens est créé pour un groupe professionnel qui se présentent comme suit :

Tableau 5 : Les quatre mondes de la création de sens	
1- La participation à un projet : Réalisation de projets individuels et collectifs.	3- La solidarité et la coopération dans le groupe : Plaisir d'être ensemble dans le groupe social proche.
2- La professionnalisation et le métier : se doter de compétences reconnues.	4- Le sentiment d'appartenance à l'entreprise : Intégration à une communauté.

Autissier et Wacheux, 2006, p. 26

En référence à cette configuration, la création de sens nécessite donc de faire naître chez les salariés un sentiment de participation à un projet professionnel, de se doter de compétences reconnues afin de rendre utile leur implication dans ce projet, d'être solidaires et coopérer avec les autres membres du groupe et enfin intégrer la communauté pour laquelle ils travaillent et avoir ce sentiment d'appartenir à l'entreprise.

Le manager doit favoriser l'émergence de ces quatre univers de création de sens pour que ses équipes soient efficaces et capables d'attendre les objectifs professionnels du projet à réaliser. L'absence de l'un de ces quatre univers, réduira la performance du groupe, entrainera sa démotivation et empêchera la concrétisation des objectifs professionnels visés.

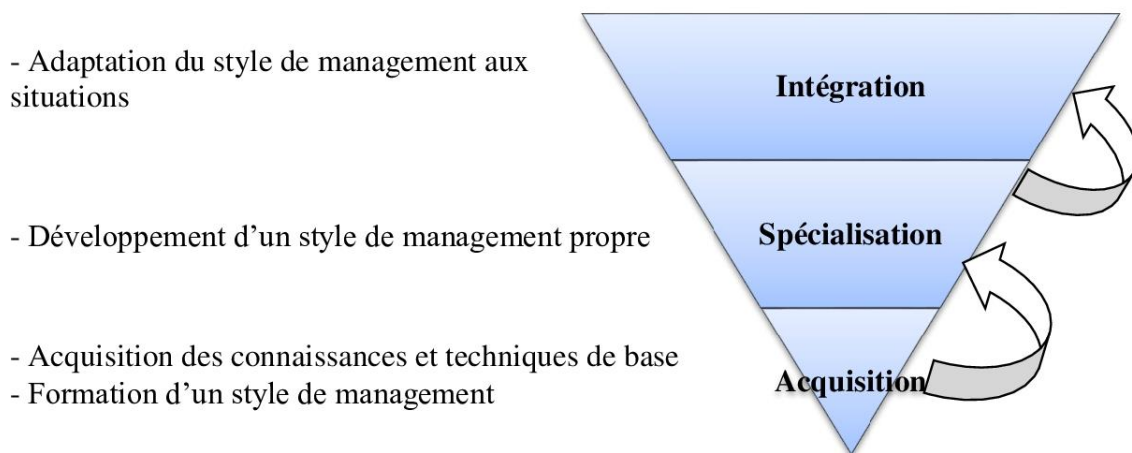
A l'inverse de la création de sens, c'est la perte de sens qui, en l'absence de l'un des quatre univers définis ci-dessus, risque de remettre en cause la cohésion du groupe et empêcher la réalisation du projet professionnel. « *Cette perte de sens change en fonction des conditions dans l'entreprise et des groupes sociaux en présence* » (Autissier, Wacheux, 2006, p. 29).

1.3- Les compétences du manager :

Comme il a été souligné auparavant, être manager nécessite les connaissances et les savoir-faire acquis par la formation, l'expérience et la personnalité. Comme le note Delavallée, « *on ne naît pas manager, on le devient* » (2012, p. 8). A partir de là, les compétences du manager se forment au fur et à mesure qu'il avance dans sa carrière.

Dans son guide « les 10 règles d'or du manager », Delavallée présente une illustration explicite du processus d'accumulation des compétences du manager en trois étapes :

Figure 09 : Les trois étapes de développement des compétences du manager



D'après Delavallée, 2012

En première étape, le manager au début de son parcours acquiert les connaissances de base et les techniques qui peuvent mener vers une carrière de manager.

Dans la deuxième étape, après avoir acquis les connaissances de base, le manager entre dans la phase de spécialisation en se forgeant un style de management qui convient à ses aptitudes et compétences mais qui peut être appliqué aussi à toutes les situations qui se poseront à lui lors de son futur travail de manager.

Enfin, dans une troisième étape c'est l'intégration qui, une fois dotés des performances et capacités nécessaires (personnelles, intellectuelles, techniques, etc.) permet au manager d'adapter son style ses nouvelles missions et au nouvel environnement dans lequel il est appelé à agir.

Enfin, quels que soient leur niveau de compétence, son style ou la qualité de ses performances, « *Le manager parfait n'existe pas encore. Comme il est préférable de connaître les imperfections d'un individu dès e départ, tout manager devrait être choisi pour ses défauts que pour ses qualités.* », (Mintzberg, 2011, p. 255). L'auteur a abouti à cette conclusion après avoir observé, dans la phase de la sélection des collaborateurs efficaces, des inquiétudes sur « *la meilleure façon de choisir des managers qui seront efficaces, d'évaluer s'ils le sont vraiment dans leurs fonctions actuelles, et de les amener à améliorer cette efficacité.* » (Idem, p. 254-255).

Les spécialistes du management moderne convergent sur trois types de qualités qui sont indispensables pour tout manager : Les pensées positives, le pragmatisme et le courage.

- Être positif :

L'attitude qu'adopte le manager dès son arrivée sur le lieu de travail, quel que soit son domaine d'activité, influe directement sur le niveau de motivation de son équipe. De nombreuses études ont démontré ainsi qu'une communication facile avec ses subordonnés et une attention aux employés motive beaucoup mieux ces derniers.

L'état d'esprit du manager est un facteur clé pour la réussite de celui-ci dans ses missions. Néanmoins, rares sont les managers qui parviennent à rester positifs en permanence. Pour D. Autissier et F. Wacheux (2006), « *plongés dans un tourbillon de nouveautés, ils [les cadres en général, ndlr] ont du mal à prendre suffisamment du temps pour bien faire et s'occuper à leur juste valeur des personnes qui travaillent avec eux. Sans toujours savoir comment répondre à la demande de reconnaissance tant attendue, ils ne savent plus comment motiver leurs troupes. Ce mode de fonctionnement les conduit souvent à une dévalorisation de leur fonction qui peut se traduire par des situations de stress et d'épuisement professionnel* » (p. 26).

- Le pragmatisme :

Le manager est toujours perçu par son équipe comme le principal acteur censé avoir la solution à tous les problèmes et situations. Pour répondre adéquatement à de telles situations, le manager est appelé à répondre aux nombreuses sollicitations de son équipe et proposer des solutions aux différents problèmes qui lui sont soumis le long de la journée. Lorsque la solution n'est pas à

son niveau, dans le cas d'un besoin d'une intervention purement technique qui n'est pas de son domaine de compétence par exemple, il doit donner des orientations et accompagner son équipe dans la résolution de la problématique, (Autissier, Wacheux, 2006).

Le sens du pragmatisme se développe avec la bonne compréhension de son domaine de responsabilité, une bonne connaissance de tous les membres de son équipe, le développement de ses compétences humaines ainsi que ses expériences précédentes, (Renouveau, 2014).

- Le courage :

Tout en étant positif dans ses relations avec les employés qui travaillent sous sa direction et en faisant preuve de pragmatisme devant toute situation, le manager est appelé aussi à gérer l'information, en transmettant à son équipe les bonnes et mauvaises nouvelles mais aussi en remontant vers la hiérarchie les doléances et attentes de ses subordonnés.

L'accomplissement de ces tâches requiert ainsi au manager de s'armer du courage pour faire face aux prémices d'une potentielle contestation sociale ou remonter l'information vers ses supérieurs hiérarchiques lorsque les employés expriment des doléances et revendications socioprofessionnelles.

1.4 Les compétences spécifiques des managers d'hôtels

Les managers des hôtels auraient de suivre théoriquement une formation dans le domaine de l'hôtellerie-restauration. Mais ils sont le plus souvent soit issus d'autres formations, soit ont choisi de se convertir au métier de manager d'hôtel. Toutefois, leurs qualifications et compétences générales constituent les principaux critères de leur admission au poste de manager.

Comme il est amené à coordonner de nombreuses activités au sein de l'hôtel, le manager doit présenter certaines compétences dans le domaine de la communication, du leadership, de l'analyse et de la négociation, selon l'enquête de Kimes (2011), « *Caractéristiques des futurs gestionnaires de revenus. Les attributs les plus importants du gestionnaire de revenus du futur seront les compétences analytiques (4.48) et les compétences en leadership (4.35), suivies des compétences en distribution (4.24) et en communication (4.22)* » (p.68). Parmi les compétences du manager se trouve par exemple, sa capacité à observer les comportements des consommateurs lors de leurs visites au sein de l'hôtel. Ceci s'inscrit dans le cadre d'une approche ayant pour objectif d'étudier les comportements des consommateurs. À partir de sa

capacité d'observation, le manager peut percevoir les attentes des clients et proposer les solutions que l'hôtel pourrait apporter pour répondre à ces attentes (Ford et *al.*, 2012).

Au-delà des qualifications et compétences qu'il a acquises à l'issue de sa formation et son expérience professionnelle, la maîtrise de la comptabilité, notamment dans son volet prévisionnel constituerait un atout capital pour le manager. Bien qu'il ne soit pas chargé de la comptabilité proprement dite, cette tâche étant confiée aux comptables internes et des collaborateurs externes qui font des reportings, les connaissances en comptabilité permettent au manager d'anticiper sur les besoins futurs de son entreprise et l'évolution de sa situation financière, d'être plus efficace dans sa prise de décision, de mieux situer les priorités dans l'affectation des ressources financières de l'entreprise et la maîtrise des coûts. D'autre part, une bonne maîtrise des enjeux comptables permet au manager d'évaluer les résultats des investissements effectués pour décider quant à la poursuite ou non d'un investissement déjà entrepris, « *l'ère actuelle de croissance et de changement dynamique dans l'hôtellerie signifie que c'est un moment passionnant pour s'impliquer dans l'industrie. Comme de nombreuses autres industries, le secteur de l'hôtellerie connaît une concurrence accrue et un besoin croissant d'appliquer des techniques de gestion appropriées pour assurer le succès commercial. Ces facteurs signifient de plus en plus qu'un directeur d'hôtel a besoin d'une connaissance pratique des outils, techniques et procédures comptables* » (Guilding, 2014, p.19).

En plus de définir et d'organiser les tâches et missions de chaque service dans son établissement : la gestion et la répartition des ressources financières, les moyens matériels et humains dont il dispose afin d'assurer le fonctionnement normal des différents compartiments. Sa réussite dépend aussi de sa maîtrise de la situation comptable de l'entreprise, (Mensah, 2013).

Par ailleurs, au volet relatif au management, il est utile de noter qu'à Dubaï, les propriétaires ou les managers d'hôtels, de chaîne ou indépendants, adoptent le management direct, (Guégnard, Mériot, 2010). Néanmoins, dans des conjonctures de saturation du marché touristique ou de chute de la demande, les managers, se trouvent dans l'obligation de développer une stratégie de différenciation, une démarche dans laquelle les performances des ressources humaines employées au sein de l'hôtel jouent un rôle capital. A cet égard, il ne s'agit pas seulement de recruter davantage ou de réduire le personnel, mais surtout de valoriser la main d'œuvre engagée, « *en examinant de plus près la différenciation, Frampton a déclaré que les grandes marques ont une histoire puissante à cœur et que toutes les marques ont besoin d'une histoire plus solide que la simple valeur actionnariale ou le retour sur investissement. Étant donné que de nombreux marchés sont saturés, la manière la plus évidente de différencier un*

hôtel est la performance du personnel. Les hôtels emploient généralement de nombreuses personnes, la question est donc de savoir si les gestionnaires et les propriétaires apprécient leur personnel de manière appropriée » (Dev, Withiam, 2012, p. 8).

1.4.1- La gestion de l'expérience des consommateurs :

Le principal objectif des managers des hôtels est d'optimiser l'expérience des consommateurs en matière de produits et de services proposés par l'hôtel. Cette expérience peut être enrichie grâce à la conception de nouveaux produits, à la mise en place de nouveaux programmes, mais lorsque le client a déjà fait une première expérience positive des offres hôtelières, il devient plus facile pour l'hôtel d'adapter les investissements qui sont alloués pour mettre en œuvre une expérience positive.

Dans cette démarche, le manager n'est pas seulement tenu d'orienter le regard et l'attention des consommateurs sur les points positifs de leurs expériences, mais également à détourner leur curiosité et leur intérêt pour certains aspects négatifs qu'ils auraient pu avoir après un premier échec de la démarche marketing de l'hôtel, ou à partir d'éventuels bouches-à-oreille négatifs sur l'hôtel. En d'autres termes, le manager de l'hôtel a pour mission d'accompagner l'expérience des clients, pour Chun (2011), *« l'un de vos nombreux emplois en tant que responsable de l'accueil est de chercher des moyens d'améliorer l'expérience de vos clients. Vous pouvez le faire, bien sûr, en faisant des investissements pour améliorer les services aux clients ou fournir de meilleurs produits, installations et programmes, mais ce n'est pas le seul endroit où investir votre argent et ce n'est peut-être même pas le meilleur cours. Il s'avère que les perceptions des clients de leurs expériences peuvent être améliorées sans investissements considérables. Au lieu de cela, si vous pouvez amener vos invités à se concentrer sur les aspects positifs de leurs expériences, leur perception de votre opération (et leurs évaluations) s'améliorera probablement » (p. 97).*

Le manager joue alors un rôle important dans la mesure où c'est lui qui réalise les analyses internes afin de déterminer les ressources et les facilités à la disposition de l'établissement. Par exemple, les managers peuvent identifier les ressources intangibles de l'hôtel comme les connaissances et les compétences de leurs collaborateurs, leurs relations avec les consommateurs et les implications de ceux-ci dans l'innovation des offres proposées par l'hôtel. Ces éléments clés constituent le capital intellectuel que l'établissement mobilise pour améliorer sa performance (Zeglat, Zigan, 2014, p. 83).

1.4.2- Améliorer l'image de l'hôtel par l'adaptation du produit proposé :

Dans le développement de nouveaux produits à proposer aux clients, le manager des hôtels se trouve confronté à de nouveaux enjeux liés aux critères de choix d'un hôtel ou d'un restaurant par les consommateurs. À cela s'ajoute la réputation des hôtels. La réputation dépend de l'expérience des consommateurs ayant déjà expérimenté les produits de l'hôtel en question et qui recommandent leurs proches à aller dans autre hôtel pour l'ambiance, l'atmosphère ainsi que la qualité des plats proposés :un hôtel qui véhicule une atmosphère de convivialité va attirer plus de consommateurs par rapport à celui qui offre un climat glacial (Andrews, 2013).

Comme n'importe quelle activité, l'hôtellerie cherche aussi des retours sur investissement (ROI) et l'augmentation de sa performance. Le manager de l'hôtel joue un rôle prépondérant dans l'atteinte de cet objectif. Les entreprises actuelles sont désormais témoins de l'indispensable considération des parties prenantes pour diffuser une certaine image d'elles-mêmes et pour augmenter aussi leur performance. Vu sous cet angle, la performance de l'hôtel ne dépend pas uniquement de ses collaborateurs internes, mais également des acteurs externes. La vision des consommateurs influence d'une manière significative les stratégies que l'entreprise doit adopter. Les consommateurs deviennent de plus en plus exigeants et contribuent de manière directe à la conception des offres hôtelières. Les acteurs externes peuvent également influencer la structure financière et les opérations stratégiques qui ont lieu au sein des hôtels. Les managers pour leur part, sont responsables de la détermination des stratégies permettant de contribuer à la performance financière (O'Fallon, Rutherford, 2011).

1.4.3- La prise en compte des attentes des clients :

Le manager assure la performance de l'hôtel. Cela passe par l'organisation des tâches permettant de répondre aux attentes des consommateurs. Le profil des consommateurs détermine le mode de management à adopter ainsi que l'organisation générale de l'hôtel. Le style de management va dépendre des comportements et des habitudes des voyageurs. La déréglementation des compagnies aériennes par exemple a poussé les touristes à choisir des hôtels à proximité des aéroports. Cela facilite les déplacements pour les clientèles d'affaires (O'Fallon, Rutherford, 2011).

Chez certains grands hôtels en Asie, l'amélioration de la qualité de service passe par l'amélioration du management. Le manager cherche donc les moyens et les méthodes les plus appropriés pour connaître les indicateurs de performance des hôtels et de mener par la suite,

des actions correctives. Parmi les indicateurs de performance de l'entreprise, il existe par exemple, les revenus générés par chaque chambre, la satisfaction des consommateurs, l'engagement des personnels, la conformité des employés aux standards de qualité. D'autre part, les processus d'amélioration des planifications des tâches permettant de fournir des produits, des processus, des services et des stratégies tels que le *quality function deployment* (QFD) permettent de résoudre les risques liés à ces différentes activités, « *les hôtels Carlson en Asie-Pacifique ont été reconnus pour l'excellence de leurs normes de service et de leurs opérations, soutenus par des performances exceptionnelles dans les domaines des revenus générés par chambre disponible, de la satisfaction client, de l'engagement des employés et des normes d'assurance qualité* » (Paryani, 2010, p. 8).

1.4.5- La gestion des communications sur internet :

L'évolution du métier des managers dépend de l'évolution de l'environnement dans lequel le secteur hôtelier se développe. Si auparavant, les managers des hôtels ont pour mission de conforter l'image interne et externe de l'hôtel par le biais de la gestion de la communication de l'entreprise, cette démarche devient plus complexe avec l'avènement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Parmi les facteurs les plus influents de la décision d'achat du consommateur se trouvent le-bouche-à-oreille positif, lorsqu'un consommateur vante les services et les offres d'un hôtel qu'il a expérimenté auparavant.

Actuellement, il ne s'agit plus uniquement de gérer les images positives ou négatives véhiculées par les consommateurs physiques, mais surtout, gérer les buzz qui sont lisibles dans les différents forums de discussion. Le-bouche-à-oreille via Internet, qui se traduit notamment par les avis émis par les consommateurs à l'issue de leur expérience, se fait rapidement et en temps réel. Les discussions à travers les réseaux sociaux peuvent dans certains cas dissuader complètement le consommateur à venir faire l'expérience d'un séjour au sein d'un hôtel. Ainsi, il revient au manager de trouver des stratégies pour créer un buzz positif de son hôtel et trouver un moyen pour exploiter les différentes informations véhiculées lors de ces discussions sur les réseaux sociaux pour augmenter la performance de l'hôtel, mais surtout, pour développer son portefeuille client et attirer davantage de consommateurs (Xu, Li, 2015).

Par ailleurs, c'est la stratégie de communication des établissements hôteliers qui connaît des transformations actuellement. D'abord, les échanges entre les consommateurs, la recherche d'informations sur l'hôtel et les réservations se font en ligne. De nombreux visiteurs décident

de se renseigner sur Internet avant de réserver un hôtel. L'étude de Vermeulen et Seegers (2009), a montré « *clairement que l'exposition à une critique d'hôtel en ligne améliore la probabilité moyenne pour les consommateurs d'envisager de réserver une chambre dans l'hôtel évalué* » (p. 4).

1.4.6- Les enjeux pour les managers :

Les tâches primordiales des managers d'hôtel à Dubaï concernent, à la fois, la gestion interne des ressources de l'établissement et le portefeuille clients pour le principal objectif, dans le cadre du management de l'hôtel, qui est la satisfaction des consommateurs dans un marché fortement compétitif.

Pour relever ce défi, le manager constitue le pivot central auquel est relié l'ensemble du personnel de l'hôtel puisqu'il définit la stratégie de management de l'établissement et veille sur son exécution. C'est à lui aussi qu'échoit la mission de développer un service de qualité à travers sa stratégie de management également pour parvenir à la fidélisation de la clientèle, (Paryani et al., 2010, p. 15).

Sur ce plan, il est attendu du manager d'optimiser la gestion des ressources financières et humaines de l'hôtel, en affectant efficacement les fonds mobilisés, soit à l'investissement soit au fonctionnement, mais aussi en affectant les personnels selon leurs compétences à travers les services selon les besoins.

Envers la clientèle, la capacité du manager à répondre aux besoins exprimés par les consommateurs et à anticiper sur leurs besoins futurs constitue un atout pour la pérennité de l'établissement hôtelier. L'anticipation des besoins futurs s'inscrit dans le cadre de l'innovation au niveau des services et des produits proposés par l'hôtel. Ainsi, pour attirer et fidéliser la clientèle, les managers se projettent par anticipation vers la modernisation des espaces mis à la disposition des clients, en équipant, par exemple, les chambres en nouvelles technologies en connexion Wi-Fi, les vidéos on demand (VOD), les systèmes de télévisions interactifs, les équipements de fitness, la capacité de recevoir des messages sur les télévisions HD, etc., (Bilgihan, 2012).

« D'un autre côté, un défi clé pour la direction est de satisfaire les clients dans un marché de plus en plus concurrentiel. Par conséquent, l'industrie hôtelière, et les hôtels en particulier, ont connu une concurrence croissante pour la qualité de service élevée et la satisfaction des clients. En effet, la majorité des hôtels mettent actuellement en œuvre des programmes de gestion de la qualité à l'échelle de l'entreprise, conçus pour améliorer les offres de services et la rétention

du marché » (Paryani, 2010, p. 7). Ces différentes démarches s'inscrivent dans le cadre du management total de la qualité ou *Total Quality Management (TQM)*.

Cependant, les clients sont exigeant envers l'hôtelier, en matière de services qui lui sont proposés, il veille sur son budget et ne perd pas de vue les barèmes tarifaires appliqués au sein de l'hôtel où il séjourne. Pour être sûr de son choix, le client se renseigne en amont sur les offres proposées et se base, lors de son achat, sur les informations dont il dispose pour choisir l'hôtel qui convient le mieux à sa situation sociale et à ses attentes. Face à des tarifs jugés parfois élevés, les consommateurs sont amenés souvent à limiter leurs consommations ou, tout simplement, écourter leur séjour au sein de l'hôtel.

Devant cet état de fait, pour renforcer l'attractivité de leurs hôtels et attirer les consommateurs, les managers mettent en œuvre des stratégies basées sur l'amélioration de l'image de marque de leurs hôtels, en présentant les aspects les plus positifs de l'établissement afin que la contrainte des prix ne suscite pas la dissuasion des clients potentiels (Maghzi, 2011).

L'avènement d'Internet et son intervention dans la stratégie de communication et de renforcement de la visibilité d'un établissement à but lucratif ainsi que dans le processus de collecte d'informations sur les offres disponibles et enfin, sur la réservation, rend le métier du manager plus complexe. Les consommateurs sont en effet plus hétérogènes : ils proviennent de pays et de cultures différentes, leurs attentes sont diversifiées et dans ce cadre, le manager n'a d'autre choix que d'établir des stratégies adaptées à chaque segment de consommateurs. De même, ces consommateurs n'ont pas la même réaction devant une même information diffusée via Internet. Dans cette optique, les managers d'hôtels ne se contentent pas uniquement de segmenter la clientèle, mais également, de déterminer les caractéristiques et les besoins de chaque catégorie de consommateurs, (Xu, Li, 2015).

1.5 : Les managers et la fonction RH

Comme indiqué précédemment, l'une des missions primordiales du manager d'hôtel est la gestion des ressources humaines. Dans ce volet, il est appelé à mettre en place des stratégies permettant de fédérer le personnel autour d'un projet et des objectifs de développement de l'entreprise.

Un manager est considéré comme efficace lorsqu'il réussit la gestion de ses équipes sans susciter le mécontentement à son égard, mais aussi lorsqu'il prend des décisions fermes et pertinentes dans des situations jugées complexes. Pour cela, il doit faire preuve de rigueur et de respect des règles disciplinaires préalablement définies au sein de son établissement. Toutefois,

face à l'ensemble des responsabilités dont il est chargé, le manager doit faire preuve également de patience, de résistance au stress et d'équilibre émotionnel, (Tsai, 2008).

Enfin, « *Le manager doit communiquer l'enthousiasme, la bonne humeur, veiller à créer et à maintenir une bonne ambiance de travail, développer au maximum l'esprit d'équipe* »(Cartier, 2016, p. 5).

En outre, lorsqu'il est appelé à être affecté dans une structure à l'étranger, comme c'est le cas fréquemment des cadres de chaînes hôtelières internationales, d'autres qualités sont requises pour le manager. Il s'agit ainsi de faire preuve de capacité d'adaptation et d'assimilation d'autres cultures pour mieux appréhender les attentes et les particularités culturelles et sociales des ressources humaines qu'il trouvera sur place.

1.5.1- Les managers et les enjeux du dialogue social :

Le dialogue social constitue une démarche prioritaire permettant aux managers des hôtels de détendre l'atmosphère au travail, d'encourager les employés à rester au sein du groupe. Le dialogue social permet d'assurer l'égalité et le respect de la dignité humaine. Dans le domaine hôtelier, il constitue une approche pour faciliter les changements au niveau de l'établissement. C'est également à travers le dialogue social que l'hôtel développe les talents et les compétences de ses employés. La démarche de dialogue social est promue principalement dans les grandes chaînes hôtelières comme Accor, Aramark, Hilton, InterContinental, Rezidor, Scandic Hotels AB, etc. (International Labour Organization, 2010).

Le secteur de l'hôtellerie exige une bonne organisation et une coordination des différentes activités de chaque employé. Ainsi, le style de management des ressources humaines se base sur le développement de la communication entre les différentes parties prenantes. Pour Nebel, « *Des hôtels bien gérés répondent au besoin de coordination des activités grâce à une structure élaborée de comités et de réunions. Tout comme l'organigramme d'un hôtel, ces comités et réunions constituent une partie formelle de la structure organisationnelle d'un hôtel. Le directeur général prescrit généralement le comité d'un hôtel et la structure des réunions. Les responsabilités de chaque groupe sont énoncées (parfois de manière très détaillée), des calendriers de réunion réguliers sont promulgués et des procès-verbaux sont souvent rédigés et distribués aux participants* » (2011, p. 84).

1.5.2- L'utilisation des ressources humaines comme vecteur d'image de marque :

Le capital humain constitue pour le manager un moyen stratégique par lequel il peut développer une image positive de l'hôtel. Le choix des ressources humaines de l'établissement est donc un processus que le manager doit gérer efficacement en amont.

A cet égard, il doit agir dès le début de ce processus, à savoir le recrutement des personnels de l'hôtel.

Le manager doit alors déterminer ces critères de sélection en fonction de l'image et de la culture de l'entreprise, mais également en fonction de la mission qui sera assignée à la nouvelle recrue. Dans ce cadre, le recrutement d'un pâtissier et d'un saucier ne peut être le même que celui d'un cellier ou d'un chef cuisinier. Les spécificités des qualités requises doivent donc être maîtrisées par le manager d'hôtel (Hayes, 2009).

Plusieurs qualités sont attendues des employés : une flexibilité et une adaptabilité leur permettant de travailler à des heures flexibles (très tôt le matin ou très tard dans la nuit, en fonction des besoins des consommateurs), capacité à gérer les déséquilibres entre la vie professionnelle et la vie familiale, travail pendant le weekend et les jours fériés. Le manager lors de la sélection se réfère aux capacités techniques des employés, « *les capacités requises des employés de l'accueil sont variées et impliquent à la fois des capacités techniques (comme la pose de tables et la préparation des aliments) et professionnelles (comme la convivialité et la patience) qui se transforment dans la dimension relationnelle où une relation collégiale est établie entre le personnel et les clients* » (Kokt, 2015, p. 14). Enfin, l'aspect relationnel est donc d'une grande importance pour le manager au sein de l'hôtel, car la fidélisation de la clientèle dépend inévitablement de la qualité du contact entre les employés de l'hôtel et les consommateurs ainsi que de l'image qu'envoient les premiers à ces derniers.

1.5.3- Le renforcement des compétences des ressources humaines par la formation :

Étant donné que les activités de services demandent des ressources intangibles, les ressources humaines sont au cœur des avantages compétitifs des hôtels. Le manager doit considérer les ressources humaines comme un facteur d'amélioration de la performance de l'hôtel. Cependant, les ressources humaines dans le secteur hôtelier sont souvent peu adaptées à la sédentarité, et nourrissent souvent l'intention de ne pas perdurer dans son poste de travail.

Face à de telles situations, le manager rencontre des difficultés à fidéliser ses équipes. Pour remédier aux lacunes dues à l'instabilité du personnel de l'hôtel, le manager doit, s'efforcer, de

définir des critères de recrutement permettant de choisir les candidats qui manifestent un intérêt à la stabilité. En effet, attirer des ressources humaines efficaces ne s'agit pas seulement de recruter selon le diplôme, mais il faut savoir choisir aussi les personnes les plus motivées, ayant la volonté et les capacités d'accompagner l'entreprise dans la réalisation de ses objectifs.

D'un autre côté, la fidélisation de la main d'œuvre se fait également par le biais de la formation. En effet, lorsque des cycles de formation sont organisés au profit des employés de l'hôtel afin de développer leurs compétences et de mettre à jours leurs connaissances, ces derniers seront plus enclins à y rester, étant motivés par les chances qui s'offrent pour évoluer dans leurs carrières professionnelles respectives.

La formation garantit en effet l'employabilité de l'employé et permet à l'hôtel d'améliorer les compétences de son personnel, car, les compétences et la créativité dont jouissent les ressources humaines favorisent l'innovation dans la qualité du service et des produits proposés à la clientèle. Dans cette même perspective, l'entreprise hôtelière forme directement ses ressources humaines pour développer les compétences dont elle a besoin, (Chang et *al.*, 2011).

Ce processus s'inscrit dans le cadre du management des carrières qui suppose que l'entreprise hôtelière met en œuvre des programmes, des processus et des démarches d'assistance lui permettant d'améliorer la carrière professionnelle de son personnel. La gestion des carrières peut se faire de différentes manières : la formation, le mentorat, l'évaluation de la performance des employés et la conception de programmes de formation propres à chaque catégorie d'employés. Cependant, le mentorat semble être le moyen le plus efficace pour aider l'employé à connaître ses performances, ses atouts, mais également, les compétences qu'il devrait améliorer, (Kong et *al.*, 2012).

Le rôle du manager dans le management des ressources humaines au sein de l'hôtel s'exprime aussi à travers la coordination des activités de chaque acteur : ceci requiert aussi la mise en place d'un climat d'entente et de confiance favorable à la communication entre les différents acteurs. La distribution des tâches selon les compétences de chaque employé constitue aussi une des missions du manager. Dans un environnement très compétitif, le manager doit assurer le développement des compétences de ses collaborateurs de manière à atteindre les objectifs fixés par l'établissement au sein duquel il travaille. (Srimannarayana, Mohanty, 2011).

Cependant, les employés qui viennent travailler à l'hôtel sont souvent des jeunes peu qualifiés. Nombre d'entre eux ne disposent pas de toutes les qualités recherchées par les consommateurs de l'hôtel. Les jeunes sont aussi peu enclins à rester à l'hôtel, ce qui entraîne une instabilité des effectifs de nombreux hôtels. Les jeunes ne sont pas très habilités à faire face à un travail intense exigé par les employeurs dans le secteur de l'hôtellerie et du tourisme. Face à de telles

contraintes, le manager doit veiller sur la qualité des ressources humaines engagées dans son établissement, en s'assurant de leur aptitude à répondre aux attentes des consommateurs. Mais le transfert de ces savoirs nécessite beaucoup de temps pour former et pour développer les ressources humaines (Pouston, 2008). Les chaînes hôtelières comme Accor mettent en œuvre des plans pour former les employés afin de pouvoir créer de nouvelles activités des relations avec les consommateurs. Avec ces formations, les établissements hôteliers permettent à leurs collaborateurs des mobilités internes ou externes afin de les motiver (International Labour Organization, 2010).

1.5.4- La reconnaissance des efforts fournis par les employés :

Les managers doivent agir dans le sens permettant aux employés de comprendre les attentes de l'établissement de leur part. La performance de ces employés dans l'exercice de leur travail en dépend en effet. Mais cette performance est corrélée avec la satisfaction des employés dans la réalisation de leur travail. La création d'un climat d'interaction et de communication en permanence entre le manager et les employés stimule davantage ces derniers : *« Cependant, le climat de service en groupe s'est avéré avoir un effet positif sur les évaluations des comportements de groupe en matière de rendement au travail. Conformément aux recherches antérieures, les résultats de cette étude indiquent que les gestionnaires peuvent améliorer le rendement (et la satisfaction au travail) de leurs employés en veillant à ce que les employés comprennent ce qu'on attend d'eux et comment leur performance sera évaluée et récompensée par l'organisation »* (Way et al., 2010, p. 379).

Les employés des hôtels en effet sont en contact direct avec les consommateurs. Ainsi, pour parvenir à satisfaire les consommateurs, il revient au manager de trouver des stratégies permettant de satisfaire les employés afin qu'ils puissent bien répondre aux attentes des consommateurs. Il a été démontré que la satisfaction des employés dans les grandes chaînes hôtelières internationales influence leur capacité à satisfaire les consommateurs. L'augmentation de la performance des employés passe par la création d'un environnement et de conditions de travail propices au développement personnel des employés (Tsai, 2008). Le comportement des employés constitue l'avantage compétitif pour l'hôtel puisque c'est sur lui que repose la satisfaction des consommateurs. Les stratégies permettant de satisfaire les collaborateurs doivent intervenir avant le service fourni au client (Tsai, 2008). Pourtant, les relations entre les employés et les clients de l'hôtel peuvent s'avérer difficiles à cause du décalage de leur statut social. Les personnes qui travaillent à l'hôtel sont souvent issues de

classes sociales modestes, et ne bénéficient que d'un faible niveau d'éducation. Les consommateurs de l'hôtel, eux, sont couramment issus de classes aisées et ont un niveau intellectuel élevé, ce qui suscite souvent un sentiment d'infériorité chez les employés. Le fait de servir les clients renforce ce complexe et le sentiment d'injustice chez les employés d'hôtel. Par conséquent, dans certaines situations, les employés des hôtels se retrouvent dans une posture de vulnérabilité face aux exigences des consommateurs, parfois désobligeantes, ce qui incite certains d'entre eux à adopter des comportements qui manquent de correction à l'égard des clients, entre autres, en négligeant certains services, voler les objets personnels de ces derniers, etc., (Poulston, 2008). Autant de situations qui ne doivent donc pas être ignorées par le manager pour qui, « *une enquête auprès de 243 directeurs et cadres d'hôtels a identifié les ressources humaines comme le problème le plus persistant auquel elles sont confrontées* » (Enz, 2009, p. 578).

« Comme le montrent les données de l'enquête, les directeurs généraux de l'étude étaient plus soucieux d'attirer des talents, tandis que les cadres supérieurs ont exprimé plus de préoccupation quant à la rétention des personnes au fil du temps. Les cadres et les directeurs généraux ont convenu que les deux prochains sujets de préoccupation importants étaient la qualité et la cohérence de la formation et le moral des employés. Trouver le temps de se former était un défi exprimé par de nombreux directeurs d'hôtel, tandis que les cadres supérieurs ont noté qu'il était plus difficile de trouver les meilleurs talents pour les postes de directeur général. Les pressions concurrentielles ont souvent été mentionnées comme des obstacles à la bonne affectation du temps et des ressources à la formation du personnel P.580 » (Enz, 2009, p. 580).

1.5.6- Fédérer les ressources humaines par le leadership :

La satisfaction des employés de l'hôtel dépend du style de leadership du manager, ainsi que de l'environnement interne et externe dans lesquels les employés travaillent. Les produits fournis aux consommateurs requièrent la participation de différents employés issus de départements différents au sein du même hôtel. La synergie du personnel constitue donc un gage de garantie de la qualité du produit hôtelier et de la satisfaction des consommateurs. Dans la mesure où les employés ont différentes perceptions concernant le style de leadership, il devient plus difficile pour le manager de gérer les divergences de points de vue et de perceptions de la situation problématique. L'enjeu qui se pose alors pour le manager est de trouver un compromis permettant aux différents acteurs d'avoir une vision commune, axée sur la satisfaction des clients (Tsai, 2008).

Il a été démontré cependant que la satisfaction des employés des établissements hôteliers n'était pas la seule cause de la performance individuelle de chaque employé selon les résultats d'une étude réalisée par (Way et al. 2010), « *Nos résultats soutiennent l'idée que la satisfaction au travail ne cause pas le rendement au travail, au contraire, d'autres facteurs, comme le climat des services, peuvent entraîner des performances professionnelles, ce qui a alors pour effet supplémentaire d'augmenter la satisfaction au travail. Cela suggère que la relation supposée de satisfaction au travail et de rendement au travail est un artefact d'autres processus causaux* » (p. 392).

De plus, le défi pour le manager est de trouver un moyen pour améliorer l'environnement et les conditions de travail. En effet, les travaux dans le domaine hôtelier demandent beaucoup de contact avec les clients et de lourdes charges de travail (12-13 heures par jour). Des enquêtes semi-directives menées auprès des employés d'hôtels en Syrie notamment des DRH, des réceptionnistes, des concierges, des femmes de chambre, des gouvernantes voire même des clients ont permis de confirmer le fait que les emplois dans le domaine de l'hôtel sont pénibles tant physiquement que mentalement. Les employés des hôtels jugent souvent excessives les demandes des clients par rapport à ce qu'ils gagnent, considèrent qu'ils doivent se soumettre à chacun de leurs désirs et, en jugeant les choses de cette façon, les employés se sentent rabaissés ou sous-estimés par les clients.

De leur côté, les clients, bien que leur vision soit différente de celles des employés, attendent toujours à ce que leurs besoins soient satisfaits rapidement et des réponses à leurs demandes spécifiques, ce qui n'est pas sans impact sur l'intégrité physique et mentale des employés. Certains employés se plaignent même de l'agressivité des clients à leur égard. À cela s'ajoute le fait que leurs horaires de travail dépendent du bon vouloir des clients. Autant de facteurs qui conduisent donc les employés à considérer que leurs récompenses (salaires, gains, etc.) sont faibles par rapport aux attentes des consommateurs. Ces différentes conditions de travail sont propices au développement du stress professionnel. Or, dans un contexte de forte pression concurrentielle, le manager n'a d'autres choix que de satisfaire les clients tout en cherchant aussi à répondre aux besoins des employés.

De nombreux managers d'hôtels, même dans les pays industrialisés comme les États-Unis, tentent de gérer leurs employés afin d'éviter ces perceptions négatives du climat de travail par les employés.

Dans la grande majorité des cas, « *les hôtels doivent trouver des moyens ou créer des événements qui permettront aux employés d'interagir les uns avec les autres. L'intégration générationnelle sur le lieu de travail est susceptible d'être mutuellement bénéfique pour l'hôtel*

et les employés si elle est gérée en conséquence. Cela est susceptible de faire du lieu de travail un environnement de travail agréable pour les employés, et susceptible d'entraîner une productivité accrue, une meilleure rétention des employés et l'attraction de meilleurs travailleurs »(Gursoy et al., 2008, p. 14).

1.6 Les activités des managers opérationnels

Le système d'organisation des ressources humaines dans le secteur hôtelier Émirati distingue différents types de managers qui sont affectés à chaque segment de services fournis au niveau de l'hôtel. Lesquels managers évoluent sous la responsabilité du manager général qui, lui, se charge de l'organisation et du fonctionnement de l'établissement et de ses employés :

- Le manager de l'accueil :

Le manager de l'accueil, ou le manager du Front Office, joue le rôle de premier acteur des interactions entre les consommateurs et l'hôtel. Il veille sur la continuité de la communication entre les différents services de l'hôtel et à ce que le travail soit accompli convenablement au niveau de chaque service.

Dans les hôtels de petite taille, le manager de l'accueil peut remplacer éventuellement le réceptionniste et accomplir les réservations et l'accueil des arrivants. Afin de mener à bien sa mission, le manager de l'accueil est censé être informé de toutes les réservations faites et les réclamations formulées par les consommateurs. En d'autres termes, il doit être informé et, à son tour, doit déployer les moyens nécessaires pour répondre aux attentes des consommateurs.

Le manager de l'accueil communique toutes les informations dont les gouvernantes générales ont besoin pour préparer les chambres. Chaque client peut en effet avoir ses propres demandes que l'hôtel est appelé à honorer et, en ce sens, une meilleure circulation de l'information par le biais du manager de l'accueil permet de mieux coordonner les activités du personnel chargé de la préparation de l'hébergement (femmes de chambre, gouvernantes, etc.).

Dans le cadre de ses missions, le manager de l'accueil est également responsable de la formation des employés du service accueil. La formation concerne notamment les procédures de sécurité, comme la gestion des cas d'accidents, incendies ou autres, en faisant en sorte que les instructions, les informations utiles parviennent aux agents chargés de l'accueil.

Le manager de l'accueil s'assure aussi que le personnel de son service soit en mesure de répondre aux demandes des consommateurs dans une époque où les comportements de la clientèle connaissent une évolution forte et rapide.

Afin de mieux accomplir ses missions, le manager de l'accueil supervise toutes les activités pour assurer des clients satisfaits. « *Le manager de l'accueil doit être délicat, ponctuel et disposé à écouter les problèmes des clients et des employés. L'agent de la réception, l'agent des réservations et le vérificateur de nuit relèvent du manager de l'accueil* »(Boshoff, 2015, p. 15).

- Le manager des services :

Au sein de l'hôtel, le manager des services gère l'équipe des porteurs et concierges. Il s'assure que les employés qui travaillent sous sa responsabilité soient en mesure de prévoir les changements à opérer dans l'occupation des chambres et détermine tous les services à fournir aux clients. « *Le manager des services également superviser les réservations effectuées par le concierge et s'assurer que les clients sont satisfaits. Le manager des services traite également les plaintes concernant l'établissement si le manager de l'accueil n'est pas disponible* » (Boshoff, 2015, p. 18-19). En d'autres termes, le manager des services veille sur la satisfaction de tous les besoins et les attentes des consommateurs. Il est donc responsable de la qualité des services offerts aux consommateurs et il fait en sorte que tous les employés de l'hôtel s'appliquent à répondre à toutes les demandes des consommateurs.

Dans certains cas, le manager des services est amené à développer et à mettre en œuvre lui-même une politique de service aux consommateurs sur l'ensemble de la chaîne, de l'accueil jusqu'aux prestations fournies en chambre. Pour garantir une satisfaction optimale des attentes des consommateurs, le manager des services définit les différentes échelles d'évaluation des retours des consommateurs afin de prendre des actions correctives en cas d'éventuelles insuffisances ou de manque à un niveau donné.

- Le manager des repas et des boissons :

Dans le cadre de ses activités, le manager des repas et des boissons est appelé à établir une communication permanente avec le personnel de cuisine durant toute la journée. Les missions qui lui sont confiées sont la gestion des services liés à la restauration et aux boissons fournies aux consommateurs au sein de l'hôtel, la supervision du département traiteur, organisation de banquets, les brasseries et restaurants. En premier lieu, il veille sur la bonne gestion du budget affecté au service de la restauration et boissons, les mesures d'hygiène, la sécurité des nourritures servies aux consommateurs. Il effectue ainsi l'approvisionnement en produits et matières premières utilisées en cuisine, gère les stocks établis et assure le contrôle de la qualité. Le manager des repas et des boissons se charge aussi de la formation des serveurs à la préparation des tables et aux contenus de la carte des menus selon les standards définis par

l'établissement hôtelier, (Boshoff, 2015, p. 20-21). Enfin, il est responsable du matériel utilisé dans son service, équipements de cuisine, services de tables, etc.

Dans le volet des ressources humaines, le manager des repas et des boissons est le premier responsable du recrutement du personnel chargé de la cuisine et du service en sélectionnant les éléments ayant les compétences requises pour répondre aux attentes de l'hôtel. Enfin, à travers toutes les missions qu'il assure, le manager des repas et des boissons s'assure que le contenu des menus et la qualité du service reflète une bonne image de l'hôtel.

- Le manager de la lingerie :

Le manager de la lingerie est chargé de la gestion du linge utilisé dans les chambres. Ses principales missions sont la gestion des stocks, leur inventaire, les transferts et retours quotidiens du linge envoyé aux laveriers.

Au niveau des chambres, il supervise l'enlèvement du linge utilisé et son remplacement par du neuf en fonction des besoins de chaque client en draps, serviettes, etc. Au niveau des laveriers, il assure l'approvisionnement en produits d'entretien et nettoyage, veille sur le respect des procédés de lavage de chaque type de linge (lin, coton ou autres matières sophistiquées).

« Le manager de la lingerie devrait compter et vérifier que le linge sale correspond aux rapports que les préposés aux chambres ont remplis. Le manager de la lingerie est également responsable de s'assurer que toutes les machines à laver, sèche-linge, fers à repasser, etc. sont en état de marche et de signaler tout défaut à l'entretien. Le manager de la lingerie devrait s'assurer que les préposés à la buanderie sont formés pour utiliser l'équipement et les produits chimiques avec lesquels ils travaillent » (Boshoff, 2015, p. 30). Il veille enfin sur la propreté du linge fourni aux clients et le respect des standards de l'hôtel pour une meilleure satisfaction des consommateurs.

- Le manager de maintenance :

« Le principal objectif du manager de maintenance est de superviser les activités d'entretien et les tâches de jardinage de l'établissement. Le manager de maintenance planifie, organise et supervise les opérations de maintenance des établissements et coordonne, attribue et dirige les horaires quotidiens, hebdomadaires, mensuels et annuels, (...) ainsi que l'établissement de priorités d'emploi et de délais pour la réalisation des projets. Le manager de maintenance est responsable de l'installation et / ou de la réparation des systèmes électriques et des horaires, et supervise les activités de maintenance au sein de l'établissement, y compris les travaux effectués par les entrepreneurs » (Boshoff, 2015, p. 24).

Le manager de la maintenance veille également au respect des normes de sécurité et la conformité aux standards établis. D'autre part, il est responsable de la sécurité des clients et personnels de l'hôtel en prévenant tout danger ou accident potentiels. En plus de l'accomplissement des tâches qui lui sont assignées, le manager de la maintenance forme les employés de son équipe aux normes de sécurité et prévention. Au plan financier, il identifie les besoins de l'hôtel en matière de maintenance et entretien pour en évaluer le budget nécessaire et le gérer durant la réalisation des travaux à effectuer.

Pour accomplir ses missions, le manager chargé de la maintenance doit avoir des compétences comme la connaissance et la maîtrise des différentes pratiques courantes et interventions sur les installations (eau, électricité, gaz, etc.), les procédures de maintenance des systèmes et équipements, jardins au sein de l'établissement. Il est lui aussi responsable de la sélection et recrutement des employés affectés à son service, comme les agents de maintenance et es jardiniers, selon les compétences requises. Après leur intégration dans le personnel de l'hôtel, le manager de maintenance forme ses collaborateurs, d'une part, à la maîtrise et la manipulation des différentes installations et équipements de l'établissement et, d'autre part, à la connaissance des procédures à suivre en cas d'accident, les standards à suivre et les procédures de sécurité et de protection des employés.

Section 2 : La gestion des Ressources Humaines à Dubaï dans le nouveau contexte du développement durable

Introduction :

Dans la réalisation de ses activités, les managers des hôtels de Dubaï se trouvent confronté à des enjeux spécifiques.

Nos analyses précédentes montrent qu'après l'attentat du 11 septembre 2001, les flux touristiques internationaux à destination des pays arabes ont chuté, ces destinations étant considérées depuis comme moins sécurisées.

Par contre, le tourisme intra-arabe a continué à progresser, avec un potentiel de visiteurs en croissance qui viennent, soit visiter des pays voisins ou faire du tourisme religieux. Il a été constaté entre autres que les touristes arabes est celui qui se augmentent le plus rapidement, par rapport à d'autres touristes, ce qui conduit les managers à prendre en considération ce segment de clients (Stephenson, 2014).

2.1- Les nouveaux enjeux des GRH dans les hôtels de Dubaï :

Le manager peut se heurter directement à la différence de pratiques managériales appliquées dans les pays occidentaux et celles admises dans les pays orientaux. En effet, la plupart des établissements hôteliers adoptent un style managérial occidental, qui pourrait être moins compatible avec les traditions et principes de la clientèle d'origine orientale.

Cette mutation de la clientèle potentielle pose un autre défi aux managers au niveau de la gestion des ressources humaines. En effet, les employés les plus compétents sont dans la plupart des cas des expatriés venus de pays non arabes dont la vision, l'expérience et le savoir-faire ne sont toujours pas compatibles avec la culture arabe. Enfin, « *la division ethnique du travail des migrants est primordiale, où des observations superficielles révèlent que les industries hôtelières des EAU sont composées de manière significative par des expatriés de pays tels que les Philippines, l'Inde, la Thaïlande et le Sri Lanka* » (Stephenson et al., 2010, p. 4-5).

Le manager est également conduit à gérer les différences et contrastes culturels du consommateur et l'image véhiculée par l'hôtel. Ces différences culturelles étant une réalité dans le secteur du tourisme, les managers sont donc conduits, non pas, à imposer les choix ou l'image véhiculée par leurs établissements mais à valoriser la diversité qui permettrait aux différentes cultures de cohabiter. Dans le domaine de l'hôtellerie, les différences culturelles pourraient être source de conflits si, par exemple, un hôtel non islamique accueillait une conférence internationale et, pour le repas, un menu non halal est proposé alors qu'une partie des participants est d'origine musulmane. Pour éviter les malentendus de cette nature, le personnel de l'hôtel, sous la responsabilité du manager, doit se renseigner en amont sur la culture, les pratiques et les goûts des clients.

Depuis quelques années, force est de constater que les consommateurs accueillis dans les hôtels à Dubaï sont très divers, compte tenu du contexte économique, social et politique actuel qui encourage les échanges entre les populations occidentales et orientales. La mixité ethnique est donc de plus en plus constatée et les expériences de consommation doivent être prises en considération pour adapter et diversifier l'offre, (Stephenson, 2014).

Outre la catégorie des hôtels répondant aux standards internationaux, Dubaï, au même titre que de nombreux pays arabes, se sont trouvés dans la nécessité de développer des hôtels aux normes islamiques, respectant les règles de la Sharia (la loi islamique) Le développement d'hôtels de cette gamme requiert le respect de certaines règles, comme la séparation des espaces réservés aux femmes de ceux des hommes, des menus à base de viande de porc les boissons alcoolisées

sont exclus de leur carte, les repas doivent être intégralement certifiés halal. L'hôtel ne doit pas comprendre de bars. Les investissements et les activités de l'hôtel sont développés dans le cadre de la finance islamique qui bannit tout recours aux intérêts bancaires. Donc, le circuit bancaire reconnu dans les économies occidentales n'est pas utilisé.

Au niveau de la gestion des hébergements, les managers d'hôtels de type islamique sont appelés à déployer des méthodes de travail en mesure de rendre le séjour de la clientèle moins contraignant. Pour accomplir cette tâche, le manager doit renforcer et déployer ses équipes d'une manière à assurer le service et répondre aux besoins de la clientèle tout en respectant les règles et mode de fonctionnement des hôtels islamiques, comme par exemple, l'affectation d'une équipe qui convient pour les restaurants réservés aux femmes et ceux réservés aux hommes.

Par ailleurs, les managers de cette catégorie d'hôtels font souvent face à des manques à gagner qui découlent de ce type d'hôtels. C'est le cas, par exemple, des bénéfices qui découlent de la brasserie et service boissons dont sont privés les hôtels islamiques où l'alcool est banni.

Ces manques sont cependant compensés par d'autres avantages. En effet, *« les avantages de développer et d'exploiter une propriété conforme à la charia sont nombreux, car ces propriétés attirent un grand nombre de clients provenant de marchés sources plus traditionnels tels que l'Arabie saoudite, le Koweït et le Qatar qui ont été moins touchés par la crise financière que les marchés occidentaux. Ces marchés sources sont connus pour dépenser, en moyenne, beaucoup plus d'argent en loisirs que les autres marchés sources.*

Nous comprenons qu'un nombre important d'Occidentaux sont fortement attirés par l'exploration d'une culture différente lorsqu'ils voyagent. Sharjah, bien que ses hôtels soient secs, attire un nombre important de clients européens qui recherchent une expérience plus familiale et culturellement plus enrichissante » (Rosenberg, Choufany, 2009, p. 4-5).

Le manager des hôtels arabes est alors invité à trouver des moyens pour adapter les offres aux demandes des consommateurs arabes ainsi qu'aux consommateurs non musulmans qui viennent dans l'établissement.

Certains faits sont à prendre en compte lors de la conception des offres. Au niveau des visiteurs qui viennent dans les hôtels, les non-musulmans sont moins nombreux par rapport aux touristes musulmans qui viennent en famille. Les exigences des consommateurs arabes sont différentes de celles des consommateurs non musulmans.

Il faut noter aussi que l'hôtel proposant des produits de type islamique nécessite la maîtrise des savoirs locaux. Pour cette raison, le capital humain de l'établissement pourrait être constitué principalement d'employés musulmans et mieux encore, natifs du pays où l'hôtel est implanté.

Les nationaux deviendront donc à la fois, des initiateurs, des créateurs et des ambassadeurs de la culture locale. Ce challenge n'est pas facile pour les managers dans un pays comme les Émirats Arabes Unis où la population est composée en grande partie d'étrangers (Stephenson et *al.*, 2010).

2.1.1- L'enjeu de la gestion des situations de crises :

Les menaces terroristes ont entraîné des crises sécuritaires et les managers d'hôtels aux EAU, à l'instar de nombreux autres pays arabes, font face à de nouveaux défis supplémentaires avec la diminution des flux de touristes et les taux d'occupation des chambres dans les hôtels, qu'ils soient de luxe ou de taille modeste.

En conséquence pour pallier ces situations et endiguer ces pertes financières, les managers d'hôtels font recours à des politiques de gestions basées sur la réduction des coûts et charges. Ces pratiques se présentent comme suit :

Tableau 06 : Les pratiques adoptées par les managers d'hôtels en cas de crise

Thèmes	Pratiques
Ressources humaines	Licenciement d'une partie du personnel de l'hôtel pour diminuer les charges salariales, Non-paiement des congés, Réduction du nombre de jours travaillés par semaine, Gel des taux de rémunération, Remplacement des employés qui perçoivent des salaires élevés par de nouvelles recrues prêtes à travailler pour des salaires moins élevés, Augmentation du recours à la sous-traitance.
Marketing	Organisations d'événements et initiatives conjointement avec les commerçants locaux pour attirer une clientèle domestique, Marketing basé sur la mise en relief des attributs spécifiques à la localité jugés attractifs pour les touristes domestiques, Proposition d'offres promotionnelles, Réduction des prix,

	<p>Nouvelles stratégies marketing pour attirer les touristes étrangers mettant en avant les activités distinctives du site touristique et sa sécurité,</p> <p>Promotion de nouveaux produits et services (événements familiaux, traiteurs),</p> <p>Stratégie marketing ciblant de nouveaux segments.</p>
Maintenance	<p>Réduction des coûts par la limitation des services fournis par l'hôtel,</p> <p>Réduction des coûts par le report des activités de maintenance non urgentes au niveau de l'établissement,</p> <p>Réduction des coûts par le biais du report de la maintenance des</p> <p>Recours au crédit ou report des paiements</p>
Stratégie	<p>Protestations contre l'absence ou le manque d'aides étatiques,</p> <p>Demande de l'assistance gouvernementale pour les dépenses courantes,</p> <p>Demande de période de grâce à l'administration fiscale et les municipalités pour le paiement des différents impôts et taxes.</p>

(source : Israeli et *al.*, 2010, traduction libre)

2.1.2- Engagement et fidélisation du personnel

Le secteur de l'hôtellerie à Dubaï fait face à un problème permanent de pénurie de main d'œuvre qualifiée malgré ses atouts. Cette problématique est à la fois de nature structurelle et conjoncturelle.

Concernant les chefs de restaurants haut de gamme, les hôtels ont du mal à les convaincre de venir travailler à Dubaï, car ce pays ne dispose pas d'une véritable identité culinaire comme la France ou l'Italie. Pour le personnel de service (maîtres d'hôtel, serveurs,) ou le personnel d'étages (concierges, gouvernantes, femmes de chambre, etc.), les qualifications existantes sont insuffisantes. Par exemple, les candidats pour le service de la restauration ne savent pas distinguer ou servir les différents types de fromages, et ne savent pas comment gérer les commandes des clients. Par ailleurs, le taux de change non favorable par rapport aux devises internationales, comme l'euro, n'encourage pas la main d'œuvre étrangère qualifiée à réaliser des carrières professionnelles aux EAU.

Ces différents facteurs engendrent le problème d'instabilité des effectifs des hôtels dans le pays. En effet, il arrive que certains employés qualifiés changent souvent d'employeur pour un

nouveau travail plus avantageux et mieux rémunéré. « *Nous avons créé un conglomérat 'incestueux' de chefs qui changent de restaurants comme de chemises pour une poignée de dollars émiratis de plus et une promotion professionnelle pour laquelle ils ne sont pas prêts* » (chef Lionel Boyce, Desert Palm Dubai).

Une étude effectuée auprès de 300 directeurs des ressources humaines dans les pays du Conseil de Coopération du Golfe (GCC) révèle que 60 % d'entre eux ont affirmé que la rétention du personnel et la gestion des talents constitueront les principaux défis des hôtels dans les prochaines années.

Les salaires et les avantages ainsi que le recrutement, constituent d'autres enjeux. Dubaï enregistre une forte rotation des employés : une étude réalisée par Hays montre que près de 57% des professionnels envisagent de changer d'employeur dans l'année. Cette situation constitue un handicap empêchant les hôtels de constituer des équipes compétentes et stables pour de longues durées.

Face à ces défis, les managers de direction sont confrontés à deux enjeux : ils doivent améliorer leurs offres pour être compétitifs sur le marché du travail et, à la fois, veiller à optimiser leurs coûts. Augmenter uniquement les salaires est une solution à court terme qui permet de réduire la rotation du personnel, mais qui n'est pas viable à long terme parce qu'elle devient coûteuse. Le taux élevé de rotation de personnel peut s'expliquer par l'absence de satisfaction des employés, un environnement et des conditions de travail non adéquats, des salaires bas, une gestion inefficace des ressources humaines et un manque d'engagement. Ce risque est d'autant plus accentué pour les grandes chaînes internationales qui emploient des salariés de différentes nationalités et cultures : « *Les mesures traditionnelles des pertes subies par le roulement du personnel se concentrent uniquement sur le coût du recrutement, de l'embauche et de la formation des remplaçants. Dans la plupart des emplois de service, le coût réel du chiffre d'affaires est la perte de productivité et la baisse de la satisfaction client* » (Heskett et al., 1994, p. 6).

Les professionnels de l'hôtellerie remettent en cause les performances des nouveaux diplômés dans le domaine de l'hôtellerie, en notant un décalage important entre le niveau de qualification des employés sur le papier et leurs compétences réelles sur le terrain, ce qui pose des problèmes opérationnels importants. L'amélioration de la qualité des formations pour la constitution d'un bassin local de main d'œuvre qualifiée s'avère primordiale pour pouvoir répondre à la croissance importante et rapide du parc hôtelier à Dubaï, notamment dans le segment haut de gamme qui doit fournir des services de grande qualité .

2.1.3- L'offre d'emploi :

Dubaï présente néanmoins des attraits pour les expatriés à la recherche de carrières à l'international : un environnement urbain cosmopolite, une multitude d'activités, la possibilité d'acquérir une expérience professionnelle ou la possibilité de bénéficier de salaires élevés et de packages intéressants tels que la prise en charge par l'employeur de certains dépenses (logement, éducation, santé, voyages, etc.), la possibilité d'épargner ou de mener une vie aisée. Néanmoins, Dubaï se heurte à une forte compétition avec d'autres pays qui cherchent également à attirer de nouvelles compétences jouissant d'une expérience importante et maîtrisant plusieurs langues étrangères, comme la Chine, Thaïlande, Vietnam ou Singapour. Cette contrainte concerne principalement les emplois opérationnels et non stratégiques pour lesquels la main d'œuvre ciblée provient d'Asie, d'Inde ou du Sri Lanka. Cette pression s'applique également à de nouveaux bassins d'emplois tels que l'Amérique centrale ou l'Amérique du Sud, la Russie ou l'Europe de l'Est.

Certains bassins d'emploi touristique se trouvant dans les pays ayant de meilleurs indicateurs économiques (croissance économique et valeur de la monnaie locale élevées, conditions de travail améliorées, etc.) disputent à Dubaï l'attraction de la main d'œuvre qualifiée. En Thaïlande ou Inde, par exemple, la main d'œuvre ayant des compétences en hôtellerie préfère travailler sur place que de s'expatrier à Dubaï.

Dubaï peut s'avérer également moins attractive pour les salariés occidentaux à la recherche d'emploi où, même si les entreprises leur proposent généralement des salaires plus élevés qu'en Europe, sans payer d'impôt sur le revenu, mais les contrats de travail qui leur sont proposés sont souvent de courte durée, ce qui empêche ces salariés de s'engager sur le long terme sur leurs baux de location ou l'achat de voitures avec facilité de paiement..

Depuis 2014, le prix du pétrole a considérablement baissé ces dernières années, impactant fortement l'économie des Émirats Arabes Unis, au même titre que tous les pays qui se base sur les revenus pétroliers. Avec cette récession économique, associée à l'introduction de la TVA (taxe sur la valeur ajoutée), le climat d'affaires à Dubaï est perçu désormais comme étant coûteux. La TVA a poussé à renchérir tous les produits de consommation et des services, incluant les activités de loisirs, ce qui incite les expatriés à demander des salaires plus élevés. Or, les entreprises cherchent à maîtriser et à réduire leurs effectifs et leur masse salariale. Elles proposent ainsi des salaires et des packages inférieurs à ceux initialement proposés pour des postes équivalents, et elles trouvent néanmoins des candidats preneurs. Cette situation s'explique par une forte compétition sur le marché de l'emploi : les entreprises peuvent recevoir

jusqu'à cinq mille candidatures pour un seul poste, et plusieurs d'entre elles proviennent d'Asie du Sud-Est, acceptant d'être largement moins payées que les candidats européens.

Les managers de direction font également face à une contrainte d'investissement : il leur faut dix-huit (18) à vingt-quatre (24) mois pour former de nouveaux employés afin de répondre aux exigences des hôtels cinq étoiles, ce qui pose un dilemme pour rendre rapidement opérationnelles les différentes fonctions de l'hôtellerie. Certains hôtels investissent dans la formation de leur main d'œuvre tandis que d'autres préfèrent recruter des salariés déjà expérimentés mais à des coûts plus élevés.

2.1.4- Les conditions de travail :

De mauvaises conditions de travail sont rapportées en 2015 par les ONG Swedwatch et Fair Action qui ont interviewé une trentaine de travailleurs immigrés travaillant dans des hôtels à Dubaï. Leur constat fait état de plusieurs violations incluant la confiscation des passeports à l'arrivée, un travail de douze heures d'affilée sans pause ou sans paiement des heures supplémentaires dues, une exploitation du personnel sous-traitant ou un manque de transparence sur les salaires payés qui se matérialise par l'absence de fiches de paie.

Le recours à la sous-traitance par les hôtels auprès de services spécialisés en blanchisserie, l'entretien des chambres ou transport (service de chauffeurs), rend difficile l'assurance du respect de la loi sur le travail et l'instauration de bonnes conditions de travail aux personnels sous-traitants.

Concernant les employés qui se voient confisquer leurs passeports dès leur arrivée, la majorité d'entre eux ont été trompés durant leur recrutement dans leurs pays d'origine. Les recruteurs ont falsifié leurs *curriculum vitae* (CV) pour les faire correspondre aux profils exigés ; les candidats ont vendu leurs biens immobiliers pour pouvoir payer les frais demandés par les recruteurs, dans l'espoir d'une vie meilleure ; les contrats conclus dans les pays d'origine entre les recruteurs et les employés sont modifiés défavorablement (salaires plus bas, autres descriptions de postes que celles prévues, etc.) une fois arrivés à Dubaï.

Les employés sont par ailleurs exposés à des déductions illégales effectuées par certains employeurs sur leurs salaires. Associés à la confiscation des passeports à leur arrivée et à la menace d'être renvoyé chez eux, les employés se retrouvent dans une situation vulnérable où ils se trouvent obligés d'accepter les conditions offertes par leurs employeurs.

La confiscation des passeports et des autres documents de voyage est illégale aux Émirats Arabes Unis. Cette action constitue une violation de la convention internationale sur la

protection des droits des travailleurs immigrés et de leurs familles. Or, certains employeurs récupèrent et retiennent les passeports des employés à leur arrivée. Ils ne leur sont rendus que lorsqu'ils doivent renouveler leurs visas ou lors de leurs départs en vacances. Il arrive que ces passeports ne leur soient restitués qu'à l'aéroport lors de leur départ, dans le cas de la fin ou de la résiliation des contrats. Ce système pénalise l'employé qui ne peut pas trouver ou commencer un nouvel emploi auprès d'un autre employeur. Ces dispositions juridiques n'empêchent cependant pas les entreprises de les enfreindre. L'État pourrait à la venir mettre en place plus de réglementations, d'inspections et de sanctions à l'encontre des employeurs contrevenants pour assurer l'application effective de la loi sur le travail.

La facturation de frais de recrutement aux employés est également illégale aux EAU. La convention internationale sur la protection des droits des travailleurs immigrés et de leur famille interdit par ailleurs aux agences d'emploi privées d'appliquer des commissions, frais ou honoraires aux employés. Or, les agences demandent généralement aux salariés de payer ou de rembourser les coûts des visas ou des visites médicales. Ces frais sont encaissés que ce soit les contrats aient été signés ou pas et lorsque l'employé n'a pas achevé ses deux ans contractuels, il est obligé de rembourser la moitié ou plus des frais de recrutement. La restitution des passeports peut être conditionnée par ce remboursement.

Le système « *kalafa* » constitue également un facteur qui renforce le caractère forcé du travail de plusieurs milliers d'immigrés travaillant à Dubaï. Il y a trois principales possibilités pour un travailleur immigré d'entrer à Dubaï : être recruté par le biais d'agences implantées dans leurs propres pays, être recruté par les bureaux de représentation de ces hôtels dans ces pays étrangers ou venir à Dubaï avec un visa touristique et le faire évoluer en visa de travail. La population locale dubaïote est largement inférieure au nombre d'expatriés et de visiteurs ; l'État a donc autorisé l'immigration massive de travailleurs étrangers pour mettre à la disposition des secteurs de la construction, de l'immobilier et du tourisme la main-d'œuvre dont ils ont besoin. Il a ainsi adopté le système du *kalafa*, qui est régulé par les entreprises et non pas par l'État. Ce système légal consiste pour un résident étranger à être parrainé par un citoyen dubaïote (personnes privées pour celles qui recrutent des domestiques ou entreprises) pour son visa de résidence. Les entreprises peuvent parrainer un employé puisqu'elles sont partenaires, appartiennent à des citoyens de Dubaï, ou que ceux-ci possèdent la majorité des actions de l'entreprise. Des obligations incombent aux parrains ou sponsors nationaux qui doivent par exemple prendre en charge les coûts de leur assurance santé, leurs visas et autres frais nécessaires à l'obtention des permis de résidence. Les parrains sont par ailleurs responsables des dettes, de la conduite et des

autres aspects de la vie des travailleurs parrainés. Ce système permet à l'État de Dubaï de contrôler le marché de la main d'œuvre, mais peut créer des effets pervers pour les immigrés. Un nouveau visa de travail plus avantageux est émis par l'État lorsque deux conditions sont remplies : la personne a travaillé plus de deux ans avec un même employeur ; le contrat de travail est achevé par accord mutuel et l'employé obtient un certificat d'autorisation pour un changement d'emploi de la part de son ancien employeur. Si ces deux conditions ne sont pas remplies, l'employé subit une interdiction d'emploi de 6 à 12 mois (Ministère des ressources humaines et de l'émiratization).

Lorsqu'un permis de travail est annulé, l'employé dispose d'un délai d'un mois pour quitter le territoire. S'il ne quitte pas le pays, il est soumis à des pénalités calculées selon le nombre de jours en dépassement. L'employeur est tenu d'aviser l'État pour toute absence non justifiée d'un employé de plus de sept jours consécutifs. Cette absence sera considérée comme un abandon de poste, sanctionné par un renvoi dans son pays d'origine. L'employeur qui n'a pas respecté cette disposition est soumis à de lourdes sanctions. Lorsque l'employé est parti, l'employeur a le droit de demander au Ministère du Travail d'annuler ses permis de travail et de résidence.

La loi sur le travail aux EAU ne permet pas la création de syndicats ou toute autre forme d'association de salariés. Outre la médiation qu'exerce le Ministère de l'emploi, le seul moyen de recours pour les employés est d'introduire un dossier au tribunal. Bien que la loi n'interdise pas explicitement les grèves, aucune mesure légale de protection des travailleurs, immigrés ou non, n'existe : les grévistes peuvent être suspendus de leurs emplois, licenciés ou renvoyés dans leurs pays d'origine. Il n'y a pas par ailleurs pas de salaire minimum en EAU.

2.1.5- L'intégration de la main d'œuvre locale dans le secteur hôtelier :

Malgré le dynamisme économique que connaît le pays depuis quelques décennies, le taux de chômage aux Émirats arabes unis est relativement élevé, avec entre 15 et 20% de la population émiratie en âge de travailler en 2008, (Emirates Business, 2008). Cependant, les expatriés venant d'autres pays occupent jusqu'à 99% des postes de travail dans le pays et dans tous les secteurs d'activité, dont 91% dans le secteur public, (Langton, 2008). Cette configuration démontre une faible intégration de la main d'œuvre locale dans le marché du travail aux EAU. *« Il ne fait aucun doute que les citoyens préfèrent le secteur public et ils le font pour de bonnes raisons, parmi eux des salaires plus élevés, de meilleures conditions d'emploi, une plus grande sécurité d'emploi et des horaires de travail souvent plus courts (Godwin, 2006, Mellahi,*

2007) »(Forstenlechner, 2010, p.365). De plus, les compétences insuffisantes due au manque de formation des populations locales limite l'accès à l'emploi (Al-Ali, 2008).

La limitation de l'emploi dans le secteur de l'hôtellerie des citoyens émiratis devient ainsi une préoccupation sociale importante. Le gouvernement fédéral, depuis une dizaine d'années, encourage « l'émiratisation » de la main d'œuvre dans le secteur privé, qui a pour objectif d'apporter un développement et d'aider à répondre aux besoins en main d'œuvre du secteur privé.

Néanmoins, au vu de la structure démographique locale, cette politique qui vise à augmenter le nombre de nationaux dans différents secteurs, notamment le secteur privé, est difficile à mettre en œuvre (Govers& Go, 2009). Le secteur de l'hôtellerie a tenté de développer des programmes en ce sens. Le programme *Maharat*, qui est un programme de formation coordonné par l'*Emiratisation Task Force for Tourism*, a attiré les citoyens des Émirats Arabes en recherche d'emploi pour travailler et poursuivre des plans de carrière dans l'hôtellerie. Toutefois, il est indispensable de définir des pré-requis en amont de ces formations et évaluer ainsi les aptitudes des candidats à l'emploi hôtelier avant de les engager dans ce programme. Cette démarche permettra de sélectionner les candidats ayant des prédispositions à évoluer et développer des carrières professionnelles dans le secteur.

D'autre part, la demande d'employés maîtrisant la langue arabe est forte et les ressortissants locaux sont décrits comme accueillants. Mais, plusieurs obstacles empêchent les ressortissants Émiratis de travailler dans le secteur privé : une perception populaire négative de ce secteur, et un rejet des emplois d'exécution, dont la demande est forte en hôtellerie. Le défi est donc de mettre en œuvre des stratégies permettant d'attirer les nationaux en âge de travailler vers l'industrie hôtelière et de leur proposer des programmes de formation efficaces.

Cependant, une campagne d'information pourrait être conduite par le gouvernement et d'autres acteurs de la société pour inciter les populations locales à s'intéresser au travail dans le secteur du tourisme et de l'hôtellerie, grâce à :

- La mise en œuvre de politiques publiques mettant en avant les enjeux du secteur du tourisme et de l'hôtellerie dans le pays et les potentialités qu'il renferme en matière de création d'emploi et de développement de carrières professionnelles.
- La lutte contre les croyances locales envers le secteur du tourisme et la sensibilisation sur la compatibilité de l'emploi hôtelier avec la religion et les codes de la société, (Stephenson et *al.*, 2010, p. 114).

Il y a plusieurs points que les managers d'hôtels doivent considérer pour susciter un sentiment de satisfaction chez leurs employés à Dubaï :

- La satisfaction au travail ;
- La perception positive des différents aspects du travail fourni ;
- La perception positive du travail hôtelier par le public ;
- Les stratégies organisationnelles ;
- L'amélioration de la communication au travail et des relations entre collègues de travail ;
- Les supervisions claires ;
- Les possibilités de promotion (Abdulla et Coll.2011).

Mazur a défini trois éléments pour une gestion durable des ressources humaines :

- Une offre soutenue d'employés futurs ;
- Un bon traitement des employés sur leur lieu de travail, plus précisément, « le travail décent » selon l'OIT ;
- L'engagement des employés dans les pratiques de RSE (responsabilité sociale des entreprises), fondée sur la notion de Liebowitz expliquant qu'une entreprise qui embauche des personnes compétentes et qui prennent soins de l'environnement.

Les RH jouent un rôle stratégique dans la mise en œuvre d'une approche durable. En effet, pour assurer ce rôle, il faut harmoniser efficacement les stratégies et les pratiques de RH avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. En étudiant le rôle des gestionnaires des RH dans les établissements d'enseignement des EAU, Zahi (2013) constate que les deux priorités des départements des RH dans ces établissements consistent à renforcer les capacités de leadership et comportementales. Cependant, en étudiant leur fonctionnement, les départements des ressources humaines concentrent leurs activités principalement sur les tâches relevant de la gestion administrative, ce qui amène l'auteur à conclure que ces départements ne jouent pas leur rôle efficacement en matière d'amélioration de la qualité de la main d'œuvre. Sur ce plan, de nombreuses entreprises publiques et privées aux EAU rencontrent d'importantes difficultés pour mettre en place des services RH capables de concevoir des stratégies opérationnelles contribuant à l'amélioration des compétences des ressources humaines, (Zahi, 2013).

Les RH sont souvent considérées comme sous-performantes. « *Les chefs d'entreprise reconnaissent l'importance cruciale des ressources humaines (ou des capacités) pour leurs propres organisations et le CCG au sens large, mais les chefs des RH eux-mêmes estiment que l'efficacité actuelle est faible. Cet écart représente une opportunité et un défi importants pour les praticiens des RH du CCG. La formation et le professionnalisme des praticiens RH est un élément clé pour relever ce défi* » (Scott-Jackson et al., 2014, p. 11). En effet, en moyenne, ils affirment, par exemple, avoir quatre ans d'expérience dans ce domaine, mais une grande partie de cette expérience n'étant qu'administrative. De plus, très peu d'entre eux ont reçu des

formations en GRH. La plupart des responsables RH n'ont pas été formés, souvent travaillant dans de petites entreprises. Peu de spécialistes en RH ont, quant à eux, pu adhérer à un organisme professionnel afin de perfectionner leurs compétences. En outre, de nombreux diplômés universitaires n'ont pas suivi de formation en GRH, donc leurs compétences sont fortement limitées. Néanmoins, le pays organise des conférences internationales, nationales et régionales sur la GRH et la gestion des talents : plus de 150 entreprises sont membres du Forum des ressources humaines (FRHT), dédié au réseautage et au partage d'expérience.

Un autre défi consiste élaborer un processus de GRH plus pertinent, répondant aux besoins spécifiques des cultures et des modèles de gestion nationaux ou organisationnels du pays. En général, ces besoins désignent les talents locaux, les processus de gestion intégrant le recrutement, le perfectionnement, l'engagement et le maintien en poste de la main d'œuvre locale. « *Il est nécessaire de définir des processus et des approches RH qui sont pertinents et optimisent les avantages des organisations du CCG. Par exemple, une organisation du CCG peut accorder une grande valeur à la fidélité et à l'engagement, dans la conviction qu'un employé engagé et loyal ayant une bonne compréhension de la vision et des objectifs globaux de l'organisation sera en mesure de contribuer de manière flexible, indépendamment des événements et influences imprévus* »(Scott-Jackson et al., 2014, p. 28).

2.2 La main d'œuvre et le développement durable dans l'hôtellerie

Les différentes activités du manager tentent de s'inscrire dans les stratégies adoptées par l'établissement. Par exemple, dans la réalisation de ses différentes tâches, le manager est amené à tenir compte de certains objectifs environnementaux et sociaux de l'établissement comme la protection de l'environnement et la politique de rationalisation de la consommation de l'énergie. En ce sens, les perceptions du manager d'hôtel sont déterminantes pour atteindre les objectifs tracés par l'entreprise. Les hôtels responsables incitent leurs managers à adopter par exemple le management vert qui consiste à concevoir selon Chan, des produits et des offres n'ayant pas d'impacts négatifs sur l'environnement. « *Dans le passé, les entreprises ont mis en œuvre diverses stratégies de marketing écologique pour répondre aux demandes des clients soucieux de l'environnement. Par exemple, certaines entreprises ont conçu des produits verts en fonction de la demande du marché ou ont développé des produits qui économisent de l'énergie et des ressources au cours du processus de production* (Porter, 1991).

Certaines entreprises ont créé des publicités qui reflètent leur engagement envers la protection de l'environnement (Kangun et al., 1991).

Les commerçants fixent également des prix plus élevés pour leurs produits verts afin d'équilibrer la sensibilité des consommateurs au coût et leur empressement à payer plus cher pour le produit (Lampe et Gazda, 1995).

D'autres entreprises ont trouvé des moyens de réduire les polluants et d'économiser des ressources lors du transport des produits vers le marché (Bohlen et al., 1993) » (Chan, 2013, p. 443). Les hôtels sont souvent accusés d'être à l'origine des problèmes environnementaux (Renwick et al., 2012, p. 8), qui se transforment à leur tour en problèmes sociaux.

La question environnementale devient un défi majeur pour arriver à instaurer un tourisme durable à Dubaï. Pour Faulk (2000), la première étape vers un système de gestion environnementale de qualité est l'analyse initiale de la situation des pratiques environnementales de l'entreprise pour évaluer ses impacts opérationnels, ses attitudes actuelles et ses pratiques de communication. Ces pratiques doivent améliorer et réduire l'impact de l'entreprise sur l'environnement. Pour Gartenr (1996), cette nouvelle approche, axée sur le développement durable, ne doit pas se limiter à la question environnementale uniquement mais elle doit aussi conduire vers une nouvelle conception du secteur du tourisme qui participe au développement socioéconomique de la région où les infrastructures touristiques et hôtelières sont implantées.

De ce fait, le monde de l'emploi connaît également des transformations radicales. Les employés remettent de plus en plus en question la signification de leur travail et expriment plus de nouveaux besoins. Ainsi, les organismes employeurs qui n'arrivent pas à répondre aux préoccupations de leurs employés risquent de perdre leur main d'œuvre qualifiée et engagée (Wissman, 2013). En d'autres termes, il est donc nécessaire que les responsables des ressources humaines au sein des hôtels arrivent à comprendre et gérer les préoccupations, les talents, les compétences et les énergies des employés pour s'adapter aux nouveaux changements (Gallup Institute, 2013).

Aussi, il est important de créer des lieux de travail attrayants, permettant aux travailleurs de vivre dans un climat de travail convivial et coopératif, cela pouvant aider les employés à être beaucoup plus engagés émotionnellement. L'engagement est un problème majeur des employés, au vu de la même étude de l'Institut Gallup (2013), 13 % seulement des employés dans 142 pays sont effectivement engagés dans leur emploi. En effet, plus un employé est engagé émotionnellement, plus la productivité et la rentabilité s'accroissent : pour Cantor, Morrow et Montabon (2012), l'intérêt de l'entreprise pour les questions liées au développement durable devrait inciter les employés à adopter des comportements pro-environnementaux.

Toutefois, les entreprises hôtelières à Dubaï ont souvent des difficultés à adopter une approche durable. En effet, il est plus difficile pour elles de s'impliquer dans des activités à long terme et dans des superficiel de processus opérationnels. En revanche, ce qu'elles réalisent dans ce sens est insuffisant dans la plupart des cas, se contentant de renvoyer une image d'entreprises ayant des préoccupations environnementales sans répondre aux normes requises par une véritable approche durable, (Baumgartner et Ebner, 2009). En effet, il n'y a aucune mise en œuvre concrète des mesures réelles répondant aux exigences de développement durable, (Lin-Hi, 2013). Par conséquent, pour inclure la question de la durabilité et de la responsabilité des entreprises, les RH doivent intégrer les problèmes écologiques et sociaux et promouvoir les changements et les stratégies de processus correspondants (Paillé et *al.*, 2014).

2.2.1 La durabilité des RH :

La gestion des ressources humaines issues de l'immigration est un sujet de grande importance dans le contexte émirati, (Al Ariss, 2014). En effet, dans un environnement marqué par l'instabilité des ressources humaines sur leur lieu de travail, comme nous venons de le voir précédemment et l'absence d'un système de formation capable de former une main d'œuvre locale compétente, l'instauration d'un climat favorable à l'intégration d'employés immigrés et leur formation pour la mise à niveau de leurs compétences dans le domaine de l'hôtellerie et l'encadrement de leurs carrières professionnelles est un facteur clé qui permet au secteur du tourisme de conforter son développement à Dubaï.

A titre indicatif, la main d'œuvre féminine expatriée ayant de la qualification représente un potentiel non encore mobilisé dans cet Emirat, (Al Ali, 2008). De ce fait, la mise en œuvre réussie de ces stratégies d'entreprise durables exige des processus productifs adaptés, (Glavas, Senge et Cooperrider, 2010). Selon Ehnert et Harry, deux facteurs existent pour appuyer la durabilité de l'approche de la MRH, à savoir :

- la relation entre une organisation et son environnement social ;
- la façon dont les systèmes et les processus internes de GRH d'une entreprise accommodent la personne par rapport à un éventail de thèmes, y compris « *l'observation de la rareté des ressources humaines, la main d'œuvre vieillissante et l'augmentation des problèmes de santé liés au travail* » (Ehnert et Harry, 2012, p. 223).

Incorporer un large éventail de bonnes pratiques articulées pour répondre aux besoins de l'employé au sein de l'entreprise, est une perception des différents aspects de la maîtrise des ressources humaines dont le tourisme, dans de nombreux contextes, pourrait sans aucun doute

bénéficier. Pour assurer ainsi la viabilité de la MRH, les managers d'entreprises touristiques doivent avant tout constituer une main d'œuvre durable. Il existe de nombreuses méthodes pour constituer une main d'œuvre durable dans le domaine de l'emploi touristique. En revanche, les pratiques suivantes ne permettent pas d'assurer cette durabilité :

- des offres à court terme en raison d'une demande incertaine et d'une planification déficiente ;
- le refus aux travailleurs de leur identité professionnelle vu d'une fausse perception du besoin de compétence pour les emplois au niveau inférieur ;
- la considération de la main d'œuvre de longue durée comme des charges supplémentaires et non pas comme un investissement et un atout pour l'entreprise ;
- les mauvaises conditions de travail et la rémunération relativement faible ;
- la prédominance de petites entreprises limitant les possibilités de progression des carrières ;
- les inégalités à l'égard des femmes et autres minorités n'ayant pas encore la possibilité de progresser dans le milieu professionnel hôtelier ;
- les violations des droits de l'homme par le travail extensif des enfants et le non-respect des droits de la famille.

Une des conditions permettant aux entreprises du secteur hôtelier de donner un aspect durable à leurs ressources humaines est de s'inscrire dans la trajectoire de recrutement et de formation d'un personnel « vert ». En effet, faisant partie de l'un des défis majeurs du tourisme durable, les entreprises prennent de plus en plus conscience de l'importance d'adoption de nouvelles techniques de gestion de l'environnement. Cette transition nécessite la participation active des ressources humaines. Elles doivent ainsi créer une main d'œuvre capable de comprendre, d'apprécier et de pratiquer la culture verte au sein de l'entreprise. Une telle initiative peut maintenir ses objectifs écologiques tout au long du processus de gestion des ressources humaines : recrutement, embauche, formation, compensation, développement et promotion du capital humain de l'entreprise (Dutta, 2012).

Le service des ressources humaines d'une entreprise est en mesure de jouer un rôle important dans la création d'une culture de développement durable au sein de l'entreprise (Harmon et al., 2010). Les processus RH jouent un rôle important dans la traduction de la politique Green HR dans la pratique (Renwick, 2008, p. 11).

La question de la durabilité progresse dans la liste des priorités des dirigeants du monde de l'entreprise, car la prise de conscience de l'intégration du vert dans la stratégie de l'entreprise fait son chemin dans les affaires, (Wirtenberg, Harmon, Russell et Fairfield, 2007).

Toutefois, apprendre aux employés à adopter des comportements « green » nécessite l'intervention de plusieurs unités dans l'entreprise ; il leur faut donc collaborer et mettre en

avant un objectif commun . Néanmoins, l'un des principaux contributeurs demeure le département chargé de la gestion des ressources humaines.

L'entreprise devrait ainsi adopter l'approche de la gestion verte des ressources humaines. La GRH verte est définie de manières différentes. Selon Mampra (2013, p. 1273),« *la GRH verte est l'utilisation de politiques de GRH visant à encourager l'utilisation durable des ressources au sein des entreprises et à promouvoir la cause de l'environnementalisme, ce qui renforce encore le moral et la satisfaction des employés* » .

Pour Zoogah (2011, p. 118), la GRH verte est l'utilisation « *de politiques, philosophies et pratiques de GRH pour promouvoir l'utilisation durable des ressources et prévenir les dommages résultant de préoccupations environnementales au sein des organisations commerciales* ».

Pour Marhatta et Adhikari (2013, p. 2), « *la GRH verte est l'utilisation des politiques de GRH pour promouvoir l'utilisation durable des ressources au sein des organisations et, plus généralement, promeut les causes de la durabilité de l'environnement* ».

La GHRM (*Green Human Resource Management*)est directement responsable de la création d'une main-d'œuvre verte qui comprend, apprécie et pratique l'initiative verte et maintient ses objectifs verts tout au long du processus de GRH de recrutement, d'embauche, de formation, de rémunération, de développement et d'avancement du capital humain des entreprises (Mathapati, 2013, p. 2).

« *Elle fait référence aux politiques, pratiques et systèmes qui rendent les employés de l'organisation verts au profit de l'individu, de la société, de l'environnement naturel et des affaires* » (Opatha et Arulrajah, 2014, p. 104).

« *La littérature a accordé de l'importance à l'adoption des pratiques environnementales en tant qu'objectif clé du fonctionnement organisationnel, d'où l'importance de s'identifier avec le soutien des pratiques de gestion des ressources humaines* »(Cherian et Jacob, 2012, p. 25), les objectifs et les stratégies environnementales devraient être intégrés dans les objectifs généraux du développement stratégique d'une entreprise pour aboutir à un système de gestion de l'environnement efficace.

Selon Renwick, 2008, les politiques distinguées dans les domaines du recrutement, de la gestion des performances et des évaluations, de la formation et du développement du personnel, des relations avec les employés et des systèmes de récompense sont considérées comme des outils puissants pour aligner les employés sur la stratégie environnementale d'une entreprise.

Plusieurs travailleurs font valoir que, pour mettre en place un système de gestion écologique efficace, il est important de promouvoir de nombreuses compétences techniques et de gestion

chez tous les employés de l'organisation (Daily et *al.*, 2007 ; Unnikrishnan et Hegde, 2007). D'autres proposent que les organisations envisagent de mettre au point des outils novateurs et des initiatives de gestion de l'environnement qui auront un impact significatif sur la durabilité de l'entreprise et favoriseront un avantage concurrentiel (Hart, 1997 ; Lin, Jones et Hsieh, 2001). Par conséquent, pour élargir un tel cadre, il devient décisif d'avoir des pratiques efficaces de gestion des ressources humaines intégrant des stratégies de recrutement adaptées strictes (Grolleau, Mzoughi et Pekovic, 2012), des systèmes d'évaluation et de récompense qui incluent la prise de conscience environnementale (Jabbour, Jabbour, Govindan, Teixeira et Freitas, 2013) et des programmes de formation et d'autonomisation (Hegde, 2007), ce qui facilitera l'évolution de nouvelles compétences parmi les employés d'organisations «vertes». Il ressort de cette littérature que, quelles que soient la définition et la méthode appliquée, les auteurs promeuvent que l'alignement correct des principes de gestion des ressources humaines sur les objectifs de la gestion verte dans une organisation est le facteur clé de la durabilité. En ce sens, « *la GRH verte comprend essentiellement deux éléments :*

- *Les pratiques des ressources humaines respectueuses de l'environnement.*

- *La préservation du capital des connaissances* » (Mandip, 2012, p. 244).

La GRH verte est de plus en plus répandue et comprend à présent non seulement la sensibilisation aux questions environnementales, mais aussi le bien-être social et économique de l'entreprise et des employés dans une perspective plus large. L'objectif principal de la GRH verte est de sensibiliser les employés aux actions à entreprendre, au fonctionnement de ces actions et à la manière dont elles contribuent à une meilleure gestion de l'environnement, le but étant de nourrir les convictions des employés à s'impliquer concrètement dans ce programme vert.

Dans leur étude, Cherian et Jacob (2012) ont indiqué que le recrutement, la formation, la motivation des employés et les récompenses sont des dimensions humaines importantes qui contribuent à l'amélioration de la mise en œuvre par les employés des principes de gestion verte. Pour que « *l'organisation obtienne les bons intrants verts des employés et la bonne performance écologique des employés, il est indispensable que les fonctions de GRH soient adaptées ou modifiées pour être vertes* » (Opatha et Arulrajah, 2014, p. 107). Plusieurs activités fonctionnelles de GRH sont concernés.

2.2.2 - Le recrutement vert :

« *Attirer du personnel de haute qualité est un défi clé des ressources humaines dans la « guerre des talents»* » (Renwick et al., 2013, p. 2). Les entreprises commencent maintenant à reconnaître le fait que gagner une réputation d'employeur vert est un moyen efficace d'attirer de nouveaux talents (Phillips, 2007 ; Stringer, 2009). En effet, certaines entreprises utilisent des activités environnementales et une image verte pour attirer et fidéliser du personnel de qualité.

Les profils de recrutement connaissent des changements radicaux. Les responsabilités et les qualifications environnementales sont dorénavant inscrites dans chaque profil professionnel (Wehrmeyer, 1996) et les descriptions du travail écologique sont inscrites dans le programme de recrutement.

Selon Wehrmeyer (1996), le recrutement vert peut être défini comme le processus d'embauche de personnes possédant des connaissances, des compétences, des attitudes et des comportements qui s'identifient aux systèmes de gestion de l'environnement au sein d'une organisation. En effet, les pratiques de recrutement peuvent contribuer à une gestion efficace de l'environnement en s'assurant que les nouveaux entrants connaissent la culture verte d'une organisation et sont capables de préserver ses valeurs environnementales. Le recrutement de candidats à « l'esprit vert » permet aux entreprises d'intégrer des professionnels informés des processus durables et déjà familiarisés avec des pratiques telles que le recyclage, l'économie d'énergie et de l'eau.

2.2.3 - La formation et le développement écologiques :

La formation et le développement écologiques « *éduquent les employés sur la valeur de la gestion environnementale, les forment aux méthodes de travail qui économisent l'énergie, réduisent les déchets, diffusent la conscience environnementale au sein de l'organisation et offrent la possibilité d'engager les employés dans la résolution de problèmes environnementaux* » (Zoogah, 2011, p. 125).

Cette sensibilisation au sein de l'organisation offre la possibilité d'impliquer les employés dans la résolution des problèmes environnementaux.

Dans une enquête sur les meilleures pratiques de gestion, Ramus (2002) a conclu que la formation et l'éducation en matière d'environnement, ainsi que la mise en place d'une culture

environnementale favorable pour les employés quand ils se sentaient partie prenante des résultats environnementaux, constituaient le principal objectif de la GRH.

2.2.4 - La compensation verte :

Les principaux processus de gestion des ressources humaines passent par les récompenses et la rémunération qui sont déterminantes dans l'incitation des employés à fournir les efforts nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Dans le contexte de la GRH verte, les récompenses ou les incitations financières face aux initiatives écologiques peuvent encourager les employés à être *green*. Dans une étude réalisée par Forman et Jorgensen (2001) sur l'importance de la participation des employés à des programmes environnementaux, il a été observé que l'engagement des employés envers les programmes de gestion de l'environnement augmentait lorsqu'on leur offrait une compensation pour assumer des fonctions liées à la responsabilité environnementale.

« Les programmes de rémunération des employés peuvent être modifiés pour donner des primes basées en partie sur les évaluations des employés sur les compétences comportementales et techniques(...) En outre, les employés pourraient recevoir des primes pour leur travail exceptionnel sur des projets spéciaux » (Liebowitz, 2010, p. 53), notamment des projets écologiques ou sociaux.

2.3 Problématique de la recherche :

Avec les progrès technologiques et la démocratisation des moyens de mobilité (les transports), le tourisme est devenu un des secteurs clés de développement économique dans le monde. Avec un taux de participation au PIB mondial de près de 10 %, le secteur du tourisme devient une source de revenus stratégique pour plusieurs pays.

Dans le cas des pays mono-exportateurs ou ceux qui s'appuient quasi exclusivement sur les ressources énergétiques, le pétrole et le gaz, la recherche d'alternatives pour la diversification de leurs économies est devenue une préoccupation majeure pour se prémunir de tout bouleversement dû aux fluctuations et chutes brusques du marché mondial des énergies fossiles. Ce défi se pose avec acuité dans les pays du Golfe caractérisés par une forte dépendance des revenus pétroliers et gaziers. Faisant partie de ces pays, les Émirats Arabes Unis se sont lancés depuis quelques décennies dans la diversification de l'économie du pays afin de trouver de

nouvelles sources de revenus et sortir peu à peu de cette dépendance des exportations pétrolières.

Dans cette perspective depuis le début des années 1990, les pouvoirs publics comptent beaucoup sur l'investissement dans l'industrie du tourisme et de l'hôtellerie, notamment dans les régions du pays qui renferment des potentialités en la matière. Les politiques publiques mises en place accordent aussi une grande importance à l'image médiatique du pays pour accentuer son attractivité envers les consommateurs potentiels à travers le monde. C'est le cas de l'Émirat de Dubaï où les investissements touristiques se sont multipliés. Avec une infrastructure hôtelière et des lieux de loisirs développés à une cadence accélérée, Dubaï est passée d'un flux touristique de quelque 200 000 visiteurs dans les années 1990 à plus de 15 millions de touristes en 2018 en provenance des différents continents.

Le politique de développement accéléré du tourisme et l'hôtellerie à Dubaï ne s'est pas basé uniquement sur l'investissement dans les infrastructures, mais il est aussi soutenu par des réformes multiples de la législation locale afin de développer l'esprit de l'ouverture sur le monde et les cultures étrangères. C'est ainsi que des marques de renom et des chaînes hôtelières internationales sont arrivées successivement dans l'Émirat, comme Accor International, Four Seasons, Ibis.

Malgré l'attachement du pays à la culture et aux valeurs arabes, Dubaï s'est ouvert aux nouvelles demandes touristiques pour élargir la clientèle internationale en autorisant notamment les chaînes hôtelières internationales à développer de nouveaux produits, comme l'alcool, la musique, les night-clubs, etc., tout en diversifiant l'offre touristique locale avec ses pratiques, comme l'interdiction d'alcool, la restauration halal, l'accès aux programmes de télévision exclusivement arabes dans les chambres, la séparation des lieux réservés aux femmes de ceux des hommes, etc.

Pour assurer la pérennité et se préparer à faire face aux impacts négatifs des changements climatiques dans les années à venir, Dubaï s'oriente désormais vers le tourisme durable, respectueux des normes environnementales à l'instar de nombreux autres pays touristiques dans le monde.

En effet, soucieux des nouvelles exigences des consommateurs fortement sensibles aux conséquences du changement climatique, les acteurs du secteur touristique et hôtelier à Dubaï déploient maintenant des efforts, tant humains que matériels, pour se mettre au niveau des normes internationales du tourisme durable.

Nous avons également pu constater que le tourisme durable est l'un des concepts les plus importants de l'industrie du tourisme et l'une des formes de tourisme les plus innovantes qui soit

apparue dans les années soixante-dix. Cela est proche du tourisme alternatif et du tourisme responsable, qui vise à faire de l'industrie du tourisme un acteur du développement durable.

Les hôtels peuvent tirer des avantages économiques de la mise en œuvre d'initiatives environnementales et sociales nécessitant peu d'investissement. Le tourisme et l'hôtellerie peuvent participer au développement durable en réduisant la consommation d'énergie et d'eau, des systèmes appropriés d'élimination des déchets solides et de l'eau, des politiques de recyclage des déchets, une qualité améliorée de l'écosystème touristique et une motivation accrue du personnel et des relations entre les communautés.

Le succès d'une structure économique dépend de la qualité et les performances du personnel engagé, mais aussi des compétences des managers.

Le manager de l'hôtellerie doit faire face à différentes contraintes : la coordination des activités de chaque équipe, chaque service, afin que le travail soit accompli tel qu'il a été défini.

Il doit également assurer la gestion des ressources humaines et le suivi du personnel.

Pour le manager, le principal défi est d'attirer, de recruter et de fidéliser les meilleurs talents. Or, souvent, les candidats qui postulent pour le travail hôtelier n'ont pas l'intention d'y rester longtemps, il s'agit alors pour eux d'un passage plus ou moins court pour acquérir de l'expérience. Par conséquent, de nombreux hôtels souffrent d'un fort taux d'absentéisme et d'un turnover élevé. Au même titre que l'amélioration de l'attractivité de l'hôtel, les enjeux liés aux ressources humaines sont donc d'une importance capitale pour le manager durant l'exercice de ses fonctions.

Dans le contexte de tourisme durable, de nouveaux défis viennent se poser au manager. Il doit en effet adapter sa stratégie aux nouvelles exigences des pouvoirs publics et aux nouvelles attentes des clients.

Dans cette période de transition, nous chercherons à identifier grâce à notre enquête :

- Comment les managers d'hôtels sont contraints à une vigilance et une réactivité permanente dans un contexte marqué par un interventionnisme structurel du gouvernement et une concurrence exacerbée d'autres destinations ?
- Dans quelle mesure les managers d'hôtels ont-ils les compétences suffisantes pour accompagner la mutation vers le tourisme durable à travers le développement des ressources humaines ?

Dans le chapitre qui suivra, seront exposés les résultats de notre enquête afin d'apporter des réponses à notre problématique étudiée dans le cadre de ce travail portant sur les nouveaux

enjeux pour les managers d'hôtel à Dubaï dans le contexte de développement durable de cette recherche

Chapitre 5 : L'analyse de l'enquête de la recherche

Ce chapitre abordera successivement la méthodologie de l'enquête, l'analyse des réponses et les principales interprétations

Section 1 : La méthodologie de l'enquête

1.1- Le questionnaire :

Les enquêtes relatives au présent travail de recherche ont été effectuées avec la méthode du questionnaire ouvert. Pour ce faire, il faut élaborer préalablement un questionnaire qui doit comprendre des questions susceptibles d'évoquer avec l'interlocuteur les différents aspects de la thématique traitée. En effet, en sciences sociales, la technique d'enquête avec questionnaire exige que les questions soient élaborées à priori, comme le précisent Rodolphe Ghiglione et Benjamin Matalon (1998, p. 102), « *par définition, dans un questionnaire, toutes les questions sont formulées à l'avance et l'enquêteur doit les poser sans adaptation ni explication. C'est à cette condition que les réponses des différents sujets peuvent être considérées comme comparables, qu'on peut les dénombrer et qu'elles se prêtent à une exploitation statistique* ». Pour l'élaboration du questionnaire, le choix a été porté sur les questions ouvertes auxquelles, aucune réponse préalable n'est suggérée à l'interviewé. Ainsi, cette méthode laisse le champ libre à ce dernier d'exprimer ses connaissances et ses opinions.

Après la passation du questionnaire à l'échantillon et la collecte des réponses, l'analyse des éléments recueillis s'est faite, elle aussi, selon les règles inhérentes aux enquêtes par questionnaire ouvert. À ce propos, nous nous sommes référés à Chauchat (1988) qui suggère que « *les réponses obtenues à une question ouverte sont analysées selon la méthode d'analyse de contenu thématique. Le principe de cette procédure est d'établir un système de classification des réponses en fonction de critères adaptés aux objectifs de la recherche. L'analyse proprement dite se déroule en plusieurs phases* » (pp. 221 – 222). Ces phases sont, principalement, la transcription du corpus, l'élaboration d'une grille d'analyse et la mise à jour des tendances des réponses.

Les questions que nous avons conçues pour la réalisation des enquêtes de terrain sont regroupés en cinq sous-catégories, dont chacune traite d'un axe de notre thématique, à savoir :

- L'état des lieux du tourisme et du secteur hôtelier à Dubaï, le profil des consommateurs, leurs besoins et attentes.

- Les perspectives du secteur touristique à Dubaï à long terme.
- Les politiques managériales et stratégies de développement utilisées par les établissements hôteliers à Dubaï.
- La gestion des ressources humaines.
- Les stratégies utilisées dans le secteur hôtelier pour la transition vers le tourisme durable à Dubaï.

Dans la première sous-catégorie, les questions posées ont permis de prendre connaissance de l'état des lieux du secteur touristique à Dubaï et de la typologie de la clientèle, selon son profil, sa provenance, les motifs de son séjour et ses besoins au sein des établissements hôteliers.

Dans la deuxième sous-catégorie de ce questionnaire traite des projections des acteurs du secteur touristique et leur vision des défis et atouts de ce secteur à long terme.

Dans la troisième sous-catégorie, les questions ont porté sur les politiques managériales, le marketing, l'ingénierie utilisée par les établissements hôteliers pour améliorer leur image à l'échelle internationale et auprès de la clientèle potentielle. Les questions de cette sous-catégorie ont porté aussi sur la vision des managers concernant l'évaluation de marché et de la concurrence.

La quatrième sous-catégorie, les questions ont porté donc sur la catégorisation des ressources humaines dans le secteur hôtelier à Dubaï dans ses différents aspects (âge, sexe, qualifications et compétences, leurs interactions avec la clientèle et l'environnement dans lequel elles évoluent, les conditions de leur travail et leurs évaluations.

Enfin, la cinquième et dernière sous-catégorie, quant à elle, regroupe les questions en lien avec le développement et du tourisme durable. Dans cette sous-catégorie, les questions posées ont eu pour but de mesurer l'importance de la question du développement durable dans le milieu touristique et hôtelier à Dubaï, mais aussi sur sa capacité à adapter les ressources humaines à la transition vers le tourisme durable.

Tableau 07 : Les questions de l'enquête par sous-catégorie

Sous-catégorie	Questions
- L'état des lieux du tourisme et du secteur hôtelier à	<ul style="list-style-type: none"> - Comment qualifieriez-vous le tourisme à Dubaï aujourd'hui ? - Quels sont les besoins des touristes liés aux activités touristiques ? - Quels sont les besoins des touristes liés à l'hôtellerie ?

<p>Dubaï, le profil des consommateurs, leurs besoins et attentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Quelles stratégies établissez-vous pour satisfaire tous les besoins des touristes ? - Quels sont les profils des touristes qui visitent Dubaï aujourd'hui ? - Quels sont les besoins des différentes catégories de touristes ? (En fonction de l'âge, du statut social et de la catégorie de professionnelle) ? - Quelle est la durée de leur séjour ?
<p>- Les perspectives du secteur touristique à Dubaï à long terme</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comment voyez-vous l'avenir du tourisme et de l'hôtellerie à Dubaï ? - Quels sont vos efforts pour assurer la pérennité de cette activité touristique ainsi que de votre activité hôtelière ? - Pratiquez-vous l'hôtellerie arabe ? - Comment pouvez-vous garantir la continuité du travail de l'hôtel dans un pays arabe ? - Comment l'hôtel arabe peut-il faire face à la concurrence d'hôtels non arabes, notamment dans le contexte actuel où le terrorisme suscite des appréhensions au sein de l'opinion internationale envers l'islam ?
<p>- Les politiques managériales et stratégies de développement utilisées par les établissements hôteliers à Dubaï</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Quels sont les objectifs qui sont prioritaires pour vous ? Pourquoi ? - Comment caractérisez-vous votre offre hôtelière actuelle ? - Quels sont vos véritables concurrents à Dubaï en ce qui concerne les offres d'hôtels ? - Quelles sont les stratégies que votre institution pour faire face à la concurrence ? - Quels sont les principaux avantages concurrentiels pour fidéliser les clients ?
	<ul style="list-style-type: none"> - Quels sont vos rôles principaux dans cet hôtel ? - Combien d'employés avez-vous ? - Pouvez-vous me dire le ratio d'employés qualifiés et non qualifiés ? - De quels pays viennent vos ressources humaines ?

<p>- Les ressources humaines</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Avec les avancées technologiques, quelle est l'action de votre établissement pour faire face aux défis découlant de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication ? - Quels sont les enjeux de votre gestion des ressources humaines aujourd'hui ? - Quelles sont les stratégies de ressources humaines que vous utilisez ? - Quelles sont les retombées de votre stratégie en ressources humaines sur les touristes qui viennent ici ? - Quelles sont les attentes des employés qui travaillent dans votre hôtel ? - Que faites-vous pour répondre à ces attentes ? - Dans le domaine des ressources humaines, quels sont les principaux obstacles auxquels vous êtes confrontés ? - Comment vos employés interagissent-ils avec l'environnement et leurs conditions de travail ?
<p>- Le développement durable et les stratégies utilisées dans le secteur hôtelier pour la transition vers le tourisme durable à Dubaï</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Quelle est la définition du tourisme durable ? - Quelle est votre définition du développement durable dans le domaine de l'hôtellerie ? - L'hôtellerie et le tourisme représentant deux secteurs d'activités corrélées, l'hôtellerie peut-elle constituer un secteur durable ? - Selon vous, quelles sont les implications pour votre organisme dans le cadre du développement durable ? - Quelles sont les réactions des touristes qui séjournent dans votre organisme lorsqu'ils constatent les efforts que vous déployez pour le développement durable ? - Pour vos ressources humaines, quel est l'impact de cet effort sur le développement durable ? - Les besoins des consommateurs sont-ils orientés vers le développement durable ? - Pensez-vous que le tourisme à Dubaï se dirige vers le tourisme durable ? Pourquoi ?

1.2- L'échantillon :

Pour répondre à notre problématique, nous avons décidé d'interroger des professionnels de l'hôtellerie à Dubaï. Au total nous avons interrogé 36 personnes. Le tableau que nous présentons ci-après précise les caractéristiques de notre échantillon.

Tableau 08 : Répartition de l'échantillon par poste et ancienneté

Questionnaire	Fonction	Ancienneté dans l'hôtel	Ancienneté dans le poste actuel
13	Manager d'hôtel	1 mois	1 mois
2	Directeur adjoint de l'hôtel	6 ans	2 ans
18	Directeur exécutif	7 mois	4 mois
30	Assistant du directeur administratif et financier	6 mois	6 mois
7	Manager ou directeur financier	4 ans	18 mois
15	Directeur RH	14 mois	1 mois
28	Directeur RH	9 mois	5 mois
36	Directeur des ventes et marketing	6 mois	2 mois
3	Directeur adjoint RH	9 ans	4 ans
19	Chef de service	2 ans	2 ans
22	Chef de service	1 an	1 an
32	Chef de service	4 ans	10 mois
25	Manager de nuit	2 ans	6 mois
9	Responsable alimentation et boissons	1 mois	1 mois
17	Responsable de l'hébergement et des ventes	4 mois	4 mois
14	Responsable des réservations	2ans et 5 mois	8 mois
29	Responsable des réservations	3 mois	3 mois
24	Directeur opérationnel	6 mois	2 mois
33	Superviseur des ventes et marketing	7 mois	7 mois
5	Assistant DRH	1 an	1 an
6	Assistant DRH	2 ans	1 an
27	Responsable des évènements	8 mois	5 mois
26	Directeur des approvisionnements	4 ans	18 mois
1	Responsable du service de chambre	4 ans	8 mois
10	Responsable du service de chambre	3 mois	2 mois
23	Responsable du service de chambre	8 mois	8 mois
35	Responsable alimentation et boissons	9 mois	9 mois
4	Chef de réception	4 mois	4 mois
16	Chef de réception	7 mois	7 mois
21	Chef de réception	15 mois	6 mois

34	Chef de réception	16 mois	11 mois
12	Manager du service conciergerie	3 ans	1 an
8	Directeur de restaurants et bars	18 mois	9 mois
11	Superviseur service de chambre, restaurant et bar	3 ans	1 an
20	Réceptionniste coordinateur	4 mois	4 mois
31	Réceptionniste coordinateur	3 mois	2 mois

Comme nous pouvons le remarquer, l'échantillon choisi pour la réalisation de ces enquêtes a été constitué selon les critères pour qu'il soit représentatif des principales activités manageriales du secteur hôtelier à Dubaï.

Le premier élément auquel nous avons tenu à respecter dans le choix des managers c'est la représentation des différents types de métiers dans le secteur :

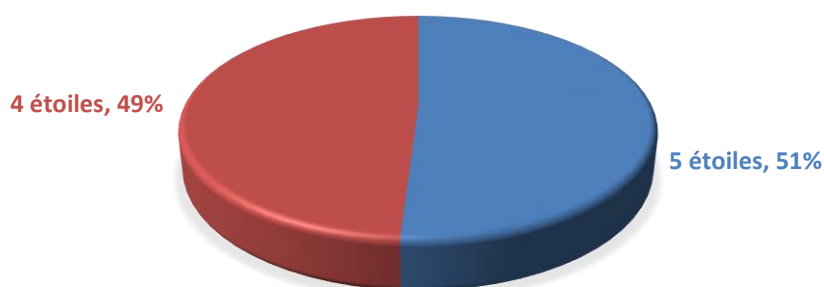
Ainsi, nous avons sélectionné des professionnels intervenant dans la restauration, service en salle et bar, hébergement et service de chambre, accueil, réception et relation avec la clientèle ainsi que des responsables et directeurs aux postes administratifs.

Concernant les caractéristiques de cet échantillon, il y a lieu de relever qu'au niveau de l'expérience, le personnel dans sa majorité est récemment engagé dans son établissement employeur. Plus de la moitié en effet, soit dix-neuf sur trente-six ont moins d'une année d'expérience dans son établissement employeur, quinze ont entre un et cinq ans, alors que deux seulement y travaillent depuis cinq à dix ans.

Deux interprétations peuvent être données à cette situation : soit les personnels employés dans les hôtels sont de jeunes recrues nouvellement diplômées, ce qui reflèterait la volonté des établissements hôteliers à rajeunir leurs effectifs en les renforçant par des éléments ayant acquis de nouvelles connaissances et aptes à répondre aux nouvelles exigences de la clientèle, soit les hôtels sont récents et nouvellement entrés en activité.

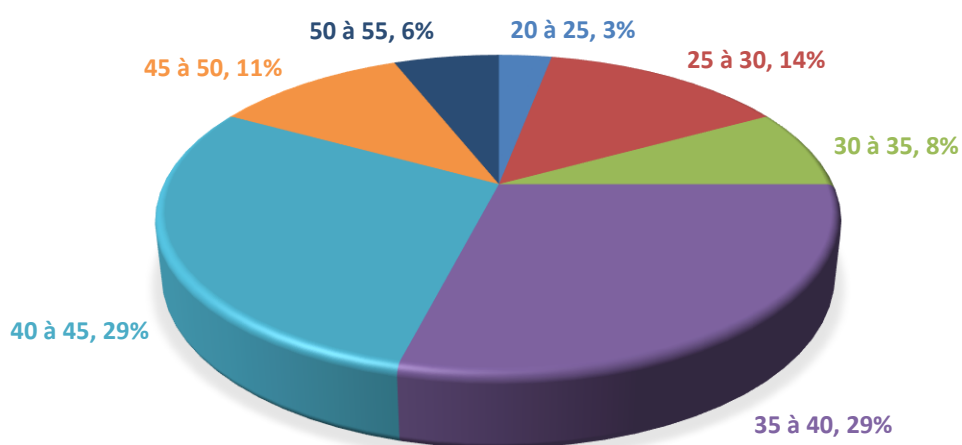
Pour ce qui est du classement d'hôtel dans lequel nous avons fait l'interrogation, tel qu'elle ressort du graphique ci-dessous, les hôtels quatre et cinq étoiles : 49% quatre étoiles et 51% cinq étoiles.

Figure 10 : Catégorie de l'hôtel



Pour ce qui est de la répartition par tranche d'âge, tel qu'elle ressort du graphique ci-dessous, nous relevons une prédominance de la catégorie des 35 – 45 ans (58% des personnes interrogées), suivie des 20 – 35 ans avec 25% et enfin les 45 – 55 ans, eux, représentent 17% seulement de cet échantillon.

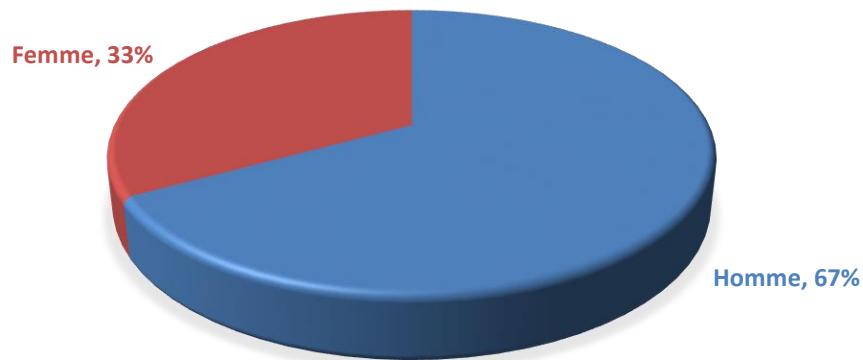
Figure 11 : Répartition de l'échantillon par tranche d'âge



Enfin, la répartition par sexe laisse apparaître une large représentativité du genre masculin sur le genre féminin, avec, respectivement, 67% d'hommes et 33% de femmes. Cette composition reflète la caractérisation du personnel hôtelier à Dubaï où le travail des femmes reste encore peu développé, malgré la politique d'ouverture que prônent les pouvoirs publics pour le développement du secteur du tourisme.

Cependant, il est utile de noter que le travail des femmes dans le secteur se concentre généralement dans les activités réservées à une clientèle féminine ou les services qui sont moins ou pas exposés au contact direct avec les hommes.

Figure 12 : Répartition de l'échantillon par sexe



1.3- Les problèmes de terrain :

La réalisation de ce travail de recherche a été marquée par de nombreuses difficultés que nous avons rencontrées à plusieurs niveaux. Dans la phase des recherches documentaire sur le tourisme et l'hôtellerie, le premier problème est au niveau de la langue, car, les travaux de recherche qui ont traité auparavant du secteur du tourisme et hôtelier à Dubaï, dans leur quasi-totalité, ont été réalisés soit en langue anglaise ou arabe. Ce qui a nécessité du temps supplémentaire de traduction.

Durant le déroulement des enquêtes de terrain, nous avons été confrontés à des obstacles multiples à Dubaï. Les premières difficultés ont surgi dès la phase préliminaire lors de la collecte des informations pour la constitution de notre échantillon, du fait qu'il n'a pas été facile de recueillir des données statistiques du parc hôtelier à Dubaï, sa composition, ses caractéristiques et celles des ressources humaines qui y travaillent.

Nous nous sommes adressés au Département du tourisme et du marketing commercial (Department of Tourism and Commerce Marketing) pour solliciter les informations en question. Cependant, compte tenu du mode de fonctionnement dudit organisme, qui connaît des lenteurs administratives et bureaucratiques importantes, cette démarche nous a pris plus de temps que prévu. Après plusieurs sollicitations, nous n'avons pas pu obtenir d'informations auprès de ce Département que la liste des hôtels en activité à Dubaï, leur classification et leurs coordonnées électroniques. Pour plus d'informations, nous avons été orientés vers le site internet et les brochures émises par cet organisme.

Le Département du tourisme a motivé son refus de nous accompagner pour se rapprocher des managers d'hôtels par le fait qu'il constitue l'autorité qui veille sur la réglementation régissant le secteur du tourisme et de l'hôtellerie à Dubaï et, de ce fait, il ne peut pas passer outre ses prérogatives réglementaires.

Nous avons sollicité par la suite le Centre des statistiques de Dubaï pour recueillir davantage d'informations sur le secteur touristique, mais toutes nos demandes ont été refusées sous prétexte que le centre est un organisme qui ne collabore qu'avec des institutions dans le cadre de conventions ou accords de coopération bien définis.

Pour surpasser ces écueils, nous avons pris l'initiative de contacter individuellement par voie électronique près de deux cents hôtels en exercice à travers Dubaï, dont quatre-vingt-dix de la catégorie cinq étoiles et plus de cent dix de quatre étoiles. Mais, plus d'un tiers d'entre eux ont les boîtes électroniques surchargées ou des adresses incorrectes selon les réponses automatiques que nous avons reçues.

Sur les deux tiers restants, soit plus de cent trente hôtels, il n'y a qu'une dizaine qui a donné suite à notre demande en nous invitant à prendre attache soit avec la direction des relations générales ou la direction des ressources humaines.

Nous nous sommes déplacés vers ces hôtels, mais, là encore, d'autres obstacles sont survenues, car les agents d'accueil refusent de nous programmer des entrevues avec les managers sans connaître dans le détail l'objet de notre visite.

Enfin, quelques managers, eux aussi, ont des réflexes bureaucratiques en nous obligeant à solliciter un rendez-vous dans uniquement par voie électronique ou par téléphone tout en expliquant dans le détail les motifs de notre demande.

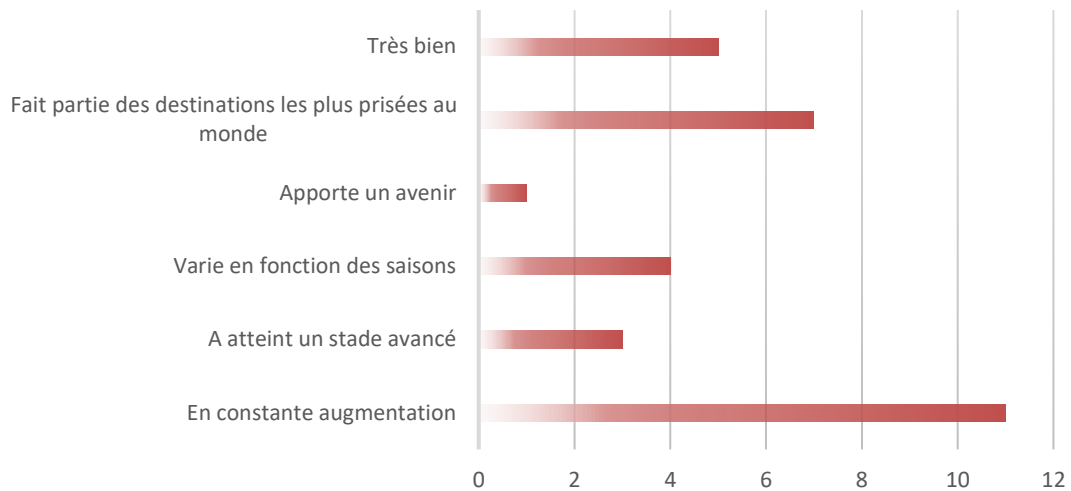
Même au niveau linguistique, la communication avec le personnel a été difficile sachant que la majorité d'entre eux ne parlent que la langue arabe et parfois l'anglais mais approximativement. C'est dans ces conditions qu'après plusieurs mois et plusieurs déplacements à Dubaï, nous avons réussi à faire des rencontres dans des hôtels où nous avons dû séjourner plusieurs jours afin d'avancer dans le travail.

Durant cette dernière année, 2019/2020, durant laquelle des recherches supplémentaires ont été prévues dans le but d'affiner certains volets de la partie théorique, la crise sanitaire due au Covid-19 a perturbé fortement le calendrier défini préalablement, étant contraint au confinement durant plusieurs mois en Arabie Saoudite, alors que les bibliothèques et les centres de documentation prévus pour être sollicités sont demeurés fermés.

Section 2 : Analyses des réponses de l'enquête

2.1- Le tourisme et les touristes :

Graphique 02 : Le tourisme à Dubaï



La majorité des personnes interviewées déclarent qu'actuellement le tourisme à Dubaï ne cesse pas de se développer. Avec un nombre croissant de visiteurs étrangers. Le tourisme contribue de manière significative au PIB de l'Émirat d'autant plus que Dubaï se situe à la quatrième place des villes les plus visitées dans le monde. « *Le tourisme à Dubaï dépasse aujourd'hui les dix millions de touristes chaque année et connaît une croissance importante. Il reste encore plus de deux ans pour l'Expo 2020* », (Questionnaire 19).

L'émirat a attiré le plus grand nombre de touristes durant trois années consécutives, avec une dépense quotidienne de 537 \$ par touriste, selon l'index mondial des villes de destination 2018 de Mastercard, qui a évalué 162 villes. La capitale fait également partie du top 10 des villes enregistrant la plus forte croissance des arrivées internationales. « *Dubaï est une destination touristique mondiale qui attire toutes les nationalités et tous les âges, tout au long de l'année* », (Questionnaire 7).

Cependant, une des personnes interviewées déclare que le tourisme à Dubaï connaît une récession durant les périodes d'été. « *Il y a des périodes d'expansion et des périodes de récession et de vide* », (Questionnaire 3).

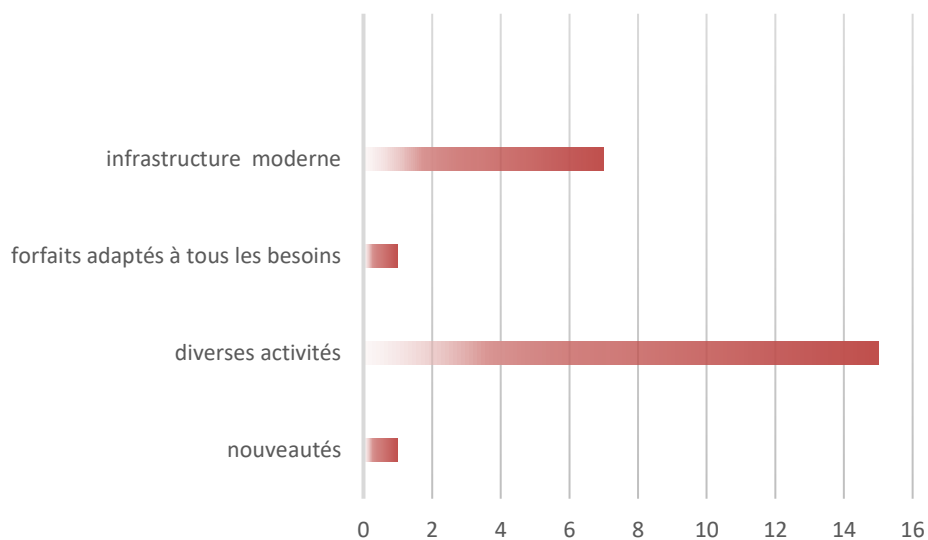
« *Il y a une récession surtout pendant l'été* », (Questionnaire 11).

Ce ralentissement périodique de l'activité touristique est expliqué par les conditions climatique, car, pendant l'été, les températures sont plus de 38 °C et, bien que les précipitations soient rares,

le taux d'humidité est souvent de 90% ou plus. Une telle météo rend insupportable toute activité de plein air, y compris à la plage.

Pour lutter contre cette saisonnalité, Dubaï développe de nombreuses activités et loisirs. Les événements sont présentés sous forme d'attractions, souvent organisés pendant la saison estivale où les températures sont élevées et non pas durant la haute saison. Les points forts du calendrier sont le Dubai Summer Surprises et le Dubaï Shopping Festival, le premier programme combinant notamment des prix réduits dans les hôtels et une série d'activités destinées aux familles. Les cérémonies colorées, tel que les mariages bédouins, font souvent partie des activités festives de l'été.

Graphique 03 : Les besoins de touristes en termes de loisirs



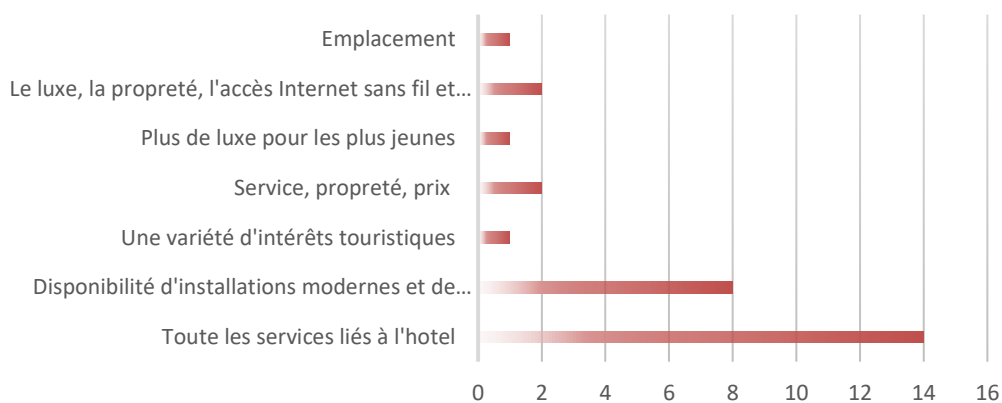
Les besoins des touristes en termes de loisirs sont variés à Dubaï. Les loisirs les plus recherchés sont le cinéma, les night-clubs, les divertissements dans les villes, etc. « *Comme il est de notoriété publique que Dubaï est une destination mondiale, les besoins sont multiples et variés : affaires, santé, shopping, sports nautiques et du désert, luxe et loisirs* », (Questionnaire 14).

Les attractions, qui attirent plus de visiteurs à Dubaï, auront un rôle important à jouer, a déclaré le directeur général de la Dubaï Corporation pour le marketing du tourisme et du commerce (DCTCM). « *Nous prévoyons que, l'année prochaine, notre offre de loisirs sera considérablement renforcée par le nombre de parcs thématiques, il est essentiel que ces grands projets soient complétés par des ajouts continus dans d'autres zones, en veillant toujours à ce qu'il y ait de plus en plus de raisons de visiter Dubaï* », Issam Abdul Rahim Kazim discours liminaire à The Hotel Show, (GulfNews, septembre 2015). « *Dubaï s'efforce de fournir toutes*

les activités touristiques existantes dans le monde et même de créer des activités uniques qu'il est difficile de mentionner ici », (Questionnaire 7).

La diversification des activités touristiques est l'une des principales raisons qui attirent les touristes à Dubaï. Les familles accompagnées par les enfants ont par exemple des besoins qui se concentrent sur les sites de divertissement et de shopping. Les particuliers de leur côté préfèrent par exemple les restaurants, la vie nocturne et les hommes d'affaires quant à eux sont potentiellement à la recherche d'un centre d'affaires, d'une salle de réunion. Il y a également les personnes âgées qui par exemple préfèrent la mer, la détente et les sites archéologiques. *« L'une des caractéristiques de Dubaï est qu'i réponde à tous les besoins de tous les touristes. Par exemple, ceux qui recherchent la neige et le ski le trouvent à Dubaï, ainsi que ceux qui recherchent le désert. Ils ont également trouvé des forêts, la nature, des paysages et la mer. Ils y trouvent ce qu'ils cherchent, ainsi que les amateurs de shopping, les musées et les amateurs de luxe et de gratte-ciel. », (Questionnaire 19).*

Graphique 04 : Les attentes des touristes en termes d'hôtellerie



Les hôtels, eux aussi, sont présentés dans une gamme variée et de différentes catégories à Dubaï. A travers les réponses recueillies auprès des personnes interviewés, les besoins de la clientèle au niveau de l'hôtellerie sont exprimés (voir le graphique ci-dessus) en lien avec les « services fournis sur place », « la disponibilité d'installations modernes et adaptées », « le luxe, la propreté, l'accès à internet sans fil et le service voiturier », « le service, la propreté, le prix », etc.

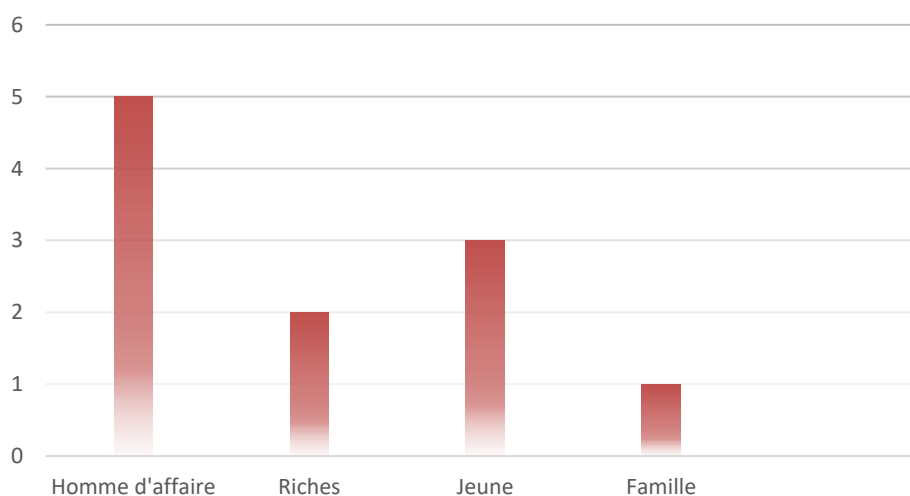
Il est donc nécessaire pour Dubaï a mis en place des services variées. Par exemple, les clients à mobilité réduite recevront un service plus personnalisé. Plusieurs hôtels étoilés disposent de chambres spécialement conçues pour cette catégorie, au même titre que les grands centres

commerciaux qui installent des accès et des espaces adaptés aux personnes ayant des besoins spéciaux, ainsi que les taxis pour le transport de personnes à mobilité réduite.

Selon Mastercard, Dubaï est la 4^{ème} ville la plus visitée au monde après Londres, Paris et Bangkok, avec plus de 14,87 millions de touristes en 2016. Les clients qui peuvent se permettre de rester dans des hôtels de luxe aujourd'hui sont dans une tranche d'âge plus jeune qu'auparavant et ont des attentes différentes de celles des générations précédentes qui s'attendent à un service simple : rapide, efficace, convivial et personnalisé. Dans la conjoncture actuelle, le marché du tourisme est fortement impacté par les médias, les réseaux sociaux, de sorte que la plupart des voyageurs recherchent des hôtels à la pointe de la technologie avec un service d'excellence.

En raison du pouvoir d'achat différent des touristes, les hôtels à Dubaï proposent des services et des infrastructures à des coûts variés et adaptés aux capacités financières de chaque catégorie de clients. « *Les prix varient d'un hôtel à l'autre, il y en a qui ciblent les bas revenus et d'autres ciblant les demandeurs de luxe* », (Questionnaire 19).

Graphique 05 : Les profils des touristes qui visitent Dubaï

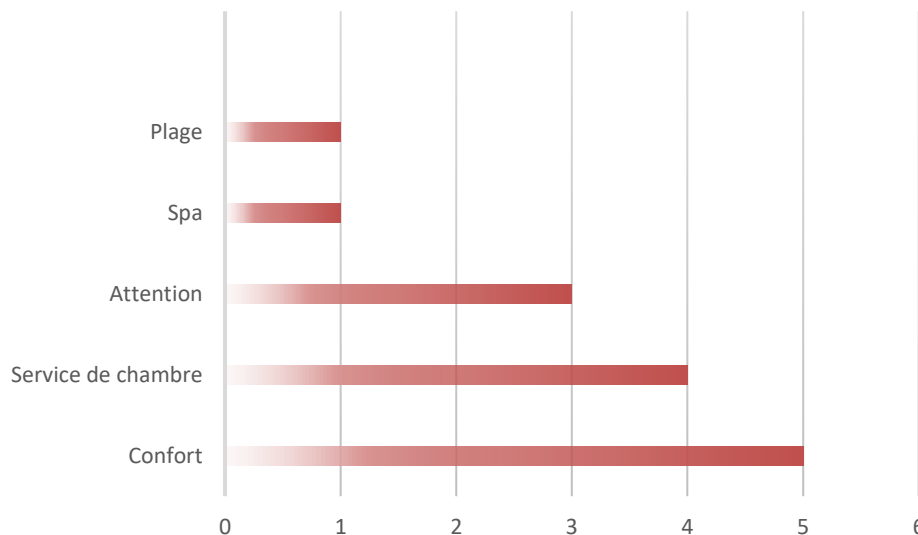


À Dubaï, la clientèle est aussi variée ; de toutes les nationalités, tous les âges et toutes les classes sociales et professionnelles, mais la majorité est constituée d'hommes d'affaires, de couples et de familles du Golfe qui y viennent pour apprécier les hôtels de luxe.

En outre, les profils des touristes varient selon la saison : « *Les touristes qui visitent Dubaï varient selon la saison. En été et en hiver, la grande majorité vient des États arabes du Golfe persique. Quant aux Européens, Indiens et Asiatiques, ils préfèrent le printemps ou l'automne* », (Questionnaire 28).

Parmi les touristes qui visitent Dubaï, ce sont les Chinois qui viennent en masse ces dernières années : « on a récemment vu un afflux important de touriste chinois », (Questionnaire 5).

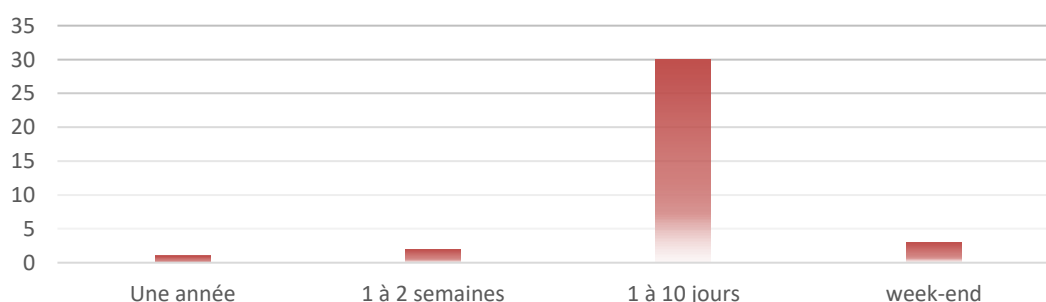
Graphique 06 : Les principaux besoins des touristes



Les jeunes sont en quête de nouvelles sensations alors que les personnes les plus âgées recherchent un endroit où ils peuvent se reposer au calme. « *Les besoins des touristes varient selon leurs profils. Les jeunes, par exemple, viennent pour assister à des manifestations sportives, à des concerts, etc., alors que les plus âgés voient en Dubaï un lieu de villégiature propice à la détente et à la beauté de la nature, dans un style arabe unique. Les hommes d'affaires, eux, y trouvent ce dont ils ont besoin sur le plan professionnel, marché financier indépendant, des centres commerciaux, d'Expo 2020 et de centres d'affaires à la pointe de la technologie* », (Questionnaire 13).

Au niveau de l'hôtellerie, les hommes d'affaires, en déplacement à l'étranger, ont des besoins un peu particuliers puisqu'ils ne logent que dans des hôtels qui peuvent leur fournir ce dont ils ont besoin pour travailler et organiser des rencontres professionnelles.

Graphique 07 : La durée de leur séjour

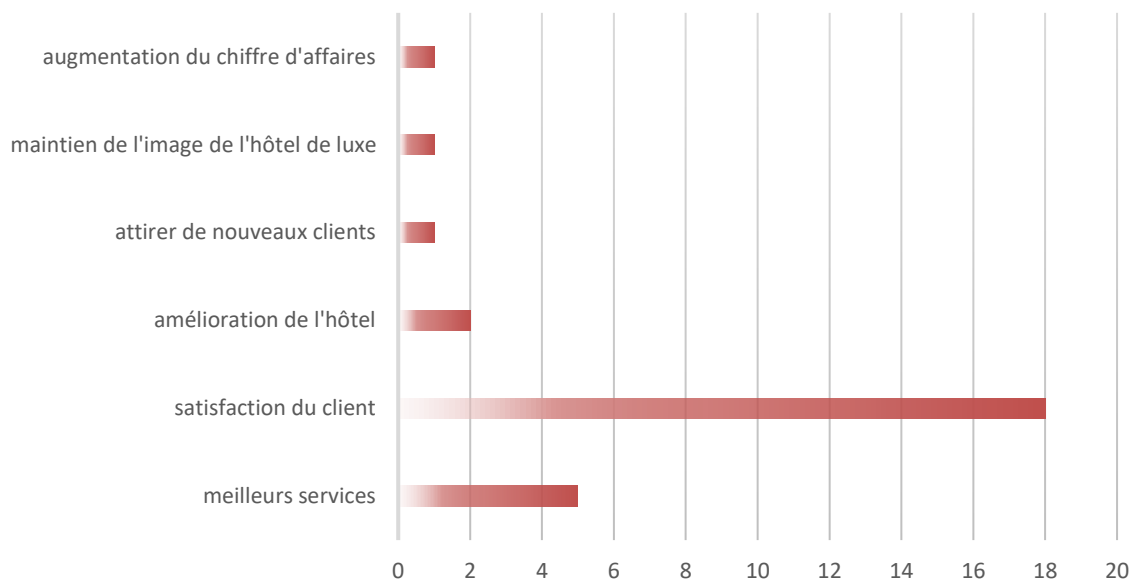


Chaque nationalité à ses préférences quand il s'agit de visiter Dubaï : Il y a ceux qui restent seulement un jour et d'autres durant plusieurs semaines. « De 2012 à 2016, 64 millions de personnes ont visité Dubaï et le séjour moyen est de 4 jours », (Questionnaire 17).

« Les hommes d'affaires restent un à trois jours, les familles qui viennent du Golfe persique, cinq à dix jours et les couples trois jours à une semaine », (Questionnaire 36).

2.2- Stratégie de l'hôtellerie :

Graphique 08 : Les objectifs prioritaires des hôtels



Dans leurs réponses, les différents managers d'hôtels de Dubaï se sont tous fixés comme priorité, la satisfaction des clients. En effet, pour eux, la satisfaction des besoins est le seul moyen de fidéliser les clients, de renforcer l'image ainsi que la notoriété de leurs hôtels, mais également le moyen le plus efficace d'augmenter leur chiffre d'affaires. « Satisfaction de la clientèle et une bonne image de la chaîne d'hôtels Shangri-La. (...) toutes les critiques positives auront sûrement un impact sur l'ensemble de la chaîne, sans compter sur l'augmentation ou la diminution des ventes », (Questionnaire 36).

« Chercher une nouvelle clientèle et fidéliser le client actuel », (Questionnaire 5).

Graphique 09 : Les stratégies des hôtels pour s'adapter aux besoins variés des touristes



Pour répondre aux besoins variés des touristes, les hôtels à Dubaï mettent en œuvre différents types de stratégies. Il y a par exemple des managers qui tiennent des réunions hebdomadaires pour débattre des besoins des touristes et chercher des solutions pour répondre à ces besoins. « *Nous nous occupons de tous les détails lors d'une réunion hebdomadaire entre les membres des départements pour discuter des différents besoins et développer des solutions* », (Questionnaire 1).

Pour d'autres, afin de mieux servir les clients, le plus important est de savoir se mettre à leur place pour anticiper sur les éventuels services qui peuvent être demandés. « *En nous mettant à la place du touriste et en réfléchissant à ce dont il peut avoir besoin, nous le fournissons avant qu'il nous soit commandé* », (Questionnaire 8). Les stratégies mises en place sont également multiples, car les besoins peuvent être différents d'un client à l'autre.

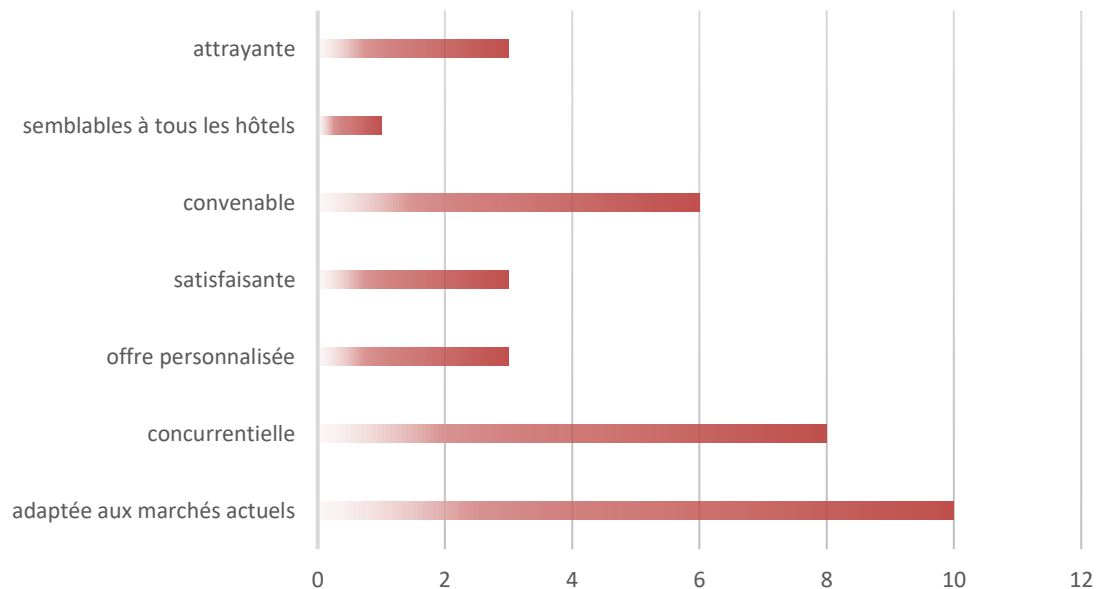
Dubaï applique une approche stratégique diversifiée pour développer une image de marque et des événements forts. C'est dans cette démarche, par exemple, que les hôtels ont conçu des offres à des tarifs forfaitaires sur mesure pour les familles, les jeunes voyageurs ou les entreprises. La prestation de services est également l'une des principales stratégies pour retenir les voyageurs habitués.

Par ailleurs, d'autres managers d'hôtels interrogés déclarent qu'il est impossible de répondre à tous les types de besoins, mais le plus important est de savoir fournir de bons services à de bons prix.

Toutefois, il faut noter que les hôtels ne peuvent pas répondre à toutes les exigences des touristes, mais il est possible de satisfaire la plupart d'entre elles, tels que la fourniture d'un service et des prix adaptés à chaque les saisons.

Comme dans d'autres types d'entreprises, force est également de constater que les hôtels utilisent également le mix marketing pour satisfaire au maximum les besoins de leurs clients.

Graphique 10 : Les caractéristiques de l'offre hôtelière actuelle

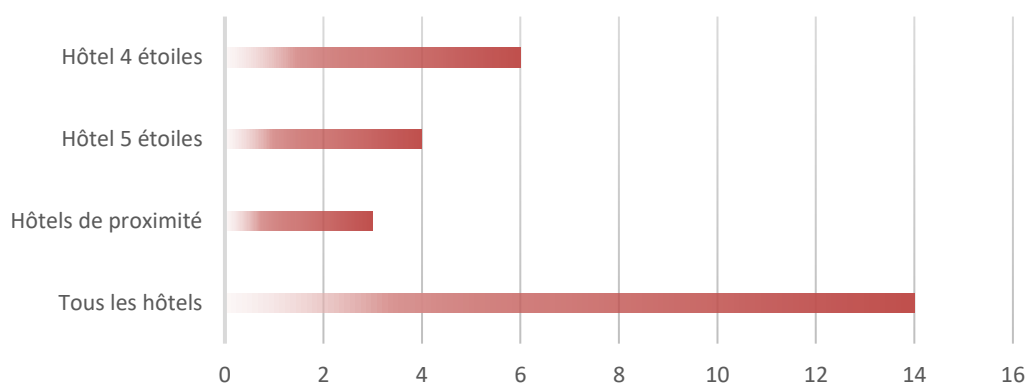


A Dubaï, qui fait partie actuellement des pays développés, les offres hôtelières sont en quelque sorte à la portée des différentes catégories de touristes : En effet, il existe de nombreuses offres dont la plupart sont adaptées au marché et restent compétitives. « *Nous proposons des offres compétitives pour conserver notre part de marché* », (Questionnaire 14).

Par ailleurs, il y a des hôtels qui proposent des prix très attractifs afin d'attirer le plus de clients possibles. « *L'offre est très basse compte tenu de la politique de l'hôtel qui consiste à accroître le taux d'occupation* », (Questionnaire 30).

« *Les prix pratiqués ici sont très différents et nous avons un prix standard que nous ne pouvons pas dépasser sauf avec l'autorisation de la société mère et dans une fourchette étroite, donc en hors saison, il est difficile de concurrencer les prix des autres hôtels* » (Questionnaire 36).

Graphique 11 : Les véritables concurrents dans le secteur hôtelier

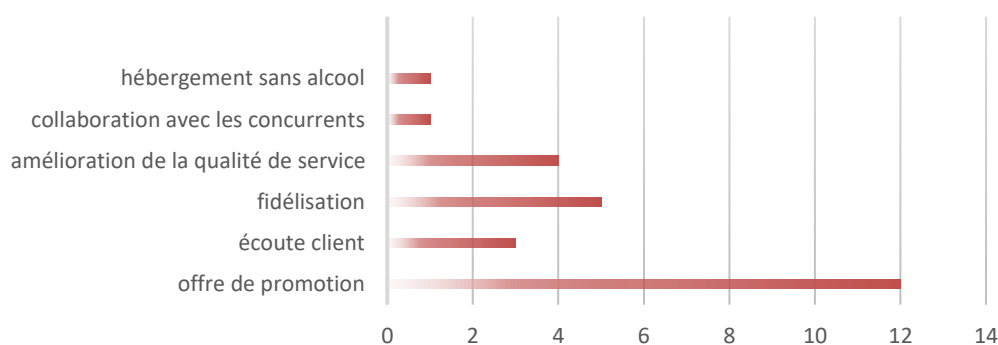


« Le nombre d'hôtels à Dubaï dépasse actuellement les 500, dont environ 50% sont des hôtels cinq et quatre étoiles, ce qui signifie que nos concurrents représentent environ 40% du total des 200 hôtels. Tous les hôtels cinq étoiles sont nos concurrents. Les hôtels quatre étoiles offrent des services et des prix qui rivalisent avec les hôtels cinq étoiles », (Questionnaire 1).

Pour d'autres, tous les hôtels, qu'ils soient à 3, 4 ou 5 étoiles sont des concurrents. En effet, en basse saison, le taux d'occupation au sein des grands hôtels baisse, ce qui les met dans la contrainte de concurrencer les hôtels de la gamme inférieure. « Tous les hôtels sont en compétition avec nous, en particulier en basse saison. De ce fait, nous ne pouvons pas contrôler les prix ni prévoir les offres », (Questionnaire 3).

Le nombre d'étoiles compte beaucoup lorsque la clientèle ciblée est du rang social élevé (les riches). C'est d'ailleurs la raison pour laquelle les hôtels à quatre et cinq étoiles sont de réels concurrents. Toutefois, les hôtels de taille moyenne constituent également des concurrents directs à ne pas négliger. « Compte tenu de la croissance récente des hôtels de taille moyenne, nous considérons les hôtels Rove de Emaar, Centro de Rotana, TYRP de Wyndham, Courtyard by Marriott, Novotel / IBIS d'Accor comme des concurrents directs dans le paysage actuel de l'hôtellerie qui nous entoure », (Questionnaire 13).

Graphique 12 : Les stratégies utilisées par les hôtels pour faire face à la concurrence



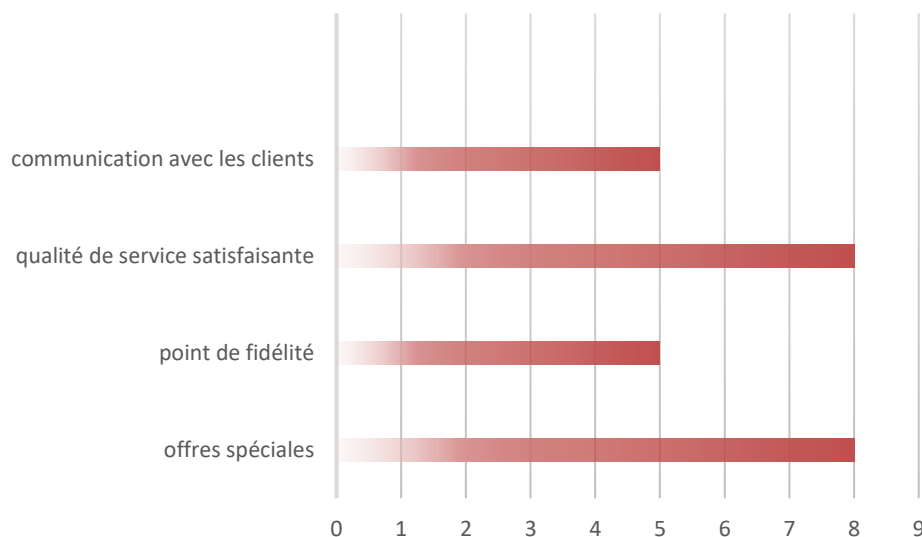
Pour parvenir à concurrencer plus de 500 hôtels, il faut se doter d'une stratégie pertinente. Outre les promotions, il faut également avoir une équipe très efficace, une équipe qui se tient en permanence informée des tendances du marché. « *Former une équipe de suivi, au courant des variables du marché et des offres des concurrents. Elle doit, ensuite, informer la direction de l'hôtel, qui se charge de prendre les décisions finales* », (Questionnaire 1).

Outre le prix concurrentiel, il faut assurer la qualité des services : « *En mettant l'accent sur l'amélioration : qualité / service / propreté / prix* », (Questionnaire 12).

En tant qu'hôtel de luxe, la satisfaction du client ainsi que sa fidélisation constituent un objectif prioritaire pour les managers. Pour ce faire, l'hôtel met à la disposition des clients du luxe une technologie de pointe et un service de grande qualité, et le tout à des prix défiant la concurrence. « *Promouvoir le luxe, la technologie et le service tout en offrant des prix compétitifs* », (Questionnaire 18).

« *Nous suivons les lignes tracées par notre société mère et essayons autant que possible d'ajouter certaines stratégies qui ne sont pas en conflit avec la politique de la société mère, telles que le programme de fidélisation des invités permanents auquel nous avons ajouté quelques modifications* », (Questionnaire 36).

Graphique 13 : Les facteurs à établir pour fidéliser les clients



Il existe des hôtels qui misent sur l'interdiction d'alcool dans leurs enceintes. « *L'hébergement dans un hôtel sans alcool est l'un des handicaps majeurs du marché de Dubaï, mais cela ne nous déçoit pas, car nous considérons notre hôtel comme un établissement familial* », (Questionnaire 13).

Pour augmenter le chiffre d'affaires, les hôtels doivent fidéliser les clients. En moyenne, les touristes revisitent Dubaï deux fois dans l'année, et il faut noter qu'un client satisfait est susceptible d'en ramener un autre, voire plus, lors de son séjour suivant dans l'hôtel. C'est la raison pour laquelle les hôtels misent sur certains facteurs permettant de garder le client et le faire revenir pour d'autres séjours. Parmi ces facteurs, la satisfaction de ses besoins, le maintien de la bonne image et la notoriété de l'hôtel, des prix concurrentiels, etc. « *Maintenir l'image de l'hôtel* », (Questionnaire 2).

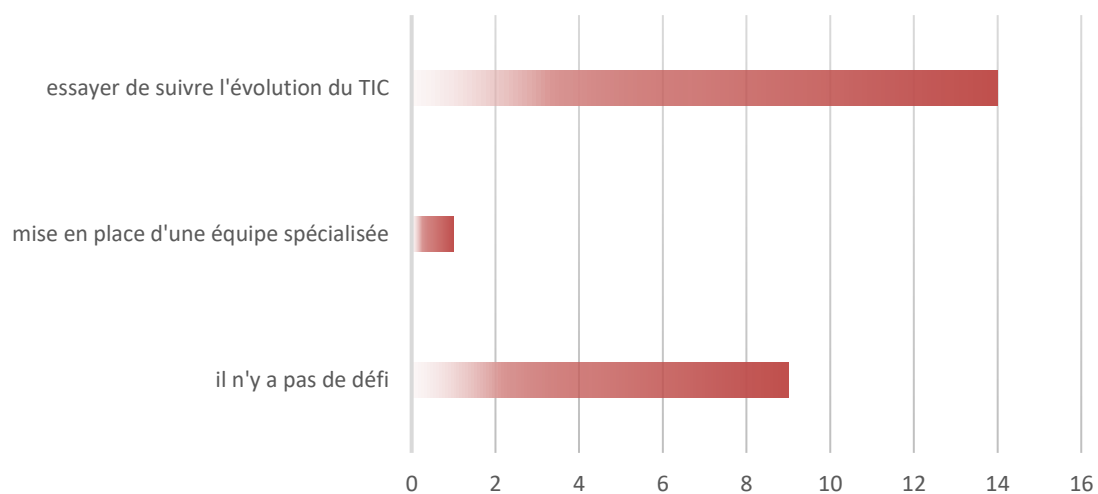
« *Offres spéciales pour les habitués afin de les distinguer des autres clients* », (Questionnaire 3).

« *Nos avantages concurrentiels reposent sur deux points : des prix compétitifs et des services qui nous distinguent des hôtels voisins* », (Questionnaire 9).

Outre le prix, il existe également des hôtels qui proposent à leurs clients des systèmes de points de fidélité qui leur permettent, non seulement, d'avoir des réductions de prix mais de gagner aussi des séjours gratuits. « *Nous avons lancé le programme de points de fidélité qui permet aux clients d'avoir des réductions et des nuitées gratuites* », (Questionnaire 14).

La mise en place d'offres spéciales est également utilisée comme moyen de fidélisation du client. En effet, les offres pour les clients locaux sont différentes de celles des clients étrangers. « *Offres spéciales pour les clients internationaux séjournant une semaine et offres spéciales pour les clients locaux séjournant le week-end* », (Questionnaire 32).

Graphique 14 : Les actions menées pour faire face aux défis qui découlent de l'utilisation des TIC



La majorité des managers d'hôtels considèrent que le développement des technologies de l'information et de la communication constitue une opportunité qui leur permet de rester

informés sur les tendances du marché et d'être en contact direct avec leurs clients venant des différentes régions du monde. « *Le monde est devenu un petit village grâce à cette avancée technologique qui nous permet de communiquer avec nos clients partout dans le monde* », (Questionnaire 3).

« *Il n'y a pas de défis. Notre hôtel est non seulement dirigé, mais héberge également des hommes d'affaires qui sont toujours en quête de technologies. Nous nous efforçons donc toujours d'avoir les technologies les plus récentes* », (Questionnaire 19).

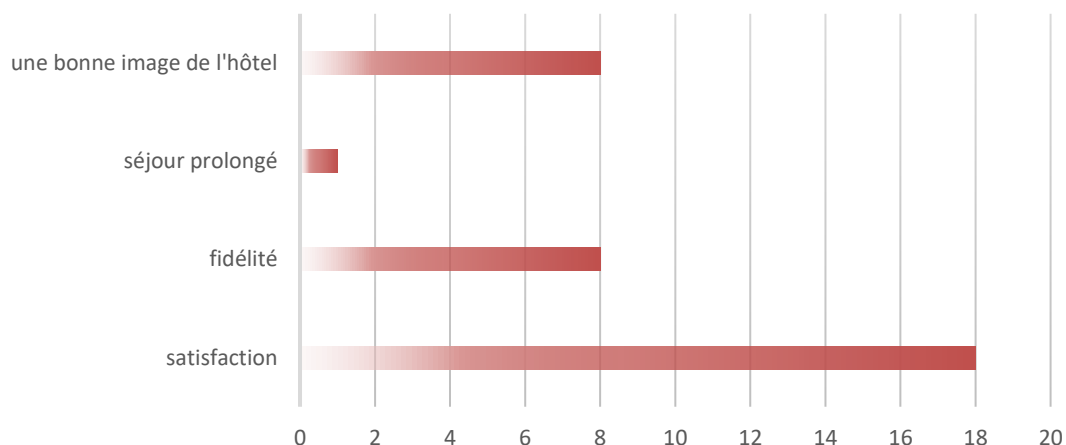
La connexion Wifi figure parmi les critères de sélection des clients lorsqu'ils procèdent à la recherche d'un hôtel pour leur voyage. De ce fait, tous les hôtels sont équipés de cette technologie pour permettre aux clients de rester connectés avec leurs proches durant leur séjour. « *La plupart de nos clients sont jeunes et vous savez comment les jeunes sont connectés à internet et aux technologies. Nous suivons donc constamment la technologie* », (Questionnaire 8).

« *Notre hôtel dispose d'une connexion Wifi à haut débit* », (Questionnaire 11).

« *Nous utilisons les technologies de l'information et de la communication dans tout l'hôtel et avons mis à leur disposition une connexion Wifi haut débit, car c'est l'un des besoins les plus importants des touristes, voire le plus important* », (Questionnaire 9).

Avec l'évolution de la technologie, la majorité des hôtels se sont équipés des équipements et outils de dernière génération : objets connectés, fruit des NTIC. Sans internet, ces hôtels ne pourront donc pas fonctionner correctement. « *90% ou plus de notre travail repose sur les technologies modernes et les technologies de l'information. La grande majorité de nos réservations se font par internet, que ce soit sur notre site Web ou dans le cadre de nos contrats de partenariat* », (Questionnaire 31).

Graphique 15 : Les réactions des clients lors de passage à l'hôtel



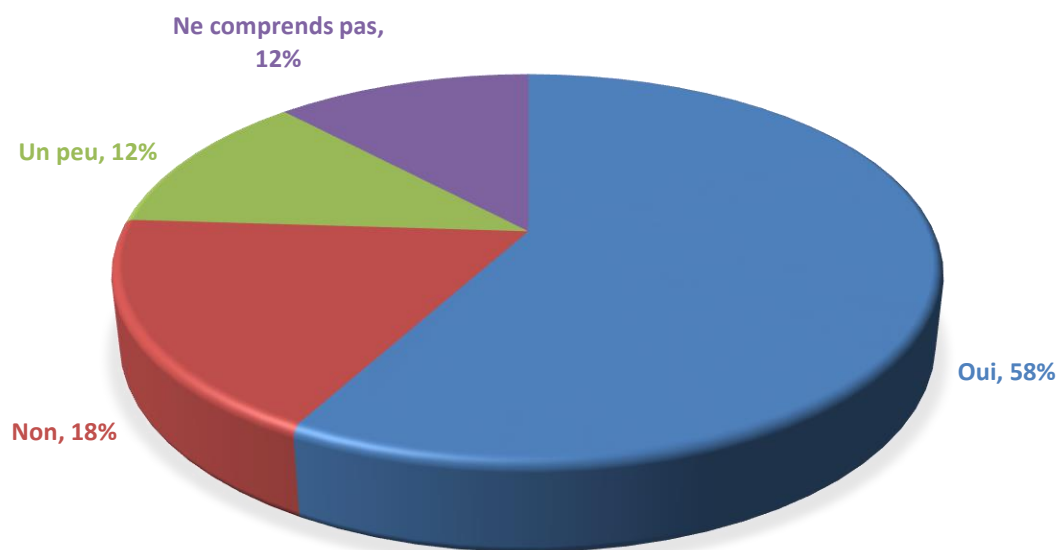
Après le passage des touristes, chaque hôtel fait toujours un bilan des réactions des clients et, dans la majorité des cas, ces derniers expriment leur satisfaction. Cette satisfaction des clients permet à l'hôtel de devenir plus attractif et son classement sur la toile s'améliore. « *Nous avons un bon classement dans les moteurs de recherche et la majorité des commentaires confirment la qualité du service et du personnel* », (Questionnaire 3).

« *Satisfaction dans l'évaluation de nos employés* », (Questionnaire 6). Dans le domaine de l'hôtellerie, la satisfaction du client suscite sa fidélité. Certains n'hésitent pas à prolonger leur séjour pour profiter des services offerts par l'hôtel. « *Satisfaction client / Séjour prolongé / Fidélité du client* », (Questionnaire 12).

L'affluence des touristes est le fruit d'un modèle de gestion efficace, malgré la concurrence et l'instabilité du marché : cette réussite semble liée en grand parti au stratégie commerciale des managers d'hôtels.

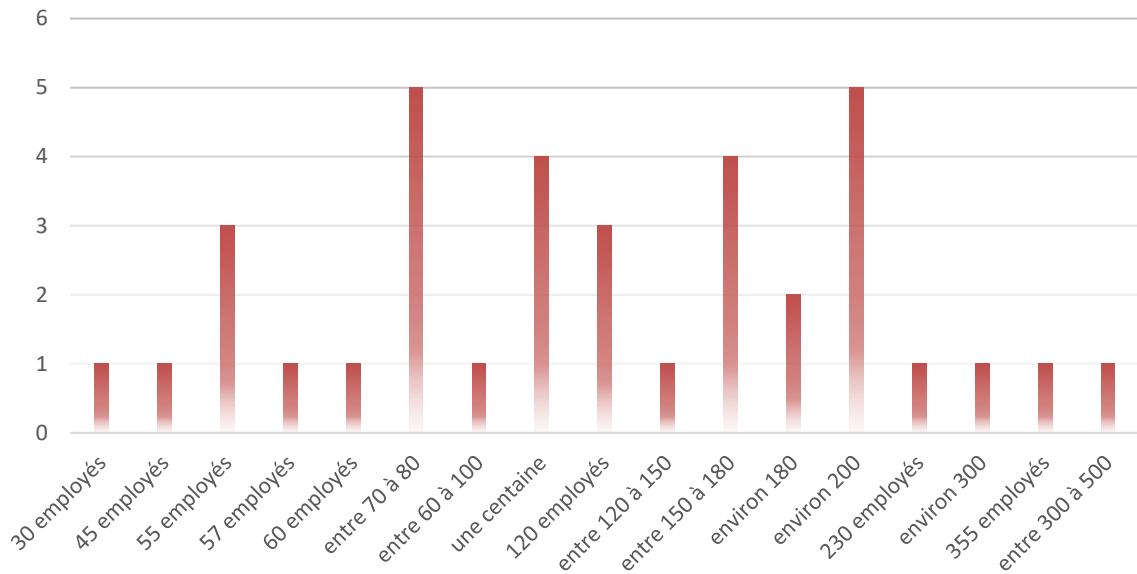
Le concept « d'hôtellerie arabe » est pratiqué par la majorité des hôtels à Dubaï, notamment en ce qui concerne la restauration et les animations musicales : « *Oui, nous pratiquons l'hôtel oriental en partie, au restaurant avec des plats arabes fournis et de la musique arabe* », (Questionnaire 9). Cela s'explique notamment par le fait que Dubaï fait partie du monde arabe. « *Un peu oui, nous répondons autant que possible aux besoins de tous les consommateurs et de la majorité des consommateurs de notre hôtel venant de la communauté du Golfe arabe* », (Questionnaire 18).

Figure 13 : Pratique de l'hôtel oriental



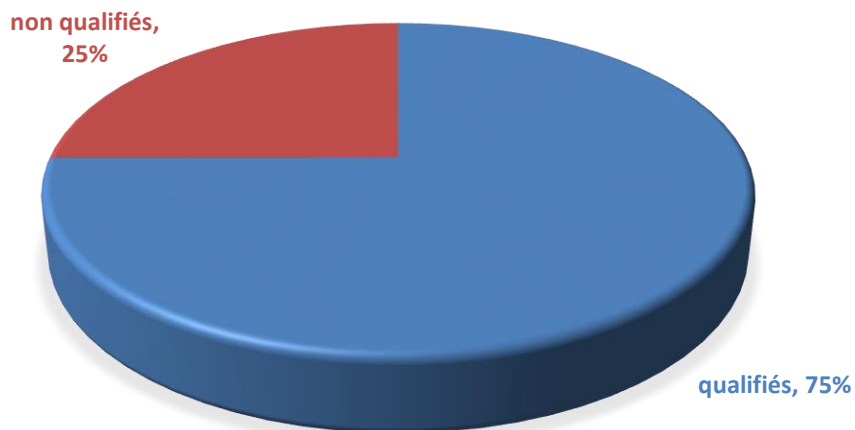
2.3- Stratégie de ressources humaines :

Graphique 16 : Nombre d'employés de l'hôtel



Le nombre d'employés varie non seulement selon la taille de l'hôtel, mais également selon les services proposés. Le nombre d'employés minimum dans un hôtel à Dubaï est de 30 et peut atteindre les 500, voire plus, dans certains établissements.

Figure 14 : Employés qualifiés et non qualifiés



La majorité des managers d'hôtels affirment disposer de salariés qualifiés, que ce soit au niveau de la direction ou au niveau des services opérationnels, comme les personnels de chambre, de la restauration, etc. « *L'ensemble de notre personnel est qualifié, mais la qualification varie*

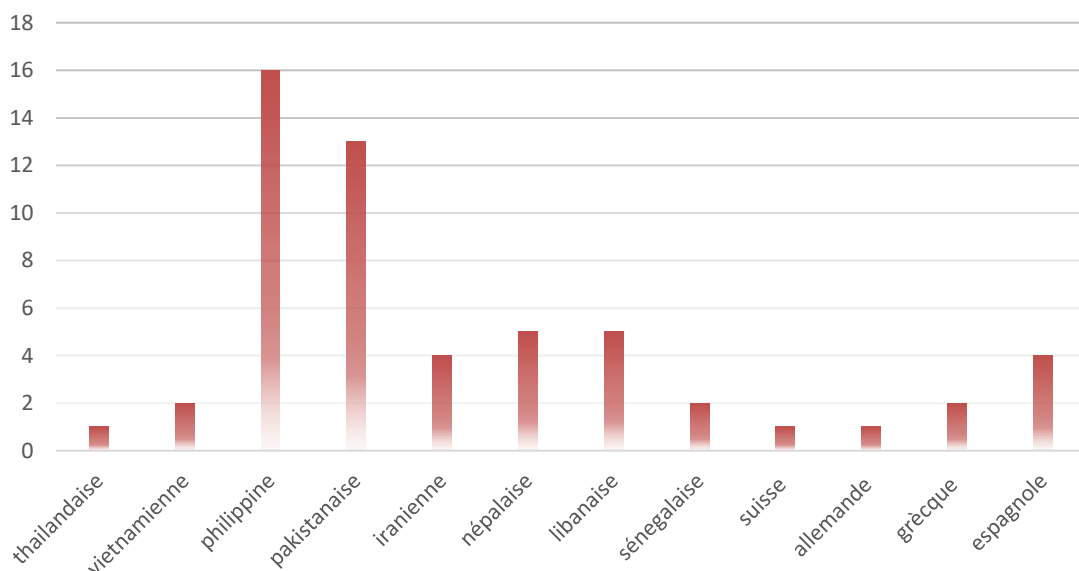
entre le responsable et le préposé au nettoyage, chaque qualification dans son domaine », (Questionnaire 1).

« Dans les postes administratifs, je peux dire qu'ils sont tous qualifiés, mais certains postes opérationnels ne peuvent pas garantir l'adaptation d'une personne qui nettoie le sol ou qui fait la vaisselle », (Questionnaire 7).

Par ailleurs, d'autres managers avouent qu'une partie seulement de leurs personnels possèdent les qualités requises pour travailler dans leur hôtel. « Plus de la moitié sont qualifiés », (Questionnaire 20).

« Environ 85% sont qualifiés et 15% non qualifiés », (Questionnaire 24).

Graphique 17 : Nationalité des salariés



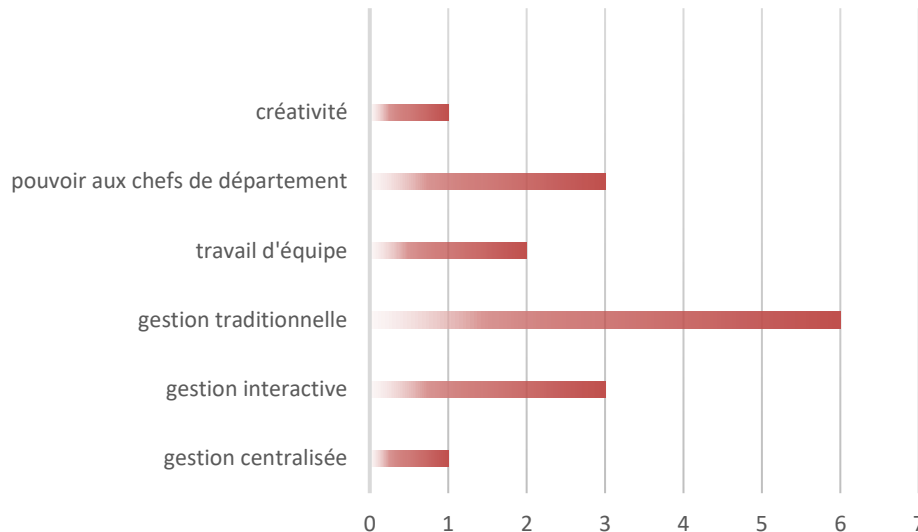
Dubaï ne possède pas assez de main d'œuvre nécessaire pour faire fonctionner le secteur de l'hôtellerie. En conséquence, les établissements hôteliers dans l'émirat recourent au recrutement des personnels dont ils ont besoin dans plusieurs pays. La majorité des recrues vient des pays anglophones afin de faciliter leur intégration. Les philippins viennent en tête des travailleurs étrangers à Dubaï, suivis par les indiens et les pakistanais. Toutefois, outre les pays d'Asie du sud et d'Afrique, les hôtels de Dubaï recrutent également en Europe et en Amérique.

« Je ne me souviens pas de toutes les nationalités, mais, autant que je sache, la grande majorité est constituée de philippins, indiens, égyptiens, pakistanais et iraniens », (Questionnaire 1).

« Nous sommes un hôtel international. D'après ce que j'ai vu, nous avons plus de dix nationalités d'Asie, d'Afrique, et plus de cinq nationalités d'Europe, l'Espagne, la Grande-

Bretagne et la Grèce, et je pense qu'il y a des employés sud-américains aussi », (Questionnaire 7).

Graphique 18 : Le modèle de gestion utilisé par les hôtels



Chaque hôtel adopte sa propre politique de gestion des ressources humaines. La plupart des managers lie la réussite de leurs entreprises à des facteurs comme l'esprit d'équipe chez les employés, une cohésion entre eux et de bonnes relations entre ces derniers et les dirigeants. *« Lorsque vous visitez notre hôtel, nous ne pourrions pas faire de distinction entre le responsable et l'employé en raison de notre proximité, de notre coopération et de notre travail en équipe »*, (Questionnaire 1).

Pour assurer la communication en permanence entre les dirigeants et les employés, certains managers tiennent des réunions hebdomadaires pour écouter les attentes et les doléances de chaque élément. *« Chaque matin, nous organisons une petite réunion pour étudier rapidement la situation, ainsi qu'une vaste réunion hebdomadaire comprenant la planification et l'analyse des résultats de la semaine »*, (Questionnaire 3).

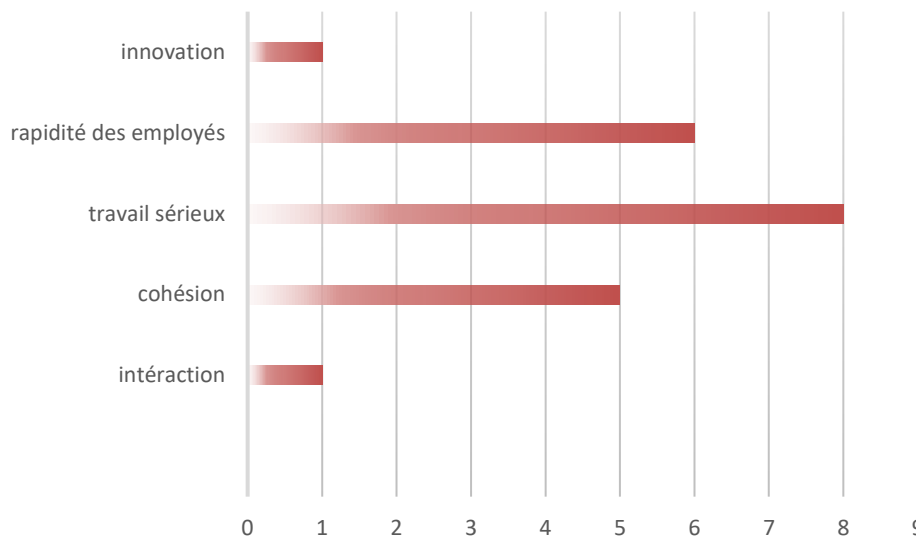
Pour ne pas trop mobiliser la direction, d'autres hôtels choisissent de déléguer certains pouvoirs aux responsables du rang inférieur. *« La direction donne les pouvoirs aux chefs de département »*, (Questionnaire 16).

Une majorité d'hôtels permet aux employés de prendre des décisions, mais celles-ci restent « discutables », tandis que les décisions de l'administration sont « indiscutables ». *« Une combinaison de l'administration démocratique et de la dictature. Plusieurs pouvoirs sont*

accordés aux employés et certaines décisions rendues par l'administration ne sont pas sujettes à débat », (Questionnaire 31).

« La direction opère en parallèle entre ses pouvoirs et l'octroi de pouvoirs à chaque employé », (Questionnaire 33).

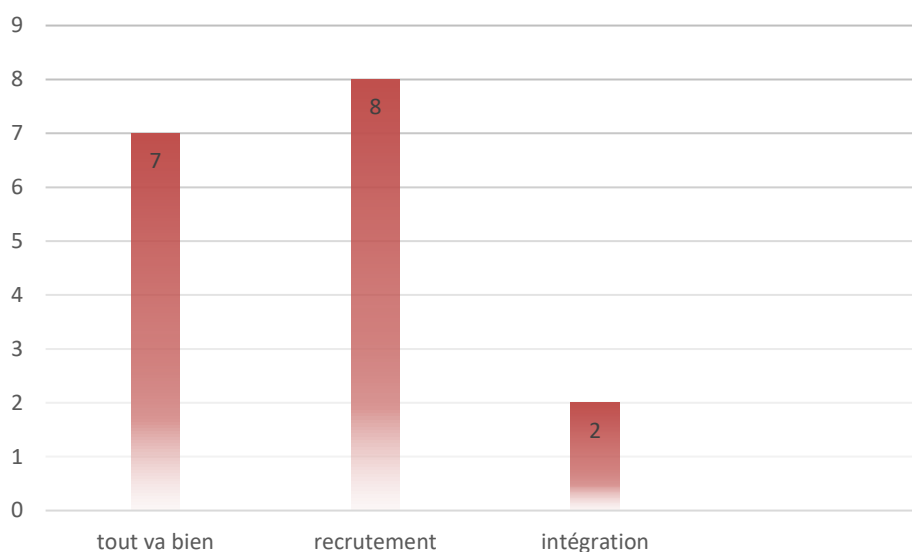
Graphique 19 : Les résultats apportés par les modèles de gestion adoptés



Dans une partie des cas, les managers ont pu apporter des changements et innover dans la gestion de leurs hôtels à travers les modèles de gestion qu'ils ont adoptés. « Notre hôtel a remporté de nombreux prix dans l'émirat et au Moyen-Orient », (Questionnaire 1), « c'est un pas en avant vers une planification de la force de travail à long terme. Politique de porte ouverte qui favorise une communication forte et régulière dans les deux sens. Les collaborateurs sont habilités et encouragés à demander la délégation et à prendre leurs responsabilités. Des structures organisationnelles plus plates qui suivent le style de leadership démocratique », (Questionnaire 13).

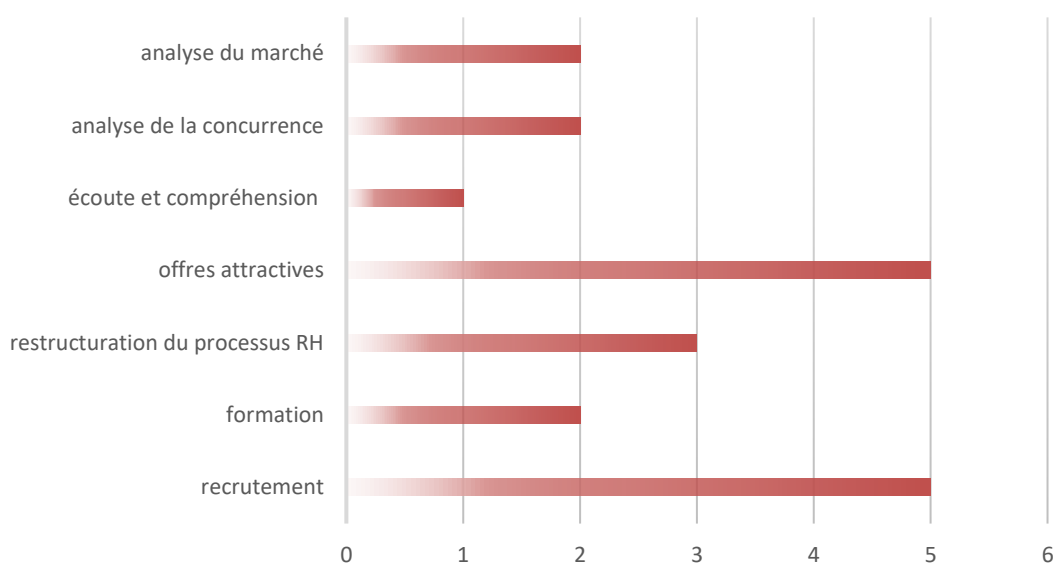
En effet, la mise en place d'un modèle de gestion plus souple renforce le tissu relationnel et rend la communication plus fluide entre tous les employés de l'hôtel. « Chocs et problèmes quasi inexistantes parmi les employés », (Questionnaire 14).

Graphique 20 : Les enjeux de la gestion des ressources humaines



Le seul point contraignant qu'ils évoquent unanimement est la pénurie de la main d'œuvre qualifiée sur le marché local et leur recours systématique au marché étranger pour y recruter. En effet, comme souligné dans les chapitres précédents, à Dubaï, la part de la main d'œuvre locale employée dans le secteur hôtelier est insignifiante. En conséquence, plus de 95% des ressources humaines au sein des établissements hôteliers proviennent d'autres pays et les faire venir entraîne des coûts supplémentaires alors que leur intégration dans le milieu socioprofessionnel local nécessite plus de temps.

Graphique 21 : Les stratégies de ressources humaines utilisées dans les hôtels

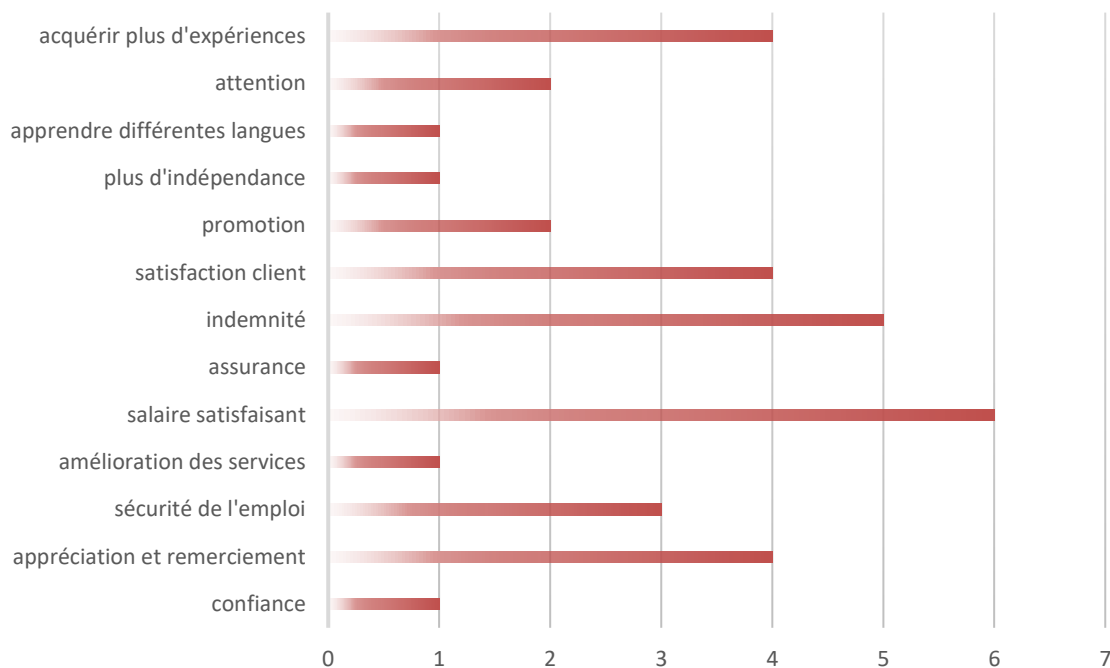


Les hôtels où s'est déroulée notre enquête de terrain optent pour différentes stratégies de gestion, que ce soit pour attirer les clients ou pour bien intégrer leurs personnels. Pour faire face à la concurrence par exemple, ils ne cessent de suivre de près les tendances du marché. Pour ce qui est des clients, ils se posent comme objectif de les fidéliser en leur proposant des offres spéciales. « *Nous adoptons des stratégies importantes, ce qui permet de suivre de près les concurrents ainsi que le marché* », (Questionnaire 1).

« *Comme indiqué précédemment, nos stratégies reposent sur des prix concurrentiels, fournissant des services dépassant les services fournis par les hôtels voisins et fournissant tous les services sollicités par le client* », (Questionnaire 9).

Les différents chefs de département connaissent bien le processus de mobilité. En effet, avant d'être promu à leurs postes de responsabilité actuels, ils étaient auparavant dans des postes d'exécution, ce qui leur permet de savoir et anticiper sur les besoins et le déroulement du travail au niveau inférieur de la hiérarchie.

Graphique 22 : Attentes des employés



Au même titre que les clients des hôtels, les employés ont également des attentes : ils demandent non seulement à être bien payés, mais aussi à être bien traités. Ils s'attendent à ce qu'il y ait une relation de confiance entre eux et les dirigeants. « *Les attentes des employés qui travaillent dans le même secteur d'activité sont à peu près les mêmes : un salaire satisfaisant, horaires de travail flexibles, assurance, indemnités* », (Questionnaire 7).

Outre le salaire, d'autres employés aspirent également à être promus. En effet, ils sont toujours en quête d'expérience, ils souhaitent apprendre encore davantage pour pouvoir améliorer la qualité des services qu'ils fournissent aux clients. « *Meilleures perspectives d'avenir - Opportunités de formation et de développement - Stabilité financière - Encouragements et primes - Environnement de travail sain - Éthique de travail solide* », (Questionnaire 13).

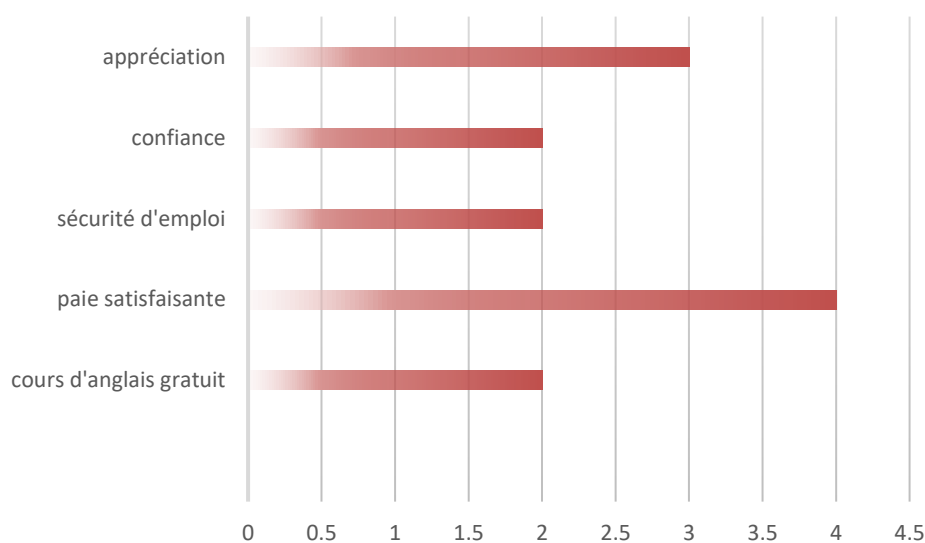
« *Acquérir de l'expérience, des compétences et apprendre différentes langues* », (Questionnaire 18).

« *Développer et acquérir plus de compétences et d'expérience*, (Questionnaire 36).

Qu'il soit bien payé ou non, un employé ne sera pas satisfait si ses dirigeants ne savent pas apprécier son travail. En effet, les employés ont besoin d'attention et de récompense pour les motiver et les inciter à faire mieux. « *Apprécier ce qu'ils font et remercier leurs efforts* », (Questionnaire 3).

« *Récompensez-les pour leur travail exceptionnel* », (Questionnaire 8).

Graphique 23 : Comment répondre aux attentes des employés ?



« *Nous accordons la plus haute priorité à nos employés et adhérons à une politique de la porte ouverte qui leur permet d'avoir la liberté de parole et de transmettre en retour les informations recueillies à leurs supérieurs directs ainsi qu'aux cadres dirigeants. Nous les traitons plus comme une famille que comme des employés en comprenant leurs besoins et leurs souhaits, de manière à essayer de les satisfaire davantage* », (Questionnaire 13).

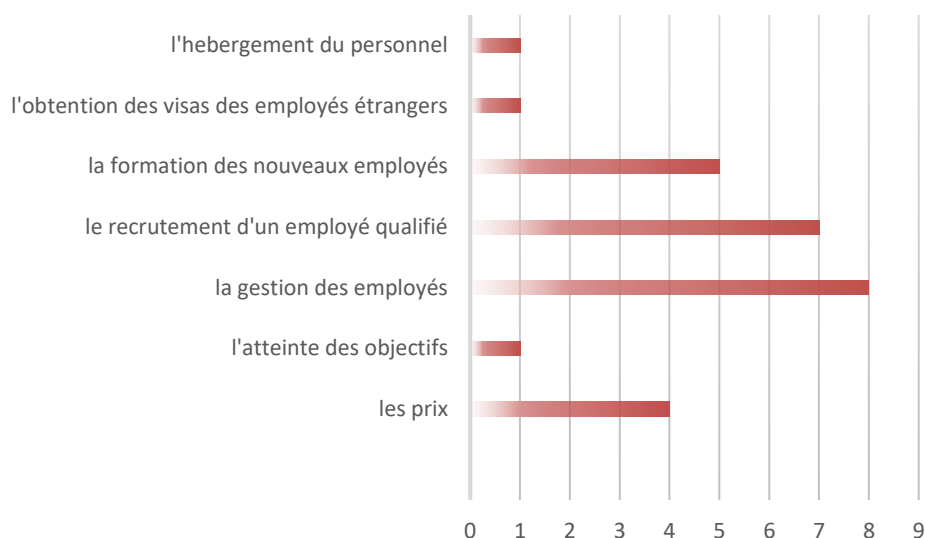
Toutefois, ceux qui échouent dans leur mission sont tenus pour responsables des échecs. Ils ne profiteront pas des systèmes de prime. « *Nous répondons aux exigences de ceux qui*

accomplissent bien leur travail et tenons pour responsables ceux qui en échouent », (Questionnaire 14).

Pour que les employés puissent en apprendre davantage, ils ont droit à des cours d'anglais gratuits et des formations périodiques. « *Nous avons des cours gratuits pour enseigner l'anglais à l'hôtel et nous payons de 10% à 50% des frais de formation pour les cours externes de l'employé qui souhaite suivre un cours de langue ou un cours de spécialisation* », (Questionnaire 28).

« *Nous leur proposons périodiquement des formations et des programmes éducatifs* », (Questionnaire 36).

Graphique 24 : Les principaux obstacles auxquels les hôtels font face par rapport à la gestion du personnel



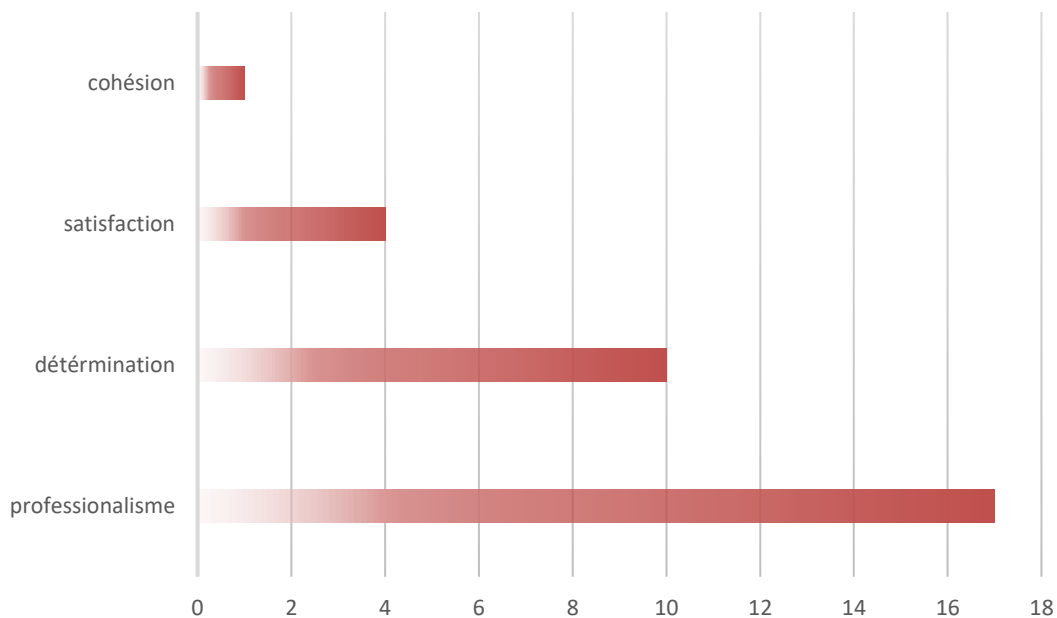
Le développement d'une grande chaîne hôtelière nécessite beaucoup de travail à divers niveaux. Pour y parvenir, les managers sont souvent appelés à gérer des situations compliquées et surmonter de nombreux obstacles, que ce soit sur le plan financier ou au niveau des ressources humaines. « *Les difficultés sont les défis auxquels nous sommes confrontés comme, par exemple, préparer un employé au travail pour le rendre opérationnel rapidement et à faible coût* », (Questionnaire 3).

Aussi, l'adaptation des employés aux nouvelles technologies est un défi auquel l'hôtel doit faire face. En effet, la technologie ne cesse d'évoluer et pour que les employés puissent les maîtriser, il faut les former. « *Adapter les employés aux technologies nouvelles* », (Questionnaire 5).

Il est rare de trouver un employé qui n'ait besoin d'aucune formation et qui puisse s'adapter seul à l'environnement de travail à Dubaï. « *Je pense que le grand problème auquel les managers sont confrontés est de trouver un employé qui n'a pas besoin de formation ni de cours* », (Questionnaire 7).

Dans le secteur de l'hôtellerie à Dubaï, les obstacles sont nombreux, notamment avec la pénurie de main d'œuvre sur le marché local et la nécessité de recruter à l'étranger. En conséquence, les nouvelles recrues, ont des besoins supplémentaires à leur arrivée, à savoir des visas, des logements, des contrats de travail, etc. Après leur engagement, de nouveaux défis se présentent pour garder et maintenir en poste les employés étrangers, notamment la nécessité de leur payer l'intégralité de leurs salaires pendant la basse saison. « *La rétention du personnel, le logement et le transport constituent l'un des défis majeurs, car le marché est très concurrentiel avec l'arrivée de nouveaux hôtels proposant des rémunérations très motivantes et des forfaits aux employés qualifiés pour les capter. Notre objectif est de toujours essayer de retenir nos employés et en essayant de parvenir à des accords avec eux pour les retenir* », (Questionnaire 13).

Graphique 25 : La réaction des employés face à leurs conditions de travail



A travers les réponses recueillies auprès de l'échantillon sélectionné, les conditions de travail à Dubaï sont jugées satisfaisantes. C'est pourquoi la plupart des employés répondent tous de la

même manière : avec professionnalisme et détermination. « Avec tout le professionnalisme et l'exactitude », (Questionnaire 1).

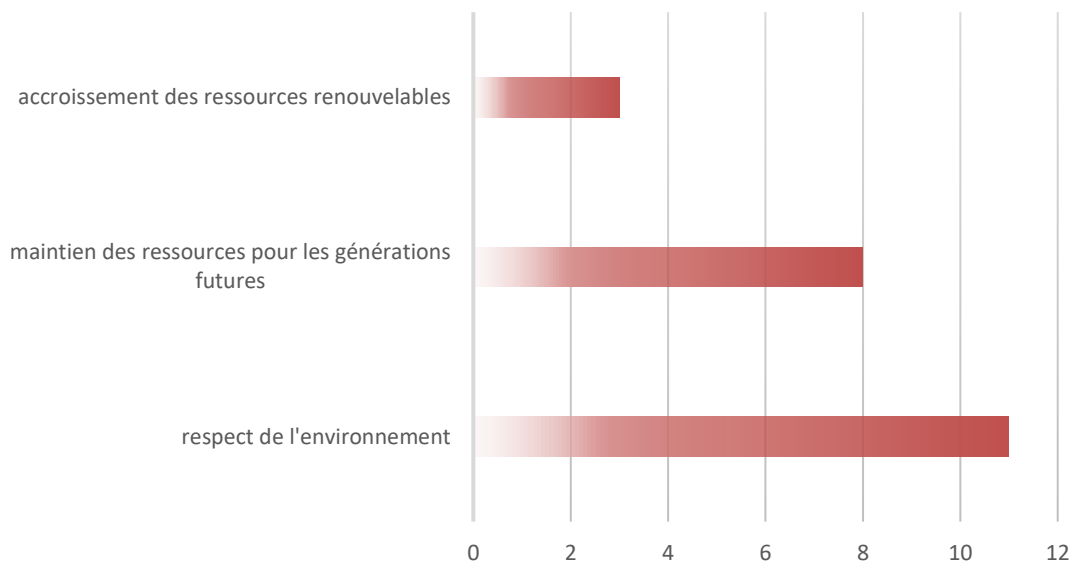
« Avec dévouement et détermination méticuleuse », (Questionnaire 2).

« Avec tout l'esprit fraternel et l'amitié, (Questionnaire 9).

« Parfaitement conscient des tâches de leur travail », (Questionnaire 25).

2.4- Développement durable :

Graphique 26 : Définition du développement durable



Chaque interviewé a sa propre définition du développement durable. Cependant, ils s'accordent tous sur le fait que cela a un rapport avec le respect de l'environnement, le maintien des ressources naturelles et renouvelables pour les générations futures. « L'hôtellerie doit être respectueuse de l'environnement », (Questionnaire 1).

« Maintenir les ressources pour les générations futures », (Questionnaire 2).

« Je ne connais pas ce domaine, mais ce que je sais, c'est une procédure liée à l'environnement », (Questionnaire 7).

« Selon moi, le développement durable consiste à accroître la richesse des ressources renouvelables et à conserver l'énergie électrique en optimisant l'utilisation d'unités électriques consommant moins d'énergie ou d'énergie solaire, en remplaçant les unités à gaz par des inductions électriques, en essayant d'économiser chaque goutte d'eau et en sensibilisant les clients », (Questionnaire 13).

Pour d'autres interviewés, le développement durable signifie des actions à mener au sein même de leur hôtel. C'est en quelque sorte un concept qui est en relation avec le tourisme durable. « *C'est développer l'hôtel et l'améliorer pour relever les défis* », (Questionnaire 8).

« *La capacité à entretenir l'hôtel et son développement tout en préservant la richesse et les ressources* », (Questionnaire 9).

Comment définiriez-vous le tourisme durable ? C'était la question posée aux différents managers. Les réponses obtenues sont presque identiques pour la plupart puisqu'elles tournent toutes autour de la préservation de l'environnement, du maintien des ressources naturelles pour que les générations futures puissent en profiter. « *L'activité touristique exercée par les prestataires de services touristiques et de services doit être respectueuse de l'environnement* », (Questionnaire 1).

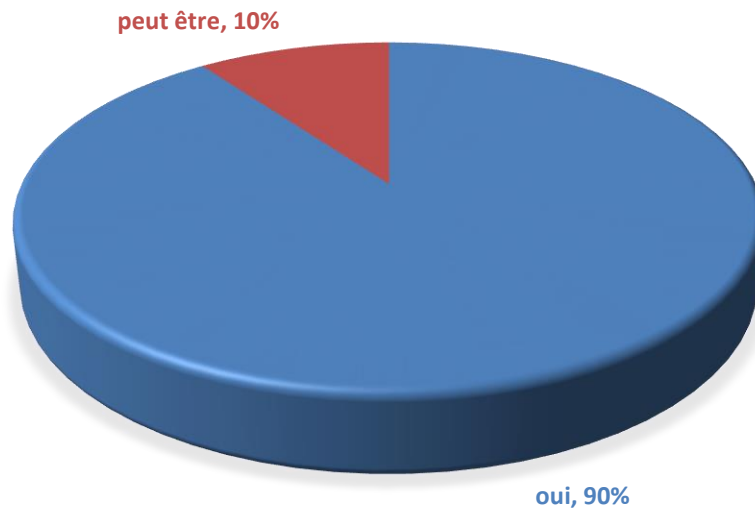
« *Un tourisme qui respecte les droits des générations futures sur les ressources utilisées dans les activités touristiques* », (Questionnaire 2).

Pour d'autres, le tourisme durable concerne plus particulièrement le développement ainsi que l'amélioration des services touristiques. C'est une forme de tourisme responsable avantageux pour l'environnement. « *C'est développer et améliorer le tourisme pour relever les défis* », (Questionnaire 8).

« *La capacité de soutenir et développer le tourisme tout en préservant la richesse et les ressources* », (Questionnaire 9).

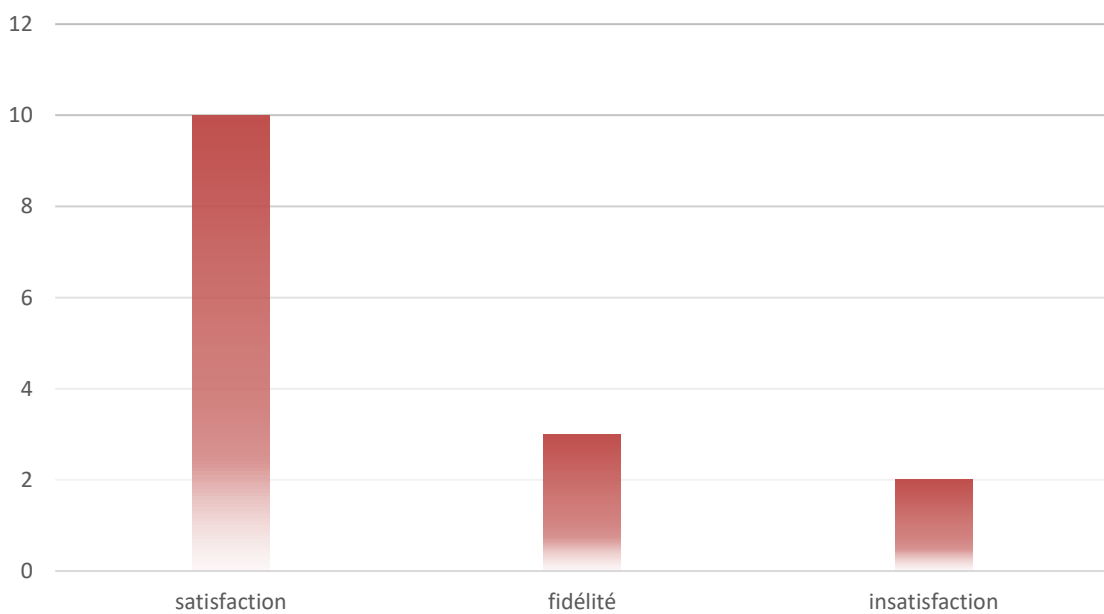
« *Le tourisme durable est l'un des concepts les plus importants de l'industrie du tourisme et l'une des formes de tourisme les plus profondes qui soient apparues dans les années soixante-dix du XXe siècle est un concept proche du tourisme alternatif et du tourisme responsable, qui vise à faire de l'industrie du tourisme dans le développement durable avec des effets positifs au service du développement local sans affecter l'environnement, la société et l'économie* », (Questionnaire 24).

Figure 15 : L'hôtellerie peut-elle constituer un secteur durable ?



90% des interviewés pensent que l'hôtellerie constitue un secteur durable. Certains managers affirment même qu'ils ont obtenu des prix et des récompenses pour des actions en faveur de l'écologie qu'ils ont adoptées au sein de leurs hôtels. « *Oui, notre hôtel a reçu le prix Green Key qui nous considère comme l'un des hôtels les plus écologiques* », (Questionnaire 1). « *Certes, l'hôtel dépend de différentes sources qui exigent la durabilité et nous pouvons donc affirmer qu'il est un secteur durable* », (Questionnaire 9)

Graphique 27 : L'opinion des touristes par rapport aux actions de l'hôtel pour promouvoir le développement durable



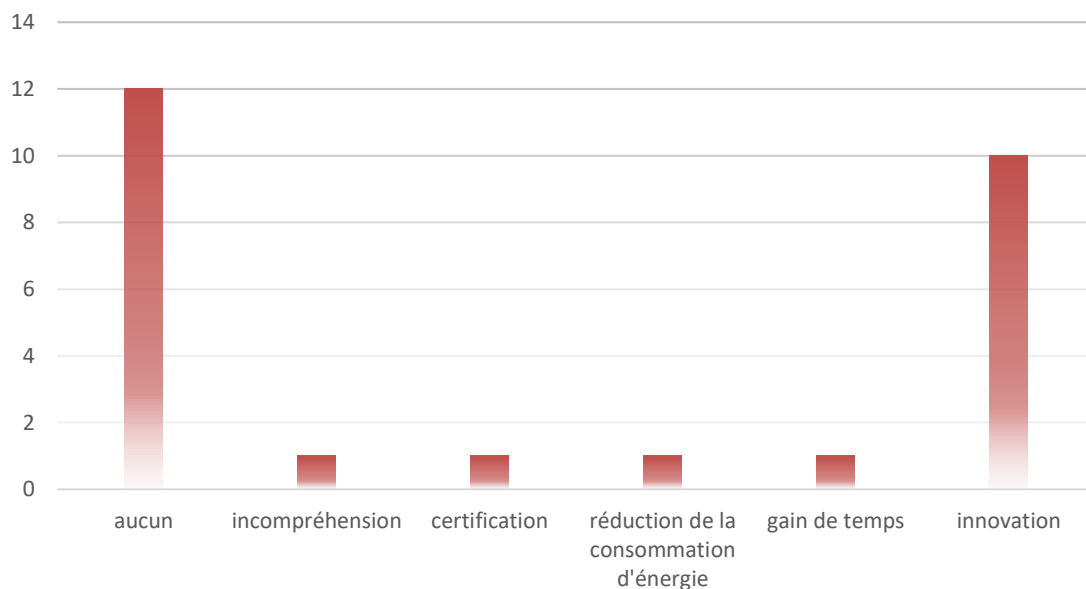
En général, les touristes apprécient les efforts consentis par les hôtels pour promouvoir le développement durable. C'est pourquoi les hôtels adhèrent de plus en plus au concept du tourisme durable et le montrent à leurs clients. « *En tant qu'unité hôtelière, nous ne pouvons pas obliger notre client à respecter les stratégies environnementales en vigueur, mais nous faisons de notre mieux en l'informant des actions que nous menons dans ce sens pour le sensibiliser sur la question écologique afin qu'il nous aide dans ce sens, par exemple : bien fermer le robinet, retirer la clé du porte-clefs de la porte pour économiser l'électricité, éliminer les déchets de la manière préconisée (Exemple : plastiques dans les bacs de recyclage). Il y a des clients qui nous soutiennent et quelques-uns qui ne nous soutiennent pas. Néanmoins, l'effort en vaut la peine* », (Questionnaire 13).

« *Ils nous soutiennent, car comme vous l'avez dit, ils croient au développement durable* », (Questionnaire 13).

Outre leur appréciation et leur soutien, d'autres touristes n'hésitent pas à travailler avec le personnel de l'hôtel pour promouvoir le développement durable. « *Ils apprécient l'initiative de l'hôtel* », (Questionnaire 34).

« *Nous travaillons ensemble pour préserver l'environnement* », (Questionnaire 29).

Graphique 28 : Impact des efforts fournis pour le développement durable



Le développement durable est une démarche qui constitue une véritable innovation dans le secteur de l'hôtellerie. En effet, il permet de gérer autrement le personnel, d'attirer une nouvelle clientèle, de s'ouvrir vers une autre forme de tourisme. « *Au début de l'application de*

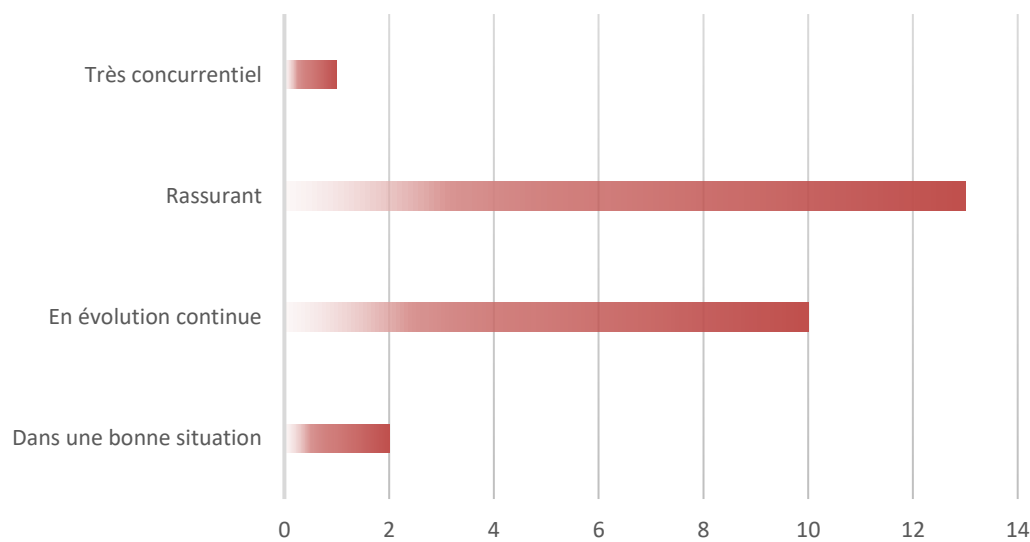
l'approche de développement durable dans notre hôtel, il y avait une pénurie de ressources humaines pour former le personnel à comprendre cette orientation », (Questionnaire 1).

« Je n'ai jamais personnellement discuté de la question du développement durable avec l'un des membres de la direction de l'hôtel », (Questionnaire 7).

D'autres dirigeants s'accordent sur le fait que le développement durable a un impact positif sur la consommation d'énergie. Non seulement avantageux sur le plan financier, mais c'est aussi un processus respectueux de l'environnement. *« Réduction des coûts de consommation d'énergie et d'eau de plus de 20% - Coûts d'élimination des déchets solides et des eaux usées de plus de 15% - Amélioration de la qualité de l'écosystème touristique dans lequel ils opèrent – Amélioration de la motivation du personnel et des relations intercommunautaires », (Questionnaire 13).*

Afin de promouvoir cette pratique, une minorité d'hôtels développe des moyens pour former et sensibiliser leurs employés sur l'importance du développement durable. *« Nos employés suivent des cours de sensibilisation sur l'importance du développement durable et sur la façon de l'appliquer de manière optimale », (Questionnaire 36).*

Graphique 29 : L'avenir du tourisme à Dubaï

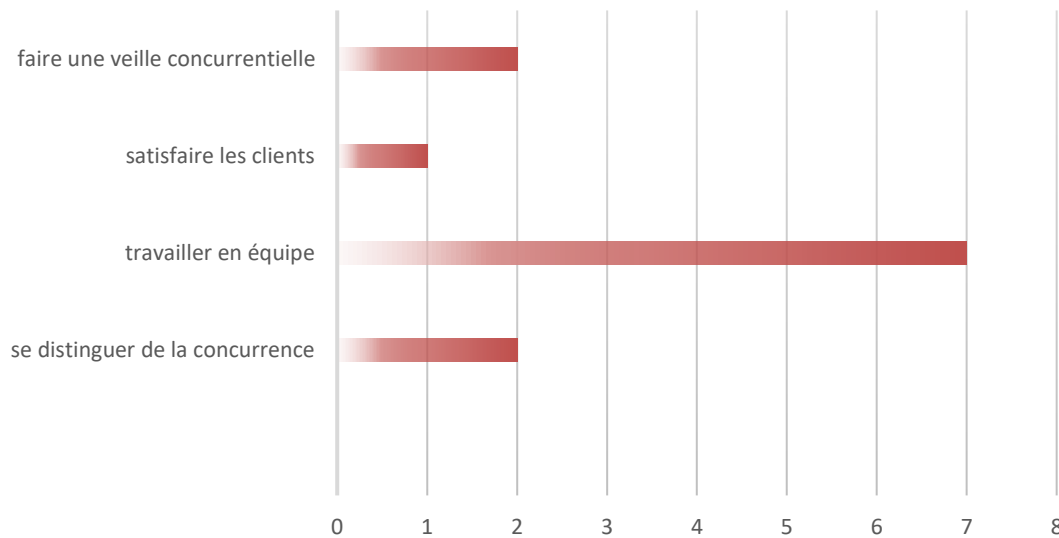


« Le nombre de touristes a dépassé 15 millions par an et des taux de croissance supérieurs aux taux mondiaux, en plus des études réalisées, qui parlent de dépasser le chiffre de 20 millions de touristes par an dans les années à venir, donc un très bon avenir », (Questionnaire 1).

« Il y a un peu de récession en ce moment, mais on leur promet un avenir radieux à l'approche de l'Expo 2020 », (Questionnaire 2).

« Compte tenu de l'ampleur des projets de développement et des projets futurs, on nous promet une augmentation significative du nombre de touristes », (Questionnaire 22).

Graphique 30 : Ce qu'il faut faire pour assurer la pérennité de l'activité touristique et hôtelière



L'activité touristique et hôtelière à Dubaï est concurrentielle et ouverte, ce qui nécessite la mise en place de systèmes de veille pour suivre en permanence l'évolution du marché et des concurrents. « En raison du fait que nous sommes originaires du CCG (Conseil de Coopération du Golfe, ndlr) avec une base solide en Arabie saoudite et une expansion progressive aux États-Unis d'Amérique, non seulement dans le secteur de l'hôtellerie, mais aussi dans celui de la construction et du divertissement. En outre, si l'on se base sur la composition actuelle du marché, le marché n'est pas aussi bon qu'au début des années 2000 et dépend des hôtels économiques, tant pour les vacanciers que pour les personnes en voyage d'affaires », (Questionnaire 13). Plusieurs interviewés admettent aussi que le secteur de l'hôtellerie à Dubaï ne rencontre pas de problèmes majeurs, et ce, depuis bien longtemps. « Nous avons établi cet hôtel depuis près de six ans et nous n'avons eu aucun problème jusqu'à présent », (Questionnaire 30).

Conclusion :

L'enquête de terrain réalisée dans le cadre de ce travail et dont les résultats viennent d'être exposés ci-dessus, nous permet de faire ressortir ces principaux éléments de conclusion :

- La place de l'hôtellerie dans l'essor du secteur touristique : La population enquêtée – 36 managers ayant répondu au questionnaire qui leur a été soumis – est unanime sur le fait que le secteur hôtelier constitue le pivot central de la nouvelle économie touristique sur laquelle les pouvoirs publics émiratis misent depuis quelques années pour sortir du statut du pays mono-exportateur du pétrole.

En d'autres termes, pour renforcer l'attractivité touristique du pays, les politiques publiques privilégient, particulièrement depuis le début des années 2000, le développement et la diversification de l'offre hôtelière, en misant sur la valorisation des produits locaux mais aussi la facilitation d'accès des chaînes hôtelières internationales, ce qui fait en conséquence de Dubaï l'une des principales destinations touristiques au monde depuis quelques années. Cependant, cette option est justifiée par l'intérêt des consommateurs pour les services fournis à l'hôtel. En effet, si Dubaï connaît un engouement de touristes venant des différentes régions du monde pour son statut de marché propice aux affaires ou sa situation géographique, étant une plaque communicante entre l'Europe, l'Asie et l'Afrique de l'est, l'émirat est aussi prisé pour la diversité de son offre hôtelière. La quasi-totalité des 36 managers ayant répondu au questionnaire de cette étude met en avant l'intérêt des consommateurs au style, aux services et prix proposés par les hôtels avant leur voyage.

- Le rôle des managers dans le processus de développement du secteur hôtelier : D'une manière globale, le volet relatif aux ressources humaines est crucial dans les stratégies de développement de l'économie hôtelière à Dubaï. Tel qu'il ressort de l'enquête réalisée, bien que la main d'œuvre locale ne représente qu'une infime partie dans le secteur hôtelier, avec une proportion de moins de 5%, la question de qualification et de développement des compétences de la main d'œuvre étrangère employée à Dubaï est inscrite au registre des priorités des plans de développement et d'adaptation du secteur hôtelier dans l'émirat. Dans ce processus, le rôle des managers de direction est central depuis le choix des candidats au recrutement jusqu'à leur accompagnement et encadrement dans l'exécution des tâches qui leur sont confiées. Le manager est ainsi appelé à mettre en place des plans de gestion facilitant la communication avec les employés, assurant leur intégration et adaptation à l'environnement socioprofessionnel local

ainsi que la mise en place de formations continues pour le développement de leurs compétences et leur adaptation aux nouvelles exigences des consommateurs. Outre la gestion des ressources humaines, le manager est leader de la structure dont il est chargé, en assurant la gestion et l'optimisation des infrastructures, des moyens matériels et financiers mis à sa disposition, mais aussi le développement de l'image de l'entreprise à l'international à travers la mise en œuvre de politiques de communication et de marketing adéquates. Trouver un manager efficace est donc l'une des clés de réussite de l'établissement hôtelier.

- La transition vers le tourisme durable : Avec la nouvelle orientation prise par l'économie mondiale tenant compte du facteur environnemental, le secteur touristique, à l'instar de tous les secteurs d'activité, adopte de plus en plus la dimension écologique. Le secteur hôtelier à Dubaï, lui aussi, s'inscrit dans cette transition écologique pour être en phase avec l'option du tourisme vert pour lequel les politiques publiques locales ont opté ces dernières années. A cet égard, les réponses recueillies auprès des managers interrogés dans le cadre de cette enquête permettent de relever que les ressources humaines au sein des hôtels, quelle que soit leur catégorie, prennent conscience unanimement de la question environnementale. Selon cet échantillon, l'ensemble des personnels, sans distinction du domaine de spécialisation ou de rang hiérarchique, se dit favorable à cette transition et à l'adoption de nouvelles normes édictées par le travail dans le cadre du tourisme vert. Néanmoins, une grande partie des personnes interrogées suggère la nécessité d'accompagner cette transition par des mesures de motivation ou des récompenses pour inciter davantage la main d'œuvre hôtelière à s'impliquer davantage dans le challenge de la transition vers l'écotourisme.

Conclusion générale :

La politique de développement accéléré du tourisme et l'hôtellerie à Dubaï ne s'est pas basé uniquement sur l'investissement dans les infrastructures, mais il est aussi soutenu par des réformes multiples de la législation locale afin de lui inculquer l'esprit de l'ouverture sur le monde et les cultures étrangères. C'est ainsi que des marques de renom et des chaînes hôtelières internationales sont arrivées successivement dans l'Émirat, comme Accor International, Four Seasons, Ibis et autres.

En dépit de l'attachement du pays à la culture et valeur islamiques, Dubaï s'est ouvert aux nouvelles demandes touristiques pour élargir la clientèle internationale en autorisant notamment les chaînes hôtelières internationales à développer de nouveaux produits, comme l'alcool, la musique, les night-clubs, etc., tout en préservant et en améliorant l'offre touristique locale avec ses pratiques, comme l'interdiction d'alcool, la restauration halal, l'accès aux programmes de télévision exclusivement islamiques dans les chambres, la séparation des lieux réservés aux femmes de ceux des hommes, etc.

Pour assurer la pérennité et se préparer à faire face aux impacts négatifs des changements climatiques dans les années à venir, Dubaï s'oriente désormais vers le tourisme durable, respectueux des normes environnementales à l'instar de nombreux autres pays touristiques dans le monde.

En effet, soucieux des nouvelles exigences des consommateurs fortement sensibles aux conséquences du changement climatique, les acteurs du secteur touristique et hôtelier à Dubaï déploient maintenant des efforts, tant humains que matériels, pour se mettre au niveau des normes internationales du tourisme durable. En effet, ce travail nous a permis de comprendre que pratiques de gestion des ressources humaines améliorent l'efficacité des services hôteliers. Dans ce contexte, la direction devrait mettre l'accent sur le développement des capacités d'apprentissage et relationnelles. Ceci est très important pour le secteur hôtelier, car ce secteur est confronté à des pressions concurrentielles croissantes sur un marché très fragmenté et en forte croissance, et à des défis qui menacent sa viabilité, comme en témoignent les consolidations récentes, les fusions et acquisitions, le franchisage et la collaboration étrangère directement liés les besoins et les attentes des clients.

Par ailleurs, nous avons également pu constater que le tourisme durable est l'un des concepts les plus importants de l'industrie du tourisme et l'une des formes de tourisme les plus profondes qui soit apparue dans les années soixante-dix du XXe siècle. Cela est proche du tourisme alternatif et du tourisme responsable, qui vise à faire de l'industrie du tourisme au sein du

développement durable avec des effets positifs au service du développement local sans porter atteinte à l'environnement et à la société.

Les hôtels peuvent tirer des avantages économiques de la mise en œuvre d'initiatives environnementales et sociales nécessitant peu ou pas de capital. Les deux industries peuvent constituer un développement durable en réduisant la consommation d'énergie et d'eau, des systèmes appropriés d'élimination des déchets solides et de l'eau, des politiques de recyclage des déchets, une qualité améliorée de l'écosystème touristique et une motivation accrue du personnel et des relations entre les communautés. L'hôtellerie est basée sur les ressources naturelles et constitue donc un secteur durable. C'est notamment le cas de la majorité des hôtels que nous avons approché.

Notre interprétation sera structurée autour de cinq thèmes :

1- L'état des lieux du secteur du tourisme et de l'hôtellerie à Dubaï et sa comparaison à l'évolution du tourisme arabe en général :

Bien que l'Émirat de Dubaï soit venu tardivement dans la sphère des pays à industrie touristique par rapport aux autres pays comme le Maroc, l'Égypte ou la Syrie, il a suffi de quelques années seulement à ce secteur pour connaître un essor important. En effet, comme le rappelle Montassar et Zoweil (2013), l'État de Dubaï a accéléré l'investissement touristique au début des années 1990, et en l'espace d'une décennie, il se distingue parmi les destinations mondiales les plus attractives au monde, avec une moyenne de 3,4 millions de touristes annuellement.

Durant cette courte période, à savoir du début des années 1990 à nos jours, l'Émirat de Dubaï a réussi à s'aligner sur les standards internationaux les plus modernes. Cette tendance s'est confirmée sur le terrain à la lumière des réponses obtenues auprès des sujets à qui le questionnaire a été soumis, permettant de relever que le secteur touristique et de l'hôtellerie à Dubaï a atteint un stade avancé dans son développement et ne cesse de se développer davantage. Depuis cette période, la question de développement durable a commencé à être prise en compte dans le secteur touristique. Ce développement durable suppose que l'activité touristique apporte des avantages économiques tout en veillant au respect de l'identité culturelle et à l'environnement naturel du site touristique. En d'autres termes, le développement durable favorise la protection de l'intégrité des patrimoines humain, culturel et naturel des populations locales. Or, le tourisme de masse n'a pas cette vision à long terme ; il entre donc en contradiction avec les principes du développement durable (Parent, Klein et al.2011).

Pour le cas de Dubaï, le secteur touristique est en perpétuelle évolution et cela a été affirmé par plusieurs professionnels du secteur. Le nombre de visiteurs ne cesse de se développer, et cette

croissance s'explique premièrement par le développement important des infrastructures et des nouvelles technologies. Il y a également la capacité de la ville à s'adapter aux besoins variés des touristes, notamment en termes de loisirs.

Pour ce qui est de l'hôtellerie, nous avons pu constater à travers l'enquête menées que les touristes ont également des besoins variés que ce soit en termes de services, d'installations, de pouvoir d'achat, etc. Pour faire face à ces différents besoins, les hôtels s'y sont déjà adaptés en mettant en œuvre différentes stratégies : confort, écoute, fidélisation, effectifs, prix, etc.

2- Les enjeux des politiques publiques et stratégies globales de développement du secteur touristique conçues et mises en œuvre par les pouvoirs publics au niveau de l'Émirat :

Si l'activité touristique et hôtelière a connu un développement aussi rapide, l'enquête atteste que les politiques publiques mises en œuvre dans ce domaine ont été d'un grand apport.

L'engouement pour la destination Dubaï est favorisé par le développement constant et permanent de nouveaux services pour répondre aux centres d'intérêt des consommateurs. À ce propos, il y a principalement : le shopping, les loisirs, les activités culturels et l'organisation d'évènements en fonction des attentes de chaque type de clientèle.

Dubaï mise principalement sur le shopping, en atteignant aujourd'hui le nombre de 70 centres commerciaux qui proposent une énorme quantité de produits et d'avantages aux touristes provenant de différents continents, au point de devenir la capitale du shopping au moyen Orient (Mehta et Jawal, 2014).

Cette capacité d'adaptation aux attentes des consommateurs a fait que l'Émirat de Dubaï s'est distingué en 2007 avec son centre commercial, le Mall de Dubaï, qui est classé comme le lieu touristique le plus visité au monde, selon *Le Figaro*.

La diversification de l'offre touristique, avec la proposition, d'une grande variété de produits (night clubs, bars, snacks, bars restaurants, etc.) d'une part et, de l'autre, une catégorie d'hôtels et lieux touristiques gardant leur cachet traditionnel arabe (sans boissons alcoolisées), a aussi contribué fortement à l'essor du tourisme aux Émirats en général et à Dubaï en particulier.

Ainsi, les pouvoirs publics de Dubaï ont su asseoir une stratégie de développement du secteur du tourisme et de l'hôtellerie faisant cohabiter modernité et attachement aux valeurs locales (religion, culture, traditions, etc.). Ce challenge a réussi grâce à la mise en œuvre de politiques publiques qui intègre les deux visages de l'Émirat, à la fois État moderne, mais qui demeure attaché à ses traditions.

Bien plus, les stratégies de développement définies par les pouvoirs publics s'adaptent continuellement à la donne dictée par le contexte régional ou international. C'est le cas

notamment durant les printemps arabes où, malgré l'instabilité qui a touché plusieurs pays de la région (le Bahreïn, le Yémen, l'Égypte, la Syrie), Dubaï est restée la destination la plus prisée dans la région.

Le volet sécuritaire est également considéré parmi les priorités des politiques publiques en luttant contre ce terrorisme au niveau local, bien que ce fléau sévisse dans la région et dans d'autres parties du monde depuis plusieurs années. Sur ce plan, le challenge de diversifier les sources de revenu et trouver des alternatives aux incertitudes qui planent sur le secteur pétrolier, constituant une préoccupation majeure des États arabes, est réalisé dans l'Émirat de Dubaï avec l'essor pris par le secteur du tourisme et de l'hôtellerie, sans pour autant être impacté par les crises politiques et sécuritaires successives qui marquent le Moyen Orient depuis le début des années 2000. Ce constat est confirmé par l'UNWTO (United Nations World Tourism Organization), dont les statistiques ont fait état d'une croissance de 9,5% des flux touristiques vers la région durant la période 2000 – 2004, ce qui est très au-dessus de la croissance mondiale qui n'était que de 2,2%.

3- Les managers et la connaissance des touristes :

Dubaï étant une référence en matière d'infrastructures, de technologies et de nouvelles startups, attire de nombreux voyageurs potentiels du marché mondial, tant pour les loisirs que pour le tourisme d'entreprise. La ville se trouve dans une situation unique dans laquelle une ville avec une population de seulement 2,3 millions d'habitants accueille sept fois plus de touristes clients d'hôtels et d'appartements d'hôtel.

L'analyse comparative des consommateurs du secteur touristique à Dubaï permet de constater que les touristes qui affluent vers cette destination possèdent différents profils selon les résultats de l'enquête réalisée.

On y trouve, en effet, des hommes d'affaires dont le voyage a un caractère professionnel, les riches dont le désir est la découverte de nouveaux horizons, les familles ainsi qu'une catégorie de touristes jeunes en quête de nouvelles sensations.

Pour ce qui est des besoins exprimés par les consommateurs, selon les managers enquêtés il y a lieu de relever que près de la moitié des réponses obtenues au questionnaire cite les loisirs, les activités culturelles, les sorties et excursions dans le désert, etc. comme principaux besoins des touristes qui se rendent à Dubaï.

La modernité des infrastructures et les nouvelles activités de loisirs constituent également un atout qui renforce l'attractivité touristique de Dubaï. Dubaï est devenue l'une des principales destinations des voyageurs internationaux et est devenue un centre d'attraction pour les touristes

en devenant une destination aux multiples facettes alliant plages, désert, hôtels de luxe, shopping, loisirs et centre d'affaires en plein essor. Des événements majeurs tels que l'Expo 2020, le développement d'attractions touristiques de grande envergure telles que l'opéra de Dubaï et de nouveaux parcs à thème (IMG et Dubai Parks & Resorts) ou la création de l'aéroport international Dubaï World Central, qui sera le plus grand au monde après son achèvement.

Cependant, la clientèle est également attentive à la qualité des services offerts dans les établissements hôteliers, à la modernité des équipements et installations mis à leur disposition ainsi que le rapport qualité/prix. Toutefois, tel que le confirment les différentes études menées sur le tourisme arabe et ses perspectives, Dubaï demeure une destination privilégiée pour le tourisme d'affaires.

Eu égard au potentiel de l'Émirat en la matière, les politiques publiques redoublent d'efforts pour promouvoir la destination Dubaï dans le créneau tourisme d'affaires. C'est dans cet objectif que le Département du Tourisme, du marketing et du commerce (Department of Tourism and Commerce Marketing, DTCM) a entrepris la démarche d'ouvrir des représentations et des bureaux dans plusieurs pays du monde pour promouvoir l'image de Dubaï comme destination privilégiée pour l'installation de représentations d'entreprises à dimension internationale (Gilani S. et Gilani B., 2008).

Enfin, la classification des flux touristiques vers l'Émirat de Dubaï par catégorie de clients est déterminante dans l'évaluation de la capacité du secteur touristique à renforcer sa pérennité dans les années à venir.

En effet, avec la prédominance du tourisme d'affaires qui est moins susceptible à faire preuve de résilience face aux changements climatiques, le choix des flux touristiques pour cette destination étant motivé par des besoins professionnels et d'affaires, non pas de loisirs ou autres pratiques de luxe plus sensibles au facteur environnemental.

Le nombre de touristes étrangers ayant visité l'émirat au premier semestre de 2017 a augmenté de 10,6 % pour atteindre 8 millions, avec une demande particulière de l'Inde. Le tourisme est un secteur majeur de l'économie de l'émirat, qui a dépensé des milliards de dollars pour attirer les visiteurs par le biais de projets tels que la tour la plus haute du monde. L'Inde est le plus grand marché de l'émirat avec 1,05 million d'Indiens à Dubaï, soit une hausse de 21 % par rapport à l'année précédente, le nombre de visiteurs indiens dépassant pour la première fois le million d'individus en six mois a également considérablement augmenté depuis que les Émirats arabes unis ont commencé à accorder des visas À leur arrivée en septembre et janvier, respectivement, pour les citoyens des deux pays. Dubaï a reçu 413 000 visiteurs chinois, en

hausse de 55 %, et 233 000 visiteurs russes, en hausse de 97 % au premier semestre de 2017. Le Département du marketing du tourisme et du commerce de Dubaï (DTCM) a indiqué que l'émirat avait accueilli 14,9 millions de touristes en 2016, soit 5 % 2015 et un taux de croissance annuel composé de 8 % pour les quatre années comprises entre 2012 et 2016, depuis le lancement de Dubaï Tourism Vision 2020 par le cheikh Mohammed bin Rashid Al Maktoum, vice-président et premier ministre des Émirats arabes unis.

4- La place du tourisme durable dans les politiques managériales des entreprises touristiques et hôtelières :

Ce thème concerne la prédisposition des acteurs du secteur touristique et de l'hôtellerie à intégrer progressivement la dimension écologique dans leurs projections et politiques de développement. Depuis l'avènement du 21^{ème} siècle et face aux risques grandissants du changement climatique et perturbations des écosystèmes, la question du développement durable est devenue cruciale dans tous les secteurs d'activité à travers le monde.

Le secteur touristique s'oriente de plus en plus vers le tourisme durable avec des modèles d'exploitation des ressources et des espaces respectueux de la nature.

Dans ce registre, nous remarquons à la lumière des résultats de l'enquête que les professionnels du secteur touristique et hôtelier à Dubaï prennent de plus en plus en considération la dimension écologique dans leurs plans d'exploitation et politiques de développement. Ainsi, les 36 enquêtés de l'échantillon, dans leur majorité, ont donné une définition au concept de tourisme durable, qui le lie au « *respect de l'environnement* », au « *maintien des ressources pour les générations futures* » et à l'« *accroissement des ressources renouvelables* ».

Cependant, les professionnels qui ont répondu au questionnaire ont été à 90% affirmatifs dans leur réponse à la question de savoir si « *l'hôtellerie peut constituer un secteur durable* » et 10% seulement ont été moins sûrs en répondant avec « *peut-être* ».

De leur côté, les consommateurs ont réagi positivement quant à la volonté des professionnels de l'hôtellerie à Dubaï à s'inscrire dans une démarche de tourisme durable. Cette prise de conscience est d'une grande importance dans la mesure où le développement et la généralisation de la dimension écologique dans le secteur du tourisme s'appuiera sur les politiques managériales et les capacités des ressources humaines du secteur à adopter de nouvelles pratiques et répondre à de nouvelles exigences en lien avec les normes du développement durable.

Cette démarche est indispensable pour assurer la pérennité et la croissance du tourisme et l'hôtellerie à Dubaï. Ceci se confirme dès lors que les aléas climatiques constituent un facteur

qui peut freiner potentiellement la dynamique du secteur. En effet, la dégradation de la qualité de vie, le réchauffement climatique, la pollution marine et autres, sont parmi les principales causes qui peuvent entraîner une baisse des flux touristiques vers une région donnée (Verner, 2012).

Dans tous les cas de figure, la stratégie globale adoptée depuis quelques années dans l'Émirat de Dubaï pour le développement du tourisme vise, comme objectif principal, l'atténuation des défis du changement climatique afin de garantir la durabilité de ce secteur considéré comme l'une des principales sources de revenu du pays. À cet égard, l'enjeu pour les pouvoirs publics et les professionnels du tourisme est de maintenir la dynamique actuelle du secteur et de garantir sa croissance à l'avenir pour ne pas subir les conséquences du réchauffement climatique susceptible d'entraîner une certaine résilience des flux touristiques envers les destinations comprises dans l'hémisphère sud de la planète qui est la plus touchée par les changements climatiques (Gössling, Scott et *al.*, 2012), mais aussi par la pollution marine et des espaces côtiers, comme cela est le cas en Méditerranée où les pressions urbaines et touristiques sur le littoral ont engendré des dégradations multiples et la diminution des flux touristiques dans plusieurs sites d'accueil dans la région, en Égypte notamment (Plan Bleu, 2009).

Néanmoins, l'approche du développement durable ne fait pas encore suffisamment partie des priorités des professionnels du secteur du tourisme et de l'hôtellerie dans l'Émirat de Dubaï. En effet, à la question « *ce qu'il faut faire pour assurer la pérennité de l'activité touristique et hôtelière* », aucun membre de notre échantillon n'a évoqué la question de l'écologie ou tourisme durable. Tel qu'il ressort du graphique 30 (p. 198), ces professionnels insistent à l'unanimité sur « *la veille concurrentielle* », « *la satisfaction des clients* » et « *le travail en équipe* ».

5- La gestion des compétences dans le secteur du tourisme et l'hôtellerie confronté à la transition vers le tourisme durable :

La qualité des ressources humaines, leurs compétences et leur qualification sont déterminantes dans la capacité du secteur touristique et hôtelier à réussir sa transition vers le développement durable. La gestion de la relation client, la cohérence des normes de service et la motivation du personnel sont les aspects les plus cruciaux du secteur hôtelier arabe.

C'est à ce niveau que se situe principalement le challenge des managers du secteur à Dubaï, comme le précise Sommerville, rappelons-le, outre la gestion des structures et organismes dont ils ont la charge, « *les directeurs des ressources humaines ne sont pas uniquement en charge*

de gérer les ressources internes fournies par leurs organisations, mais aussi de les développer et de les adapter selon le changement du marché » (2007, p. 135).

Sur ce plan, une nette amélioration des conditions de travail est relevée dans le secteur touristique, ce que traduisent d'ailleurs les réponses au questionnaire soumis à l'échantillon. Une grande partie des professionnels interrogés en effet expriment leur satisfaction et pensent agir avec professionnalisme.

En outre, la répartition des managers par genre, tel qu'elle est reflétée par notre échantillon, laisse apparaître la prédominance du genre masculin avec une proportion de 67 % contre 33 % pour la main-d'œuvre féminine.

Dans l'ensemble, selon les managers la satisfaction exprimée par les employés quant aux conditions socio-salariales dans lesquelles ils évoluent peut confirmer la conformité du secteur touristique à Dubaï aux normes internationales en matière de droit de travail tel qu'elles sont définies par l'OIT (Organisation Internationale du Travail) selon laquelle un travail est décent lorsqu'il garantit un revenu stable et satisfaisant, la protection sociale des travailleurs et leur santé, le respect des droits et dignité de chacun et d'égalité entre les travailleurs sans distinction de sexe, origine, culture ou autres.

Néanmoins, l'appréciation des conditions dans lesquelles évoluent les ressources humaines dans le secteur hôtelier à Dubaï sont encore sujets à controverse. Bien que les trente-six professionnels interrogés dans le cadre de cette enquête aient exprimé leur satisfaction quant à leurs conditions de travail, mais les ONG Swedwatch et Fair Action, en se penchant sur le travail dans le secteur à Dubaï en 2015, ont fait état de certaines irrégularités et injustices à l'égard des employés, notamment ceux de nationalités étrangères. Ces irrégularités consistent en la confiscation de leurs papiers de voyages (passeports) à l'arrivée, surcharge du travail (12 heures quotidiennes) sans pause ni paiement des heures supplémentaires.

Cependant, en dépit des avantages sociaux qu'offrent les organismes employeurs, le secteur hôtelier à Dubaï reste confronté au défi de l'instabilité des ressources humaines. En effet, les établissements hôteliers et de restauration connaissent une sorte de « nomadisme » des compétences qualifiées, ce qui induit l'instabilité de leurs effectifs.

Comme le confirment les différents travaux de recherche et différentes expertises réalisés sur le secteur touristique aux Émirats Arabes Unis, le problème de l'instabilité de la main-d'œuvre qualifiée dans les hôtels et restaurants à Dubaï est dû à la rareté de celle-ci. En conséquence, compte tenu de la disponibilité permanente de nombreux postes d'emploi, les professionnels qualifiés du secteur hôtelier quittent avec facilité leurs postes pour aller vers d'autres chaque

fois qu'un avantage social supplémentaire est offert (augmentation de salaire, une prime supplémentaire, etc.).

Ce phénomène ressort clairement de l'analyse des réponses de l'enquête. Sur les trente-six sujets interrogés, vingt-neuf ont moins de deux années d'ancienneté chez leur organisme employeur lors du déroulement des enquêtes, soit la grande majorité.

Ce problème a été relevé aussi par l'enquête effectuée auprès de trois cents managers d'hôtels à Dubaï, dont 60% ont affirmé qu'ils sont confrontés au défi de la rétention de la main-d'œuvre qualifiée et de la gestion des talents.

En plus de l'instabilité des effectifs, le secteur hôtelier à Dubaï est confronté également au problème de l'insuffisance de la qualification des personnels spécialisés. Lors de la collecte des réponses au questionnaire soumis à l'échantillon, nous avons constaté la difficulté de plusieurs employés interrogés à comprendre et saisir le sens de certaines questions, faute de compétences suffisantes en la matière.

Ce constat est confirmé par de nombreux managers interrogés lors de la même étude réalisée sur le secteur hôtelier à Dubaï qui note l'insuffisance de la formation sur place, alors que le décalage entre les diplômes de qualification obtenus par les employés et leurs compétences réelles sur le terrain est important.

Enfin, si les réponses au questionnaire font ressortir que les trente-six professionnels interrogés proviennent de près d'une dizaine de nationalités différentes, cette tendance confirme la prédominance de la main-d'œuvre étrangère dans le secteur touristique et hôtelier à Dubaï qui occupe 99 % de l'ensemble des emplois dans le secteur, selon le rapport *Emirates Business* de 2008.

Dans de telles conditions, le défi est important pour les organismes hôteliers à Dubaï d'adapter leurs ressources humaines aux nouvelles normes et conditions de travail que dicte la transition vers le développement durable du secteur touristique.

Face à ces fluctuations que connaissent les ressources humaines, les managers d'organismes hôteliers sont appelés à faire face à trois défis :

- la fidélisation de la main d'œuvre.
- La rationalisation des coûts et des charges salariales.
- L'adaptation au nouvel environnement de travail qu'impose le développement durable.

Bibliographie

- Abu-Khafajah, S., « Des sites archéologiques au patrimoine culturel en Jordanie », In Breton, J. (Ed.), *Patrimoine, tourisme, environnement et développement durable (Europe – Afrique – Caraïbe – Amériques – Asie - Océanie)*, Karthala, Paris, 2010, pp. 127 - 143.
- Alafi, K., « Developing World: Increasing Jordanian tourism: A strategic plan », *Journal of management research*, 6 (1), 2014, pp.192 – 210.
- Al-Hamarneh, A. 2005. « Nouvelles tendances du tourisme dans le Monde Arabe », in *Tourisme islamique*, n°16, 2005, p. 50.
- Ali, A., « Arab republic of Egypt: Simplifying procedures for tourism development in the Red Sea area » In Shen, X. et Sun, X. (Eds.), *Untying the land knot: Making equitable, efficient, and sustainable use of industrial and commercial land*. The World Bank, Washington, 2012, pp. 105 – 118.
- Al-Otaïba, M., « Le dialogue des civilisations ‘Soi’ et ‘L’autre’ », L’Harmattan, Paris, 2007, 266 p.
- Andrews, S., « Food and beverage service: a training manual » 3^{ème} édition, McGraw Hill Education, New Delhi, 2013, 379 p.
- Andrianambinina, D., « L’écotourisme à Madagascar : Solution ou mirage ? » in Froger, G. (Ed.), *Tourisme durable dans les Suds ?* Peter Lang, Bruxelles, 2010, p. 139 – 168.
- Autissier, D. et Wacheux, F., « Manager par le sens, les clés de l’implication au travail », Eyrolles, 2006.
- Balanche, F. « La région alaouite et le pouvoir syrien », Karthala, Paris, 2006, 320 p.
- Benafla Karine, « Le Maroc : Changements et faux-semblants », in *Confluences Méditerranée*, n° 75, pp. 200 – 218.
- Bhavani, G., Khan, M., « Prevalence and penetration of lighting control systems in Dubai buildings: A pointer to future measures », *Journal of applied sciences*, 8 (19), 2008, pp. 3460 – 3466.
- Bilgihan, A., « A study of accepted pricing points for in-room entertainment technology amenities by guests », *Journal of hospitality and tourism technology*, 3 (1), 2012, pp.24 – 31.
- Boshoff, C., « Front and back office management », In Kock, D. (Ed.), *Hospitality management: a practical introduction*. Sun Press, Bloemfontein, 2015, pp. 13 – 32.
- Botti, L., Peypoch, N., Solonandrasana, B., « *Ingénierie du tourisme : concepts, méthodes, applications* », De Boeck, Bruxelles, 2008, 68 p.

- Bouffartigue, P. et Bouteiller, J., « étudier le travail des cadres », in « *Etre cadre, quel travail ?* », Livian, Y.-F., (Sous Dir), Anact (réseau éditions), France, 2006, pp. 14 – 35.
- Carroué, L., Collet, D., Ruiz, C., « La mondialisation », Bréal, Paris, 2006, 352 p.
- Chan, E. « Managing green marketing: Hong Kong hotel managers' perspective », *International journal of hospitality management*, 34, 2013, pp. 442 – 461.
- Chauchat, H., « L'enquête en psyco-sociologie », PUF, Paris, 1988, 253 p.
- Chaudhry, A., « Evolution of the transportation system in Dubai », *Network industries quarterly*, 24 (1), 2012, pp.7 – 11.
- Christensen, S., « Frommer's Dubai », John Wiley & Sons, West Sussex, 2010, pp.14 - 18.
- Chun, H., « Guiding the guest experience », In Sturman, M., Corgel, J., Verma, R. (Eds.), *The Cornell school of hotel administration on hospitality: Cutting edge thinking and practice*. John Wiley & Sons, Hoboken, 2011, pp.97 – 110.
- Clark II, W., Cooke, G., « Global energy innovation: Why America must lead », ABC-CLIO, California, 2012, p.91.
- Daher, R., « Reconceptualizing tourism in the Middle East: place, heritage, mobility and competitiveness » in Daher, R. (Ed.), *Tourism in the Middle East: continuity, change and transformation*. Channel View Publications, Clevedon, 2007, pp. 1 – 69.
- Delavallée, E., « Les 10 règles d'or du manager, des tests, des fiches et des outils pour transformer votre quotidien », Eyrolles Groupe, Paris, 2012, 29 p.
- Dev, C., Withiam, G., « Branding hospitality: challenges, opportunities and best practices », in *Cornelle Hospitality Proceedings*, 4 (5), 2012, pp. 6 – 14.
- Di Foggia, G., Lazzarotti, V., Pizzurno, E., « The economics and management of innovation in travel and tourism services: The case of European cruise industry in Dubai », *UTMS Journal of Economics*, 3 (2), 2012, pp. 167 – 179.
- Di Foggia, G. et Lazzarotti, V., « Business implications of local development policies: the case of Dubaï and the travel industry », 8 (1), 2013, pp. 78 – 91.
- Edgell, D. et Swanson, J., « Tourism and planning: yesterday, today and tomorrow » 2^{ème} édition, Routledge, Abingdon, 2013, 328 p.
- El Fasskaoui, B., « La mise en tourisme du patrimoine architectural en terre dans le Sud-Est marocain : Quelle authenticité pour quel tourisme ? », in : Breton, J. (Ed.), *Patrimoine, tourisme, environnement et développement durable (Europe – Afrique – Caraïbe – Amériques – Asie – Océanie)*, Karthala, Paris, 2010, pp.241 – 270.
- Elsheshtawy, Y., « *Dubaï: Behind and urban spectacle* », Routledge, Oxfordshire, 2010, p. 119.

- Enz, C., « Human resource management: A troubling issue for the global hotel industry », *Cornell Hospitality Quarterly*, 50 (4), 2009, pp. 578 – 583.
- Escwa, « Developments in regional integration, in Western Asia and Arab region », in de Lombaerde, P. (Ed.), *Multilateralism, regionalism and bilateralism in trade and investment*, 2006 World Report on regional integration, Springer, Netherlands, 2007, pp.159 – 196.
- Falcoz, C., Laroche, H., Fréry, F., « Le métier de cadre : entre activité et carrière », in « *Etre cadre, quel travail ?* », Livian, Y.-F., (Sous Dir), Anact (réseau éditions), France, 2006, pp. 36 – 55.
- Falcoz, C., Livian, Y.-F., « Que sait-on du travail des managers ? », in « *Etre cadre, quel travail ?* », Livian, Y.-F., (Sous Dir), Anact (réseau éditions), France, 2006, pp. 58 – 84.
- Foley, M., McGillivray, D. and McPherson, G., in *Event policy: from theory to strategy*, Routledge, London, 2012, p. 139.
- « Fonds pour l'Environnement Mondial », in *L'action du FEM en Méditerranée*, Global Environment Facility, 2008, 20 p.
- Ford, R., Sturman, M., Heaton, C., « *Managing quality service in hospitality: How organizations achieve excellence in the guest experience*, Delmar Cengage Learning, Clifton Park, 2012, 536 p.
- Gazzoli, G., Kim, W., Palakurthi, R., « Online distribution strategies and competition: are the global hotel companies getting it right? », in *International journal of contemporary hospitality management*, 20 (4), 2008, pp. 375 – 387.
- Ghiglione, R, Matalon B, « Les enquêtes sociologiques, théories et pratiques », Armand Colin, Paris, 1998.
- Ghorra-Gobin, C., « HeikoSchmid, Economy of fascination. Dubaï and Las Vegas as themed urban landscapes », *Géocarrefour*, 2010, 85 (4)
- Gilani, S., Gilani, B., « Selling the desert: entering the korean market to promote Dubai as a tourist and commercial destination: A DTCM approach », in Patel, B., Gnepa, T. Metlen, S. (Eds.), *Proceedings of the IABE – 2007 Annual conference*, 14 – 17 octobre 2007, Las vegas, Nevada, 2008, pp. 21 – 37.
- Gössling, S., Scott, D., Hall, M., Ceron, J., Dubois, G., « Consumer behavior and demand response of tourists to climate change », *Annals of tourism research*, 39 (1), 2012, pp. 36 – 58.
- Guégnard, C., Mériot, S., « Hôtels et dépendances : les femmes de chambre en Europe », in *Travail et Emploi*, n°121, 2010, pp.55 – 66.
- Guilding, C., « Accounting essentials for hospitality managers », 3^{ème}éd. Routledge, London, 2014, 384 p.

- Gursoy, D., Maier, T., Chi, C., « Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce », *International journal of hospitality management*, n° 227, 2008, 449 p.
- Hall, M., Williams, A., « Tourism and innovation », Routledge, London, 2008, pp. 20-35.
- Hassanién, A., Dale, C., Clarke, A., « Hospitality business development », Routledge, London, 2010, 312 p.
- Hayes, D., Ninemeier, J., « *Human resources management in the hospitality industry* », John Wiley & Sons, Hoboken, 2009, 490 p.
- Hazbun, W., « Explaining the Arab Middle East tourism paradox », in *The Arab world geographer*, 9 (3), pp. 201 – 214.
- Hazbun, W., « Beaches, ruins, resorts: The politics of tourism in the Arab World », The University of Minnesota Press, Minneapolis, 2008, 337 p.
- Henderson, J., « Tourism in Dubai: Overcoming barriers to destination development », in *International journal of tourism research*, 8, 2006, pp. 87 – 99.
- Hillali, M., « Patrimoine immatériel et développement touristique en Méditerranée : le cas de la gastronomie » in Breton, J., (Ed.) *Patrimoine, tourisme, environnement et développement durable (Europe – Afrique – Caraïbe – Amériques – Asie – Océanie)*. Karthala, Paris, 2010, pp. 311 – 326.
- Hoarau, J., « Spécialisation touristique et vulnérabilité : Réalités et enjeux pour le développement soutenable des petits territoires insulaires », L'Harmattan, Paris, 2016, 378 p.
- Hoerner, J., « Le tourisme dans la mondialisation: Les mutations de l'industrie touristique », L'Harmattan, Paris, 2010, 120 p.
- Hoerner, J., « Tourisme et pauvreté : un paradoxe inquiétant ! » in Boujrouf, S. et Tebbaa, O. (Eds.), *Tourisme et pauvreté*. Editions des Archives contemporaines, Paris, 2011, pp. 37 – 44.
- Homa, D., « Touristic development in Sinai, Egypt: Bedouin, visitors, and government interaction », in Daher, R. (Ed.), *Tourism in the Middle East: Continuity, change and transformation*, Channel View Publications, Clevedon, Angleterre, 2007, pp. 237– 262.
- Hugol-Gential, C., « *Les mots et les mets au restaurant: une analyse linguistique de l'expérience gastronomique* », L'Harmattan, Paris, 2015, p. 13.
- Hulse, J., « Développement durable : un avenir incertain. Avons-nous oublié les leçons du passé ? », Les éditions de l'IDRC, 2008, p.23.
- Hvidt, M., « The Dubaï model: an outline of key development-process elements in Dubaï », *Int. J. Middle East Stud.*, n°41, 2009, pp. 397 – 418.

- International Labour Organization, « Developments and challenges in the hospitality and tourism sector, Issues paper for discussion at the Global Dialogue Forum for the hotels, catering, tourism sector », Geneva, 23 – 24 November 2010, p. 10, p. 105.
- Johnson, D., « Tourism in Saudi Arabia », in Scott, N., Jafari, J., (Eds), *Tourism in the Muslim World*, vol. 2, 2010, pp. 91 – 106.
- Karatepe, O. et Tizabi, ., « Work-related depression in the hotel industry : a study in the United Arab Emirates », in *International journal of contemporary hospitality management*, 23 (5), 2010, p. 109.
- Kassah, A., « Tourisme et développement en Afrique du Nord : Bilan et perspectives », in Lucia, M (Ed.) *Tourisme et développement, les défis de la nouvelle Afrique*. L'Harmattan, Paris, 2007, pp. 116- 118.
- Kathiravelu, L., « *Migrant Dubai : low wage workers and the construction of a global city* » Palgrave Macmillan, New York, 2016, p. 101.
- Kerdoudi, J., « Printemps ou hiver arabe ? (2011 – 2014) ». L'Harmattan, Paris, 2015, 188 p.
- Kimes, S., « The future of hotel revenue management », *Journal of revenue and pricing management*, 10 (1), 2011, pp. 62 – 72.
- Kock, D., (Ed.), «Hospitality management: a practical introduction», Sun Press, Bloemfontein, 2015, 197 p.
- Kolay, M. « An analysis of the transformation process from existing to new business practices », in *The Management Accountant*, 48 (2), 2013, pp.195 – 205.
- Kong, H., Cheung, C., Song, H., « From hotel career management to employees' career satisfaction: The mediating effect of career competency », in *International journal of hospitality management*, 31, 2012, pp. 76 – 85.
- Kotsi, F., Michael, I., « Planning and developing, 'Destination Dubai' in the context of the United Arab Emirates (UAE) » in Morpeth, N., Yan, H. (Eds.), *Planning for tourism: towards a sustainable future*. CAB International, Oxfordshire, 2015, pp. 149 – 168.
- Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I., Buyruk, L., « The human dimension: a review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry », *Cornell hospitality Quarterly*, 51 (2), 2010, pp.171 – 214.
- Labourdette, J., Auzias, D., « Jordanie. Le petit futé », Paris, 2011, 334 p.
- Lackner, H., « Why Yemen matters: A society in transition », Saqi Books, London, 2014, 384 p.
- Lavergne, M., « Dubaï, utile ou futile ? », *Hérodote*, 2 (133), 2009, pp. 32 – 57

- Lavergne, M., « Les villes du Golfe sont-elles des villes durables? Le développement urbain durable au Maghreb et autour de la Méditerranée », 2010, p.3
- Lefèvre, J., « Histoire de l'hôtellerie : une approche économique », Publibook, Paris, 2011, 409 p.
- Maghzi, A., Abbaspour, B., Eskandarian, M., Hamid, A., « Brand trust in hotel industry; influence of service quality and customer satisfaction », Act of the 2nd international conference on business, economics and tourism management, IACSIT Press, Singapore, 2011, pp. 42 – 46.
- Magnan, A., « Le tourisme littoral en Méditerranée : Tendances et perspectives face au changement climatique », in *Idées pour le débat*, n°4, 2009, pp. 4 – 47.
- Mahgoub, Y., « Towards sustainable desert eco-tourism in Kuwait: learning from the regional experience », *Open House International*, 32 (4), 2007, pp. 75 – 82.
- Makharita, R., « The government excellence awards in Dubai », in *Innovations in governance in the Middle East, North Africa, and Western Balkans: Making governments work better in the Mediterranean Region*. United Nations, New York, 2007, p. 211.
- Mespelier, A., Bloc-Duraffour, P., 2005, « Le tourisme dans le monde », 6^{ème} édition, Bréal, Paris, 2010, 335 p.
- Mehta, S., Jain, A., Jawale, R., « Impact of tourism on retail shopping in Dubai », in *International journal of Trade, Economics and Finance*, 5 (6), 2014, pp. 530 – 535.
- Mensah, I., Mensah, R., « Management of tourism and hospitality services » 2^{ème} édition. Xlibris, Dartford, 2014, 417p.
- Middleton, V., Fyall, A., Morgan, M., Ranchhod, A., « *Marketing in travel and tourism* », 4^{ème} édition. Butterworth – Heinemann, Oxford, 2009, 502 p.
- Mintzberg, H., « Manager, ce que font vraiment les manager », Vuibert, 2011.
- Mohsen A. and Lockyer, T., « Customer perceptions of service quality in luxury hotels in New Delhi, India: an exploratory study », in *International journal of contemporary hospitality management*, 22 (2), 2010, p. 161.
- Montasser, M., Zoweil, R., « The perception of Omani e-consumers on the importance and performance of Dubai SMHs' website dimensions and attributes », in *International scholarly and scientific research & innovation*, 7 (6), 2013, pp.1572 – 1581.
- Mustafa, M., « Tourism and globalization in the Arab World », in *International journal of business and social science*, 1 (1), 2010, pp. 37 – 48.
- Nebel III, E., « Organizational design », in O'Fallon, Rutherford, D., (Eds.), *Hotel management and operations*. 5^{ème} édition, John Wiley & Sons, Hoboken, 2011, pp. 73 – 85.

- Nguyen, B., «A la recherche d'une meilleure adéquation entre la formation de réceptionniste en hôtellerie de l'Ecole supérieure du commerce et du tourisme de Hanoï et l'emploi », in *Synergies*, n°3, 2011, pp. 45 – 47.
- O'Connor, P., « On-line pricing: An analysis of hotel-company practices », in Rutherford, D., O'Fallon, M., (Eds.), *Hotel management and operations*. 4^{ème} édition, John Wiley & Sons, Hoboken, 2007, pp.26 – 35.
- O'Fallon, M. and Rutherford, D., « *Hotel management and operations* », 5^{ème} édition, John Wiley & Sons, New Jersey, 2011, 494 p.
- Parizot, I., « L'enquête par questionnaire », in *L'enquête sociologique*, Serge Paugam éd., PUF, Paris, 2012, pp. 93 – 113.
- Paryani, K., Masoudi, A., Cudney, E., « QFD application in the hospitality industry: A hotel case study », *QMJ*, 17 (1), 2010, pp. 7 – 28.
- Pfister, R., Tierney, P., « *Recreation, event, and tourism businesses; start-up and sustainable operations* », Human Kinetics, Champaign, 2009, 285p.
- Politique africaine, n° 108. « L'Egypte sous pression ? Des mobilisations au verrouillage politique. Rébellion touarègue au Niger, Autochtonie et gestion des espaces marins ». Ed. Karthala, p. 113.
- Poulston, J., « Hospitality workplace problems and poor training: a close relationship », in *International journal of contemporary hospitality management*, 20 (4), 2008, pp. 412 – 427.
- Prou, M., « De la guerre civile en Libye au printemps islamique arabe Où l'odeur du jasmin se mêle à celle de la poudre », L'Harmattan, Paris, 2012, 228 p.
- Riché, C., et Clauzel, A., « Faut-il toujours sourire au client lors de rencontres de service ? Une approche perceptuelle par les personnels en contact en hôtellerie et restauration »
- Riley, R., «*Great careers with a high school diploma: hospitality, human services, and tourism* », Infobase Publishing, New York, 2008 p.11.
- Rivierre, A., « Dubaï & l'utopie : Dans quelle mesure l'architecture de Dubaï révèle-t-elle son essence utopique ? » ESCP Europe, 2013, p.24.
- Rutherford, D., O'Fallon, M., « General managers: A view at the top », In Rutherford, D. and O'Fallon, M. (eds.), *Hotel management and operations*, 4th édition, John Wiley & Sons, New Jersey, 2007, p. 89.
- Ryan, C., Ninov, I., Aziz, H. 2012. « Ras Al-Khor – Eco-tourism in constructed wetlands: post modernity in the modernity of the Dubai landscape », in *Tourism management perspectives*, 4, 2012, pp.185 – 197.

- Schwaighofer, V., « *Tourist destination images and local culture: Using the example of the United Arab Emirates* », Springer Fachmedien Wiesbaden, Hessen, 2014, p.24.
- Sharpley, R., « *Tourism development and the environment: beyond sustainability?* », Earthscan, London, 2009, 220 p.
- Sölvell, O., « *A long – term strategy for Dubaï building on innovation and clusters* », in Sadik, A., Elbadawi, I. (Eds.), *The global economic crisis and consequences for development strategy in Dubaï*, Palgrave MacMillan, Basingstoke, 2012, p. 181.
- Spio-Kwofie, A. and Anyobodeh, R., « *The effect of waiting service in the hospitality industry in Sekondi- Takoradi* », in *International journal of healthcare sciences*, 3 (2), 2016, p. 379.
- Srimannarayana, M., Mohanty, S., « *A study of human resource issues in Dubai* », in *International journal of economics and management science*, 1 (1), 2011, pp. 55 – 66.
- Steiner, J. et Cinotti, Y., « *Typologies des innovations de service dans l’hôtellerie* », Actes de la 1^{ère} Conférence de l’Association francophone de management du tourisme à l’Institut d’Etudes Politiques, Aix-en-Provence, le 21 mai 2014.
- Stephenson, M., Russell, K., Edgar, D., « *Islamic hospitality in the UAE: indigenization of products and human capital* », in *Journal of Islamic marketing*, 1 (1), 2010, pp. 9 – 24.
- Stephenson, M., « *Deciphering ‘Islamic hospitality’: Developments, challenges and opportunities* », in *Tourism management*, 40, 2014, pp.155 – 164.
- Subakti, A., « *Overview Michelin star reputation restaurant in hospitality industry* », in *Binus business review*, 4 (1), 2013, p.291.
- Tayeh, S. et Mustafa M., « *Toward empowering the labor saudization of tourism sector in Saudi Arabia* », *International journal of humanities and social science*, 1 (3), 2011, p. 82.
- Timothy, D., « *Shopping tourism, retailing and leisure* », in Channel View Publications, Ontario, 2005, p. 46.
- Thompson, G., « *A scientific approach to managing hospitality operations* », In Sturman, M., Corgel, J. and Verma, R. (Eds.), *The Cornell school of hotel administration on hospitality: cutting edge thinking and practice*. John Wiley & Sons, Hoboken, 2011, p.136.
- Thorpe, M. Mitra, S., « *The evolution of the transport and logistics sector in Dubai* », in *Global business & economics anthology*, 2(2), 2011, p. 346
- Tsai, C., « *Leadership style and employee’s job satisfaction in international tourist hotels* » in Woodside, A. (ed.), *Advances in culture, tourism, and hospitality research*. Vol. 2. Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 2008, pp. 293 – 332.

- United Nations Economic and Social Commission for Western Asia, in *Annual review of developments in globalization and regional integration in the countries of the ESCWA region, 2004*. United Nations Publications, 2005, 92 p.
- Usigbe, C., « Identifying effective promotion strategies for small hotel business in the State of Nevada », Xlibris Corporation, Bloomington, 2013, 127 p.
- Verner, D., « Adaptation to a changing climate in the Arab Countries: A case for adaptation governance and leadership in building climate resilience », International Bank for reconstruction and development / The World Bank, Washington, 2012, 241 p.
- Waheed, K., Tembahare, V., « Shopping satisfaction of business travelers: An exploratory study in Dubai », in *Middle East Journal of Business*, 10 (4), 2015, pp. 53 – 58.
- Wood, R., « Beverages and beverage management », in Wood, R. (Ed.), *Key concepts in hospitality management*, Sage, London, 2013, p. 9 – 11.
- Xu, X., Li, Y., « Hotel guest satisfaction and dissatisfaction determination among various demographics », in Warketin, M. (Ed.), *Trends and research in the decision sciences. Best papers from the 2014 annual conference*, Decision sciences institute, New Jersey, 2015, pp. 36 -58.
- Zamani – Farahani, H., Henderson, J., « Islamic tourism and managing tourism development in Islamic societies: The cases of Iran and Saudi Arabia », in *International journal of tourism research*, n°12, 2010, pp. 79 – 89.
- Zeglat, D., Zigan, K., « Intellectual capital and its impact on business performance: Evidences from the Jordanian hotel industry », in *Tourism and hospitality research*, 13 (2), 2014, pp. 83 – 100.

Ressources bibliographiques électroniques et autres sites internet consultés

Ressources bibliographiques électroniques

- Abel-Normandin, S., « L’UNESCO condamne la destruction d’un mausolée en Libye », 2013, <http://www.tourismeplus.com/html/article.php?idnouvelle=20073>
- Al-Mansour, N., « Developing accessibility for persons with disability in public places and transport. Proceedings of the 12th International conference on mobility and transport for elderly and disabled persons », 1- 4 June 2010, 2010 <https://trid.trb.org/view.aspx?id=1127307>
- Auvray, B., « Entre ailleurs et nulle part : la fiction de l’enclavement touristique », 2009, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00483021/document>

- Barrère, C., Bonnard, Q., Chossat, V., « Tourisme de luxe et gastronomie de luxe : une nouvelle Sainte Alliance sur fond de patrimoines ? », in *Territoire en mouvement Revue de géographie et aménagement*, n°21, 2014, <https://tem.revues.org/2267#tocto2n3>
- Battandier, A., « Le manager selon Mintzberg », 2009, <http://alain.battandier.free.fr/spip.php?article5>
- Beaudet, G., « les hyperéquipements du tourisme de Bath à Dubaï », in *Téoros, revue de recherche en tourisme*, 27 (2), 2008, <http://teoros.revues.org/127>
- Bendelac, J., « Tourisme : Dubaï veut construire la Grande Roue de Jérusalem », 2014, <http://www.israelvalley.com/news/2014/04/16/43055/tourisme-dubai-veut-construire-la-grande-roue-de-jerusalem>
- Blanke, J. et Mia, I., « Assessing travel & tourism competitiveness in the Arab World », http://www.weforum.org/pdf/Global_Competitiveness_Reports/Reports/chapters/2_2.pdf
- Bounouh, A., « Nouvelles approches en matière de protection et de gestion du littoral en Tunisie », in revue *Méditerranée*, n°115, 2012, p.48, <http://mediterranee.revues.org/5073>
- Brunel, S. 2007. « Tourisme et mondialisation: vers une disneylandisation universelle? », in *La Géographie*, n°1525: 12 – 29, 2007, <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4480325>
- Buccianti-Barakat, L. 2007. « Tourisme et développement au Liban : un dynamisme à deux vitesses », *Téoros*, 25 (2), <http://teoros.revues.org/1459>
- Buvik, K., « How bartenders relate to intoxicated customers », *The international journal of alcohol and drug research*, 2 (2), <http://www.ijadr.org/camh/index.php/ijadr/article/view/120>
- Camus, S., Hikkerova, L., Hergli, S., Marceau, G. et Sahut, J. 2013. « Stratégie de tourisme durable : validation empirique dans le groupe TUI en Tunisie », in *Maghreb, Machrek*, 2 (216), 2013, pp. 53 – 72, http://www.cairn.info/resume.php?ID_ARTICLE=MACHR_216_0053
- Cartier, L., « L’art de manager à l’hôtel », 2016, <http://www.laurentdelporte.com/hotel-manager-equipe/>
- Cauvin-Verner, C., « Les hommes bleus du Sahara, ou l’autochtonie globalisée », *Civilisations*, n°57, 2008, <http://civilisations.revues.org/1109>
- Chan, E., « Barriers to EMS in the hotel industry », in *International journal of hospitality management*, 27 (2), 2008, pp. 187 – 196, <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431907000540>
- Chollet, M. Les sources d’eau en Jordanie, 2015, <http://www.rts.ch/decouverte/monde-et-societe/monde/la-problematique-de-l-eau-en-jordanie/6869812-les-sources-d-eau-en-jordanie.html>

- Choplin, A., Rouillier, L., « Tourisme et politique en Mauritanie ou comment (re) visiter le Sahara : l'exemple de l'Adrar mauritanien », in *Les Cahiers d'Outre-Mer*, n°233, 2009, <http://com.revues.org/185>
- Cohen – Krawczyk, A., « Printemps arabe : l'étonnante résilience du tourisme au Maroc », 2013, <http://www.lalettremed.com/3864-printemps-arabe-letonnante-resilience-du-tourisme-au-maroc.html>
- Colleu, D., « Tunisie : l'art contemporain à l'honneur », Colleu, D. 2017, <http://magazinedelafrique.com/tunisie-lart-contemporain-a-lhonneur/>
- Comité Régional du Tourisme, « Profil et attentes des clientèles d'affaires », 2014, <http://pro.visitparisregion.com/content/download/5608/161093/version/1/file/Etude-Profil-Attentes-Client%C3%A8les-Affaires-2014-31-03.pdf>
- Daghri, T. et El Omari, S. 2015. « Du tourisme de masse au tourisme rural au Maroc : le cas de la commune rurale d'Asni », *Etudes caribéennes*, 31 – 32, 2015, <https://etudescaribeennes.revues.org/7638?lang=es>
- Darnall, N., « Creating a green brand for competitive distinction », in *Asian business & Management*, 2008, https://www.researchgate.net/profile/Nicole_Darnall/publication/228315540_Creating_a_Green_Brand_for_Competitive_Distinction/links/02bfe514730ea07b86000000.pdf
- David, J., Boissière, T., « La destruction du patrimoine culturel à Alep : banalité d'un fait de guerre ? », in *Confluences Méditerranée*, 2 (89), 2014, pp. 163 – 171, http://www.cairn.info/resume.php?ID_ARTICLE=COME_089_0163
- De Percin, L., « Santé : tourisme médical et prise en charge », 2013, <http://www.lefigaro.fr/assurance/2013/04/16/05005-20130416ARTFIG00367-sante-tourisme-medical-et-prise-en-charge.php>
- Desse, M., « Mobilités touristiques et recompositions socio-spatiales dans la région d'Agadir », *Noroi*, 214 (1), 2010, <http://noroi.revues.org/3127>
- Deulgaonkar, P., « Dubai shopping festival: 32-day boost for economy and tourism », 2016, <http://www.emirates247.com/business/dubai-shopping-festival-32-day-boost-for-economy-and-tourism-2016-01-23-1.618353>
- Duchaine, M., « Dubaï : le calvaire de l'esclavagisme sexuel et salarié », 2014, <https://michelduchaine.com/2014/07/17/dubai-le-calvaire-de-lesclavagisme-sexuel-et-salarie/>
- Elabjani, A., « Tourisme et développement durable : le cas du Maroc », 2009, http://documents.irevues.inist.fr/bitstream/handle/2042/30010/Cedimes_2009_05_83.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Ferragina, E., « L'exploitation d'une ressource fossile partagée : le cas du projet Disi en Jordanie », *Maghreb-Machrek*, 4 (210), 2011, http://www.cairn.info/resume.php?ID_ARTICLE=MACHR_210_0099
- Gamblin, S. 2006. « Thomas Cook en Egypte et à Louxor : l'invention du tourisme moderne au XIXe siècle », *Téoros*, 25 (2), 2006, <http://teoros.revues.org/1476>
- Gladstone, W., Curley, B., Sokri, M., « Environmental impacts of tourism in the Gulf and the Red Sea », *Marine Pollution Bulletin*, 2012, <http://dx.doi.org/10.1016/j.marpolbul.2012.09.017>
- Glasze, G., « Première destination touristique hier et aujourd'hui hors jeu ? Le développement du tourisme au Liban », http://www.staff.uni-mainz.de/glasze/Publikationen/tourism_Liban.pdf
- Guerrier-Busine, V., « Standardiste, maillon essentiel du fonctionnement de l'hôtel », 2013, <http://www.lhotellerie-restauration.fr/journal/emploi/2012-12/Standardiste-maillon-essentiel-du-fonctionnement-de-l-hotel.htm>
- Guibert, P., Lazuech, G., et Troger, V., « Les femmes de chambre de l'hôtellerie de luxe ou le déclassement d'une élite invisible », in *Formation emploi*, 3 (123), 2013, pp. 27 – 44, <http://www.cairn.info/revue-formation-emploi-2013-3-page-27.htm>
- Hassen, H., Ines, L. et Ounalli, N., « Vers une nouvelle approche de développement au Sud Tunisien : l'écotourisme, acteurs et perceptions », Actes du Symposium « *Pour et Sur le Développement Régional : Les chemins du développement territorial*, du 19 au 21 juin 2012, Clérmont-Ferrand, France, 2012, pp. 810 – 834, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01016886>
- Hellal, M., « La marina de la station touristique intégrée Yasmine-Hammamet (Tunisie) », *L'information géographique*, 4 (73), pp. 6 – 23, 2009, <http://www.cairn.info/revue-l-information-geographique-2009-4-page-6.htm>
- Hoffstetter, M., « Dubaï ouvre le futur plus grand aéroport au monde », 2013, <http://www.tdg.ch/economie/Dubai-ouvre-le-futur-plus-grand-aeroport-au-monde/story/20164862>
- Ibrahima, B., « Musée national de Dubaï : un miroir de la civilisation des Emirats arabes », 2016 http://www.lesoleil.sn/index.php?option=com_content&view=article&id=46747:musee-national-de-dubai--un-miroir-de-la-civilisation-des-emirats-arabes&catid=157:culture&Itemid=109
- Israeli, A., Mohsin, A. and Kumar, B., « Hospitality crisis management practices: The case of Indian luxury hotels », in *International journal of hospitality management*,

- 10.1016/j.ijhm.2010.06.009, 2010, [http://mail.imb.usu.ru/docs/Bank%20English Transleted%20Articles/English/Crisis%20Management/Hospitality%20crisis%20management%20practices %20the%20Israeli%20case.pdf](http://mail.imb.usu.ru/docs/Bank%20English%20Transleted%20Articles/English/Crisis%20Management/Hospitality%20crisis%20management%20practices%20the%20Israeli%20case.pdf)
- Jacobs, W., Hall, P., « What conditions supply chain strategies of ports? » The case of Dubai, 2007, <http://link.springer.com/article/10.1007/s10708-007-9092-x/fulltext.html>
 - Jelili, R. et Ebrahim, A. « Tourism in Arab South Mediterranean Countries : The competitiveness challenge », 2011, http://dl.arab-api.org/api/publication/pdfs/293/293_wps1006.pdf
 - Kessab, A., « Les politiques culturelles en Afrique du Nord – Maghreb sont-elles compatibles avec la Convention de l’UNESCO sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles ? », Table ronde n°6 dans le World Arts Summit on Arts and Culture, Johannesburg, Afrique du Sud le 22 au 25 Septembre 2009, 2009, <http://media.ifacca.org/files/Kessabpresentation1.pdf>
 - Knafou, R., « Les nouvelles dynamiques du tourisme dans le monde : Le tourisme, indicateur et outil de transformation du monde », 2011, <http://geoconfluences.ens-lyon.fr/doc/typespace/tourisme/TourScient.htm#S1>
 - Lamminmaki, D., « An investigation of the role by frequency and uncertainty in hotel outsourcing decisions », <https://pdfs.semanticscholar.org/a694/05afa15c4204081b4dd7b65958d4f686758e.pdf>
 - Le Blanc, F., « Conserver les paysages culturels à l’international : le rôle clé des intervenants, Acte de la table ronde « Conserver les paysages culturels », du 10 au 12 mars 2010 à la Faculté de l’aménagement, Université de Montréal, 2010, p. 15, http://ip51.icomos.org/~fleblanc/publications/pub_2010_conserver_paysages_culturels.pdf
 - Lopez, F. « Discus, un hôtel sous-marin de luxe à Dubai », 2012, <http://www.actinnovation.com/innovation-architecture/discus-hotel-sous-marin-de-luxe-a-dubai-4694.html>
 - Manon, G., « Dubai s’offre un musée futuriste pour 2017 », http://www.huffingtonpost.fr/2015/03/05/dubai-musee-futuriste-video-insolite-architecture_n_6806346.html
 - Menoux, T., « « Indépendants subordonnés ou salariés autonomes ? » *La nouvelle revue du travail*, n°5, 2014, <http://nrt.revues.org/1915>

- Michel, F., « Bali (Indonésie) : le patrimoine culturel contre ou avec le développement touristique ? Un paradis en sursis et le risque d'un tourisme de luxe non maîtrisé », in *Etudes caribéennes*, n°20, 2011, <https://etudescaribeennes.revues.org/5385?lang=fr#tocto1n3>
- Montagne, C., 2012. « Dubai : behind an urban spectacle », London, Routledge, 2012 294 p., *Cybergeo: European journal of geography*, <https://cybergeo.revues.org/25379>
- Murphy, J., Cocktails – profitable asset of expensive beverages, 2014, <http://arrow.dit.ie/cgi/viewcontent.cgi?article=1037&context=tfschcafcon>
- Nassar, N. 2014. L'archéologie à l'honneur en Arabie Saoudite, http://www.agendaculturel.com/Patrimoine_L_Archeologie_a_l_honneur_en_Arabie_Saoudite
- Parahoo, S., Harvey, H., Radi, G., « Satisfaction of tourists with public transport: An empirical investigation in Dubai », in *Journal of travel & tourism marketing*, 31 (8), 2014, <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10548408.2014.890158>
- Parent, S., Klein, J-L. et Jolin, L., « Le développement communautaire local et le tourisme communautaire : une analyse conceptuelle comparative », 2011, <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=144375>
- Permatasari, D., « The activity of order taker in housekeeping department at Agas International Hotel Solo », 2010, <https://core.ac.uk/download/pdf/16507325.pdf>
- Pinna, G., « Luxe, genre et émotions dans l'hôtellerie », in *La nouvelle revue du travail*, n°6, 2015, <http://nrt.revues.org/2135>
- Piquet, C., « Gueraiche William, Géopolitique de Dubaï et des Emirats arabes unis », Editions arbre bleu, Nancy, 346 p et *Revue des mondes musulmans et de la Méditerranée*, 2014 <http://remmm.revues.org/8809>
- Rosenberg, P., Choufany, H., « Spiritual lodging – the Sharia – Compliant hotel concept », 2009, <https://www.hvs.com/content/2856.pdf>
- Saboori, M., « Les Emirats arabes unis et les Iraniens », *Hérodote*, 2 (133), 2009, <http://www.cairn.info/revue-herodote-2009-2-page-166.htm>
- Sanmartin, O., « La péninsule du Sinaï : 'espace projet', territoire sous tensions », in *Confluences Méditerranée*, 4 (75), 2010, <http://www.cairn.info/revue-confluences-mediterranee-2010-4-page-107.htm>
- Sekaringtyas, A., « The strategies of SekarJagad Pub and Karaoke to improve the number of guests », 2010, <https://eprints.uns.ac.id/9197/>

- Semmoud, N. et Alaïme, M., « Urbanisme dans le Monde arabe : entre ancrage à l'économie – monde et processus de marginalisations socio-spatiales. Le cas d'Aqaba en Jordanie », in Chignier-Riboulon, F., (Ed.), *Architecture symbolique et renouveau des espaces marginalisés*, Edition de l'Espérou, Clermont-Ferrand, 2014, pp. 221 – 232, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00986155>
- Srour-Gandon, P., « L'efficacité énergétique au Moyen-Orient », 2010, <http://www.moyenorient-presse.com/?p=256>
- Swatman, R., « Dubai Festival City captivates shoppers with record-breaking 893m² water projection light show », 2017, <http://www.guinnessworldrecords.com/news/2017/1/dubai-festival-city-captivates-shoppers-with-record-breaking-893-m%C2%B2-water-project-456912>
- Tabarly, S., « Des villes en métropoles : Dubaï, territoire d'un nouveau type dans le monde arabe », 2005, <http://geoconfluences.ens-lyon.fr/geoconfluences/informations-scientifiques/dossiers-thematiques/de-villes-en-metropoles/corpus-documentaire/dubai-territoire-dun-nouveau-type-dans-le-monde-arabe>
- Tribak, A., Lopez Larra, E., Miranda Bonilla, J. et Laouane, M. Activités touristiques et développement durable dans un espace montagnard marocain : cas du Moyen Atlas oriental au sud de Taza (Maroc), 2006, http://demo.fbapps-host.com/websites/baraka_angel/baraka_angel/assets/uploads/files/docs/Tourisme_Durable_Moyen_Atlas_2006.pdf
- Verdeil, E. « Villes arabes en révolution : quelques observations », 2012, <http://hal-ujm.ccsd.cnrs.fr/docs/00/56/38/52/PDF/Met-Verdeil-revolutionsVillesArabes.pdf>
- Vermeulen, I. et Seegers, D., « Tried and tested: The impact of online hotel reviews on consumer consideration », in *Tourism management*, 30 (1), 2009, <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517708000824>
- Walton, J., « Editorial: Welcome to the Journal of Tourism History », in *Journal of tourism history*, 1 (1), 2009, <http://www.tandfonline.com/>
- Way, S., Sturman, M., Raab, C., « What matters more. Contrasting the effects of job satisfaction and service climate on hotel food and beverage managers' job performance », in *Cornell Hospitality Quarterly*, 51 (3), 2010, <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1938965510363783>
- Weigert, M., « Les défis du tourisme dans la région méditerranéenne », 2012, p. 235, http://www.iemed.org/observatori-fr/arees-danalisi/arxius-adjunts/anuari/med.2012/weigert_fr.pdf

- Wippel, S., « Développement et fragmentation d'une ville moyenne en cours de mondialisation : le cas de Salalah (Oman) », in *Arabian Humanities*, n°2, 2013, <https://cy.revues.org/2599?lang=en#tocto1n5>

Sites internet consultés

- « Dubaï, une destination touristique de luxe », 2011, <http://www.expats.com/fr/guide/moyen-orient/emirats-arabes-unis/3525-dubai-une-destination-touristique-de-luxe.html>
- « Dubaï : le marché hôtelier poursuit sa croissance », <http://www.veilleinfotourisme.fr/dubai-le-marche-hotelier-poursuit-sa-croissance--127729.kjsp>
- « Dubaï veut attirer plus de touristes en diversifiant son offre d'hébergements », 2015, <http://hospitality-on.com/actualites/2015/03/06/dubai-veut-attirer-plus-de-touristes-en-diversifiant-son-offre-dhebergements/>
- « Dubaï va taxer les chambres d'hôtel à partir du 31 mars », 2014, http://www.deplacementspros.com/Dubai-va-taxer-les-chambres-d-hotel-a-partir-du-31-mars_a25645.html
- « Dubai roads and transport authority (RTA), United Arab Emirates: How a 21st Century contact center serves the public and improves customer satisfaction by 50 percent », 2018, <https://www.avaya.com/en/documents/dubai-rta.pdf>
- Econostrum.info [La résilience, moteur du tourisme au sud de la Méditerranée, http://www.econostrum.info/La-resilience-moteur-du-tourisme-au-sud-de-la-Mediterranee_a12308.html]
- Emploi hôtellerie restauration : les métiers des étages – Lingères, http://www.lhotellerie-restauration.fr/Emploi/fiche_metier/lingere.htm
- Euronews.com [L'industrie touristique arabe se développe tout azimuts, <http://fr.euronews.com/2014/05/08/l-industrie-touristique-arabe-se-developpe-tous-azimuths/>]
- « Exclusive Dubaï hotel generates increased profits with innovative entertainment solutions », <http://www.precor.com/en-gb/why-choose-precor/case-studies/exclusive-dubai-hotel-generates-increased-profits-innovative-entertai>
- France Diplomatie, Jordanie, <http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/conseils-aux-voyageurs/conseils-par-pays/jordanie/>
- France Diplomatie, Liban, <http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/conseils-aux-voyageurs/conseils-par-pays/liban/>

- francetvinfo.fr, Voiturier, un métier en pleine expansion, http://www.francetvinfo.fr/economie/emploi/voiturier-un-metier-en-pleine-expansion_837067.html
- <http://www.cnrtl.fr/definition/voiturier>
- <http://www.jumeirah.com/en/hotels-resorts/dubai/burj-al-arab/meetings-and-events/>
- huffpostmaghreb.com, Bellamine, Y. « Tunisie : à juin 2017, 46% de touristes français et 33% de touristes allemands en plus qu'en 2016 », 2017, http://www.huffpostmaghreb.com/2017/06/12/tourisme-tunisie-_n_17054822.html
- INRS, (Institut national de recherche et de sécurité), « Lingère, linge et équipier dans l'hôtellerie », 2013, www.inrs.fr/dms/inrs/CataloguePapier/ED/TI-ED-6033/ed6033.pdf
- INRS. « Encadrant d'équipe d'étage : gouvernant, gouvernante dans l'hôtellerie », www.inrs.fr/dms/inrs/CataloguePapier/ED/TI-ED-6149/ed6149.pdf
- ISO 14000 – Management environnemental, <http://www.iso.org/iso/FR/iso14000>
- « La face cachée de Dubaï et l'envers du décor », <http://dp.mariottini.free.fr/carnets/dubai/face-cachee.htm>
- Lavieeco.com [Tourisme au Maroc : le secteur a bien résisté aux impacts de la crise économique et du « Printemps arabe », <http://www.lavieeco.com/news/actualites/tourisme-au-maroc-le-secteur-a-bien-resiste-aux-impacts-de-la-crise-economique-et-du-printemps-arabe--28179.html>]
- lefigaro.fr, « Le centre commercial de Dubaï, lieu touristique le plus visité au monde », in Le Figaro du 07/03/2014, <http://www.lefigaro.fr/societes/2014/03/07/20005-20140307ARTFIG00106-le-centre-commercial-de-dubai-lieu-touristique-le-plus-visite-au-monde.php>
- lefigaro.fr « Guerrier, S., 2015. « 29 février 1960 : Agadir détruite en 15 secondes », Le Figaro, <http://www.lefigaro.fr/histoire/archives/2015/02/27/26010-20150227ARTFIG00256-29-fevrier-1960-agadir-detruite-en-15-secondes.php>]
- lemonde.fr, [Saad, R. 2010. « Cook père et fils, pionniers des croisières », Le monde, http://www.lemonde.fr/voyage/article/2007/01/01/cook-pere-et-fils-pionniers-des-croisieres_1338814_3546.html]
- Lemonde.fr, Zerrouky, M. 2015. « Milliers de policiers, millions de pèlerins, milliards de bénéficiaires : le pèlerinage de La Mecque en chiffres », in Le Monde, 2015, http://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2015/09/22/milliers-de-policiers-millions-de-pelerins-milliards-de-benefices-le-pelerinage-de-la-mecque-en-chiffres_4766928_4355770.html

- lemonde.fr, « Crash de l'Airbus russe en Egypte : ce que l'on sait, ce qu'on ignore », 2015, http://www.lemonde.fr/international/article/2015/10/31/ce-que-l-on-sait-sur-le-crash-de-l-avion-russe-en-egypte_4800849_3210.html
- Lepoint.fr, « Cernée par les guerres, la Jordanie tente de sauver son tourisme », http://www.lepoint.fr/monde/cernee-par-les-guerres-la-jordanie-tente-de-sauver-son-tourisme-14-07-2015-1944346_24.php
- « Les hôtels de Dubaï accueillent plus de 5,8 millions de visiteurs au 1er semestre », 2014, <http://www.frenchwam.com/2014/08/les-hotels-de-dubai-accueillent-plus-de-58-millions-de-visiteurs-au-1er-semestre/>
- « Les hôtels de Dubaï qui allient travail et loisir », <http://www.visitdubai.com/fr/articles/the-business-of-leisure>
- Letemps.ch [Loin des attentats : cinq destinations à (re)découvrir, <http://www.letemps.ch/economie/2016/01/19/lain-attentats-cinq-destinations-re-decouvrir>]
- liberation.fr, « L'Etat islamique tue 135 personnes et enlève 400 civils en Syrie », <http://www.liberation.fr/syrie-soulevement,100047>
- « Live our heritage », <http://www.dubaiculture.gov.ae/en/Live-Our-Heritage/Pages/Heritage-Village.aspx>
- lulu.com, Shiells-Jones, M., « The hotel standards compendium : the first edition », 2014, pp.96 – 97, <http://lulu.com>
- « L'OMT salue la nouvelle législation saoudienne sur les antiquités et le patrimoine », <http://media.unwto.org/fr/press-release/2014-07-18/l-omt-salue-la-nouvelle-legislation-saoudienne-sur-les-antiquites-et-le-pat>
- nouvelobs.com, « Ces touristes qui font fi des attentats pour visiter l'Irak », <http://tempsreel.nouvelobs.com/societe/20130731.AFP1027/ces-touristes-qui-font-fi-des-attentats-pour-visiter-l-irak.html>
- nouvelobs.com, Robert, T., « 1 500 euros par mois, pourboires inexistantes.... Je suis voiturier de luxe, mais pas frustré », 2015, <http://leplus.nouvelobs.com/contribution/1383060-1500-euros-par-mois-pourboires-inexistants-je-suis-voiturier-de-luxe-mais-pas-frustre.html>
- Observatoire du tourisme, Maroc, « Fiche produit : tourisme d'affaires », 2014, <http://www.observatoiredutourisme.ma/wp-content/uploads/2014/05/Fiche-Produit-MICE.pdf>
- Office National du Tourisme Tunisien, (ONTT), 2017, <http://www.ins.tn/fr/themes/tourisme>
- Organisation Internationale du Travail (OIT), « Tourisme durable : une locomotive pour la création d'emplois, la croissance économique et le développement », 2016, http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_480997/lang--fr/index.htm

- Organisation Mondiale du Tourisme (OMT), « Le tourisme international surpasse les attentes avec des arrivées en hausse de 52 millions en 2013 », 2014, <http://media.unwto.org/fr/press-release/2014-01-20/le-tourisme-international-surpasse-les-attentes-avec-des-arrivees-en-hausse>
- Oxford business group, « *The report Dubai* », p. 167, 2014, <http://www.oxfordbusinessgroup.com/uae-dubai-2014>
- Parismatch.com [Tourisme : l'impact du printemps arabe, <http://www.parismatch.com/Actu/Economie/Tourisme-l-impact-du-printemps-arabe-153196>]
- Renouveau, R., « Les 3 qualités essentielles d'un bon manager », 2014, <https://www.equipe-gagnante.com/posture-manageriale/les-3-qualites-essentielles-dun-bon-manager/>
- rfi.fr, Férat, A., Jordanie : « attaque armée contre des policiers près du site touristique de Karak », 2016, <http://www.rfi.fr/moyen-orient/20161218-jordanie-attaque-patrouille-police-site-touristique-kerak>
- « Saskia Sassen et la théorisation du concept de ville globale », d'après des documents issus de CASTELLS (Manuel), *L'ère de l'information, la société en réseau*, Fayard, 1998. <http://globalcities.free.fr/mesure.htm>
- Standardiste, <http://www.cidj.com/article-metier/standardiste>
- Standardiste, <http://www.orientation-pour-tous.fr/metier/standardiste,13380.html>
- « The complete resident's guide : Dubai », Explorer publishing & distribution, 2006, p. 531, https://books.google.fr/books?id=II2bd14gcIMC&pg=PA39&hl=ar&source=gbs_toc_r&cad=2#v=onepage&q&f=false
- The rise of coffee in the hospitality industry, European Coffee Symposium, 2016, <http://www.europeancoffeesymposium.com/the-rise-of-coffee-in-the-hospitality-industry/>
- Unites.uqam.ca [Tourisme et loisirs dans le Monde arabe – Aménagement, développement, gestion et mise en valeur des territoires, Colloque international sur le tourisme dans le monde arabe dans le cadre du Sommet mondial « Destinations pour tous », Montréal, octobre 2014, http://www.unites.uqam.ca/cifort/documents/20130905_colloque_tourisme_monde_arabe_fin_al.pdf]
- UNTWO, « L'OMT et Casa Árabe cherchent à promouvoir le développement touristique dans le monde arabe », 2013, <http://media.unwto.org/fr/press-release/2013-06-24/l-omt-et-casa-arabe-cherchent-promouvoir-le-developpement-touristique-dans->
- Veille Info Tourisme, « Panorama du tourisme d'affaires », 2015, <http://www.veilleinfotourisme.fr/medias/fichier/panorama-du-tourisme-d-affaires-note-de-synthese-benedicte-de-seze-092002-1360938189373-pdf>

- « 25% des transports seront sans chauffeur d'ici 2030 à Dubaï. Next Future T fait partie du projet ? », 2016, <https://iatranshumanisme.com/2016/04/27/transports-sans-chauffeur-2030-dubai-next-future-t-fait-partie-du-projet/>

Annexes

Annexe 1

Les principales destinations touristiques dans le monde arabe

Annexe 1 : les principales destinations du monde arabe

Les caractéristiques de la destination touristique constituent un des éléments clés du tourisme. Une destination comprend le lieu visité par le touriste, mais également, tous les produits et services que celui-ci est amené à consommer. Les opérateurs touristiques sont donc amenés à rendre la destination touristique plus attrayante pour les touristes. Or, dans la société actuelle, les touristes sont exposés à de nombreuses informations sur les possibles destinations touristiques. Hormis cela, les moyens de locomotion et de réservation ont été facilités. La concurrence se trouve ainsi renforcée entre les sites touristiques (Botti et *al.*, 2008). Le monde arabe compte plusieurs destinations touristiques localisées en Afrique du Nord et au Moyen-Orient. Il s'agit notamment de l'Irak, la Jordanie, du Koweït, du Liban, de la Libye, du Maroc, de la Tunisie, la Syrie, du Yémen et des Émirats arabes unis (EAU) (Bédard et al. 2010). Cette partie analysera la situation du secteur touristique, ses enjeux et ses opportunités dans les principales destinations touristiques dans le monde arabe.

I. L'Arabie saoudite :

L'Arabie saoudite constitue une autre destination touristique privilégiée dans le monde arabe. Elle se caractérise par sa forte urbanisation. L'importance de la vague de touristes en Arabie Saoudite provient de la présence de plusieurs lieux saints pour la religion musulmane, notamment la Médine, abritant la tombe de Mahomet et la Mecque, lieu de pèlerinage célèbre. Le nombre de pèlerins qui viennent à la Mecque ne cesse de croître, obligeant les acteurs touristiques à faire des aménagements pour les accueillir. En effet, les touristes qui viennent à la Mecque sont passés de 200 000 en 1958 à plus de deux millions en 2005 (Mespelier, Bloc-Duraffour, 2005). De 2008 jusqu'en 2012, les pèlerins venus à la Mecque ont dépassé les trois millions. Mais l'État saoudien a dû restreindre le nombre de visiteurs dans ce lieu saint en 2013 pour cause de travaux de construction de la Grande Mosquée. Ceci a provoqué la réduction de 20 % du nombre de visiteurs. Néanmoins, en 2015, l'activité touristique s'est développée de nouveau, et en septembre 2015, la Mecque a accueilli 5 715 051 pèlerins (Zerrouky, 2015).

La prospérité du secteur touristique en Arabie Saoudite est fortement liée à la religion. Les musulmans ont une obligation religieuse d'accomplir le Hajj. De nombreux pèlerins viennent ainsi à la Mecque pour cet événement religieux tous les ans. Les autorités saoudiennes doivent alors assurer la sécurité de tous les pèlerins ainsi qu'offrir des services de bonne qualité. Cela passe par la construction d'infrastructures permettant de faciliter les déplacements tels que les aéroports, les routes, les hôtels et en cas d'urgence, les hôpitaux. D'autre part, toutes les personnes impliquées dans l'accueil des touristes et chargées d'organiser leur séjour doivent

aussi suivre une formation adéquate de manière à pouvoir aider les touristes à passer d'un endroit à un autre et à trouver les produits ou les services qu'ils cherchent. Pourtant, force est de constater que les différents efforts entrepris pour rendre le séjour agréable ne parviennent pas à satisfaire les consommateurs, surtout au niveau des aéroports et dans les lieux saints (Eid, 2012).

Mis à part le tourisme religieux, le tourisme en Arabie Saoudite peut aussi être motivé par les affaires. Djedda abrite le port et l'aéroport international permettant de faciliter la venue des touristes d'affaires. Ce type de tourisme ne cesse d'augmenter dans cette ville. Les touristes peuvent aussi être tentés de visiter la ville royale de Riyad, où se trouvent la grande mosquée et les palaces modernes (Mesplier, Bloc-Duraffour, 2005). Néanmoins, c'est le tourisme religieux qui prédomine avec 42 % de touristes, suivi par le tourisme d'affaires qui représente 25 % du tourisme en général. Viennent ensuite les visites de famille et d'amis (25 %) et le tourisme de loisir, qui représente 8 % des motivations touristiques (Bédard et al., 2010).

Le développement du tourisme constitue l'une des priorités de l'Arabie Saoudite. Pour atteindre cet objectif, le royaume a amélioré les structures d'accueil et les services proposés. Des services récréatifs ont été conçus pour répondre aux attentes des consommateurs. Les autorités saoudiennes ont entre autres encouragé la participation des acteurs privés dans le développement du tourisme (Burns, 2007). C'est dans cette optique que la destination balnéaire de Tabuk a été créée. Toutefois, des efforts restent encore à faire pour promouvoir la venue des touristes (Bédard et al., 2010). L'évolution du nombre d'arrivées de touristes en Arabie saoudite est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 09 : Nombre d'arrivées de touristes en Arabie saoudite de 2010 à 2013

	2010	2011	2012	2013
Nombre d'arrivées	10 850 000	17 498 000	14 276 000	13 380 000

Source : Banque Mondiale, 2014

<http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/ST.INT.ARVL>

Ce tableau nous montre que de 2010 à 2011, le nombre d'arrivées en Arabie Saoudite a fortement augmenté, passant de 10 850 000 à 17 498 000. Puis, de 2012 à 2013, ce chiffre a

diminué, passant de 14 276 000 arrivées à 13 380 000, ce qui correspond à un écart de 896 000 arrivées.

Néanmoins, le tourisme en Arabie Saoudite se heurte à des difficultés liées au fait que cette activité ne constitue pas une priorité. Le pays regorge en effet de pétrole, sur lequel repose l'économie du pays. Ceci pourrait expliquer en partie le désintérêt des opérateurs touristiques et des touristes de loisir pour cette destination. Par ailleurs, la venue massive des touristes religieux nécessite aussi un effort conséquent pour organiser l'accueil et le séjour de ces pèlerins (Sadi, Henderson, 2005).

Les dirigeants saoudiens ont créé la Commission saoudienne pour le tourisme et le patrimoine (SCTA). Celle-ci a pour mission de gérer les sites touristiques et de lancer des actions permettant de parvenir à un tourisme durable à travers la protection de l'environnement, la valorisation et la conservation de la culture et des valeurs locales (Bédard et *al.*, 2010). Le SCTA assure la conservation des héritages culturels et des patrimoines saoudiens. Pour appuyer les efforts réalisés par cette Commission, les autorités saoudiennes ont aussi mis en place une loi sur les antiquités, les musées et les constructions (unwto, 2014). Outre cela, la SCTA s'intéresse aussi à la construction de nouveaux musées. La construction de ces musées va de pair avec le développement de contrats de collaboration avec trente équipes d'archéologues venant du monde entier (Nassar, 2014). Les musées ainsi construits abriteront les différentes antiquités du pays.

II. La Jordanie :

La Jordanie compte parmi les pays les moins développés du monde. Le tourisme y est l'une des activités clés qui contribue au PIB. Le développement de ce secteur en Jordanie repose d'abord sur la présence d'hébergements et de grands hôtels qui permettent d'accueillir les touristes. À cela s'ajoutent les pensions qui peuvent abriter les voyageurs pendant un certain temps. Mais l'attraction des touristes pour cette destination tient principalement à la richesse de son patrimoine archéologique (Mespelier, Bloc-Duraffour, 2005).

Les sites archéologiques constituent les principales attractions pour les touristes qui viennent en Jordanie. Ils rappellent non seulement l'histoire des communautés, mais reflètent également leur identité. Ils constituent entre autres des opportunités pour les communautés locales, qui peuvent développer des activités autour de ces sites. Par conséquent, elles s'impliquent dans la préservation de ces sites archéologiques (Abu-Khafajah, 2010).

Le principal site touristique de Jordanie est Pétra, ancienne capitale des Nabatéens, devenue aujourd'hui une ville morte, mais conservant encore ses palais, ses tombeaux, sa cité romaine

et son Madaba. La ville est également célèbre pour sa mosaïque byzantine du VI^e siècle. Ce pays abrite entre autres les palais du désert, dans lesquels habitaient les rois omeyyades.

Cependant, les sites archéologiques ne constituent pas les seules attractions en Jordanie. Elle est aussi célèbre pour Aqaba, la station balnéaire du pays. Afin d'étendre cette station, la Jordanie a dû acheter une partie des plages saoudiennes. Les touristes sont aussi attirés par ses héritages, ses ressources naturelles, sa nourriture et sa culture. Il faut noter entre autres que les touristes qui n'ont qu'un budget limité peuvent bénéficier des prix abordables des produits touristiques développés en Jordanie, ce qui pourrait constituer l'un de ses atouts. Enfin, par rapport à d'autres destinations touristiques dans le monde arabe, la Jordanie fait partie des sites les plus sécurisés (Al-Haj Mohammad, Som, 2010).

Pour développer le tourisme en Jordanie, le roi Hussein et son fils Abdallah II ont reconstruit les sites touristiques stratégiques, dont les mausolées des prophètes. La reconstruction des mausolées du prophète était censée constituer un moyen de développer le tourisme religieux en Jordanie. Or, ces rénovations ont également conduit à la rénovation des architectures anciennes qui, pourtant, constituaient un des avantages concurrentiels de la destination touristique (Neveu, 2010).

Malgré les efforts entrepris pour augmenter l'attractivité de la Jordanie en tant que destination touristique, le nombre de visiteurs a connu une régression ces dernières années, comme le montre le tableau suivant :

Tableau 10 : Évolution du nombre de touristes qui visitent la Jordanie entre 1996 et 2015

Année	Nombre de touristes	Année	Nombre de touristes
1996	1 106 000	2006	3 225 000
1997	1 132 000	2007	2 431 000
1998	1 772 000	2008	3 729 000
1999	1 790 000	2009	3 789 000
2000	1 580 000	2010	4 207 000
2001	1 672 000	2011	3 960 000
2002	2 384 000	2012	4 162 000
2003	2 353 000	2013	3 945 000
2004	2 853 000	2014	3 990 000
2005	2 987 000	2015	3 761 000

Source : Banque mondiale basée sur les données de l'Organisation mondiale du tourisme, 2016 (https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/ST.INT.ARVL?locations=JO&year_low_desc=false)

Ce tableau montre que le secteur touristique en Jordanie s'est développé entre 1996 et 2010. À partir de cette année, le tourisme est devenu très instable, et les chutes et les augmentations successives du nombre d'arrivées se succèdent entre 2010 et 2015. Mais force est de constater que le nombre de visiteurs qui se rendent dans cette destination diminue. Ceci pourrait s'expliquer par les risques perçus par les touristes tentés de le visiter. Certains pays comme la France, par exemple, déconseillent à leurs citoyens de choisir cette destination à cause de l'insécurité qui y sévit et notamment des menaces d'attaques terroristes. D'ailleurs, la Jordanie a été déjà ciblée par Daech, le 18 décembre 2016 à Kerak (diplomatie.gouv.fr). Une touriste canadienne et huit Jordaniens ont été tués (Férat, 2016).

III. L'Égypte :

L'Égypte constitue aussi l'une des destinations privilégiées dans le monde arabe. Pour le pays, le tourisme constitue la principale source de devise étatique (Karine Bennafla, 2011). Bien que des attentats soient survenus en Égypte, il a été constaté que le tourisme égyptien continuait de se développer dans les années 2000. Le nombre de touristes qui y viennent semble augmenter

et le nombre de nuitées s'élève aussi (Karthala, pp. 110-115). En 2013, le tourisme a ainsi généré 5,6 milliards de dollars en Égypte (Bugnot, 2014).

Graphique 31 : Évolution du nombre de touristes qui visitent l'Égypte entre 2014 et 2015



Source : Banque centrale égyptienne 2017

Par la suite, comme le montre cette figure, les arrivées ont augmenté entre avril et octobre 2014. Une baisse a été observée au début de l'année 2015. Puis, en avril de cette même année, l'activité touristique a repris son essor.

Les formes de tourisme prépondérantes en Égypte sont le tourisme culturel et archéologique. Mais les touristes peuvent aussi être attirés par la plage et la plongée (Eimers, 2009). Cependant comme de nombreux autres pays arabes, l'insécurité constitue l'un des principaux enjeux du développement du tourisme. L'Égypte se lance donc dans la prévention du terrorisme. L'autorité égyptienne pour le tourisme a souligné son investissement dans le développement du tourisme. Contrairement au cas précédent, le développement du tourisme passe forcément par les investissements de la part du gouvernement. La croissance du secteur touristique égyptien provient entre autres de la construction, au fil du temps, d'une image positive et attirante de l'Égypte. Cette destination touristique est désormais associée aux pharaons et aux pyramides (Eimers, *op. cit.*).

Par rapport à ses voisins, l'Égypte a développé diverses distractions très diversifiées, ce qui fait d'elle une destination très compétitive pour les touristes. Mais dans le cadre d'une optimisation du secteur touristique, le pays doit encore faire des efforts afin d'améliorer ses infrastructures hôtelières, réaménager ses côtes et ses complexes touristiques. Il faut noter, par ailleurs, que le développement du tourisme s'accompagne de risques et de menaces pour le paysage naturel, pour les parcs naturels ainsi que les fonds marins.

L'Égypte a développé l'écotourisme et les visites de sites archéologiques. D'autre part, elle a aussi privilégié les zones abritant les aéroports. Néanmoins, une menace pèse sur le

développement du tourisme dans ces régions, après le crash du Metrojet au Sinaï le 31 octobre 2015. Le crash laisse supposer que des attentats terroristes ont été menés par l'État islamique qui, par ailleurs, a affirmé être à l'origine de l'accident. À la suite de cet événement, les compagnies aériennes Air France et Lufthansa ont pris la décision de ne plus survoler cette zone, (*Le Monde*, 2015).

IV. Le Maroc :

Le tourisme occupe une place importante dans l'économie marocaine. En effet, le tourisme représente 8 % du PIB du pays et crée 350 000 emplois, ce qui correspond à 6 % de la population marocaine. Le développement du tourisme s'est aussi accompagné du développement de l'artisanat, du transport ainsi que de l'agriculture (El Fasskaoui, 2010).

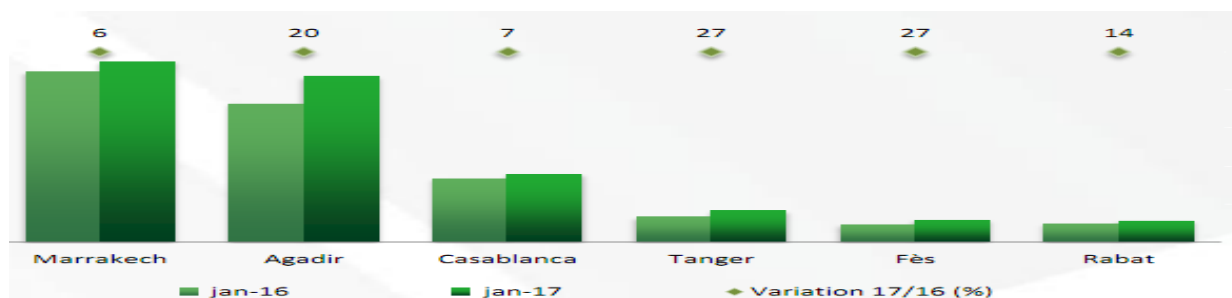
Tableau 11 : Évolution du nombre de touristes qui viennent au Maroc de 2010 à 2016

Point d'entrée	Arrivées des touristes aux postes frontières					Part (%)		
	jan-10	jan-16	jan-17	Variation 17/16 (%)	Variation 17/10 (%)	jan-10	jan-16	jan-17
Total aérien	236 025	254 243	295 750	16	25	81	80	82
A Agadir Almassira	32 874	33 745	37 621	11	14	11	11	10
A Fes-Saiss	5 961	6 359	6 586	4	10	2	2	2
A Tanger Ibn Battouta	12 224	15 186	18 899	24	55	4	5	5
A Mohammed V	84 071	94 635	115 631	22	38	29	30	32
A Marrakech Ménara	88 703	88 354	98 306	11	11	30	28	27
A Rabat-Salé	6 312	11 961	13 836	16	119	2	4	4
Total maritime	26 984	32 620	29 640	-9	10	9	10	8
P Tanger	25 575	11 889	15 512	30	-39	9	4	4
P Tanger Med	-	9 330	11 736	26	-	-	3	3
Total terrestre	28 599	30 008	33 221	11	16	10	9	9
T Bab Sebta	22 555	24 468	27 723	13	23	8	8	8
T Béni Anzar	3 830	3 222	3 342	4	-13	1	1	1
Total	291 608	316 871	358 611	13	23	100	100	100

Source : *Observatoire du Tourisme Maroc, 2017*
<http://www.tourisme.gov.ma/sites/default/files/tbnat-01-17.pdf>

Ce tableau montre que la voie aérienne constitue la principale voie d'accès des touristes au Maroc. Les voies maritime et terrestre ne représentent qu'une faible partie des arrivées des touristes. Nous constatons notamment que de 2010 à janvier 2017, le nombre de visiteurs enregistrés a augmenté, allant de 236 025 à 295 750 arrivées.

Graphique 32 : Les principaux sites touristiques au Maroc et l'évolution du nombre de nuitées sur ces sites entre janvier 2016 et janvier 2017



Source : *Observatoire du Tourisme Maroc, 2017*

<http://www.tourisme.gov.ma/sites/default/files/tbnat-01-17.pdf>

Cette figure montre que Marrakech et Agadir constituent les principaux sites fréquentés par les touristes. De plus, le nombre de nuitées tend à augmenter par rapport à l'année précédente dans tous les sites touristiques.

Cette destination est appropriée pour le développement du tourisme culturel. Les touristes sont particulièrement intéressés par la vieille ville et les villes impériales. Mais l'État s'est surtout lancé, à partir des années 1970, dans le développement du tourisme balnéaire. Le Maroc présente aussi des paysages naturels attrayants. Les touristes y séjournent peuvent notamment apprécier la diversité des cultures (El Fasskaoui, 2010).

Le roi Mohamed VI, depuis 1999, a accordé beaucoup d'intérêt au développement du secteur touristique. Dans cette optique, il a voulu améliorer les infrastructures hôtelières et les services offerts aux touristes. Les améliorations ne concernent pas uniquement les sites et les hôtels, mais également la formation des employés qui y travaillent. Le roi Mohamed VI a conçu le Plan Azur, visant à créer le complexe touristique Saidia Mediterranea (Jiménez, Guerrero, 2010).

Les ports de plaisance contribuent pour leur part à la réduction du sable et de la dune, ce qui ne permet pas une bonne résistance de la zone contre la tempête et conduit au fur et à mesure à la salinisation du milieu. Or, de telles conditions s'avèrent hostiles au développement des végétaux de marais, favorisant ainsi le développement de plantes halophytes. Par ailleurs, la construction d'hôtels conduit à l'agglomération des touristes dans les villes pendant les périodes de vacances, ce qui influe aussi sur l'environnement social des riverains (Jiménez, Guerrero, 2010). L'agglomération de touristes constitue une pression anthropique pour le lieu puisque les activités touristiques se soldent par l'augmentation de la pollution. Il a été par ailleurs constaté

que le Maroc ne dispose pas encore de réseau d'assainissement et de traitement de déchets lui permettant de gérer les déchets (Nakhli, 2010).

Le développement du secteur touristique au Maroc crée de l'emploi et des opportunités pour les communautés locales. Les principaux investisseurs dans ce pays sont les Espagnols. Par ailleurs, la main d'œuvre marocaine a une plus lourde charge de travail, étant donné qu'elle travaille huit heures par jour et quarante-huit heures par semaine (Jiménez, Guerrero, 2010).

Le développement et la durabilité du secteur touristique se sont basés principalement sur la création de stations balnéaires. Cela fait intervenir de nombreux acteurs, notamment les ministères de l'Environnement, du Tourisme, ainsi que les établissements publics. Or, la collaboration entre ces différents acteurs ne peut porter ses fruits, à moins qu'il n'existe une bonne coordination des activités. Mais cette coordination inter- et intra-ministérielle reste faible. À cela s'ajoutent les conflits d'intérêts entre les différents acteurs censés travailler ensemble. Par ailleurs, si les efforts entrepris pour développer le secteur touristique sont louables, des failles ont été constatées en ce qui concerne les mesures d'accompagnement. Dans le cadre de la création de stations balnéaires par exemple, le Maroc n'a pas établi de politique publique nationale permettant de gérer ses côtes, ce qui les rend particulièrement vulnérables. Certes, des documents de référence existent pour régir l'aménagement du territoire national, mais ces textes ne sont pas forcément efficaces (Nakhli, 2010).

V. La Tunisie :

À partir de 1960, la Tunisie s'est lancée dans une politique de développement de son secteur touristique. Actuellement, le tourisme joue ainsi un rôle prépondérant dans l'économie du pays. Auparavant, les opérateurs touristiques proposaient des produits et des services standards, qui ne permettaient pas de satisfaire les attentes des consommateurs. Le gouvernement tunisien s'est trouvé dans l'obligation de diversifier ses produits touristiques en valorisant tous les atouts à sa disposition. Il a favorisé l'attraction des touristes dans les espaces montagneux de Tabarka ainsi que dans les zones sahariennes. Cela a conduit au passage du tourisme de masse, le tourisme balnéaire, à une autre forme de tourisme, plus différenciée et plus concentrée sur les milieux naturels de l'ouest (Marzouki, 2010).

Les touristes peuvent également être attirés par les parcs qui représentent les écosystèmes présents dans le pays : ils peuvent donc admirer les animaux et les plantes dans leurs habitats naturels. Cette forme de tourisme permet notamment à la Tunisie de préserver sa biodiversité tout en promouvant le développement des populations locales qui vivent à proximité de ces parcs. Pour encourager les touristes à se rendre dans la nature, les acteurs du tourisme tunisien

misent sur la création d'infrastructures d'accueil pour le tourisme vert, et mettent également en place des écomusées comme Ichkeul, Châambi, etc.

Toutefois, les résultats escomptés ne sont pas satisfaisants, puisque les touristes qui viennent en Tunisie ne sont pas particulièrement attirés par la diversité de la faune et de la flore de la Tunisie. Ainsi, ce sont principalement les locaux qui jouissent des services offerts par ces parcs. Le faible attrait de ces parcs peut aussi refléter l'insuffisance des efforts pour les valoriser. En ce sens, il est nécessaire d'intégrer le système de parcs nationaux dans le secteur touristique. Cela implique la valorisation, la restructuration et la création de produits touristiques en lien avec les parcs. D'autre part, il semble nécessaire de déterminer des plans d'actions pour réduire les pressions anthropiques qui pèsent sur les parcs et sur la faune et la flore qu'ils abritent (Souissi, 2008).

Le développement du tourisme en Tunisie provient aussi des efforts gouvernementaux pour promouvoir et faire connaître les sites touristiques intéressants. Le ministère du Tourisme ainsi que le Bureau national du tourisme mettent en œuvre des actions de préservation de ces sites touristiques et de leurs histoires. Par ailleurs, ils encouragent la construction de nombreux hôtels destinés à accueillir les touristes (Brown, Spilling, 2009). D'autre part, le gouvernement tunisien a aussi favorisé le tourisme en valorisant certains pôles touristiques comme le Tabarka au Nord-ouest et la zone saharienne dans le Sud-ouest (Marzouki, 2010). Le gouvernement tunisien opte également pour la diversification des produits pour pallier les différents aléas saisonniers qui affectent la rentabilité du secteur touristique. C'est ainsi qu'il a développé le tourisme écologique, de loisir et les congrès. Les activités sportives ont aussi été intégrées dans le cadre du développement du tourisme. Mais l'apparition de ces différentes formes de tourisme n'a pu conduire à atténuer la forme traditionnelle du tourisme en Tunisie, le tourisme balnéaire. La construction de parcs nationaux fait aussi partie des stratégies du gouvernement tunisien pour promouvoir le développement du tourisme écologique. Cette action est menée depuis les années 1970. Certains de ces parcs, comme Ichkeul, ont été classés au patrimoine mondial de l'UNESCO. À cela s'ajoute la reconstruction de sites dégradés au fil du temps, comme le théâtre de Carthage. La formation des guides locaux pour qu'ils remplissent les conditions requises par les consommateurs accompagne les efforts entrepris. Dans cette optique, les guides s'habillent par exemple avec des vêtements traditionnels (Gutron, 2010). Ces différents efforts semblent porter leurs fruits, car le nombre de visiteurs qui viennent en Tunisie a augmenté, indépendamment de leur pays d'origine (Bellamine, 2017).

Dans cette optique, les efforts gouvernementaux se heurtent à un enjeu de taille, caractérisé par la domination du tourisme traditionnel sur toutes les autres formes de tourisme. Ceci provient

du fait que les différents investissements et les projets lancés pour un tourisme durable et respectueux de l'environnement ne tiennent pas compte du contexte du lieu. Il a été observé en effet que les différentes structures hôtelières sont principalement agglomérées dans les zones littorales, ce qui pousse les touristes à séjourner dans ces zones et, par conséquent, à opter pour le tourisme balnéaire (Marzouki, 2010).

VI. L'Irak :

La venue des touristes en Irak a lieu principalement de septembre à janvier et d'avril à juin. Les vestiges des anciennes civilisations et les différents monuments historiques constituent les principales sources d'attraction pour les touristes. Parmi les monuments les plus célèbres d'Irak figurent le Musée national d'Irak, le Baghdadi Museum, la Grande Mosquée de Samara, etc. L'Irak abrite entre autres les vestiges des jardins suspendus de Babylone, le Ziggurat d'Ur, la ville fortifiée de Tell Harmal, les minarets, etc. Les touristes peuvent également apprécier l'une des plus anciennes universités au monde, le Mustansiriyah, fondée en 1234 avant J.-C. Outre cela, l'Irak conserve encore les vestiges et les ruines d'anciennes villes comme Hatra qui comprend aussi le temple du Soleil, Babylone, Khorsabad, etc. Puis, il y a des sanctuaires comme le Karbala, un des lieux saints où se rendent les shiites, et le Najaf, où est enterré le fondateur du chiisme, Ali (Van Harssel, et *al.*, 2015).

Pour promouvoir le tourisme, le gouvernement irakien s'est investi dans la reconstruction de certains vestiges et ruines, comme les jardins suspendus de Babylone, la Porte d'Ishtar, le Palais du Sud et la tour de Babel. Ces différentes reconstructions reflètent la volonté du gouvernement irakien de promouvoir le tourisme. Cependant, les instabilités politiques dont est victime le pays ne permettent pas une forte progression du tourisme irakien. En effet, les touristes européens et américains ne privilégient pas l'Irak comme destination touristique. Avant la guerre du Golfe de 1990 à 1991, 10 % des visiteurs qui venaient en Irak étaient issus d'Europe et des États-Unis. Depuis que l'ancien président irakien Saddam Hussein a été poursuivi par les États-Unis pour détention d'armes de destruction massive et l'intrusion de ceux-ci dans le pays, l'Irak a sombré dans une profonde instabilité, qui n'est pas favorable au développement du tourisme (Van Harssel, et *al.*, 2015).

Malgré ces difficultés qui pèsent sur le tourisme en Irak, il a été constaté que des touristes occidentaux commencent à s'y intéresser. En général, les touristes étrangers engagent des policiers pour les escorter. Toutefois, la proportion d'Européens et d'Américains qui viennent en Irak est toujours plus faible par rapport à celle des pèlerins qui viennent d'autres pays arabes, et principalement de l'Iran, pour effectuer un tourisme religieux. Ils viennent principalement

dans les hauts lieux du chiisme. Les zones considérées comme étant les plus dangereuses sont évitées par les touristes (*Nouvel Obs*, 2013). Malgré les efforts du gouvernement irakien et l'intérêt de certains visiteurs pour cette destination touristique, le tourisme en Irak reste donc limité.

VII. Le Liban :

Jusque dans les années 1970, le tourisme était encore très fructueux au Liban. Les touristes étaient majoritairement des Syriens. Puis, à partir des années 1970 et jusque dans les années 1980, le Liban a été le théâtre de guerres civiles qui ont conduit à la transformation de certains hôtels en base de milices, tandis que d'autres ont servi à abriter les réfugiés. Dans les années 1990, l'État a tenté de reconstruire les ravages de la guerre, mais a rencontré de nombreuses difficultés et l'insécurité continue à dominer. La qualité de la main d'œuvre dans le secteur du tourisme a baissé, ce qui ne permet plus d'offrir des services de bonne qualité.

Outre les problèmes de sécurité, des menaces pèsent également sur les avantages concurrentiels de cette destination touristique. Le gouvernement libanais ne montre pas de volonté d'optimiser le secteur touristique (Buccianti-Barakat, 2007). Le manque de planification et de prises de mesures concrètes pour améliorer la situation du tourisme se poursuit aujourd'hui. Ainsi, aucune politique ou action n'a été menée par le gouvernement libanais pour restaurer et conserver son patrimoine historique et archéologique. Pendant les conflits, des mines ont été placées dans de nombreux sites libanais, tandis que d'autres sites ont été pillés. Comme tous les autres pays arabes, le Liban possède des sites qui pourraient intéresser les pèlerins, comme la vallée sainte et la forêt des Cèdres de Dieu. Or, ces deux sites restent encore inaccessibles et la construction d'infrastructures routières n'est pour l'instant pas prévue. Par ailleurs, les plans d'urbanisation mis en place ne respectent pas les sites qui pourraient attirer les touristes religieux. Aucune entité ne conserve ni n'exécute des études des sites archéologiques d'intérêt, ce qui ne permet pas de dénombrer directement les sites à préserver et les moyens à mettre en œuvre pour les valoriser. Le gouvernement libanais n'a pas encore mis en place une législation permettant de conserver les sites d'intérêt touristique. Les lois existantes doivent être mises à jour pour tenir compte de la situation actuelle, (<http://journals.ub.uni-heidelberg.de>).

Le Liban constituait aussi une destination touristique très prospère auparavant, dans le Moyen-Orient. Cependant, il a été observé que le Liban n'a pas pu garder son positionnement sur le marché touristique. Dans les années 1960 en effet, il possédait déjà des atouts touristiques considérables par rapport aux autres pays arabes. Cela venait du fait qu'il mêlait culture occidentale et orientale à travers la construction d'hôtels et de cafés. Le développement du

secteur touristique au Liban tient entre autres à la présence d'écoles hôtelières depuis 1949. Par la suite, la Croix-Rouge a pris le relais pour former des guides touristiques libanais. La formation des étudiants qui voulaient faire carrière dans le domaine touristique était alors assumée par l'État (Buccianti-Barakat, 2007).

L'expansion récente du tourisme au Liban s'est accompagnée d'une diversification des activités et de la nécessité d'adaptation de la formation des acteurs du tourisme aux nouvelles exigences des consommateurs. Elle est donc à l'origine de l'augmentation d'offres de formation dans le domaine de l'hôtellerie et de la restauration au Liban actuellement. Mais dans la plupart des cas, les employés sont titulaires du baccalauréat ; très peu sont parvenus à faire des études universitaires. La formation des employés se fait donc sur le tas, auprès de professionnels qui se chargent de transmettre leurs acquis issus de plusieurs années d'expérience dans le métier (Longuenesse, 2014). Or, ceci ne permet pas d'avoir des employés qualifiés qui pourraient répondre aux attentes des consommateurs.

L'intervention des acteurs du domaine privé a conduit ensuite à l'amélioration de la qualité de la formation proposée aux étudiants, pour que celle-ci puisse s'adapter aux exigences et aux attentes des consommateurs. Mais les différents événements politiques et sociaux qui ont frappé le pays ont réduit l'importance du secteur touristique. Pour illustrer ce fait, la guerre civile qui a eu lieu de 1975 à 1990 a impacté considérablement le secteur touristique. Le Liban n'est plus une destination prisée par les touristes (Buccianti-Barakat, 2007). Cela est manifeste dans le tableau suivant :

Tableau 12 : Évolution du nombre d'arrivées au Liban entre 1995 et 2015

Années	Nombre d'arrivées	Années	Nombre d'arrivées
1995	450 000	2006	1 063 000
1996	424 000	2007	1 017 000
1997	558 000	2008	1 333 000
1998	631 000	2009	1 844 000
1999	673 000	2010	2 168 000
2000	742 000	2011	1 655 000
2001	837 000	2012	1 366 000
2002	956 000	2013	1 274 000
2003	1 016 000	2014	1 355 000
2004	1 278 000	2015	1 518 000
2005	1 140 000		

Source : Banque mondiale sur la base des données de l'Organisation mondiale du tourisme, 2017

Ce tableau montre que le secteur touristique est très instable au Liban. Il connaît un développement progressif entre 1995 et 2004. L'année suivante jusqu'en 2007, le nombre d'arrivées a chuté avant de progresser de nouveau pour atteindre un pic en 2010, avec 2 168 000 arrivées. Depuis, les arrivées ont chuté (1 274 000 arrivées en 2013). Une modeste augmentation a été observée les années suivantes, mais le tourisme n'a pas encore atteint le niveau optimal qu'il a connu en 2010. Il semble que la question de la sécurité laisse aussi à désirer dans ce pays (*diplomatie.gouv.fr*), ce qui explique la méfiance des visiteurs potentiels.

VIII. Le Yémen :

Les touristes qui viennent visiter le Yémen sont principalement intéressés par les antiquités et la culture yéménite. Mais certains touristes s'y rendent pour des affaires. En 2009, le Yémen compte environ 400 000 touristes par an, ce qui génère un revenu de 309 millions de dollars. Le séjour moyen est de quatre à cinq jours. Les Européens sont les principaux touristes qui viennent visiter le Yémen. Les touristes viennent souvent en groupe et rarement seuls. Mais pour assurer leur sécurité, ils sont souvent escortés par des militaires. Les touristes viennent pendant la saison la moins chaude de l'année, entre décembre et mars. Au Yémen, le tourisme domestique est également prépondérant et consiste fréquemment à faire des randonnées dans le désert. Ce type de tourisme se concentre dans le sud du pays (Boniface, Cooper, 2009).

L'île de Socotra constitue l'un des principaux sites touristiques du Yémen. Plusieurs activités y sont proposées, par exemple le trekking et la plongée. Pour encourager les visiteurs à effectuer du tourisme dans ce site et pour faciliter leurs déplacements, le gouvernement yéménite a ouvert un aéroport à Socotra. Mais il existe encore des enjeux pour le développement du tourisme dans cette île. En effet, les Yéménites s'opposent au développement de l'activité de plongée.

À Sanaa, les visiteurs peuvent admirer les architectures des bâtiments de l'ancienne ville, classée au patrimoine mondial de l'UNESCO (Boniface, Cooper, 2009). Depuis 1980, un plan d'action a en effet été mené par l'UNESCO pour restaurer et conserver la vieille ville de Sanaa. Mais cette démarche nécessite la conservation de l'architecture des bâtiments anciens ainsi que la sélection des matériaux qui vont être utilisés dans le cadre de la reconstruction. Or, des enjeux pèsent sur la réalisation de ce projet. D'une part, la construction d'habitations modernes détruit l'image de la vieille ville, et d'autre part, les autorités locales sont incapables de maîtriser l'expansion de ce phénomène dans la capitale. À cela s'ajoutent l'utilisation de matériaux qui ne respectent pas l'architecture de départ et l'absence de système pour évacuer l'eau.

La construction de nouvelles maisons et la circulation de véhicules détruisent inexorablement l'image de l'ancienne ville. Pourtant, la ville de Sanaa constitue l'une des principales attractions des touristes au Yémen. La conservation ne peut donc être menée à bien, à moins d'instaurer des règles de conduite auprès des habitants locaux. Certes, les autorités locales montrent de l'intérêt pour la conservation de la ville, mais les mesures d'accompagnement et les moyens mis en œuvre pour atteindre le but restent insuffisants (Stadnicki, 2010). Ceci illustre l'enjeu de la préservation des sites historiques au Yémen.

Outre cela, les touristes peuvent aussi visiter les sites archéologiques comme Baraqish, l'ancienne cité minéenne (Boniface, Cooper, 2009). Par exemple, une mission archéologique italienne a été menée de 2005 à 2006 dans cette ancienne cité pour chercher des indicateurs d'activités ainsi que des sédiments. Les archéologues ont entre autres conduit une recherche permettant de recueillir des informations sur cette ancienne ville et de la dater (Fedele, 2011). Mis à part cette ancienne cité, les archéologues peuvent encore mener des recherches dans la zone comprise entre Marib et /Sirwâ/h, à la recherche des déserts kites, supposés abriter des instruments développés par les anciens pour piéger les animaux (Skorupka, 2010).

La culture yéménite pourrait constituer une source d'attraction pour les touristes. Néanmoins, les bouleversements politiques et la situation économique du pays ainsi que la raréfaction de ses ressources naturelles constituent des enjeux majeurs pour le Yémen. Sa culture est certes très intéressante, mais le Yémen est beaucoup plus connu pour les attaques terroristes et pour

les attaques d'étrangers qui s'y perpétuent (Lackner, 2014). Par ailleurs, le conflit actuel interdit toute arrivée de touriste.

IX. La Syrie :

Les Arabes constituent 75 % de l'ensemble des touristes qui viennent visiter la Syrie. Il s'agit notamment des Libyens, des Irakiens et des Jordaniens. Il a été remarqué entre autres, que les touristes arabes sont les plus enclins à rester le plus longtemps en Syrie par rapport aux touristes venant de pays non arabes. Par ailleurs, cette classe de touristes vient souvent en famille. En 2008, la Syrie a enregistré six millions de touristes arabes et étrangers. Auparavant, les Américains s'intéressaient à cette destination touristique, mais ces dix dernières années, leur nombre a diminué. Les Européens, eux, représentent 15 % des touristes qui viennent visiter la Syrie. Les plus nombreux parmi eux sont les Allemands, les Français, les Anglais et les Italiens (Darke, 2010).

Le centre culturel syrien promeut le tourisme dans cette destination touristique à travers l'organisation d'expositions permettant aux visiteurs d'attirer les entreprises touristiques et de sensibiliser les touristes à l'attractivité de ce pays. En 2008, le directeur de l'Organisation du tourisme et de la culture iranienne a incité ses compatriotes à visiter la Syrie comme étant l'une des principales destinations des Iraniens (Von Maltzahn, 2015). Jusqu'en 2010, la Syrie a encore constitué une destination touristique intéressante dans la mesure où l'insécurité était faible (Darke, 2010).

Le développement du secteur touristique syrien passe par des investissements dans le domaine du secteur hôtelier, des services et des projets touristiques. Pour promouvoir le secteur, le gouvernement syrien offre l'exonération fiscale des projets de construction d'infrastructures touristiques pendant les sept premiers mois du projet. Les compagnies qui investissent dans l'infrastructure touristique sont principalement des Saoudiens, mais aussi des Allemands et des Russes.

D'autre part, l'État investit 13 % de sa main d'œuvre dans le secteur touristique, et augmente de 250 % le budget qu'il alloue au marketing du tourisme afin de donner une image positive et spécifique du pays. Par ailleurs, le gouvernement tente aussi de promouvoir le tourisme religieux en mettant en valeur les anciens sites chrétiens par exemple. Ceci a été lancé par exemple pendant l'année de Saint-Paul, de 2008 à 2009. Les actions menées par le gouvernement syrien ont porté leurs fruits : les revenus touristiques ont augmenté de 15 % par an. Le secteur touristique apporte 31 % de la devise étatique ((Darke, 2010).

Bien que la Syrie possède des opportunités pour attirer des nombreux touristes, elle reste encore vulnérable en ce qui concerne les infrastructures permettant d'accueillir les visiteurs. À cela s'ajoute la nécessité de mettre en place une stratégie permettant de prolonger le séjour des touristes. Par ailleurs, il est nécessaire que la Syrie améliore la protection de l'environnement et mette en place une stratégie pour réduire la pollution. Ces dernières années, les touristes semblent s'intéresser à la culture de la Syrie. La conception d'une autre forme de tourisme impliquant les grands hôtels et les populations locales devrait par conséquent, être envisagée (Darke, 2010). Cependant, la construction d'infrastructures semble encore être difficile pour la Syrie dans un contexte d'instabilité politique et de guerre (*Libertation.fr*). Les conflits, les pertes humaines et les pertes matérielles affectent inexorablement le secteur touristique depuis 2010.

X. Les Émirats arabes unis :

Les Émirats arabes unis regroupent sept émirats : Abou Dhabi, Ajman, Sharjah, Dubaï, Fuajïrah, Ras el Khaïmah et Oumm al Qaiwain, dont l'économie dépend principalement de la manne pétrolière. Pourtant, les ressources en pétrole se raréfient, obligeant les émirats à optimiser d'autres secteurs d'activité afin que l'économie ne dépende pas uniquement du secteur pétrolier. C'est ainsi qu'ils se sont tournés vers le secteur touristique en se focalisant sur les côtes, le désert et les complexes sportifs. L'attractivité de cette région provient des prix de consommation intéressants, du climat ensoleillé pendant l'année et de la mise en place d'infrastructures importantes, notamment à Dubaï. Dubaï constitue la troisième destination mondiale pour les touristes d'affaires (Mommens, 2006). Ce résultat est censé encore s'améliorer dans les années à venir, surtout dans le cadre de l'accueil de l'Exposition universelle en 2020.

Le développement du tourisme à Dubaï semble découler de l'organisation de différents évènements pour attirer les investisseurs. Certaines entreprises cherchent à travers ces évènements des partenaires qui pourraient les aider à vendre leurs produits sur le marché international. C'est également l'occasion pour les entreprises de garder le contact avec leurs clients, de suivre l'évolution du marché, et d'évaluer l'environnement dans lequel leur activité se développe. Le développement du tourisme d'affaires semble aussi aller de pair avec l'établissement du Dubaï World Trade Center (DWTC) depuis 1979. Ce dernier est impliqué dans la promotion du commerce international au Moyen-Orient à travers l'organisation d'évènements, de conférences et d'expositions. Parmi les évènements organisés par le DWTC figurent une conférence des UAE sur la santé dentaire, le Middle East Electricity, etc. Le

tourisme d'affaires représente d'ailleurs un développement important par rapport à d'autres formes de tourisme à Dubaï ; il présente l'avantage de ne pas être influencé par la saison (Waheed, Tembahare, 2015).

Dans le cas de Dubaï, les touristes sont majoritairement âgés de 35 à 49 ans, suivis par la classe d'âge comprise entre 25 et 34 ans. Ces deux classes peuvent entreprendre le voyage non seulement pour le plaisir, mais également pour les affaires. Cependant, ces dernières années, il a été remarqué que la demande augmente chez cette dernière classe d'âge. Ceci provient du fait que la ville offre des opportunités pour faire des rencontres professionnelles, tout en se divertissant (Mehta *et al.*, 2014).

Par rapport aux autres pays arabes, les EAU jouissent d'une stabilité politique et économique relativement meilleure. Ils bénéficient en effet de la manne pétrolière, qui leur a permis de s'enrichir et de se lancer dans des projets ambitieux. Abu Dhabi et Dubaï, par exemple, se démarquent par leur richesse économique, mais également par leur stabilité politique. Ce sont des villes où le taux de criminalité reste très faible. Par ailleurs, le développement du tourisme dans les EAU provient aussi de l'investissement du gouvernement des EAU dans le domaine du tourisme, afin de diversifier l'économie et de pallier la chute de la production de pétrole. Ainsi, le tourisme se trouve au centre de la politique des EAU au même titre que le développement des télécommunications, la construction d'infrastructures, etc. (Henderson, 2006).

Après avoir survolé les différentes destinations touristiques arabes, nous pouvons à présent réaliser une synthèse de leurs atouts et des différentes formes de tourisme promues par les opérateurs touristiques. Les différences entre les destinations touristiques sont résumées dans le tableau suivant.

Tableau 13 : Le type de tourisme pratiqué et les potentiels des destinations touristiques arabes

Destinations	Principales formes de tourisme	Atouts touristiques
Jordanie	Écotourisme Tourisme archéologique Tourisme culturel	Grands hôtels Sites archéologiques Stations balnéaires Plages Ressources naturelles Nourriture Culture Produits touristiques à faible prix
Arabie Saoudite	Tourisme religieux Tourisme d'affaires Tourisme de loisir	Lieux saints Hôtels internationaux, palaces modernes Sites historiques Stations balnéaires
Égypte	Tourisme culturel Tourisme religieux Tourisme médical Écotourisme Tourisme d'aventure	Sites historiques Sites archéologiques Culture Ressources naturelles Produits touristiques à prix bas Sites sous-marins Lieux saints
EAU	Tourisme d'affaires Tourisme sportif	Côtes Désert Complexes sportifs
Tunisie	Tourisme culturel Tourisme médical Écotourisme	Stations balnéaires Sites historiques Ressources naturelles

Nous pouvons constater que mis à part les EAU, les principales attractions des destinations touristiques arabes sont constituées par les sites historiques, les anciennes cités et les sites

archéologiques. D'autre part, nous pouvons aussi observer que le tourisme religieux est la forme de tourisme la plus prépondérante dans ces destinations touristiques. Dans ce cadre, la préservation des sites religieux, historiques et archéologiques se trouve à la base même du développement du tourisme dans les pays arabes.

Nous avons cependant également souligné que le tourisme pourrait être fortement limité par le contexte politique et social de la destination touristique. Nous avons pu développer ici le cas de l'Irak et de la Syrie et du Yémen. Même les pays qui ont développé le tourisme depuis plusieurs années, comme la Tunisie et l'Égypte, sont victimes de la baisse du nombre de touristes, suite aux attentats et aux fragilités socioéconomiques et politiques consécutives au Printemps arabe. Les EAU jouissent d'une certaine stabilité politique et économique, ce qui constitue une opportunité pour les investisseurs. Ceci pourrait expliquer la prépondérance du tourisme d'affaires dans les EAU par rapport aux autres destinations touristiques arabes. D'autre part, l'exploitation de l'or noir constitue une activité importante pour l'économie de ces pays. Cependant, le tourisme du pays semble être fortement lié au climat des affaires. Pour attirer les touristes et pour se démarquer par rapport à la concurrence, les EAU se lancent dans la réalisation de projets ambitieux résultant d'un avantage concurrentiel artificiel, mais unique. La construction de complexes hôteliers et de palaces modernes dans des endroits uniques leur a permis d'attirer les touristes. Dans ce cas, les touristes pourraient être davantage attirés par les EAU par rapport aux autres destinations arabes.

Enfin, dans cette section, nous avons pu montrer que la culture des populations locales pourrait également être valorisée dans le cadre du développement du secteur touristique. La cuisine, les traditions, les us et coutumes constituent l'identité de ces populations et leur permettent de se démarquer des populations des autres régions du monde. Mais le tourisme conduit à des échanges entre les riverains et les visiteurs, ce qui ne manque pas d'impacter sur leur culture et leur comportement. Une stratégie doit donc être mise en place pour éviter la perte de ces traditions, parallèlement au développement du secteur touristique.

Annexe 2

Les métiers dans l'hôtellerie

Annexe 2 : les métiers dans l'hôtellerie

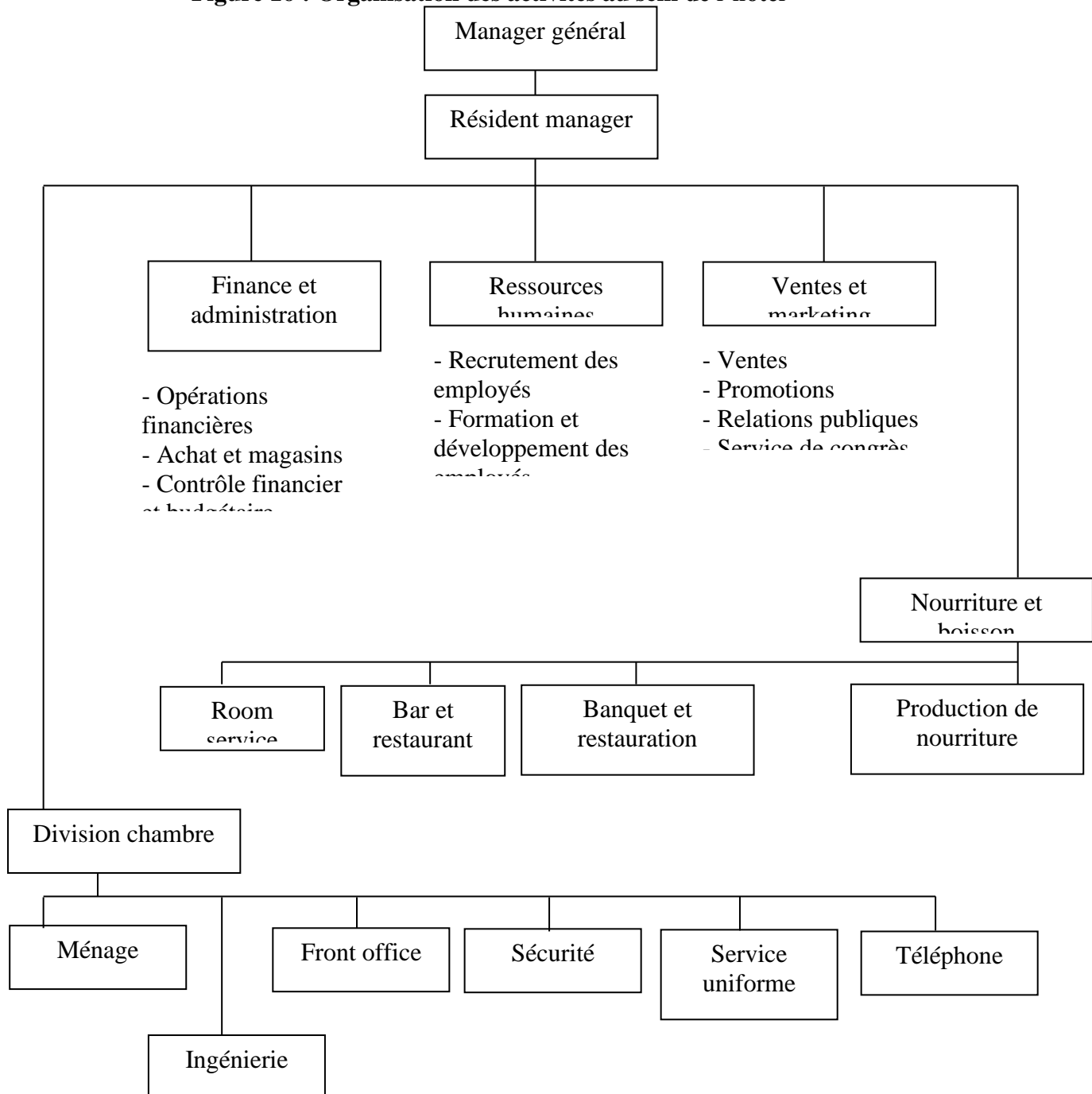
Le développement du tourisme va de pair avec le développement de l'hôtellerie. Les touristes qui viennent dans une destination touristique paient des services et des produits. La conception et la distribution de ces produits touristiques conduisent à la création d'emplois. Les services touristiques se caractérisent par leur intangibilité, leur périssabilité, leur hétérogénéité et leur inséparabilité (Mensah, 2013). L'intangibilité suppose que le service ne peut pas être observé ou palpé comme un produit touristique. Au niveau de l'hôtellerie et de la restauration, les consommateurs évaluent les qualités de service d'un hôtel en fonction de leur expérience et recourent à des attributs tangibles comme le décor du restaurant, etc. L'inséparabilité suppose que le service est produit et est consommé en même temps. Les services sont produits dans le lieu de consommation et l'attitude et la présentation de la personne qui fournit le service compte parmi les facteurs de satisfaction des consommateurs. Les services ainsi conçus sont uniques et ne peuvent pas être répétés fidèlement. C'est la raison pour laquelle, les services sont dits hétérogènes. Et finalement, ce sont des produits périssables qui ne peuvent être stockés pour une consommation ultérieure (Mensah, *Op. Cit.*).

A Dubaï, l'hôtellerie est un support crucial du développement du secteur touristique, mais aussi une source de devise étatique importante. Selon le DTCM, la recette du secteur hôtelier était passée de 3,5 milliards Dh en 2007 à 4,3 milliards Dh en 2008. Pour la même période, le nombre de visiteurs et le nombre de nuitées ont aussi augmenté respectivement de 7% et de 10% pour le premier semestre 2008. Les hôtels ont dû alors augmenter le nombre de chambres et d'appartements depuis 2007 (Maghzi et *al.*, 2011). L'hôtellerie à Dubaï est alors un secteur très rentable à Dubaï. Mais dans un contexte de forte compétitivité entre les hôtels, il convient de déterminer les différentes opportunités, les faiblesses de l'hôtellerie dans cette partie du monde.

Les métiers d'exécution :

Les hôtels vendent des services aux touristes. Leurs missions consistent à donner à leurs clients des logements, de la nourriture mais aussi, des divertissements. Cela requiert le recrutement de nombreux employés (Mensah, 2013). L'organisation des différentes activités au sein d'un hôtel est représentée sur la figure suivante :

Figure 16 : Organisation des activités au sein de l'hôtel



Source : Organigramme d'un hôtel (d'après Mensah et Mensah, 2013, p.61, traduction libre)

Le bar est devenu, un des facteurs d'attractivité des touristes dans les hôtels. A l'instar de nouveaux goûts, les consommateurs sont aussi en quête de nouveautés en matière de boissons, de cocktails. Ainsi, les cocktails sont devenus très populaires dans de nombreux hôtels. Par ailleurs, la mise en place d'un bar répond aux attentes des consommateurs pour expérimenter ces nouvelles boissons. L'innovation dans la conception de ces boissons s'accompagne des

innovations dans les équipements et les verreries permettant de concevoir de nouveaux produits (Murphy, 2014).

Le barman ou l'employé de bar est chargé de servir des boissons alcooliques ou non dans les bars. Il fait l'inventaire des boissons au bar et sert des boissons simples ou mélangés (cocktail). Pour pouvoir mener à bien ses missions, le goût et la capacité à différencier les différents goûts et parfums lui permet de faire des mélanges de créer des cocktails et des boissons spéciales. Quand le consommateur consomme au bar, le barman doit s'assurer que celui-ci a l'âge légal pour fréquenter ce genre de lieu et pour consommer. Ce n'est qu'après cette vérification qu'il peut servir les boissons alcooliques (Boshoff, 2015). Mais ce ne sont pas uniquement, les personnes susceptibles de ne pas avoir l'âge légal pour consommer de l'alcool qui doit être surveillé par les barmans, mais également, les personnes qui présentent déjà des signes d'intoxication. Et pourtant, force est de constater que les barmans ne sont pas très attentifs en ce qui concerne ce propos. Les consommateurs qui paient et qui se montrent gentils et savent négocier en même temps, arrivent toujours à convaincre le serveur de leur servir une autre consommation (Buvik, 2013).

Le serveur dans les cafés, bar et brasserie, se trouve confronté à un nouveau type de consommateurs : un consommateur ayant de nombreuses connaissances concernant la boisson qui lui est servi. Ainsi, le serveur a le devoir de convaincre le consommateur sur la pertinence du produit qui lui est servi. D'autre part, il doit aussi faire preuve de créativité dans sa technique de vente. Ceci dépend du type de produits vendu. La vente de café et de thé par exemple, se faire de manière suggestive, tandis que les cocktails sont vendus en mettant en œuvre des méthodes de préparation très attirants pour le consommateur (Wood, 2013).

Le métier de barman nécessite une certaine créativité de la part du barman afin qu'il puisse mélanger les ingrédients et proposer des produits qui satisfassent les attentes des consommateurs. Certes, ils connaissent et maîtrise les différentes caractéristiques des boissons, mais en même temps, ils sont aussi amenés à expérimenter de nouvelles créations artisanales en se basant sur la mixologie. Non seulement l'esthétique du produit est tenue en compte, mais également son goût. Ainsi, le métier de barman dépasse le simple de servir passivement les boissons. Il s'agit d'un métier actif nécessitant des échanges interpersonnels avec les consommateurs et des expériences sensoriels (Ocejo, 2010).

Les barmans interviennent avant même l'ouverture du bar. Ils travaillent pendant l'ouverture de celui-ci jusqu'à sa fermeture. Comme tous les autres serveurs, les barmans doivent aussi être présentables et faire preuve d'une bonne conduite envers les consommateurs. Cela implique une bonne capacité de communication avec les consommateurs et de prendre leurs commandes

en main. Pour attirer un plus grand nombre de consommateurs, les barmans doivent concevoir des menus de bars. Le barman bénéficie parfois de développer leurs compétences. Pour les hôtels, la performance de leurs barmans dans la conception de boissons uniques permet d'augmenter le nombre de consommateurs (Sekaringtyas, 2010).

La qualité du service dans le bar conditionne la perception de l'expérience des boissons par les consommateurs. Cette expérience comporte des facteurs tangibles et des facteurs intangibles. Les aspects tangibles peuvent se référer par exemple au goût, aux parfums, à la présentation, etc. du produit. Les aspects intangibles pour leur part, reprennent tous les autres facteurs qui ne sont pas directement inclus dans le produit consommé mais qui influencent pourtant, l'expérience du consommateur. Parmi eux se trouvent par exemple, l'atmosphère dans laquelle, le consommateur consomme, la musique diffusée, etc. (Murphy, 2014).

Ces dernières années, les industries hôtelières ont pris conscience de l'importance du café pour attirer les consommateurs. Il semble en effet, qu'ils se sont heurtés à la concurrence des pubs. Pour se rattraper, nombre d'entre eux ont choisi de développer ce service. Bien que de telles approches soient principalement rencontrées en Europe, il n'est pas rare que les autres pays suivent cette tendance. Les consommateurs cherchent le goût authentique et un service de bonne qualité lorsqu'ils consomment du café. Et pourtant, le service de café dans les hôtels semble ne pas satisfaire les consommateurs et en ce sens, ne les incite pas à y retourner. Il a été démontré que le consommateur peut être satisfait par tous les services offerts par l'hôtel à cinq étoiles et décider de ne pas y retourner après constatation d'un service de pauvre qualité en matière de café (European Coffee Symposium, 2016).

La restauration constitue une branche importante dans le domaine de l'hôtellerie. Certes, les restaurants servent des repas aux consommateurs, mais en même temps, cet espace est devenu un lieu de socialisation. Dans cette optique, les rencontres et les discussions sont fortement favorisés pendant les repas. Ainsi, les différents acteurs de la restauration sont amenés non seulement à satisfaire le besoin des consommateurs de se nourrir, mais également de répondre à leurs attentes de socialisation. Toutes les démarches, les services et les produits devraient donc permettre de donner aux consommateurs une bonne expérience.

La restauration consiste à concevoir et à servir de la nourriture aux consommateurs. Ce service consiste à gérer la préparation des repas et des services. Mais les tâches des employés dans le domaine de la restauration et des traiteurs ne se limitent pas uniquement à la préparation de menus et de boissons et leur livraison auprès des consommateurs. Cela provient du fait que le rôle du restaurant a changé au cours du temps. Le restaurant est un lieu de socialisation pour les consommateurs. Ainsi, les consommateurs sont prêts à faire des dépenses parfois extravagantes

pour expérimenter de nouvelles préparations, des ambiances et des services uniques (Subakti, 2013).

L'évolution des métiers de la restauration et des métiers de bouche suit l'évolution des exigences et des attentes des consommateurs. Les consommateurs actuels sont exposés à de nombreuses propositions et à de multiples informations concernant les produits et les services proposés par tel ou tel restaurant, tel ou tel hôtel. Outre à cela, les échanges culturels conduisent aussi les acteurs du tourisme et de l'hôtellerie à concevoir des produits innovants qui se démarquent de leurs concurrents. Les personnes qui font un métier de bouche doivent donc tenir compte du profil des consommateurs. Par ailleurs, les consommateurs cherchent à se distinguer en fréquentant tel ou tel restaurant, tel ou tel hôtel. Lors des services alors, les employés des hôtels et des restaurants doivent remarquer le statut social des clients et leur donner des services privilégiés permettant leur distinction et de « justifier » en quelque sorte, la qualité des services ainsi que les faveurs qui leur sont réservées. Cela est particulièrement courant dans les hôtels de luxe où les services sont très hétérogènes en fonction du statut social du client. Par exemple, les nouveaux riches issus des pays émergents n'obtiennent pas les mêmes faveurs que les clients riches issus de pays industrialisés et qui ont déjà construit leurs noms et ont accumulés leurs richesses de générations en générations (Pinna, 2015).

Alors qu'auparavant, les touristes d'affaires étaient des hommes, la société actuelle assiste à l'émergence des femmes dans les postes à responsabilité. Or, les femmes n'ont pas les mêmes attentes que les hommes. D'autre part, les restaurants et les dîners d'affaires s'imposent aussi comme étant des opportunités pour discuter avec les partenaires. Désormais, les entreprises les plus puissantes cherchent à impressionner leurs clients à travers les divertissements dans les hôtels ainsi que les expériences pendant les dîners. Il a été constaté entre autres, que les consommateurs actuels sont émotifs et cherchent à travers toutes leurs expériences, beaucoup d'émotions. C'est la raison qui amène les hôteliers à accorder une importance grandissante aux décors de la salle, ainsi qu'à la présentation des repas. Les différents produits qui leur sont présentés doivent offrir des expériences uniques tant au niveau de la vue, du toucher, du parfum et du goût. Cela suppose que les métiers de bouche doivent aussi s'accompagner de la diffusion de musique approprié qui suscite le bien-être, la satisfaction. En d'autres termes, les métiers de la restauration nécessitent la considération des décors, des profils du client et de leurs attentes.

1. Les chefs cuisiniers et les restaurateurs :

Le chef de cuisine ou le chef exécutif se charge des différentes tâches reliées à la cuisine. Cela inclut la création de menu, la gestion des employés de cuisine, l'organisation à l'intérieur de la

cuisine, l'achat, le contrôle et la réalisation des inventaires des matériels et des ingrédients disponibles dans la cuisine. Il mobilise les staffs de cuisine en fonction des commandes des consommateurs et les commandes réalisées par table. Il s'assure que lors de la livraison, les plats parviennent bien au niveau des consommateurs qui les ont commandées et que les plats livrés répondent bien aux attentes des consommateurs et suivent les standards.

Dans son métier, le chef de cuisine est amené à apprendre et à adopter les nouvelles techniques de préparation de repas ainsi que les tendances en matière de présentation. Cela le permet d'innover le menu et de le diversifier de manière à satisfaire les consommateurs. Parfois, il est amené à assister d'autres chefs de cuisine. Le chef de cuisine est une personne familiarisée avec les différents endroits au sein de la cuisine si bien qu'il lui est facile de mettre la bonne personne à la bonne place et de contrôler les différentes activités des staffs de la cuisine. Les rôles et les fonctions de ces employés doivent lui être familiers (Boshoff, 2015).

Ces dernières années, les clients sont à l'affût de nouveaux goûts. La cuisine classique européenne, tend à être délaissée au profit de menus plus épicé rencontré dans la cuisine indienne par exemple. La cuisine chinoise concurrence la cuisine mongolienne et plus particulièrement, le barbecue. D'autre part, il a été constaté que la cuisine française est aussi rivalisée par la cuisine méditerranéenne. Les consommateurs n'hésitent pas à goûter la chair des zèbres ou des alligators plutôt que la chair des zébus ou des moutons qui ont été depuis longtemps consommés par l'Homme. Ainsi, les restaurants se trouvent dans l'obligation de trouver non seulement des nouvelles recettes, mais également de trouver de nouveaux ingrédients susceptibles d'intéresser les clients et permettant de se démarquer des concurrents. Outre la recherche de nouveaux goûts, les consommateurs actuels accordent aussi beaucoup d'attention à la diététique et aux impacts de leurs nourritures sur leur santé. L'hygiène constitue un critère très important pour le choix de prendre un repas dans tel ou tel hôtel. Les clients se montrent aussi particulièrement vigilants en ce qui concerne les capacités et les caractéristiques du staff. Par exemple, les staffs qui parlent l'anglais sont plus susceptibles d'attirer les consommateurs multinationaux par rapport à d'autres qui ne parlent que le français (Andrews, 2013). L'originalité d'un plat commence par le choix des ingrédients qui vont être utilisés lors de la préparation. L'expérience se poursuit avec le goût et le plaisir que le consommateur ressent lorsqu'il voit la présentation des plats, leurs couleurs, leurs parfums. Ainsi, les chefs cuisiniers doivent avoir une bonne maîtrise des techniques de cuissons et des recettes issues de différentes cultures (Subakti, 2013).

D'autre part, les employés du métier de la restauration sont aussi amenés à faire face à l'émergence du secteur de fastfood et à la standardisation des produits et des services fournis

aux clients. La standardisation des produits et des services permet d'homogénéiser ou tout au moins, de réduire les variations pouvant être observées par les consommateurs au dans les différents points de vente. Nombreux sont ceux qui optent pour des restaurants à thèmes. Dans cette optique, les employés sont aussi amenés à véhiculer cette image de l'entreprise pour laquelle, ils travaillent. La standardisation permet aux entreprises hôtelières de réduire les dépenses allouées à la formation des employés. Les échanges entre les visiteurs et les riverains conduisent à des modifications de la culture culinaire de la destination touristique. Ainsi, la société actuelle est témoin de la globalisation de la culture culinaire (OIT, 2010).

Les consommateurs cherchent et achètent une bonne expérience au sein d'un restaurant. Dans cette démarche, ils sont prêts à faire des dépenses élevées à condition que les plats présentés soient à la hauteur de leurs attentes. C'est la raison pour laquelle, les grands hôtels n'hésitent pas à embaucher des cuisiniers de bonne renommée qui peuvent donner cette expérience de qualité. Les compétences des chefs et des restaurateurs ainsi que leurs créativité sont fortement déployées pour mélanger le goût pour donner un produit aux saveurs subtiles. L'expérience de la consommation pourrait également être améliorée à travers une bonne présentation du plat et le jeu de couleur et de formes réalisé par les chefs cuisiniers.

La qualité des plats et des boissons proposés certes, constitue une des bases de cette expérience, mais les hôteliers sont également amenés à faire attention à la qualité des services et l'ambiance qui règne dans le restaurant. Du coup, plusieurs compétences et savoirs sont exigés de la part du cuisinier. De prime abord, il devrait maîtriser les techniques de base de cuissons. Puis, il est aussi amené à approfondir ses connaissances concernant les différentes cuissons et les plats issus des différentes cultures. Les ingrédients peuvent être les mêmes, mais les techniques de préparation et de cuisson déterminent le goût du produit final qui sera présenté au consommateur (Subakti, *Op. Cit.*).

2. Les employés de cuisine :

Le chef de cuisine ne peut pas concevoir seul la recette et la préparer pour les consommateurs. Les employés de cuisine l'aident dans cette tâche. Parmi eux se trouve le sous-chef qui assiste directement le chef de cuisine. Il le remplace en cas d'incident. Le sous-chef s'assure de l'inventaire des matériels, de la propreté des lieux et de la formation des staffs ainsi que de leur organisation. Sous la directive du chef exécutif, il s'assure dans certains cas de la rotation des menus.

En fonction de la taille de l'hôtel-restaurant, il peut y avoir des chefs de partie qui sont experts dans des domaines spécifiques comme le poisson ou la viande, etc. Il peut se faire aider par un

commis qui est un chef qualifié mais qui poursuit encore des formations pratiques. Pour les sauces, les sauciers se chargent de leur création en même temps que de la conception et de la réalisation de mets sautés. Les poissonniers comme leur nom l'indique, font des préparations à base de poissons en intégrant des sauces adaptées. Il existe entre autres, les rôtisseurs qui font des plats rôtis ou des viandes braisées ainsi que les sauces qui les accompagnent. Parfois, ils peuvent travailler avec des frituriers, qui conçoivent des fritures. D'autre part, pour assurer les demandes des consommateurs, les restaurateurs peuvent faire appel aux spécialistes de la grillade (grillardin).

Il y a également les entremétiers qui préparent les apéritifs, les soupes, les légumes, les pâtes. Pour la préparation des légumes, il y a les légumiers et les potagers. Mais chez les établissements de taille modestes, ces deux tâches peuvent être assurées par les entremétiers. Les garde-mangers pour leur part, se chargent de la préparation de plat froid dont la salade, les apéritifs, les pâtés, les charcuteries. Mais ils préparent aussi des recettes à base de viande comme les saucisses, les terrines, les galantines, les pâtés et les confits. En ce qui concerne les desserts, les pâtisseries conçoivent des pâtisseries, des gâteaux, des pains et des desserts. Dans les grands établissements, les chefs pâtisseries peuvent séparer leurs équipes.

La propreté des matériels est assurée par les plongeurs. Les verres pour leur part, sont lavés par les barmans dans les bars. Mais tous les employés de cuisine sont aussi chargés de nettoyer les lieux et les ustensiles après utilisation. Le grand ménage est réalisé au moins une fois par semaine (Boshoff, 2015).

3. Le serveur :

Mis à part le cuisinier qui conçoit les recettes, le serveur joue un rôle important dans le recrutement et la fidélisation des consommateurs. Le serveur ne sert pas uniquement le client, mais se charge aussi de véhiculer l'image de l'hôtel. Un serveur doit faire preuve d'hygiène et de professionnalisme. Par exemple, un serveur doit couper court ses cheveux et ses mains doivent être manucurées et bien propres. Mais comme il discute aussi avec les clients, le serveur doit avoir un sens de la communication, de la diplomatie et de la sociabilité. Dans ce cadre, il doit accorder beaucoup d'attention aux clients dès leurs arrivées (Andrews, 2013).

Il faut noter que l'expérience de l'hôtel ou du restaurant ne se limite pas uniquement à la qualité et au goût des aliments qui sont servis, mais aussi, la manière avec laquelle, ils ont été servis (Riley, 2008). Les mets peuvent par exemple être servis dans des argenteries ou être préparés à proximité des consommateurs pour que ceux-ci puissent s'assurer de la qualité du service. Les

services en argent permettent entre autres, de donner un peu plus d'attraits aux repas présentés (Spio-Kwofie et Anyobodeh, 2016).

Les consommateurs achètent les services de ces personnels de l'hôtel. Ainsi, si le chef cuisinier concocte des mets susceptibles d'être appréciés par les consommateurs, les serveurs constituent les ambassadeurs de ces mets et les servent aux consommateurs. C'est aux serveurs que les entreprises hôtelières demandent de la rigueur afin de ne pas déverser les repas qu'ils servent sur les habits des consommateurs, ou qu'aucun autre incident ne se produise pendant le service. Les services les plus appréciés sont ceux qui donnent l'impression aux consommateurs qu'ils sont les seuls clients du restaurant ou de l'hôtel. Cette qualité du serveur est recherchée notamment lorsque plusieurs consommateurs attendent d'être servis. Les serveurs doivent toujours afficher le sourire, écouter les demandes et les remarques des consommateurs, sans s'immiscer dans leurs discussions. Une autre qualité est reconnue aux serveurs : leur capacité à mémoriser les commandes des consommateurs et de prêter attention à tous ce qu'ils disent, ainsi qu'aux remarques faites par les consommateurs. C'est au serveur également que les clients viennent se plaindre en ce qui concerne la qualité du plat servi (Riley, 2008).

Le serveur est l'interlocuteur principal des consommateurs. C'est lui qui se charge de prendre les commandes des clients en matière de boissons et de plats. Il donne des conseils et des explications aux consommateurs en ce qui concerne le menu. Une fois que la commande est passée, il va à la cuisine pour prendre les plats et les boissons commandées et de les servir aux consommateurs. Il fait également l'addition et s'assure du paiement des produits par les consommateurs (Boshoff, 2015).

Le métier des serveurs a connu une grande modification au fil du temps. Le service est une partie importante dans l'expérience du consommateur. Ce changement des manières de servir les consommateurs s'accompagne de la modification des relations entre les clients et les serveurs. Si auparavant, les serveurs devaient faire des démarches complexes devant le consommateur pour rassurer celui-ci sur la qualité du service, sa tâche est désormais facilitée. Les serveurs étaient chargés du flamage, du découpage ou des tranchages auparavant. Mais ces pratiques tendent à disparaître. Très rares sont les consommateurs ou les hôtels qui exigent de telles pratiques de la part de leurs serveurs. A présent, les mets sont déjà présentés dans les assiettes et servis aux clients. Les démarches à entreprendre envers le consommateur va dépendre désormais des demandes de celui-ci.

Ce n'est plus envers la réalisation de techniques complexes que le serveur véhicule une image prestigieuse à son employeur, mais à travers sa capacité à satisfaire les besoins des consommateurs. Ces dernières années, les consommateurs demandent aux serveurs justes de

l'écoute et des conseils lors de leurs choix. Le serveur devant ce fait, doit être en mesure de conseiller les clients sur les plats et les boissons qui viennent avec ceux-ci. Ces propositions doivent être en accord avec les attentes du consommateur et leurs présentations ne devraient aucunement être trop complexes au risque de conduire à une incompréhension de la part du consommateur (Hugol-Gential, 2015). Par contre, l'expérience du consommateur peut être améliorée par le biais de la courtoisie du serveur et sa capacité à donner une ambiance laissant penser aux consommateurs qu'ils sont chez eux (Spio-Kwofie et Anyobodeh, 2016).

En tant qu'interlocuteur direct des consommateurs, les talents et les savoirs des serveurs sont importants pour assurer la qualité de service. Or, force est de constater que si certains serveurs ont choisi le métier par passion ou amour, d'autres se trouvent contraints d'adopter celui-ci suite à des tensions sur le marché de travail. Par ailleurs, il existe même des établissements qui recrutent les serveurs sans que ceux-ci n'aient suivi aucune formation académique en la matière, ou encore, des personnes qui n'accordent pas ou très peu d'intérêt aux repas et aux boissons. Ainsi, l'enjeu consiste à recruter les personnes qui sont intéressées par le travail de serveur. Une fois recrutés, les employés peuvent bénéficier d'une formation au cours de leur carrière. Les investissements nécessaires pour former les serveurs sont relativement faibles. Il y a d'une part, la formation académique, mais ils ont aussi besoin d'acquérir les savoirs faire techniques, la connaissance des produits proposés par l'établissement et enfin, la capacité à faire des échanges avec les consommateurs et à travailler en équipe (Spio-Kwofie et Anyobodeh, 2016).

4. Le sommelier :

Pour accompagner les plats proposés aux clients, les restaurants peuvent faire intervenir du sommelier qui se charge de conseiller les clients sur le vin le plus adapté au met consommé. Le sommelier est une personne ayant de bonnes connaissances en matière de vin. Il déploie ses savoirs pour conseiller d'une part le client en matière de vin, mais il assure aussi le stockage des vins, le développement d'une liste de vins dont dispose l'hôtel, l'approvisionnement de service de vins voire même, la formation des staffs de l'hôtel. De cette manière, il donne des suggestions en matière de vin et de plats. Mis à part le vin, le sommelier acquiert des connaissances en matière d'interactions entre les boissons comme la bière ou les spiritueux avec les plats consommés. Avec le temps, l'expertise du sommelier s'étend aux cocktails, aux eaux minérales et parfois même, il peut conseiller en matière de tabac. Le sommelier est en contact direct avec les consommateurs (Boshoff, 2015).

Le service des étages s'occupe du nettoyage des chambres, des linges, etc. Les hôtels de taille modeste ne comptent que le directeur d'hôtel, le réceptionniste et la femme de chambre. Dans

ce cas, le directeur d'hôtel va accueillir les clients dès leur arrivée et préparent leur petit-déjeuner. Mais chez les hôtels de plus grande envergure, il est nécessaire de recruter de nombreux employés dont les tâches sont hiérarchisées comme suit :

Figure 17 : Organigramme du service d'étage dans les hôtels de grande taille



Source : <http://www.resoemploi.fr/hotellerie/organigramme-hotel>

Ces différents emplois vont être détaillés un à un.

5. Les réceptionnistes :

Le réceptionniste a pour mission d'accueillir les touristes dès leur arrivée. Ils jouent ainsi un rôle très important dans l'établissement des relations entre l'hôtel et les consommateurs. De par leurs interactions avec les visiteurs, ils sont les premiers impliqués dans l'expérience de consommation des produits hôteliers. Ils sont amenés non seulement à lancer des discussions avec les consommateurs dans le but de faire vendre un produit, mais ils doivent aussi aider les clients à trouver les produits qui leur sont les plus adaptés. En d'autres termes, les réceptionnistes doivent conseiller les consommateurs et donner des propositions permettant de résoudre leurs problèmes rapidement, de manière courtoise et efficace pour les empêcher d'aller chez un établissement concurrent.

Dans le domaine de l'hôtellerie, le logement constitue une partie importante des services fournis aux consommateurs. Le logement fait référence à la qualité des chambres dans lesquelles, les touristes sont accueillis. Le chef de réception s'assure du confort des clients lors de leurs séjours à l'hôtel. Sa mission consiste à répondre aux réservations des chambres, la réception des visiteurs, la détermination des chambres dans lesquelles, les clients vont être accueillis. D'autre part, il répond aussi aux messages et aux appels téléphoniques émis par les clients. Le chef de

réception doit assurer la sécurité des visiteurs et de la propreté des lieux. C'est auprès de lui que les clients vont demander des renseignements, et c'est également lui qui se charge de la réception des plaintes des consommateurs.

Dans les hôtels de plus grande taille, la division qui assure les services de chambres comprend plusieurs métiers : le front office, la réservation, le concierge, le ménage, etc. Le front office constitue le premier point de contact des clients avec l'hôtel et permet donc de lui donner une première impression sur la qualité de services proposés par l'hôtel. Le front office donne aussi les informations utiles aux clients (Mensah, 2013). Ces personnels sont aussi chargés d'optimiser l'expérience du consommateur à travers des remarques positives sur le beau temps, sur le client ou sur les offres de l'hôtel. Ces remarques sont destinées à lancer la conversation avec les consommateurs. Les remarques des personnels du front-office sont principalement utiles chez les hôtels à thèmes. De même, les propos de ces personnels permettent également de réduire les peurs qui peuvent arriver chez les consommateurs à venir expérimenter les offres hôtelières (Chun, 2011). Les comportements des personnels du front-office envers les touristes conditionnent leur perception sur l'hôtel et influencent de ce fait, l'expérience de leurs séjours à l'hôtel. Dans leur travail, les échanges avec les consommateurs ne sont pas toujours positifs. Il n'est pas rare alors que des altercations éclatent entre eux et les consommateurs. Leur risque d'exposition au burnout est également élevé par rapport aux autres personnels de l'hôtel (Karapete et Tizabi, 2010).

Les agents de la réception procèdent à l'enregistrement des clients des hôtels et reçoivent la somme qu'ils paient pour louer une chambre. Comme ils sont les premiers à être au courant des désirs des consommateurs, ils sont aussi responsables de la communication des demandes spécifiques de ceux-ci aux autres départements impliqués dans la création de service et la fourniture de services. Les réceptionnistes enregistrent les informations utiles comme le nombre de nuitées, le type de chambre demandé par les consommateurs. Mais il doit aussi communiquer des informations utiles telles que le nombre de chambres disponibles. Avant même que les clients ne viennent à la réception, les gardiens des grands hôtels peuvent informer les agents de la réception de la venue de clients.

La manière d'accueillir les clients varient en fonction du type d'hôtel. Dans les établissements modestes, les réceptionnistes accueillent les clients à l'entrée. Pour les hôtels de quatre à cinq étoiles, ils sortent de l'hôtel et viennent accueillir les visiteurs dès la sortie de la voiture. Un porteur est par la suite appelé pour s'occuper des affaires du visiteur. Ce porteur va par la suite conduire le client à sa chambre. Pendant le séjour, c'est auprès de lui, que les clients vont faire des réclamations si jamais ils détectent une anomalie en ce qui concerne la propreté des lieux

ou pour toute autre remarque, ou encore pour des demandes de produits et de services supplémentaires. Quand vient le moment de départ, le réceptionniste demande au consommateur son séjour à l'hôtel afin d'apprécier le niveau de satisfaction du consommateur (Boshoff, 2015).

Le réceptionniste doit présenter certaines compétences techniques et comportementales. Parmi les compétences techniques indispensable se trouve la maîtrise de la communication et de l'anglais par le réceptionniste afin qu'il puisse discuter avec le consommateur. Cette capacité permet au réceptionniste de donner une bonne impression au consommateur vu qu'il soit le premier au contact du client. Outre la communication, le réceptionniste doit aussi faire preuve d'une bonne capacité de maîtrise de l'organisation des activités professionnelles. En d'autres termes, il devrait être en mesure de réaliser plusieurs tâches à la fois notamment, le renseignement des clients, la réception des requêtes des clients, la réalisation des factures des clients. Puis, la maîtrise de l'outil bureautique et informatique constitue des nécessités pour accomplir la mission de réceptionniste.

En ce qui concerne les compétences comportementales des réceptionnistes, le sourire, la courtoisie et la disponibilité sont recherchées chez ces employés. Mais les consommateurs recherchent entre autres, des personnes responsables chez les réceptionnistes. Le sens de la responsabilité se manifeste à travers la capacité à faire des heures supplémentaires pour satisfaire les employeurs et les consommateurs. Puis, il y a la réactivité qui lui permet d'analyser les situations et de résoudre les problèmes dans les meilleurs délais. Enfin, il y a la compétence d'écoute des clients pour bien cerner leurs demandes et par conséquent, de répondre de manière adéquate à leurs attentes (Nguyen, 2011).

6. Les agents de réservation :

Ils interagissent avec les clients qui désirent séjourner au sein de l'hôtel. Cela commence avec les coups de téléphone pour demander des informations supplémentaires ou encore, via Internet. Ils doivent confirmer les dates de réservation, la durée de séjour et le nombre de visiteurs. Les agents de réservation pour leur part, doivent informer les visiteurs des caractéristiques des produits qui sont à leur disponibilité par exemple, la taille de la chambre, les différents équipements à leur disposition, etc. Une fois qu'il arrive à convaincre le client, alors la réservation peut commencer.

Lors de la réservation, les agents de réservation rassemblent toutes les informations utiles : les noms des clients, leur contact, la méthode de paiement, les détails sur la compagnie, la nécessité ou non de préparer un petit-déjeuner. Il établit ensuite le profil des consommateurs et demande

la confirmation de la réservation par les consommateurs. Ils s'assurent que les clients ont payé leur chambre et mettent en place une garantie pour la réservation de la chambre (Boshoff, 2015).

7. Les gardes de nuit :

Ces personnels travaillent entre 23h et 7 h. Ils postent les factures d'achat et s'assurent que les clients les ont reçues. Ils accumulent les pièces justificatives pour tout achats réalisés au sein de l'hôtel. Leur travail est automatisé grâce aux logiciels permettant de gérer les factures des clients ainsi que d'autres informations comme le taux d'occupation des chambres, la durée moyenne de séjour (Boshoff, 2015).

8. Les standardistes :

Le standardiste a pour mission de répondre aux appels des clients et de leur fournir les informations dont ils ont besoin via le téléphone. Il doit identifier son interlocuteur et discerner les attentes de celui-ci (Standardiste, *in cidj.com*). Dans ce cadre, le standardiste est amené à analyser les demandes des interlocuteurs par une écoute attentive de celles-ci. Par la suite, il doit être apte à aider le client à répondre à ses besoins (*in orientation-pour-tous.fr*). Le standardiste ne se contente pas uniquement de transmettre les demandes d'un client, mais aussi de veiller à ce que celles-ci soient satisfaites. En fonction de la taille de l'établissement, le standardiste peut se charger aussi de la gestion des e-mails, de la réalisation de factures et donne les codes wifi aux clients qui en demandent. Dans certains cas, il peut aussi gérer les réseaux sociaux de l'établissement hôtelier. En d'autres termes, le standardiste constitue une interface entre les services physiques et virtuels (Guerrier-Buisine, 2013).

Ils reçoivent les appels des clients et y répondent. Le standardiste doit être aimable avec son interlocuteur, professionnel et parle correctement et de manière claire avec les consommateurs. Dans certains cas, les standardistes n'arrivent pas à s'éloigner du téléphone pendant la haute saison. Ils doivent entre autres, faire passer des messages aux consommateurs et que ceux-ci parviennent au destinataire ciblé. Les standardistes doivent être informés de la posture à prendre en cas d'urgence (Boshoff, 2015).

Le métier de standardiste exige qu'il soit apte à gérer le stress puisqu'il peut recevoir plusieurs appels en une journée. Il doit aussi être apte à gérer les logiciels et à maîtriser les langues notamment l'anglais pour pouvoir discuter avec le client. Ils doivent aussi connaître à fond les différents métiers au sein de l'hôtel, ainsi que les différents mouvements des clients. Comme il est amené à entrer en contact avec le client, il doit être bien à l'aise avec celui-ci et être capable de lui donner une bonne impression sur les services fournis par l'hôtel. Mais souvent, les

standardistes ne bénéficient pas de la reconnaissance des clients ou de leurs collègues de travail dû à la méconnaissance de leur contribution à la bonne marche de l'établissement (Guerrier-Buisine, 2011).

9. Les concierges :

Dans le domaine de l'hôtellerie, les concierges jouent un rôle très important dans la mesure où ils sont les premières personnes qui gèrent l'arrivée et le départ des clients. Les concierges sont donc responsables de la gestion des équipes de voituriers, des bagagistes, des grooms et des chasseurs. Certes, les concierges sont responsables de l'accueil des clients et leurs proposent les offres de l'hôtel mais en même temps, ils donnent aussi des conseils aux consommateurs en ce qui concerne les transports, les salles de spectacles, les coiffeurs, les fleuristes et tout autres services dont le consommateur pourrait avoir besoin. En d'autres termes, les concierges sont amenés à collaborer avec de nombreux autres prestataires pour assurer la satisfaction des consommateurs.

Les concierges dans l'exercice de leur fonction doivent faire preuve d'autonomie et d'aptitude d'entrer en relation avec les consommateurs et les prestataires. De même, il permet de mettre en contact le client et le prestataire. En d'autres termes, le métier de concierge est une charnière entre le client, l'hôtel et les prestataires. Les concierges sont sous la responsabilité du chef concierge. Mais en même temps, ce dernier se charge aussi de la gestion des travailleurs du métier de hall comme les voituriers, les bagagistes, les grooms et les chasseurs. Dans la majorité des cas, les concierges sont des hommes de conditions modestes. Avec le temps, le métier de concierge tend à se féminiser (Menoux, 2014).

Le concierge aide aussi les consommateurs à organiser leur séjour en réservant par exemple leurs restaurants, les spas, en leur montrant les différents moyens de transport. Les concierges peuvent entre autres chercher des tickets pour le compte des consommateurs lors d'évènements pouvant les intéresser. Ils assistent les consommateurs dans l'organisation de leurs voyages et en leur montrant les différentes attractions dans la région où l'hôtel est implanté. Parfois, ils viennent apporter les journaux dans les chambres des consommateurs. Ainsi, ils doivent être au courant de tous les évènements organisés aux alentours (Boshoff, 2015).

10. Les porteurs :

Ils portent les bagages des clients et amène ceux-ci vers leurs chambres. Ils les assistent aussi lors de leur départ. Ils possèdent des connaissances concernant le stockage, les différents

endroits où les bagages doivent être posés et les lieux les plus appropriés au type de bagage, en fonction de la durée de séjour (Boshoff, 2015).

11. Les voituriers :

Les voituriers ont pour mission de garer les voitures des clients des hôtels (*in cnrtl.fr*). Pour pouvoir exercer le métier, le voiturier doit détenir un permis de conduire et obtenir un contrat avec l'établissement hôtelier (*francetvinfo.fr*). A l'instar de tous les autres employés d'hôtel, le voiturier est aussi le promoteur de l'image de son établissement. Dans cette optique, il doit faire preuve de discrétion et accorder beaucoup d'attention envers les clients. Il doit aussi être en mesure d'anticiper les besoins des consommateurs. Le voiturier doit prendre des initiatives qui plaisent aux clients sans attendre qu'ils ne le demandent (Robert, 2015).

Les consommateurs ont besoin d'être rassurés quant à la sécurité du parking dans lequel se trouvent leurs voitures. Par ailleurs, ce service est principalement rencontré dans les grands hôtels et les clients de ces établissements sont en général, des personnes aisées qui ont les moyens pour s'offrir des voitures de luxe, qui coûtent très chers. Dans cette optique, en confiant la clé aux voituriers, ils cherchent surtout la sécurité. Ils demandent aussi une qualité de service. Par exemple, les clients ne doivent pas attendre plusieurs minutes avant que le voiturier ne parvienne à retrouver la clé de la voiture. Les incidents qui ne sont pas liés au vol ou à des accidents peuvent arriver. Dans ce cas, l'hôtel devrait être en mesure de trouver des solutions. Il est donc impératif que le voiturier s'assure aussi qu'aucun autre facteur ne puisse endommager la voiture des clients. Les systèmes électroniques peuvent aider parfois à sécuriser le parking. Les voituriers restent près de ces voitures afin de pouvoir accueillir les clients dès leur arrivée (Shiells-Jones, 2014).

12. La gouvernante :

La gouvernante est la personne qui se charge de l'encadrement de l'équipe d'étage. Pour exercer ce métier, la gouvernante doit avoir une expérience professionnelle confirmée dans le domaine d'étage. Il est aussi accessible aux personnes ayant suivi une formation spécifique de niveau III (Baccalauréat technologique hôtellerie). Dans certains cas, l'encadrement de l'équipe d'étage peut être assuré par d'autres personnes issues de la direction ou de la réception. Quand l'hôtel est de grande taille, cette fonction est assurée par plusieurs gouvernantes dont les activités sont gérées par une gouvernante générale aidée par des assistantes ou des adjointes. La gouvernante surveille et organise le travail des femmes de chambre, des valets, des équipiers, des lingères, etc. afin qu'au départ du client, la chambre soit de nouveau propre et disponible pour accueillir

le nouveau client. La propreté n'est pas la seule exigence des gouvernantes. A travers leurs travaux, elles s'assurent que l'image de l'entreprise soit véhiculée. Ainsi, elle s'assure que les standards de l'hôtel en matière de présentation de la chambre, de décoration, des produits d'accueil, des tenues et des attitudes des personnels soient bien respectés.

L'encadrement des équipes d'étage est valorisant pour la gouvernante, parce qu'il lui permet de déployer son savoir-faire pour satisfaire le client, et pour garder l'image de marque de l'hôtel. Par rapport à d'autres métiers comme le service de nettoyage par exemple, les gouvernantes peuvent avoir un sentiment de satisfaction en se sentant responsable de la gestion de l'équipe et ne fait pas des activités répétitives. Mais en même temps, il s'agit d'un travail qui peut parfois être harassant tant il demande une certaine flexibilité et le déploiement de savoirs et de compétences dans de nombreux domaines. Dans certains cas, le volume de travail augmente alors que la gouvernante ne dispose plus que de quelque temps pour gérer le tout avant que les clients ne viennent. Les gouvernantes sont aussi sujettes à des contraintes physiques comme les fréquents déplacements, des gestes répétitifs, etc.

D'autre part, la gouvernante peut aussi être confrontée à la difficulté de gérer l'équipe d'étage. Force est de constater que le faible turnover et la fidélisation des personnels des étages peut conduire à un vieillissement de cette population. Par conséquent, ils deviennent plus vulnérables tant du point de vue physique que psychologique. A cela s'ajoute le ralentissement de leur rythme de travail. Se pose alors la question du recrutement de jeunes. Or, le métier de femmes de chambres ou de lingères n'attire pas vraiment les jeunes tant ces métiers sont considérés comme étant peu valorisants aussi bien du point de vue principe de la mission que du point de vue rémunération. La gouvernante se charge de la gestion de l'absentéisme et des accidents de travail qui témoignent du mal-être des employés.

Puis, à l'heure où la formation des employés est nécessaire pour leur employabilité, le management des équipes des étages peut poser des problèmes. Ceci pourrait provenir de l'absence ou de l'insuffisance de la formation des gouvernantes au management des équipes et aux relations humaines. Les failles au niveau de la communication entre les membres de l'équipe ainsi que la diversité et la multi culturalité des équipes à gérer est parfois insurmontable. Ces faits peuvent en effet conduire à des stress et porter préjudice à la santé des gouvernantes (*inrs.fr*).

13. Les inspecteurs :

Les inspecteurs ont pour mission de surveiller les travaux des gouvernantes générales. Celles-ci s'assurent en effet de la propreté des lieux et les inspecteurs vérifient si cela est vrai ou non.

Cette démarche leur permet de s'assurer que l'établissement suit les normes et les standards lui permettant de satisfaire les consommateurs. Ils s'assurent qu'aucune personne ne s'introduit dans la chambre sauf les clients et que les visiteurs ne perturbent pas leurs voisins au moment de partir. L'inspecteur fait en sorte que les clients obtiennent ce dont ils ont besoin : une tasse de café, des serviettes supplémentaires, etc. Parfois, les inspecteurs assistent les gouvernantes et reçoit les réclamations des touristes. D'autre part, ils peuvent aussi vérifier que l'apparence, les vêtements des personnels ainsi que leur attitude soient bien conformes aux normes établies (Boshoff, 2015).

14. Les femmes de chambre :

Les femmes de chambre ont pour mission de nettoyer les chambres et d'assurer le confort des touristes dans l'hôtel. Elles entretiennent aussi des parties communes et la réception. En moyenne, une femme de chambre entretient entre sept et vingt et une chambre. Pour chacune d'entre elles, la femme de chambre consacre entre quinze et quarante-cinq minutes en fonction de la catégorie de l'hôtel. En principe, les femmes de chambre doivent faire leur travail une fois que les clients ne sont pas là pour ne pas déranger ceux-ci. Ces employés doivent faire preuve de discrétion. Le travail doit être bien fait sans que les clients ne le remarque. Les anciennes femmes de chambre ont pour rôle d'encadrer les nouvelles recrues pour qu'elles parviennent à faire leurs missions. Par rapport aux autres employés d'hôtel, les femmes de chambre ne sont pas impliquées dans la vie de l'entreprise (Guégnard et Mériot, 2010).

Bien qu'il ne soit pas mentionné par les clients, la propreté constitue un des besoins de base des clients. Son absence constitue donc un facteur causant l'insatisfaction des clients. Ainsi, le nettoyage est crucial pour pouvoir satisfaire les clients des hôtels peu importe leurs catégories. L'étude de Xu et de Li (2015) a déterminé trois facteurs de satisfaction des consommateurs : la convivialité des staffs, la localisation de l'hôtel et la vue qu'elle donne, le design et les qualités des meubles dans la chambre ainsi que la propreté de celle-ci.

Cette tâche est attribuée aux femmes de chambre. Celles-ci réalisent des tâches répétitives, ne suscitant pas beaucoup de connaissances, ni de diplôme en particulier. Les activités des femmes de chambre sont directement contrôlées par la hiérarchie. Dans leurs missions, les femmes de chambre n'ont pas le droit de prendre des initiatives, ni d'endosser des responsabilités. En d'autres termes, par rapport aux autres employés d'hôtels, les femmes de chambre sont les personnes les moins qualifiées non dotées d'une autonomie dans leur travail. Les femmes de chambre ne recourent pas ou très peu à l'utilisation de produits technologiques. De même, elles ne possèdent que très peu de perspective professionnelle. Les femmes de chambre

comptent parmi les personnels les plus vulnérables, parce qu'elles sont les plus dépendantes de l'entreprise vu leur faible qualification. Leur statut et leur contrat de travail ne leur permettent pas entre autres, ne les favorisent pas par rapport aux autres personnels. Or, ce sont aussi celles qui enregistrent une intensification du travail et des rémunérations très faibles (Guégnard et Mériot, 2010).

Les femmes de chambres dans certains hôtels ne sont pas embauchées dans le cadre d'un contrat s'étalant sur une durée longue. Les femmes de chambres sont occasionnellement embauchées. Celles-ci ne bénéficient pas d'avantages comme les femmes de chambres ayant eu un contrat stable. Cette différence au niveau des personnels de nettoyage peut parfois conduire à des animosités et des conflits internes entre les femmes de chambres recrutées à temps plein et celles embauchées à temps partiel (Guégnard et Mériot, 2010).

Il faut noter cependant, que si le travail de femmes de chambre est particulièrement pénible dans certains hôtels, il l'est moins dans d'autres catégories. C'est le cas par exemple des femmes de chambres recrutées dans les hôtels de luxe (4 et 5 étoiles). Par rapport aux autres personnels de nettoyage, les femmes de chambres bénéficient de certains avantages notamment, l'acquisition d'un contrat de travail à durée indéterminée, la possibilité de faire partie d'un syndicat actif. Elles travaillent dans un cadre luxueux avec des décors et des revêtements particuliers, etc. Pour les observateurs, les femmes de chambres qui travaillent dans un cadre luxueux sont plus susceptibles d'avoir une meilleure qualité de vie et de confort par rapport aux employés dans les hôtels standards.

A cela s'ajoute une rémunération gratifiante allant de 1400 à 1600€ nets en 2010 et pouvant atteindre jusqu'à 1800€ dans les palaces. Certaines d'entre elles touchaient des pourboires assez conséquents et pouvaient bénéficier d'horaires de travail plus flexibles pour les femmes de chambre titulaires. En plus, elles peuvent aussi bénéficier de formations leur ouvrant la voie à de nouvelles perspectives. Il y a par exemple, la formation en langue anglaise, en informatique afin de répondre aux besoins des consommateurs internationaux. En suivant ces formations, les femmes de chambres peuvent devenir des responsables de formation, des premières femmes de chambres ou encore des gouvernantes. Malgré les efforts entrepris par les grandes chaînes hôtelières, les femmes de chambres semblent ne pas être satisfaites de leurs conditions de travail puisque selon elles, le métier perd sa valeur symbolique au fil du temps (Guibert et *al.*, 2013).

15. Les lingères :

Les lingères lavent les linges sales, les serviettes. Elles ont des connaissances en ce qui concerne la température de l'eau à utiliser pour le linge ainsi que de la manipulation des différents

équipements. Mis à part le nettoyage, elles assurent aussi le séchage et le repassage des linges de l'hôtel (Boshoff, 2015). Les lingères s'occupent aussi des linges du restaurant comme les nappes et les serviettes de table, mais dans certains cas, les lingères peuvent également s'occuper du nettoyage de l'uniforme des personnels. Parfois, les clients peuvent demander des services supplémentaires à la lingère pour qu'elle s'occupe de ses vêtements. La lingère dans ce cas, devient la responsable de ces vêtements des clients.

Pour mener à bien ses missions, les lingères doivent être organisée et rapide parce qu'elle nettoie une quantité importante de linge sale qui est utilisé dans un délai très court. Par ailleurs, elle doit aussi faire preuve de beaucoup d'attention et de soin pour que le nettoyage soit bien fait : absence de taches. Comme elle fait des travaux nécessitant une force physique, elle doit aussi faire preuve de bonnes conditions physiques. Au fur et à mesure de l'exercice de son métier, la lingère peut devenir une chef lingère et superviser les différentes activités des équipes de lingerie (*lhotellerie-restauration.fr*).

Au fil du temps, le métier de lingère a aussi évolué. Cela vient du fait que les établissements hôteliers visent à intégrer de nouvelles activités permettant de satisfaire les consommateurs. Parmi eux se trouvent par exemple, le développement de la thalassothérapie, la mise à la disposition des clients de sauna, de salles de sport, etc. Afin de donner une expérience positive au consommateur dès le moment même où il vient au sein de l'hôtel, les hôteliers font appel à des designers et aménagent les espaces afin de pouvoir accueillir les personnes âgées, les visiteurs qui viennent en famille ainsi que les personnes à mobilité réduite. Ces différents faits augmentent les tâches des lingères. En fonction de la taille de l'hôtel, les lingères peuvent être également des femmes de chambres et en ce sens, elles travaillent à temps plein. Mais quand la charge de travail augmente, les lingères sont aidées par les équipiers.

Les lingères assurent la propreté des linges mises à la disposition des clients. C'est un travail qui contribue à l'image de l'hôtel. Les personnels qui font ce travail tombent souvent dans le domaine de la routine. Souvent, elles évoluent dans la réalisation de ce travail et certains hôtels sont témoins du vieillissement des lingères, ce qui réduit leur capacité. D'autre part, les lingères doivent faire preuve de savoir et de savoir-faire pour que tous les linges soient enregistrés et nettoyés, outre les demandes supplémentaires des clients. En ce sens, comme dans toute autre catégorie professionnelle, le vieillissement ou le turnover au sein des lingères s'accompagne de la nécessaire mise en œuvre de stratégie pour maintenir les compétences au sein de ces établissements. Or, étant perçu par les lingères comme étant un travail de routine, le métier n'arrive plus à satisfaire les travailleuses. En effet, il n'offre que très peu d'évolution et parfois même, les lingères se sentent isolées. Par ailleurs, le recrutement ne constitue pas toujours une

solution dans la mesure où les jeunes qui peuvent accomplir le travail ne sont pas intéressés par ce métier. Celles qui ont été recrutées peuvent parfois s'absenter (*inrs.fr*, 2013).

16. Les agents de maintenance :

Mis à part la propreté de chaque chambre, il est nécessaire d'entretenir les différentes installations au sein de l'hôtel pour assurer une meilleure qualité de service. Les agents de maintenance interviennent lors de la réparation et de l'entretien des différentes installations et des équipements. Dans cette optique, ils devraient disposer de connaissances et de savoirs suffisants en ce qui concerne les procédures de réparation des installations. Parfois, ils travaillent en présence des gouvernantes pour s'assurer que les clients ne viendront plus se plaindre d'un quelconque mauvais fonctionnement (Boshoff, 2015).

La maintenance semble être un investissement important permettant à l'hôtel de respecter les normes requises pour assurer le respect de l'environnement et de se lancer dans cette optique, dans le cadre du tourisme et de l'hôtellerie durable. Certains hôtels ont adopté par exemple l'Environmental Management Standard (EMS) selon l'ISO 14001 pour faire respecter l'environnement par les employés et les clients de l'hôtel. L'ISO 14001 permet à la Direction de l'hôtel de mettre en place un système de management pour gérer ses activités afin de réduire autant que faire se peut les impacts environnementaux de leurs activités (*iso.org*).

Le secteur hôtelier a aussi accepté d'adopter cette norme pour gérer les impacts environnementaux de leurs activités. Et pourtant, peu d'hôtels uniquement, se sont penchés sur cette question. Les 83 hôteliers questionnés à Hong-Kong ont mentionné que leur réticence pour adopter l'ISO 14001 vient du fait qu'ils ne connaissent pas toutes les démarches permettant de mettre en œuvre des stratégies environnementales. Certains d'entre eux se plaignent du manque de conseils, de l'incertitude quant aux retours sur investissements puisque de telles démarches demandent aussi des dépenses supplémentaires de la part de l'entreprise, les problèmes liés à la vérification et à la certification des hôtels qui respectent l'environnement, le manque de ressources et enfin, les coûts des maintenances des équipements et des systèmes permettant de réduire les pertes inutiles pouvant être faites par les employés et par les clients de l'hôtel (Chan, 2008).

17. Les jardiniers :

Le jardin est utilisé par les hôteliers comme étant un des facteurs d'attraction pour les touristes. Les beaux jardins permettent toujours de donner une expérience positive du séjour à l'hôtel. Les jardins permettent aux consommateurs d'avoir un sentiment de repos et contribuent dans

cette optique, à leur expérience totale au sein de l'hôtel. Le choix des variétés à cultiver, ainsi que l'entretien du jardin doivent être faits régulièrement pour s'assurer que le jardin constitue toujours un avantage concurrentiel pour l'hôtel. Pourtant, force est de constater que ces jardins peuvent être envahis par des pestes végétales et animales. Dans une vision de respect de l'environnement, les hôtels tendent à bannir l'utilisation de produits chimiques pouvant conduire à la création d'espèces résistantes ou d'autres méfaits. Les contrôles biologiques et les produits bios sont donc favorisés dans de nombreux hôtels. Les intrants utilisés sont des composts. L'arrosage se fait à partir d'eau récupérée afin de minimiser les consommations excessives (Darnall, 2008).

Ainsi, les jardiniers constituent des personnels indispensables pour véhiculer l'image positive d'un hôtel vis-à-vis de ses consommateurs. Ils travaillent sous la surveillance du manager de maintenance à moins que l'hôtel ne mette en place un service de jardinage. Dans d'autres cas, les tâches des jardiniers sont assignées par le chef jardinier. Il arrose le jardin et taille les arbustes. Il assure l'irrigation et s'occupe des différentes tâches en fonction de la saison et du stade de développement des plantes : la culture du bulbe, la transplantation, l'élimination des parasites qui s'attaquent aux plantes, etc. Il appartient au jardinier de déterminer les différents matériels et les équipements à pourvoir pour faire le jardinage. Les jardiniers peuvent travailler à temps plein ou saisonnièrement pour le compte d'un hôtel. Il doit avoir une parfaite maîtrise des noms et des caractéristiques des plantes cultivées au jardin ainsi que des différents entretiens dont elles ont besoin (Boshoff, 2015).

Les hôtels de plus grande taille emploient plusieurs jardiniers. Ainsi, il est nécessaire de désigner un chef des jardiniers pour surveiller les travaux de ceux-ci. Il se charge entre autres, de la coordination des travaux des jardiniers et arrange les plantes dans les jardins de l'hôtel. Ils établissent l'emploi du temps des hôtels et déterminent la demande en jardiniers au sein de celui-ci (Permatasari, 2010). Certains d'entre eux n'hésitent pas à faire appel à des jardiniers sous-traitants pour remplacer les plantes mortes et pour l'entretien des jardins. Ces jardiniers se chargent du remplacement mensuel d'environ 10 à 50 plantes. Chez les plus petites structures par contre, les jardins sont également de petite taille. Les plantes à entretenir sont peu nombreuses et dans ce cas de figure, l'hôtel engage un employé à contrat indéterminé (Lamminmaki).

Mis à part les repas et le logement, les consommateurs cherchent également à s'amuser pendant leur voyage. C'est la raison pour laquelle, de nombreux hôtels n'hésitent pas à organiser des événements et des activités permettant de divertir leurs clientèles. A Dubaï comme dans de nombreuses destinations touristiques, les événements constituent un des facteurs d'attraction

des touristes. Dans le Burj Al Arab par exemple, les managers ont organisé différentes activités destinées à divertir les consommateurs certes, mais dans certains cas aussi, à les sensibiliser ou à les faire participer à des mouvements responsables. Les visiteurs peuvent alors faire

- Des actions de conservation des tortues de mer menacées d'extinction à travers la permission des visiteurs à leur relâchement dans leur habitat naturel, l'éducation des enfants et des visiteurs internationaux sur la biologie des tortues de mer.
- Des jeux et des divertissements dans le Wild Wadi. C'est une activité destinée à attirer les touristes qui viennent en famille
- Divers loisirs pouvant être réalisés à l'intérieur de l'hôtel et dans les endroits environnants
- Une salle de bal, un amphithéâtre, différents lieux, où les clients peuvent faire la fête pour les grands événements de leur vie notamment, le mariage (in *jumeirah.com*).

Dans le cadre de l'innovation des services proposés aux consommateurs, certains hôtels n'hésitent pas à concevoir des produits adaptés à des cibles déterminés. C'est la raison pour laquelle, certains embauchent des animateurs et des magiciens pour donner des spectacles de magies aux enfants tandis que les parents font une autre activité (Steiner et Cinotti, 2014).

Afin de pouvoir mener à bien leurs missions, certaines qualités sont attendues de la part des employés d'hôtels. Ces derniers sont amenés à afficher d'une conduite émotionnelle exemplaire. Dans cette optique, les employés d'hôtels sont amenés à être souriants avec les clients. Le sourire a été utilisé par de nombreux hôtels dans le cadre de leur communication. Ceci est retrouvé chez les grandes chaînes hôtelières comme les hôtels Accor. Outre le sourire, les employés d'hôtel doivent aussi se montrer ponctuels. Ainsi, les produits sont livrés à l'heure et avec le sourire. Mais il a été constaté que si la ponctualité est de rigueur, la production de sourire est moins pertinente en fonction de la situation et de la gamme de l'hôtel. Ainsi, les établissements de luxe ne demandent pas à leurs employés de toujours afficher le sourire, celui-ci étant parfois inapproprié. Par contre, leur comportement non verbal devrait permettre de satisfaire les consommateurs (Riché et Clauzel). La satisfaction des consommateurs est obtenue avec le service orienté vers le client (en anglais *customer service orientation*), c'est à dire, la prédisposition des employés à répondre aux attentes des consommateurs dans l'hôtel. Mais cette capacité à satisfaire les consommateurs produit aussi une satisfaction pour les employés dans l'exercice de leurs métiers (Kuslivan, 2010).

Tout au long de cette réflexion, nous avons pu démontrer que peu importe la catégorie de travail que l'employé exerce au sein de l'hôtel, les contraintes émotionnelles sont très attendues par les consommateurs. Ces contraintes sont plus importantes dans les hôtels de luxe que dans les

hôtels plus modestes. La première contrainte des employés est donc l'acceptation des injustices découlant des inégalités sociales entre les clients et parfois même, entre les clients et eux-mêmes. Les employés doivent se plier aux volontés des clients qu'ils servent peu importe les circonstances et doivent savoir faire preuve de beaucoup d'enthousiasme leur permettant de satisfaire leurs interlocuteurs à travers les rituels des accompagnements des chambres, le port de tenue correcte incluant pour les femmes, les chaussures à talons qu'elles doivent porter pendant des heures très flexibles au travail, etc. Les contraintes émotionnelles changent aussi en fonction du poste occupé par l'employé. Les serveurs et les porteurs, par exemples, sont soumis à des règles très strictes, ce qui n'est pas le cas pour les chefs cuisiniers ou les managers (Pinna, 2015).

La communication non verbale pourrait se manifester à travers la tenue vestimentaire des employés d'hôtel. La présentation des employés constitue un de critères les plus fréquemment utilisés par les hôteliers pour choisir leurs collaborateurs (Kusluvan, 2010). Viennent ensuite d'autres critères comme le comportement devant les clients. Les hôtels de luxe demandent aux employés qui se chargent de l'accueil de toujours sourire, mais dans ce cas, il est nécessaire de rester neutre émotionnellement. De même, les compétences et les qualités des employés d'hôtel devraient aussi changer en fonction du type de clientèle qui viennent à l'hôtel. Lorsque les clients sont des groupes des collègues, une famille ou un groupe d'amis, il semble moins pertinent pour les employés d'hôtels de sourire, mais encore, ce geste pourrait être mal interprété par les clients.

Pour l'hôtelier, il est alors nécessaire qu'il identifie dès la première vue, les clients et adapter le comportement non verbal de leurs employés en fonction du type de clientèle. Enfin, le contexte de consommation dicte également les comportements que les employés doivent adopter. Par exemple, les employés d'hôtels sont plus enclins à sourire lors de l'accueil des clients que lors des interactions pendant les services. Les personnels en contact direct avec les clients sont ceux à qui, le sourire est recommandé puisqu'ils constituent une interface entre l'hôtel et le client. Le sourire de l'employé pourrait déclencher une transmission émotionnelle vers le client et améliorer son expérience du service donné par l'hôtel (Riché et Clauzel).

Les staffs de l'hôtel délivrent des services dont la qualité est évaluée par les consommateurs. Ceux-ci se montrent particulièrement attentifs à la capacité des employés d'hôtels à donner une touche personnelle aux services et aux produits qu'ils délivrent et ensuite, à leur donner des alternatives en ce qui concerne les remarques qu'ils donnent (Mohsin et Lockyer, 2010). En d'autres termes, les hôtels délivrent des services qui sont conçus et consommés en parallèle. Le consommateur prend part dans cette expérience voire même dans la construction du service à

travers ses interactions avec les employés d'hôtel. L'acceptation générale veut que le service soit intangible. Cependant, la capacité du consommateur à l'évaluer c'est-à-dire, sa tangibilité provient de la personnalité, du comportement et de l'attitude des employés. Ces derniers deviennent dans ce cas, partie intégrante du service fourni par l'hôtel (Kusluvan, 2010).

Mais dans tous les domaines, les compétences des employés nécessitent leur formation. Or, la formation au sein des établissements hôteliers semble être insuffisante. Cela peut provenir d'une part, du manque d'investissement des employeurs dans la formation de leurs collaborateurs ou d'autre part, de l'absence de temps à consacrer à cette formation. Les charges de travail sont déjà lourdes et à cela s'ajoute le temps requis pour le recrutement et la sélection des candidats les plus intéressants. Le manager ne peut pas apprendre l'employé directement devant les consommateurs de peur de les choquer et d'embarrasser l'employé. Par ailleurs, de tels comportements pourraient conduire à une remise en cause de la qualité du service fourni par l'hôtel. Un employé ayant été choqué par le geste du manager est susceptible de quitter l'établissement, ce qui augmente le turnover de l'hôtel (Poulston, 2008).

La qualité et la composition des employés des métiers d'exécution peuvent parfois poser problème envers l'image de l'entreprise hôtelière. A l'heure actuelle où les entreprises sont considérées comme étant des personnes sociales ayant des devoirs sociétaux, les traitements des employés par les hôtels requiert une certaine vigilance. L'image de marque de l'hôtel est à protéger et la performance sociale de celui-ci en tant qu'entreprise socialement responsable est remise en cause. Il n'est pas rare en effet, que des consommateurs se montrent exigeants quant aux politiques mises en œuvre par l'hôtelier pour protéger l'environnement, mais également pour promouvoir ses personnels. Chez certains pays arabes comme l'Arabie Saoudite par exemple, les hôtels ne peuvent embaucher plus de la moitié d'employés étrangers, afin que le secteur touristique et hôtelier participe à la création d'emplois pour les communautés locales. Et pourtant, force est de constater que ces conditions ne sont pas toujours respectées. Les travailleurs immigrants n'ayant pas suivi des formations concernant l'hôtellerie sont les plus nombreux à demander de l'emploi et à être recrutés par les hôtels. Par ailleurs, les candidats locaux ne sont pas toujours motivés par le maigre salaire proposé par les offreurs d'emploi d'où l'incapacité pour les hôtels de respecter la promotion de l'emploi de riverains. En ce qui concerne les métiers qui demandent une certaine qualification, les grands hôtels misent toujours plus sur les expertises et les expériences professionnelles d'expatriés (Tayeh et Mustafa, 2011). Les métiers dans le domaine hôtelier ne sont pas tous stables. En effet, nous avons rapporté que les hôtels connaissent une saisonnalité. Pendant la haute saison, le nombre de consommateurs augmente tandis que le cas contraire est observé pendant la basse saison. Il n'est pas rare alors

que les hôteliers engagent aussi des employés saisonniers ou font même appel aux services de travailleurs externes pour faire face à cette saisonnalité. Pendant la haute saison, il pourrait être difficile de trouver des employés saisonniers puisque ceux-ci s'engagent dans d'autres travaux au sein d'autres établissements. De même, en fonction de la situation politique et socioéconomique, le nombre de visiteurs peut subitement chuter ou augmenter. Se pose alors le problème de détermination du nombre exact d'employés que l'hôtel va devoir recruter pour satisfaire les demandes des consommateurs (Thompson, 2011).

Mis à part le nombre de personnels nécessaires pour réaliser le travail, les hôteliers doivent aussi répondre à la qualité des ressources humaines. Dans plusieurs Émirats, les établissements hôteliers doivent recruter des employés talentueux, et faire en sorte que ceux-ci soient professionnels. Or, les EAU recrutent principalement des personnes ne remplissant pas toujours ces critères (Stephenson *et al.*, 2010). Les hôteliers dubaïotes recrutent des expatriés qui entrent en compétition avec les travailleurs nationaux. Ces derniers présentent en effet des difficultés à entrer en compétition avec les employés expatriés. Par ailleurs, ces derniers ont aussi peur que les conditions de travail dans les établissements hôteliers qui ont des consommateurs occidentaux peuvent être influencés par la culture occidentale et dans cette optique, ne plus prêter attention à la culture nationale. Or, la culture nationale est importante pour assurer que l'image culturelle du pays soit reflétée dans les services et les produits proposés aux consommateurs. Dans cette optique, le recrutement des Dubaïotes est un enjeu crucial pour améliorer l'hôtellerie à Dubaï (Stephenson *et al.*, 2010).

Annexe 3

Les caractéristiques de l'échantillon enquêté

Annexe 3 : les caractéristiques de l'échantillon enquêté

Questionnaire 1

Gender : M

Job : Room Service Manager

Age: 44 Y

Hotel (4 / 5 stars) : 5

Seniority at the hotel : 4 Y

How have you working in your current position : 8 M

Questionnaire 2

Gender : Male

Job : Deputy Director of the hotel

Age: 48 years

Hotel (4 / 5 stars) : 5 stars

Seniority at the hotel : 6 years

How have you working in your current position : 2 years

Questionnaire 3

Gender : M

Job : Deputy Director Human Resources Department

Age: 51 Y

Hotel (4 / 5 stars) : 5 stars

Seniority at the hotel : 9 Y

How have you working in your current position : Around 4 Y

Questionnaire 4

Gender : F

Job : Front Office Manager

Age: 33 Y

Hotel (4 / 5 stars) : 4

Seniority at the hotel : 4 M

How have you working in your current position : 4 M

Questionnaire 5

Gender : Female

Job : Assistant Director of Human Resources

Age: 43 Years

Hotel (4 / 5 stars) : 4 Stars

Seniority at the hotel : 1 Year

How have you working in your current position : 1 Year

Questionnaire 6

Gender : M

Job : Assistant Director of Human Resources

Age: 48 Y

Hotel (4 / 5 stars) : 5

Seniority at the hotel : More than 2 Y

How have you working in your current position : 1 Y

Questionnaire 7

Gender : M

Job : Financial Manager

Age: 41 Y

Hotel (4 / 5 stars) : 4

Seniority at the hotel : 4 Y

How have you working in your current position : 1 Y 6 M

Questionnaire 8

Gender : Male

Job : Director of restaurants and bars

Age: 38 Years

Hotel (4 / 5 stars) : 4 Stars

Seniority at the hotel : 1 Year and half

How have you working in your current position : 9 Monthes

Questionnaire 9

Gender : M

Job : Food & Beverage Manager

Age: 28 Y

Hotel (4 / 5 stars) : 4

Seniority at the hotel : 1 M

How have you working in your current position : 1 M

Questionnaire 10

Gender : M

Job : Room Service Manager

Age: 31 Y

Hotel (4 / 5 stars) : 4

Seniority at the hotel : 3 M

How have you working in your current position : 2 W

Questionnaire 11

Gender : Male

Job : The supervisor of restaurant, lounge and room service

Age: 40 Years

Hotel (4 / 5 stars) : 4 Stars

Seniority at the hotel : 3 Years

How have you working in your current position : 1 Year

Questionnaire 12

Gender : Male

Job : Concierge manager

Age: 38 Years

Hotel (4 / 5 stars) : 5 Stars

Seniority at the hotel : 3 Years

How have you working in your current position : Around 1 Year

Questionnaire 13

Gender : M

Job : Hotel Manager

Age: 48 Y

Hotel (4 / 5 stars) : 4

Seniority at the hotel : 1 M

How have you working in your current position : 1 M

Questionnaire 14

Gender : M

Job : Reservations Manager

Age: 37 Y

Hotel (4 / 5 stars) : 4

Seniority at the hotel : 2 Y 5 M

How have you working in your current position : 8 M

Questionnaire 15

Gender : M

Job : Director of Human Resources

Age: 35 Y

Hotel (4 / 5 stars) : 5

Seniority at the hotel : 1 Y 6 M

How have you working in your current position : 1 M

Questionnaire 16

Gender : M

Job : Front Office Manager

Age: 36 Y

Hotel (4 / 5 stars) : 4

Seniority at the hotel : 7 M

How have you working in your current position : 7 M

Questionnaire 17

Gender : Male

Job : Responsible of hosting and sales

Age: 26

Hotel (4 / 5 stars) : 5 stars

Seniority at the hotel : 4 Years

How have you working in your current position : 4 Years

Questionnaire 18

Gender : M

Job : Executive Manager

Age: 42 Y

Hotel (4 / 5 stars) : 5

Seniority at the hotel : 7 Y

How have you working in your current position : 4 M

Questionnaire 19

Gender : F

Job : Duty Manager

Age: 42 Y

Hotel (4 / 5 stars) : 4

Seniority at the hotel : 2 Y

How have you working in your current position : 2 Y

Questionnaire 20

Gender : Female

Job : Coordinator receptionist

Age: 29 Years

Hotel (4 / 5 stars) : 4 Stars

Seniority at the hotel : 4 Months

How have you working in your current position : 4 Months

Questionnaire 21

Gender : F

Job : Reception Manager

Age: 35 Y

Hotel (4 / 5 stars) : 4

Seniority at the hotel : 1 Y 3 M

How have you working in your current position : 6 M

Questionnaire 22

Gender : Female

Job : Duty Manager

Age: 42 Years

Hotel (4 / 5 stars) : 5 Stars

Seniority at the hotel : 1 Year

How have you working in your current position : 1 Year

Questionnaire 23

Gender : F

Job : Room Service Manager

Age: 41 Y

Hotel (4 / 5 stars) : 4

Seniority at the hotel : 8 M

How have you working in your current position : 8 M

Questionnaire 24

Gender : M

Job : Director of Operations

Age: 40 Y

Hotel (4 / 5 stars) : 5

Seniority at the hotel : 6 Y

How have you working in your current position : 2 Y

Questionnaire 25

Gender : Male

Job : Night manager

Age: 37 Years

Hotel (4 / 5 stars) : 5 Stars

Seniority at the hotel : 2 Years

How have you working in your current position : 6 Months

Questionnaire 26

Gender : F

Job : Supply Manager

Age: 39 Y

Hotel (4 / 5 stars) : 5

Seniority at the hotel : 4 Y

How have you working in your current position : 1 Y 6 M

Questionnaire 27

Gender : Male

Job : Event manager

Age: 54 Years

Hotel (4 / 5 stars) : 5 Stars

Seniority at the hotel : 8 Years

How have you working in your current position : 5 Years

Questionnaire 28

Gender : M

Job : Director of Human Resources

Age: 44 Y

Hotel (4 / 5 stars) : 5

Seniority at the hotel : 9 Y

How have you working in your current position : 5 Y

Questionnaire 29

Gender : Female

Job : Reservation Manager

Age: 36 Years

Hotel (4 / 5 stars) : 4 Stars

Seniority at the hotel : 3 Months

How have you working in your current position : 3 Months

Questionnaire 30

Gender : M

Job : Assistant Director General for Finance and Administration

Age: 48 Y

Hotel (4 / 5 stars) : 4

Seniority at the hotel : 6 Y

How have you working in your current position : 6 Y

Questionnaire 31

Gender : F

Job : Coordinator receptionist

Age: 32 Y

Hotel (4 / 5 stars) : 5

Seniority at the hotel : 3 Y

How have you working in your current position : 2 Y

Questionnaire 32

Gender : M

Job : Duty Manager

Age: 35 Y

Hotel (4 / 5 stars) : 5

Seniority at the hotel : 4 Y

How have you working in your current position : 10 M

Questionnaire 33

Gender : M

Job : Marketing and Sales Supervisor

Age: 23 Y

Hotel (4 / 5 stars) : 4

Seniority at the hotel : 7 M

How have you working in your current position : 7 M

Questionnaire 34

Gender : M

Job : Front Office Manager

Age: 27 Y

Hotel (4 / 5 stars) : 5

Seniority at the hotel : 1 Y 4 M

How have you working in your current position : 11 M

Questionnaire 35

Gender : Female

Job : Food & Beverage Manager

Age: 37 Years

Hotel (4 / 5 stars) : 4 Stars

Seniority at the hotel : 9 Months

How have you working in your current position : 9 Months

Questionnaire 36

Gender : F

Job : Director of Sales and Marketing

Age: 29 Y

Hotel (4 / 5 stars) : 5

Seniority at the hotel : 6 Y

How have you working in your current position : 2 Y