

# Le groupe Dream reprend les résidus d'Idarat

Dossier réalisé par Nagi Morkos/Hodema - Photos Roody

Une page de l'ère Idarat est définitivement tournée. Le groupe Dream a racheté les résidus de la holding fondée par Béchara Nammour. Retour sur une histoire qui a bouleversé le paysage libanais de la restauration.

Les quatre dernières enseignes du groupe Idarat, qui en a compté jusqu'à 24 à son heure de gloire, à la fin des années 1990, ont été rachetées par le groupe Dream à la Banque Méditerranée, pour un montant situé entre huit et douze millions de dollars.

Il s'agit du Mijana, le restaurant libanais de la rue Abdel Wahab al-Ingilzi à Achrafieh, du Resthouse de Saïda, du Café d'Orient et ses quatre restaurants dont La Plage (ex-

Maison de l'artisanat libanais dans les années 70) et du traiteur Sofil Catering, l'un des leaders du secteur.

La Banque Méditerranée avait récupéré les actifs d'Idarat en 2003, lorsque la société n'avait plus été en mesure d'honorer des dettes de plus de 30 millions de dollars. Elle en a géré les résidus, bon an mal an, puis décidé de morceler le gâteau pour vendre chaque part séparément. La participation dans l'hôtel Palm Beach a par exemple fait

l'objet d'une transaction indépendante (cf. *Le Commerce du Levant* de mai dernier). L'hôtel Berkeley a également été vendu ainsi que les parts de la banque dans Paul et La Mie Dorée (30 %). En revanche, le joyau de Béchara Nammour, fondateur d'Idarat, ayant miraculeusement échappé à la mainmise de la banque, a continué de fonctionner de façon autonome. Il s'agit de l'hôtel Albergo, enregistré dès le début au nom de sa femme.

Le rachat des restes d'Idarat est la première opération financière du fonds Dream doté de 10 millions de dollars à investir dans le domaine de l'hôtellerie et de la restauration. Les quatre enseignes seront gérées par son partenaire Circle Management Group, précise Mazen el-Zein, PDG de CMG et actionnaire de la société qui a créé et administre le fonds.

La mise en œuvre de la stratégie de développement de l'ex-Idarat a déjà commencé. Sofil Catering va se doter d'une vitrine grand public, une première dans le secteur des traiteurs, en ouvrant Sofil Gourmet dans le nouveau complexe Saïfi Khan, au centre-ville de Beyrouth (cf. notre rubrique Hôtellerie et tourisme page 48). Le Mijana est en cours de rénovation : outre le rafraîchissement de son intérieur, le restaurant va intégrer à sa carte des plats marocains et iraniens, en plus de la cuisine libanaise traditionnelle qui a fait ses beaux jours. La Plage sera le seul des restaurants du Café d'Orient à ouvrir dès cet été et sera suivi dès l'année prochaine par le Capital Grill



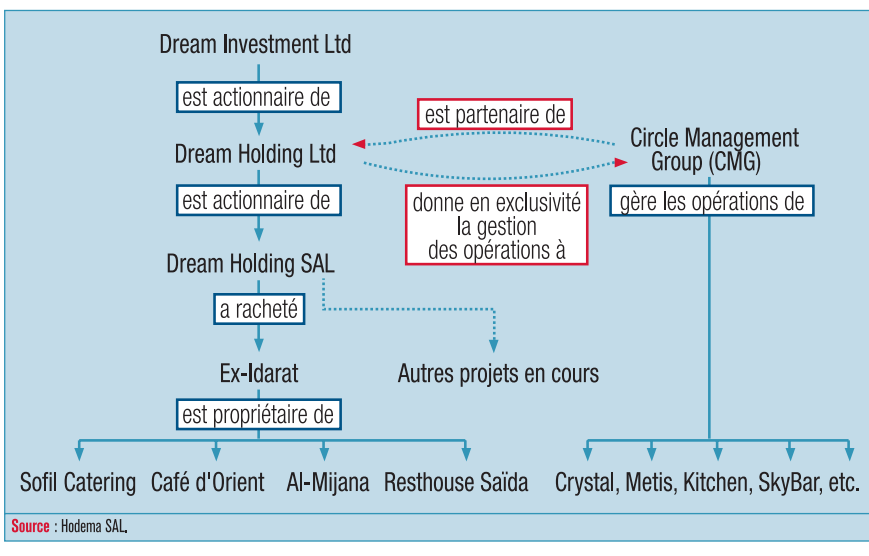
Al-Mijana en travaux. La nouvelle carte intégrera de la cuisine marocaine et iranienne.

## Alliance d'un fonds et d'un gestionnaire

Le groupe qui a repris Idarat a choisi une structure bicéphale, proche de celle d'Idarat en 1997 : l'alliance d'un fonds d'investissement (Dream) et d'une société spécialisée dans la gestion hôtelière (Circle Management Group). À eux deux, ils ont désormais en charge plus de dix restaurants et d'un traiteur. Le fonds, baptisé Dream Holding, est géré par Dream Invest, une société créée par trois financiers :

Mazen el-Zein, Karim Attieh et Fadi Hallak. Ce dernier en est le PDG. Dream Holding est doté d'un capital de 10 millions de dollars. Une vingtaine de partenaires ont mis en moyenne 400 000 dollars chacun. Les trois quarts des investisseurs sont originaires du Golfe et le quart seulement est libanais. Le fonds prévoit de se développer au Moyen-Orient, la diversification géographique lui permettant de répartir ses opéra-

tions et donc ses risques. Mazen el-Zein est le pivot central de la structure, car il est aussi le PDG de CMG, une équipe qui compte trois autres personnes : Dany Khairallah, responsable opérations, Rony Homsy, directeur général, et Jad Matta, qui s'occupe de l'international. CMG gère plusieurs restaurants, bars et boîtes de nuit à Beyrouth et à Dubaï : Crystal, Metis, Kitchen, SkyBar au Liban et C-Bar à Dubaï.



Mazen el-Zein, pivot de la structure qui a repris Idarat.

dont le concept sera quelque peu rajeuni. Le pari de Mazen el-Zein est de réussir là où d'autres (nombreuses) sociétés de gestion de restaurants se sont cassés les dents, Idarat en étant l'exemple d'échec le plus flamboyant. Le PDG de Dream dit avoir tiré les leçons de cette expérience : « Idarat est venu trop tôt, sa chute en 2003 coïncide avec le début des deux meilleures années touristiques que le Liban ait jamais connues », dit-il. Béchara Nammour était certainement un « précurseur », poursuit-il, mais il a été « trop vite, trop grand, et il a été rattrapé par les frais financiers ».

L'association d'un fonds d'investissement à une société de gestion est censée éviter la reproduction du schéma financier Idarat qui a souffert cruellement d'un endettement excessif. Mais la nouvelle équipe est consciente d'un autre danger potentiel : à force de grandir, plusieurs sociétés de gestion ont certes réalisé des économies d'échelle, mais elles ont fini par se cannibaliser (les enseignes du groupe se concurrençant l'une l'autre au lieu de se compléter). De Consult à Idarat, en passant par Synergy, la volatilité et l'imprévisibilité du marché libanais se sont ainsi traduites ces dix dernières années par des échecs parfois cuisants au regard des ambitions affichées.

Qu'à cela ne tienne, Mazen el-Zein est prêt à relever le défi : « Certains ont réussi régionalement, comme Dareen (Starbuck's, etc.) et d'autres internationalement comme Sodexho (restauration collective), pourquoi pas nous ? » →



L'une des quatre enseignes Idarat reprises par le groupe Dream.

# Diagnostic d'un échec

**E**n 1997, Idarat se targuait dans une publicité d'avoir développé 13 restaurants et cinq hôtels quatre étoiles en seulement trois ans, d'avoir servi 300 000 clients en 1996 et de vouloir doubler ce nombre l'année suivante. Depuis cette date, qui marque l'apogée de la société de gestion au nom indissociable de celui de son créateur, Béchara Nammour, plus rien n'a été aussi spectaculaire sinon sa chute. Idarat était divisée en deux filiales : Idarat Management et Idarat Investment Corporation. La première s'occupait de gérer restaurants et hôtels ; la seconde détenait des participations (souvent minoritaires) dans le capital des différents projets, auxquels étaient associés de nombreux investisseurs, attirés par la "patte" Béchara Nammour.

Le fondateur et directeur général du groupe, qui était déjà dans l'hôtellerie et la restauration en France et aux États-Unis, a développé son premier restaurant au Liban en 1983. L'ouverture de La Mie Dorée est la première d'une longue série d'aventures, émaillées de succès mais aussi de fermetures. Inaugurée en 1992, Al Dente est la plus ancienne enseigne labellisée Idarat.

La période 1997-1998 scelle le règne d'Idarat sur le secteur libanais de l'hôtellerie. Béchara Nammour en était

devenu le roi, tout particulièrement à Beyrouth. Fort de cette réputation, il vend des parts d'Idarat Investment Corporation à plusieurs particuliers. Le plus gros investisseur place un peu moins de quatre millions de dollars. En parallèle, Nammour convainc la SFI (Société financière internationale, groupe Banque mondiale) d'entrer dans son capital et de lui prêter 10 millions de dollars.

À ce moment, Idarat avait réalisé un chiffre d'affaires de 25 millions de dollars et rien ne laissait présager son effacement quelques années plus tard. La chute a été d'autant plus fracassante que cette société était devenue le symbole du renouveau touristique libanais après la fin de la guerre. D'où probablement l'intérêt financier pour l'opération de l'ancien Premier ministre Rafic Hariri, peut-être directement, et en tout cas à travers la Banque Méditerranée. Celle-ci récupère Idarat en 2003 lorsque la société dépose le bilan, après la fermeture de plusieurs restaurants et hôtels.

Les raisons de l'échec sont multiples : endettement, cannibalisme commercial, démarrage trop précoce, cible de clientèle peu diversifiée, ou encore coûts opérationnels trop élevés dus à une structure administrative lourde. En effet, au lieu de réaliser des économies

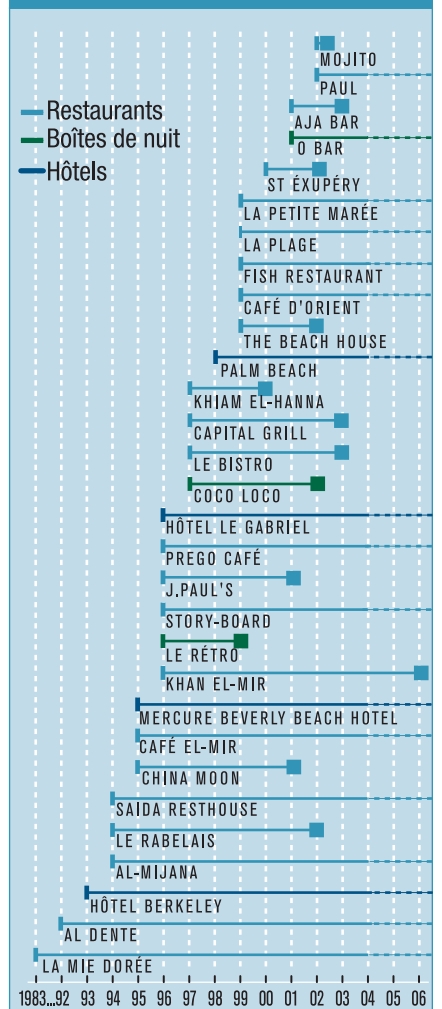
d'échelle, Idarat a alourdi ses charges en embauchant à tout-va.

La gestion de la trésorerie a particulièrement été défectueuse, alors que la restauration est généralement considérée comme un métier pourvoyeur de liquidités. En fait, les établissements en consomment tout autant, notamment lorsqu'ils accusent des baisses de fréquentation. Idarat était dans ce cas, car certains de ses restaurants étaient moins remplis que d'autres. La société a rapidement manqué de liquidités, celles-ci étant absorbées par des frais financiers élevés : elle finançait ses investissements par des emprunts contractés à des taux prohibitifs (plus de 13 % sur le dollar). Ainsi, même si les restaurants faisaient le plein, les revenus suffisaient à peine à couvrir les agios. L'exemple →



L'ouverture de La Mie Dorée en 1983 marque le début de l'aventure libanaise de Béchara Nammour dans la restauration.

## Des enseignes plus ou moins durables





du Café d'Orient est parlant à cet égard. Le restaurant réalisait un chiffre d'affaires annuel de trois millions de dollars, mais ses comptes restaient dans le rouge, plombés par un prêt de cinq millions de dollars de la Banque Méditerranée, assorti d'un intérêt de 12 %, selon les informations d'un ancien cadre qui a requis l'anonymat.

Outre son coût élevé, la structure d'Idarat était conçue de façon pyramidale, tous les pouvoirs étant concentrés à la tête, c'est-à-dire au niveau de Béchara Nammour. Ce manque de flexibilité a alourdi le processus décisionnel, empêchant la société de saisir certaines opportunités de segmentation de clientèle ou encore certaines opportunités géographiques.

Par exemple, Idarat ne s'est jamais développé rue Monnot ou au centre-ville (à l'exception de la tentative avortée de la Brasserie d'Orient) et n'a pas vu venir le boum de la région de Gemmayzé. Idarat a par ailleurs toujours visé la même catégorie de clientèle, au risque souvent de cannibaliser son offre commerciale. Le Rabelais, ouvert en 1994, a ainsi souffert du lancement en 1997 du Capital Grill un peu plus haut dans la même rue. De même, trop proches les uns des autres, les restaurants de la rue Abdel Wahab Ingiliz se sont concurrencés les uns les autres (Al-Mijana, Al Dente, J. Paul's, Albergo).

De façon générale, le succès d'Idarat a



Idarat a bouleversé le paysage libanais, mais a commis trop d'erreurs qui l'ont poussé à la faillite.

certaines été fulgurant à ses débuts (le marché encore vierge a applaudi l'arrivée d'une offre de qualité internationale), mais le groupe n'a pas su s'adapter à l'apparition de concurrents, dans un secteur pourtant réputé pour sa versatilité.

D'autre part, les prix moyens des restaurants sont restés relativement élevés, alors que le marché était demandeur de

menus proposant un meilleur rapport qualité/prix. L'introduction tardive de cartes de fidélité n'a pas réussi à infléchir la tendance. Idarat n'a pas su entreprendre cette diversification, continuant de se positionner exclusivement sur le créneau haut de gamme. Cette stratégie de niche n'était pas adaptée à un marché encore en développement. ■

## Une structure légale masquant un "one-man-show"

**E**n dépit du montage juridique censé assurer une direction collégiale d'Idarat, Béchara Nammour gérait seul la société. Ce "one-man-show" a été l'une des principales raisons de la faillite du groupe, selon le témoignage d'un ancien cadre qui a requis l'anonymat.

La holding était organisée de façon à ce que l'homme d'affaires soit le PDG de la plupart des filiales d'Idarat. Par un système de participations croisées et de cumul des mandats, Nammour contrôlait l'intégralité des sociétés du groupe.

Ce montage a accéléré la chute d'Idarat, car il n'était pas assorti de structures de

contrôle et d'alerte efficaces. Lorsque Idarat a procédé à une augmentation de capital de 30 millions de dollars, la société a proposé à des investisseurs privés de souscrire à des actions A, représentant 49 % des titres, le reste demeurant la propriété de Béchara Nammour.

Un pacte d'actionnaires prévoyait que les détenteurs des titres A seraient représentés au conseil d'administration dans une proportion de 40 %, explique l'ancien cadre. Cependant, en pratique, il n'y a jamais eu de direction collégiale. Toutes les décisions stratégiques étaient prises par Nammour. Les autres action-

naires lui avaient tacitement laissé les mains libres, car il s'agissait pour la plupart d'investisseurs qui concevaient leur implication comme un placement financier, faute d'expertise dans le domaine de la restauration et de l'hôtellerie. Leurs représentants n'assistaient même pas aux réunions du conseil d'administration et se contentaient d'apposer leur signature sur les procès-verbaux préparés par le conseiller juridique de Nammour, précise l'ancien cadre d'Idarat. Ils n'ont réalisé l'ampleur des dégâts qu'après l'annonce de plusieurs fermetures. Trop tard. ■ →

# Béchara Nammour, un précurseur



Le patron d'Idarat au sommet de sa gloire, à la fin des années 1990. (Photo Géraldine Bruneel).

**M**algré le sort malheureux d'Idarat, il est indéniable que Béchara Nammour a été un précurseur dans le domaine de l'hôtellerie et de la restauration au Liban et que sa vision a permis au secteur de faire un bond qualitatif. Mais peut-être est-il venu trop tôt, faisant trop de publicité autour de sa personne et de sa société.

Aujourd'hui, Idarat n'est plus qu'un souvenir, et le tapage médiatique qui semblait faire son succès au milieu des années 1990 s'est mué en un silence absolu de la part de son fondateur qui, pourtant, demeure très dynamique dans ce secteur. À l'étranger, il est partenaire dans plusieurs restaurants et hôtels (France, États-Unis). Au Liban, il est encore – à travers sa femme – propriétaire de l'hôtel Albergo, il reste partenaire dans La Mie Dorée ainsi que dans la chaîne de restaurants Paul et il développe aussi des activités immobilières. Idarat n'aura finalement été qu'un épisode de la carrière de Béchara Nammour qui, loin des feux de la rampe, s'est

refait une belle santé. L'homme est coutumier des rebondissements. Né le 7 novembre 1946 à Saïda, il a commencé son parcours dans l'agriculture, comme ses parents. Plus tard, une maîtrise de droit en poche, marié à Henriette Abela, il émigre aux États-Unis, où il est nommé vice-président d'Albert Abela Corporation (oncle de sa femme). En 1984, il achète le restaurant J. Paul's de Paul J. Cohn à Washington. Durant cette période, Béchara Nammour élargit son réseau professionnel et s'attaque à l'hôtellerie. Il achète d'abord le Sheraton au Texas, ensuite un deuxième hôtel à Denver, puis un troisième à Atlanta qui lui aurait fait perdre 10 millions de dollars en dix ans. Il réussit à récupérer sa mise grâce aux jeux Olympiques qui ont eu lieu dans la ville en 1996. Ce n'est qu'au début des années 1990 qu'il pénètre en force le marché libanais à travers Idarat. En six ans, il ouvre 24 restaurants. L'ampleur de son endettement le contraint à céder Idarat à la Banque de la Méditerranée en 2003. ■



Béchara Nammour a conservé l'enseigne à succès Paul.