

Centre européen de ressources en études de cas d'entrepreneuriat (European
Entrepreneurship Case Study Resource Centre)

Avec le soutien de la Direction Générale Entreprises et Industrie de la Commission Européenne
dans le cadre du CIP (Programme-cadre pour la compétitivité et l'innovation 2007 – 2013)

Code projet : ENT/CIP/09/E/No2S001

2011

Eziç Restaurants (Chypre du Nord)

Mustafa Tümer
Eastern Mediterranean University

Gözde Inal
Cyprus International University

Christian Serarols
Universitat Autònoma de Barcelona

Ce cas a été élaboré pour servir de base de discussion en classe, et non pour illustrer l'efficacité ou l'inefficacité de la gestion d'une situation commerciale/administrative donnée.

Vous êtes libre de :

- Reproduire, distribuer, partager, afficher et exécuter cette œuvre uniquement à l'identique et à des fins exclusivement non-commerciales.

A chaque réutilisation ou distribution de cette œuvre vous devez informer expressément le public des conditions contractuelles de sa mise à disposition.

Vous êtes également libre de :

- Réaliser les œuvres dérivées à des fins exclusivement non-commerciales en :
 - respectant la propriété intellectuelle *et la paternité* de l'œuvre d'origine
 - citant obligatoirement le(s) auteur(s) de l'œuvre d'origine
 - diffusant le(s) œuvre(s) dérivée(s) sous ces mêmes conditions et sous un contrat identique à celui-ci

Il n'est pas permis de déroger aux présentes conditions sauf autorisation expresse du (des) auteur(s).

Tout autre droit est réservé par le(s) auteur(s).

RESTAURANTS EZIÇ

Introduction

En 1990, suite à la faillite de la société pour laquelle il travaille, Mehmet Eziç a l'idée de créer sa propre entreprise et de réaliser son rêve d'enfant : devenir son propre patron. Mehmet est affecté par la stagnation économique qui frappe la Chypre du Nord, en particulier entre 1988 et 1990. Malgré la piètre situation du marché et la crise économique en Chypre du Nord, Mehmet décide de prendre le risque et de créer sa petite entreprise. Au fil des années, il imagine et crée quatre établissements supplémentaires. En 2008, l'Association des jeunes entrepreneurs (JAYCEES) lui attribue le titre d'Entrepreneur de l'année. Chacun des cinq restaurants Eziç est relié à une plateforme de production alimentaire centralisée, ainsi qu'à un service d'achat et de comptabilité. Chaque restaurant emploie un directeur et un responsable de cuisine. Il n'y a ni cuisinier, ni chef dans les établissements : les plats sont préparés par la succursale de production centralisée, puis distribués aux différents restaurants. Au cours du développement de son entreprise, Mehmet s'implique en outre activement dans des activités socialement responsables, notamment des œuvres de bienfaisance, et offre aux étudiants la possibilité de réaliser leurs stages dans ses restaurants. Les restaurants Eziç se font connaître des clients locaux et internationaux. Ils bénéficient d'une bonne réputation, principalement par le bouche-à-oreille.

Au fil de la croissance de l'entreprise, les compétences et les stratégies doivent évoluer. Les défis posés par l'environnement extérieur influencent les futurs plans d'affaires. Par conséquent, Mehmet entreprend de professionnaliser l'entreprise. Il doit donc réaliser des investissements pour se former et former son personnel. Plus récemment, Mehmet investit des sommes importantes dans la création d'un autre établissement, espérant attirer de nouveaux clients internationaux. Il est cependant extrêmement déçu des résultats obtenus. Il pense que la principale raison de cet échec est l'augmentation du nombre de concurrents sur ce segment de marché spécifique. Mehmet commence à devenir incertain et à hésiter sur les mesures à prendre. Il se demande également si toutes les activités de son entreprise doivent être entièrement professionnalisées, certains aspects restant trop improvisés. Mehmet doit faire appel à un conseiller professionnel, issu d'une société privée ou de l'une des universités locales, afin d'étudier les mesures à prendre pour améliorer les performances de son entreprise. Mehmet est convaincu qu'il doit tout d'abord professionnaliser son entreprise pour pouvoir se développer. Il envisage donc de remettre son rêve de développement international à plus tard. Il commence également à perdre espoir de réaliser un jour son rêve de développement sur le marché local en raison de l'augmentation récente du nombre de concurrents.

Profil de l'entrepreneur

Mehmet Eziç, fondateur des restaurants Eziç en Chypre du Nord, est le fils d'un agent portuaire et d'une femme au foyer. Âgé de 44 ans, il est marié et père de deux enfants. Mehmet est issu d'une famille modeste. Il commence à travailler dès l'école primaire, afin de financer ses études. Pendant de nombreuses années, il travaille dans le café du village et dans une petite épicerie. Pendant ses études secondaires, il travaille également en tant que chauffeur de bus local. C'est essentiellement l'expérience acquise en travaillant au café du village qui l'incite plus tard à créer sa propre entreprise. Diplômé d'une école technique, il travaille également en tant que technicien en électricité pendant de nombreuses années. Il travaille ensuite en tant qu'enquêteur pour une entreprise publique de sondage. Mehmet répète souvent qu'il a acquis des compétences précieuses en travaillant en tant qu'enquêteur, notamment dans le domaine de la recherche et de l'analyse de marché. Selon Mehmet :

« Si l'on veut réussir dans la vie, il faut savoir prendre des risques ».

Mehmet résume ainsi sa philosophie de la vie :

« Il faut savoir prendre des risques : le plus grand risque dans la vie, c'est de ne prendre aucun risque ».

Mehmet est en outre convaincu que la clé de la réussite réside dans la prise de risques et dans la différenciation des produits/services par rapport à la concurrence. Il précise ainsi sa pensée :

« J'ai toujours essayé de me distinguer des autres entreprises, en introduisant des saveurs uniques ».

Il espère que sa philosophie de la vie et de l'entreprise ne changeront jamais.

Création, croissance et développement de l'entreprise

Après une étude minutieuse, mais rapide, Mehmet découvre qu'aucun restaurant de Kyrenia ne propose du poulet grillé. En 1990, il crée donc sa première entreprise et devient l'unique propriétaire d'un petit restaurant de poulet grillé à emporter, dans un local en location de seulement 60 mètres carrés. Kyrenia est la principale destination touristique de Chypre du Nord. Depuis 1974, Kyrenia s'impose de nouveau comme une ville de sorties et de loisirs pour les habitants de la région et comme une station pour touristes, venus principalement de Turquie. Mehmet choisit cet emplacement spécifique lorsqu'il réalise que le passe-temps favori des habitants de Kyrenia est de sortir pour manger ou prendre un verre. Lors de la création de sa première entreprise, Mehmet finance l'opération avec ses propres ressources. Il vend sa maison et utilise la moitié du produit de

cette vente pour acheter du matériel de grillade, tandis que ses amis lui donnent un réfrigérateur et un bureau.

En l'espace d'un mois, il conquiert bon nombre de clients réguliers. Au fil du temps et pour répondre à l'augmentation de la demande, il complète sa carte par de nouveaux plats qui ne sont proposés par aucun autre restaurant. En 1993, après environ trois ans d'activité dans le domaine de la restauration à emporter, il décide de développer son entreprise. En utilisant les bénéfices de son entreprise de plats à emporter, il achète le local voisin et déménage. Entièrement redécoré, l'établissement propose du poulet à consommer sur place et à emporter. Pour reprendre les termes de l'entrepreneur :

« Alors que l'entreprise se développe par l'innovation, nous essayons de proposer à nos clients des plats différents, qu'ils ne trouvent nulle part ailleurs ».

Dans le même temps, Mehmet investit du temps et de l'argent pour voyager, observer et goûter des menus à base de poulet à l'étranger, tout en continuant à glaner de nouveaux conseils dans les livres de cuisine. Il réussit à concevoir des menus adaptés à la culture et aux goûts locaux. Mehmet est convaincu que la réussite dépend essentiellement de la mise en place de contacts étroits et de bonnes relations avec les clients et de la prise en compte de leurs commentaires lors de la mise à jour ou de l'ajout de menus.

En avril 2003, suite à l'ouverture des frontières intérieures de Chypre et à la libéralisation des déplacements entre le nord et le sud de l'île, le secteur de la restauration connaît un véritable essor. Cependant, ce phénomène accroît en parallèle la concurrence de la Chypre du Sud. Les restaurants doivent donc améliorer la qualité des plats et du service. En mai 2004, l'entrée de Chypre dans l'UE incite la partie nord du pays à se préparer aux normes européennes en matière d'hygiène et d'alimentation. En raison de la libéralisation des déplacements au sein de l'île, la demande augmente et un nouveau restaurant appelé Eziç Peanuts ouvre ses portes en 2005. L'entrepreneur explique que l'élaboration de ce nouveau concept, comprenant la planification et le lancement du restaurant, a pris environ un an. Il n'a reçu le soutien d'aucun conseiller professionnel lors de l'élaboration de ce concept. Situé sur la côte de Kyrenia, cet établissement emploie 22 personnes. Basé sur un nouveau concept, ce restaurant propose aux clients de consommer des cacahuètes avant de passer commande.

Avec le développement de son entreprise, Mehmet adopte une approche plus professionnelle. Une plateforme de production alimentaire centralisée voit le jour en 2004. Tous les plats sont préparés de la même manière, puis livrés aux restaurants, prêts à être cuisinés. Sur la base de cette

plateforme de production alimentaire centralisée, Mehmet adopte une méthode de travail scientifique dans ses restaurants. À partir de 2005, les restaurants Eziç sont les seuls établissements du nord de Chypre à employer un ingénieur nutritionniste à plein temps. De la manière dont ils sont conçus, les restaurants Eziç n'ont pas besoin d'employer de chefs : tous les plats sont préparés sur un même site, puis Mehmet utilise la méthode de la chaîne du froid pour distribuer les plats à ses restaurants dans trois villes différentes. Mehmet est convaincu que la grande qualité et la cohérence des plats proposés sont les avantages de cette méthode. Malgré un planning très chargé, Mehmet préfère toujours passer du temps en cuisine, à tester de nouveaux menus.

Mehmet est toujours prêt à apporter des changements à son entreprise. Par exemple, il met à jour les menus en tenant compte des commentaires des clients et dirige ses employés dans le même esprit. Au cours de l'année 2006, en raison de l'épidémie de grippe aviaire, Mehmet commence à introduire des menus à base de viande et de poisson. En 2007, il crée un autre établissement, Eziç Premier, à Kyrenia. Il s'agit d'une adaptation moderne du concept traditionnel des restaurants Eziç. Il s'agit d'un investissement considérable, financé par des prêts bancaires privés. Mehmet Eziç explique :

« Le bar Eziç Chicken était très fréquenté et surchargé. Nous avons pensé qu'il serait intéressant de créer un lieu confortable pour nos clients et de construire ce restaurant. Nous avons donc créé Eziç Premier ».

L'ouverture du restaurant Eziç Premier est une satisfaction personnelle pour Mehmet Eziç. Il consulte régulièrement un architecte afin de créer un lieu et un décor attrayants. Il lui faut environ quatre ans pour concrétiser son rêve. Ce nouvel établissement est un restaurant complet qui comprend différentes salles confortables, au décor unique et à l'éclairage élégant. L'espace de restauration comprend deux salles sur trois niveaux, offrant une vue dégagée sur la mer Méditerranée quel que soit l'emplacement des convives. Le nouveau menu propose un large choix de savoureux plats de différentes origines. Une autre salle accueille principalement les familles avec enfants. L'espace de restauration offre une atmosphère chaleureuse et confortable. Il comprend une salle de jeux pour enfants à l'arrière. Un service à la carte est disponible dans la salle Platinum du restaurant. La salle Café Espresso propose en outre 40 variétés de cafés, sandwiches et articles de petit déjeuner. Au total, 65 employés travaillent chez Eziç Premier (y compris des responsables tels que le directeur des achats ou le chef comptable). Eziç Premier s'est rapidement imposé comme un lieu connu et apprécié des habitants de la région, qui peuvent y accueillir les visiteurs venus de l'étranger.

En 2008, une succursale des restaurants Eziç ouvre à Nicosie (capitale du nord de Chypre et ville la plus peuplée de l'île). Elle emploie 45 personnes. Satisfait du volume de ventes réalisé à Nicosie, Mehmet ouvre une succursale employant 36 personnes à Famagusta (ville côtière et deuxième ville la plus peuplée du nord de Chypre) en 2009. Mehmet Eziç renforce son personnel administratif, car l'entreprise se développe rapidement au fil des années. Il installe un directeur de restaurant et un directeur adjoint, mais également un responsable des ventes et un chef comptable, dans chacun des cinq restaurants. Le tableau 1 ci-dessous classe les restaurants Eziç en fonction de leur année de création.

Tableau 1 : restaurants Eziç par année de création

<p>Restaurant Eziç Année de création : 1990 Lieu : Kyrenia Description : vente à emporter Détails : ce restaurant s'est développé en déménageant dans un local plus grand en 1993. Il comprend une salle de restauration et un menu supérieur.</p>
<p>Eziç Peanuts Année de création : 2005 Lieu : Kyrenia - Bord de mer Description : salle de restauration et terrasse</p>
<p>Eziç Premier Année de création : 2007 Lieu : Kyrenia Description : cinq salles de restauration comprenant des salons de type brasserie, une salle Café Espresso, une salle Platinum et un restaurant familial. Détails : adaptation moderne du concept traditionnel des restaurants Eziç</p>
<p>Eziç Lefkoşa Année de création : 2008 Lieu : Nicosie (capitale) Description : salle de restauration et terrasse</p>
<p>Eziç Mağusa Année de création : 2009 Lieu : Famagusta</p>

Lorsque Mehmet commence à augmenter le nombre de restaurants Eziç entre 2004 et 2010, les recettes augmentent (en pourcentage) ; le nombre de directeurs, le nombre de salariés et le taux de rentabilité évoluent également de manière significative (voir le Tableau 2). Les recettes et la rentabilité ralentissent cependant en 2008, du fait de la préparation du lancement de deux nouveaux

établissements. L'augmentation du nombre de directeurs renforce également la nécessité de professionnaliser de nouvelles activités au sein des restaurants Eziç.

Tableau 2 : développement des restaurants Eziç

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Nombre d'établissements	1	2	2	3	4	5	5
Augmentation/diminution des recettes (%)	70,1	35,2	38,5	35,8	6,00	19,7	20,32
Nombre de directeurs	2	7	10	18	19	19	24
Nombre de salariés	35	76	105	117	180	210	195
Évolution du taux de rentabilité (%)	25,5	17,4	23,2	20,2	16,3	7,00	18,22

Mehmet bénéficie également du soutien majeur de son épouse et de sa famille lorsqu'il crée son entreprise. Mehmet lui-même souligne la contribution de son épouse à son entreprise, en particulier au cours des premières années :

« Mon épouse m'a soutenu, en particulier dans les premiers temps de l'entreprise. Je ne pouvais pas gérer l'entreprise et m'occuper de tout moi-même, alors elle venait m'aider. Heureusement, lorsque l'entreprise s'est développée, nous avons employé d'autres personnes et maintenant elle n'est plus obligée de venir travailler. Pourtant, aujourd'hui encore, mon épouse contribue grandement à la réussite de l'entreprise. Elle me donne toujours de bonnes idées pour développer l'entreprise. Je travaille 17 à 18 heures par jour, mais mon épouse s'est toujours montrée tolérante et patiente ».

Au fil du développement de son entreprise, Mehmet réalise que le recrutement de personnel qualifié est problématique pour lui et dans le nord de Chypre en général. Il préfère donc recruter les directeurs au sein de l'entreprise, par le biais de promotions internes. Les employés peu qualifiés, notamment ceux qui travaillent dans les cuisines, les commis ou les serveurs sont formés en interne par l'ingénieur nutritionniste ou le responsable des ventes. Les directeurs des établissements bénéficient régulièrement d'activités de formation, notamment sur la qualité des aliments et les compétences de gestion. Le fondateur bénéficie lui aussi d'un développement personnel et professionnel, et acquiert de l'expérience par ses essais et ses erreurs. Il participe en outre à de nombreux cours, notamment dans le domaine du développement des compétences de gestion et de la réduction des coûts. Il admet qu'il est réticent à l'idée de réaliser des investissements importants, du fait que la situation économique du pays est instable, que la population est très réduite et que les préférences et besoins des individus évoluent trop rapidement. Mehmet admet qu'il n'est pas facile pour lui de professionnaliser entièrement l'entreprise. Il ajoute que ceci est peut-être lié à son

caractère, car il a besoin de contrôler étroitement les activités de l'entreprise et ne fait confiance à personne pour gérer ses différents établissements.

Secteur de la restauration en Chypre du Nord et contexte national

Le recensement de 2006 indique que la Chypre du Nord compte 265 100 habitants, dont la plupart sont des Chypriotes turcs de souche. Sur les 178 000 citoyens chypriotes turcs, 82 % sont natifs de Chypre (145 000). Sur les 45 000 personnes d'ascendance non chypriote, près de 40 % (17 000) sont nés à Chypre. Les non-citoyens, notamment les étudiants, les travailleurs immigrés et les résidents temporaires représentent quant à eux une population de 78 000 personnes. La population des villes de Chypre du Nord est répartie comme suit : Nicosie Nord : 85 579 ; Famagusta : 64 269 ; Kyrenia : 62 158 ; Morphou : 31 116 ; et Trikomo : 21 978.

Le secteur du tourisme occupe traditionnellement une place très importante dans l'économie de la Chypre du Nord. Le nombre de touristes visitant le pays a nettement augmenté au début du millénaire, entraînant une augmentation constante du Produit national brut (PNB) par habitant. Selon l'Organisation de planification d'État, le nombre de touristes visitant le pays est passé de 365 097 en 2001 à 652 779 en 2005 ; le PNB par habitant est quant à lui passé de 4 303 USD en 2001 à 11 802 USD en 2006. La demande de plats à emporter et de restaurants a augmenté en parallèle en Chypre du Nord. Toujours selon l'Organisation de planification d'État, la Chypre du Nord comptait au total 423 restaurants en 2000, contre 520 en 2004. Le Tableau 3 propose une description détaillée du secteur de l'hôtellerie et de la restauration, basée sur l'enquête réalisée par le ministère de l'Économie et du Tourisme en 2006. Le secteur du tourisme compte au total 1 506 établissements, dont 520 restaurants (34,6 %), 330 cafés-restaurants (21,9 %), 208 bars ou cafés (13,8 %), 92 hôtels (6,1 %) et 22 motels (1,4 %). Ces 520 établissements sont répartis comme suit dans les principales villes de Chypre du Nord : 178 à Kyrenia, 135 à Nicosie, 110 à Famagusta, 62 à Güzelyurt et 35 à Yeni Iskele (ministère de l'Économie et du Tourisme, 2006). Plus récemment, on estime qu'il existe environ 900 restaurants de différentes tailles dans les zones rurales et les villes de Chypre du Nord (Köseoğlu, 2010).

Tableau 3 : nombre d'établissements dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration (2006)

Description	Nombre	Pourcentage
Restaurants	520	34,6
Cafés-restaurants	330	21,9
Bars ou cafés	208	13,8
Autres lieux de restauration et débits de boissons	99	6,7
Hôtels	92	6,1
Cafés Internet	86	5,7
Pâtisseries	68	4,5
Cantines	33	2,3
Pensions	27	1,8
Villages de vacances	22	1,4
Résidences étudiantes	10	0,6
Apart'hôtels	4	0,2
Autres lieux de court séjour	4	0,2
Motels	3	0,2
Total	1 506	100

Source : Département de statistiques, 2006.

Mehmet Eziç est le premier restaurateur à avoir créé des brasseries dans le secteur. Les restaurants Eziç ont créé et standardisé des plats originaux à base de poulet, environ 10 à 12 menus, qui représentent 50 % du volume total des ventes dans l'ensemble des restaurants. Certains concurrents ont essayé de copier les menus des restaurants Eziç, mais l'idée originale appartient à Eziç. Mehmet lui-même déclare :

« J'ai toujours essayé d'être leader sur le marché en introduisant des méthodes et des menus novateurs et uniques ».

Autres forces des restaurants Eziç, identifiées par leur fondateur : les capacités d'accueil et la discipline des membres du personnel, qui se comportent comme les propriétaires de l'entreprise, ainsi que le faible taux de rotation du personnel. Ceci est le résultat de l'attribution de bonus aux employés et d'un salaire supérieur à la moyenne des autres restaurants. En outre, le contrôle de la satisfaction des clients via une analyse détaillée de leurs commentaires, ainsi que l'anticipation et le dépassement des attentes des clients figurent parmi les principaux objectifs du personnel des restaurants Eziç. Mehmet a également été le premier restaurateur à utiliser des tuiles et du granit pour la décoration de ses restaurants. Contrairement à ses concurrents, Mehmet a consacré une partie importante de son budget à la décoration intérieure de ses restaurants, employant des décorateurs professionnels pour que ses clients puissent déguster leur repas dans un cadre cinq étoiles.

Projets d'avenir

Dans un magasin nord-chypriote, Mehmet admet que ses ventes et bénéfices diminuent et que l'une des solutions possibles serait de réduire la taille de son entreprise en fermant l'un de ses établissements. Malgré la concurrence sur le marché local, il a eu la possibilité de développer son entreprise sur un marché étranger proche en s'appuyant sur l'expérience acquise sur ce marché. Dans les années à venir, en termes de stratégie de croissance, Mehmet envisage donc de faire son entrée sur les marchés étrangers dès que sa fille, qui étudie la gestion touristique et hôtelière dans l'une des meilleures universités d'Europe, obtiendra son diplôme. Ceci lui permettrait de contrôler étroitement la gestion de l'entreprise à l'étranger. Il étudie également la possibilité de créer un nouveau restaurant dans une rue passante ou dans un centre commercial, mais ne souhaite pas donner de détails sur ses futures stratégies de développement à l'étranger. Bien que ses projets ne soient pas encore concrets, Mehmet estime que les meilleurs emplacements sont les villes d'Ankara et d'Istanbul, qui sont desservies par une liaison aérienne quotidienne. Ceci lui permettrait de voyager confortablement vers ces destinations et de gérer l'entreprise de manière très personnelle. Il sait également que sa fille jouera un rôle clé dans le développement de l'entreprise à l'étranger, car elle est la personne la mieux placée pour reprendre l'entreprise lorsqu'il décidera de prendre sa retraite.

Auteur : Dr. Mustafa Tümer	Auteur : Dr. Gözde Inal
Établissement : Université de la Méditerranée Orientale	Établissement : Université Internationale de Chypre
Pays : Chypre	Pays : Chypre