

syrienne lui a permis de fabriquer d'importantes commandes pour l'étranger. Près de 120 tonnes de chocolat commandées à Las Vegas sont sorties de l'usine, au détriment de sa voisine libanaise. Les contrats d'un montant supérieur à 100 000 dollars sont attribués automatiquement à l'usine syrienne, qui produit 80 tonnes de chocolat par an et représente 2,5 % du chiffre d'affaires du groupe. La structure libanaise prend, elle, en charge les commandes plus modestes et la

fabrication des décorations pour les occasions comme les mariages ou les fêtes religieuses. L'activité au Liban reste néanmoins bien plus importante : elle représente 22 % du chiffre d'affaires annuel de Patchi. Près de 400 tonnes de chocolat sont également produites chaque année au pays du Cèdre. À al-Saboura, si les 200 employés sont tous syriens, la hiérarchie est en contact très étroit avec le siège à Beyrouth. Et la direction projette de s'étendre encore dans le pays, avec l'ouver-

ture d'un magasin dans un centre commercial d'Alep et de trois autres à Damas. Pour le PDG, le succès de l'entreprise en Syrie s'explique par les goûts communs des deux populations et la proximité géographique, qui facilite les relations commerciales. Les Syriens sont en effet de gros consommateurs de sucreries et chocolats, et Patchi est devenu une référence dans le pays pour quiconque aime les chocolats décorés. ■

## Hodema exporte le savoir-faire libanais en restauration, hôtellerie et tourisme

C. F.

**S**ociété de conseil en restauration, hôtellerie, tourisme et immobilier, Hodema a lancé ses activités en 2004. Les deux cofondateurs Nagi Morkos et Karim Asmar décident rapidement de ne pas se limiter au marché libanais, alors soumis à des turbulences politiques et sécuritaires, et jouent notamment la carte syrienne, un marché encore vierge en ce qui concerne les cabinets de conseil implantés sur place. Dès 2007, Hodema est approché par le cabinet de conseil international BDO pour son expérience, et sa connaissance du terrain et des contraintes locales. BDO mandate Hodema ainsi qu'un consultant syrien présent sur place pour développer un hôtel de 300 chambres à Lattaquié commandé et pris en BOT (Build-Operate-Transfer) par un grand groupe d'investisseurs russes, Intourist-Sinara. « Pour des projets de cette envergure (40 millions de dollars), il est préférable de s'associer à un partenaire local. C'est une question de légitimité à la fois vis-à-vis des clients étrangers et des Syriens eux-mêmes », explique Nagi Morkos.

Un autre investisseur, Abdel Rahman el-Attar, président de la Chambre de commerce de Damas, confie parallèlement à Hodema l'étude de faisabilité et la création de concept d'un large complexe comprenant des villas résidentielles, une école, un spa et un hôtel, dans les environs de Damas. « Cette fois, notre client cherchait la valeur ajoutée du savoir-faire libanais », se félicite Nagi Morkos.

En 2009, Hodema est mandatée par des investisseurs pour transformer une mai-

son traditionnelle en hôtel de charme dans le quartier damascène de Bab Touma. Le projet, évalué à une dizaine de millions de dollars, est encore en cours.

Le cabinet assied ainsi sa présence syrienne. Ce qui a décidé de l'ouverture d'un bureau de représentation sur place. « Il est important dans le conseil d'être présent sur le terrain de façon constante, note Morkos. Cela rassure les clients et renforce notre légitimité et notre valeur ajoutée. » La société emploie depuis novembre 2009 un salarié syrien à temps plein et envoie régulièrement des consultants libanais sur place. Le montant de l'investissement pour ouvrir le bureau de Damas s'élève à 50 000 dollars. La newsletter de Hodema aura également sa version syrienne arabophone, qui sera envoyée à quelque 500 décideurs et professionnels dans l'industrie de l'hôtellerie et de la restauration dans le pays. La structure légale est composée de la manière suivante : l'antenne d'Hodema à Damas est un bureau de représentation de la société libanaise Hodema SAL, laquelle à son tour est détenue par une holding libanaise. Déjà présents en Arabie saoudite depuis 2007 avec des bureaux à Djeddah et Riyad sous le même modèle de filiale, les consultants d'Hodema bénéficient largement de leur connaissance du marché régional et de la réputation favorable des entreprises libanaises déjà implantées en Syrie.

« Nous espérons rentabiliser les frais du bureau de Damas dès la première année », affirme Morkos. Les services d'Hodema sont divers : études de marché et de faisabilité, création de concepts, conseil en matière de franchise,



Nagi Morkos : « Nous espérons rentabiliser les frais du bureau de Damas dès la première année. »

recrutement exécutif, ou encore formations professionnelles ; le cabinet peut également être représentant de l'investisseur auprès du gérant ou tenir le rôle d'intermédiaire entre ces deux parties. « Aujourd'hui, le résultat de notre antenne à Damas reste inférieur à celui de nos autres bureaux, car son ouverture est encore récente. Mais nous pensons vite atteindre les chiffres de nos opérations au Liban, car le marché de l'hôtellerie et de la restauration en Syrie est en plein essor et la clientèle syrienne est tout autant friande de concepts importés que de marques créées localement », poursuit Morkos. ■