

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

Café Jubilee (Malte)

Omar Cutajar
Malta Business Bureau

Thomas Cooney
Dublin Institute of Technology

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).

CAFÉ JUBILEE

Introduction

Alex Scicluna s'accorde quelques heures de repos après une autre dure journée de travail à l'exposition internationale de Shanghai, en relisant le dossier de préparation d'une réunion programmée avec un nouveau contact d'affaires qu'il a prévu de rencontrer le lendemain à Pékin. Pendant la durée de son séjour à l'exposition internationale de Shanghai, Alex se trouve à 9 374 km de son pays, ou plutôt de son île de Gozo pour être plus précis, la plus petite des îles de l'archipel de Malte au milieu de la Méditerranée. Les longs voyages représentent un effort qui ne coûte pas aux véritables entrepreneurs de la trempe d'Alex, motivés et en quête de nouvelles affaires. Pour Alex Scicluna, ces 15 dernières années n'ont été, au sens propre comme au sens figuré, qu'un long voyage sans fin en direction de la création d'entreprises, nécessitant de traverser l'archipel maltais pour passer d'une île à l'autre, pour fonder ensuite des entreprises sur le continent européen et maintenant beaucoup plus loin en direction de destinations plus exotiques, notamment l'Inde et la Chine pour l'instant. Alex est le PDG de Café Jubilee, un café/bistro maltais qui avait initialement ouvert ses portes à Gozo, puis s'est déplacé en ouvrant de nouvelles implantations sur l'île principale de Malte avant de partir pour l'étranger avec un premier établissement à Budapest (Hongrie). Peu d'entrepreneurs maltais sont capables d'égaliser les réussites des entreprises d'Alex et la rapidité de leur succès et l'efficacité avec laquelle il a conduit son activité ces dix dernières années, en partant de l'idée initiale jusqu'à une expansion lente mais profitable, tout d'abord sur le marché intérieur puis à l'international. Alex peut vraiment regarder en arrière avec fierté en direction des humbles origines de son entreprise, bien qu'il se demande si le fait d'aller s'implanter en Chine et en Inde, ce n'est pas aller un peu trop loin. S'il doit poursuivre avec la création de nouveaux établissements dans ces pays gigantesques, comment va-t-il s'y prendre pour créer des entreprises franchisées là-bas ? Le peu d'expériences à l'international qu'il a pu avoir jusqu'à présent ne l'a pas préparé à faire face à un tel défi.

Flash back : l'idée de départ de l'entreprise

Alex Scicluna a toujours rêvé d'être son propre patron. Après avoir achevé ses études de gestion à l'Institut d'études de tourisme (ITS), institution supérieure de formation et d'études pour les personnes intéressées à faire carrière dans les secteurs du tourisme et de l'hôtellerie, il a travaillé pendant une année dans le secteur hôtelier en tant que chef serveur dans l'un des principaux hôtels de Malte (Corinthia Attard). À peine avait-il travaillé une année à temps

plein qu'Alex a décidé de relever le défi de la création d'entreprise. Avec ses frères, il a soumis une offre dans le cadre d'un appel d'offres pour gérer l'établissement de restauration du club connu à l'époque sous le nom de « Otters Waterpolo Club ». Il s'agissait d'un petit bar-restaurant dans la baie de Marsalforn sur l'île de Gozo, d'où Alex est originaire. Les frères Scicluna trouvèrent l'expérience initiale intéressante, tout particulièrement pendant les mois d'été lorsque le bar-restaurant était souvent rempli de touristes et de vacanciers maltais. D'un point de vue financier, la gestion de cette activité de restauration n'était pas viable à long terme en raison de l'effondrement de la demande constaté pendant les mois d'hiver hors saison lorsqu'il y a beaucoup moins de touristes qui visitent l'île. En toute logique, il aurait fallu un service de restauration fonctionnant toute l'année et capable d'être rentable également durant les mois d'hiver.

Les frères Scicluna ont saisi la première opportunité qui s'est présentée et ont repris l'exploitation d'un bar appelé le « Silver Jubilee », situé au centre de Victoria, la capitale de Gozo. La reprise de ce bar a marqué le véritable démarrage du voyage d'Alex Scicluna vers la création d'entreprise, avec sa marque actuelle « Café Jubilee ». Le nom vient d'une adaptation simple et pourtant très innovante de l'ancien nom du bar repris en 1998 par Alex et ses deux frères, Mario et Anthony. Le changement de nom passé quasiment inaperçu de l'établissement de restauration repris par les frères Scicluna cachait en fait un concept d'affaires bien plus marqué que tous les types d'entreprises actives dans les secteurs des distractions et de la restauration existant à cette époque dans l'archipel de Malte. C'était le premier café à fonctionner comme bar-restaurant tout au long de la journée. Alex a tiré parti d'un manque qui existait dans le secteur des cafés, bars et restaurants à Gozo. Le concept « Café Jubilee » a répondu à un segment de marché bien défini qui n'était pas pourvu jusqu'alors sur le marché local. D'un point de vue création d'entreprise, la mise en évidence du manque qui existait sur le marché s'est avérée déterminante pour le succès des affaires et a constitué le fondement de l'expansion future.

Le Café Jubilee, ou comment faire aboutir une idée d'affaires en proposition de nouveau produit et de nouveau marché

La création d'une nouvelle offre de produits en réponse au manque identifié sur le marché a nécessité inévitablement de rompre dans le même temps avec les tendances générales de « packaging » du produit, notamment en ce qui concerne la façon de proposer le service aux clients et, finalement, la façon de le présenter aux clients potentiels. Les aspects design de la

nouvelle activité se devaient de compléter le lancement d'un nouveau produit complètement inédit sur le marché des cafés et de la restauration à Malte. Il était tout aussi important que le « look » et le packaging soient différents et se distinguent des solutions conventionnelles afin de sécuriser et de pérenniser la clientèle du nouveau Café Jubilee. Forts de toutes ces constatations, Alex et ses frères ont pris en conscience la décision de faire en sorte que le décor du nouveau Café Jubilee soit en rupture avec le type d'intérieur conventionnel de tous les bars, cafés et restaurants de Gozo. Alex explique que « *à l'époque, tous les intérieurs de Gozo étaient d'inspiration rustique, les murs étant souvent laissés en calcaire brut* ».

Les frères Scicluna ont alors opté pour un changement de décor innovant, dans un style contrastant profondément avec les tendances et les goûts qui prévalaient à l'époque sur les îles de Malte. Le vieil établissement a alors été rénové en faisant appel à des panneaux de bois couvrant le bas des murs intérieurs, avec du papier peint recouvrant les murs en brique, rappelant un peu le style des bistros français. La décoration intérieure du premier Café Jubilee a été conçue spécifiquement avec l'intention et dans le but de reproduire le même modèle économique dans d'autres endroits. C'est la raison pour laquelle très peu de décorations ont été achetées en magasin, afin d'être sûr de pouvoir reproduire le décor intérieur final avec une certaine flexibilité. Au démarrage, la vision du modèle économique de Café Jubilee avait certes été mise sur pied, mais il a fallu plus de temps pour que le concept parvienne à maturité et soit suffisamment puissant pour pouvoir se risquer à explorer d'autres horizons.

Au bout d'une année d'exploitation de leur fonds de commerce à Victoria, il est bien vite devenu évident que la baisse hivernale de la clientèle était trop pesante pour les frères Scicluna, et qu'ils souhaitaient étendre l'emprise de leurs activités commerciales sur une plus vaste clientèle. Le Café Jubilee avec son offre de nouveaux produits et son intérieur au design à part s'est avéré très en vogue durant la première année d'ouverture à Victoria. Cependant, l'afflux de la clientèle dépendait trop fortement des vacanciers maltais. Les frères Scicluna étaient conscients du problème structurel qui fait obstacle au secteur des distractions à Gozo, à savoir la taille minuscule de la demande locale, ce qui impliquait une très forte dépendance de Café Jubilee à l'égard de la clientèle « extérieure » (qu'il s'agisse de touristes maltais ou étrangers). Le Café Jubilee était devenu un bistro très populaire du centre de Victoria, point de rendez-vous des distractions de début de soirée à Gozo. Néanmoins, la distance par rapport au marché d'origine de la clientèle s'est avérée un signe précurseur de fragilité structurelle nécessitant un redressement immédiat afin de garantir la pérennité de l'activité sur le long terme. Alex se souvient :

« En 2000, à peine deux ans après l'ouverture du Café Jubilee comme bar rénové, la progression naturelle en direction de l'ensemble du marché maltais était devenu un choix logique et indiscutable, tout autant qu'une opportunité d'affaires attractive. »

Le bras de mer qui sépare Gozo de Malte est très étroit. C'est un parcours agréable de le traverser sur les eaux normalement calmes qui séparent les deux îles. En revanche, pour une entreprise, le passage de la petite île à la grande île peut représenter une rude épreuve d'endurance. Cependant, dans le cas d'Alex, c'était devenu également un test de persévérance de penser que son entreprise pouvait s'étendre alors qu'elle en était encore à ses débuts et que cela risquait fort de grever ses ressources. Conscients de l'acharnement de la concurrence, Alex et ses deux frères ont décidé une fois de plus d'aller vers une solution innovante, basée cette fois sur le choix de l'emplacement.

Le deuxième Café Jubilee a finalement ouvert ses portes à La Valette, la capitale de Malte. Les capitales se caractérisent normalement par une vie nocturne trépidante, avec un grand nombre de lieux de distraction comprenant restaurants, bars, cinémas et autres établissements liés à l'industrie des loisirs. Lorsque la décision critique d'ouvrir un deuxième Café Jubilee a été prise, le panorama des activités de distraction à La Valette était limité à quelques bars qui souvent fermaient tôt dans la soirée. Bien que La Valette soit la capitale de Malte, c'est essentiellement un centre administratif pour la fonction publique, car c'est là que sont la plupart des services du Gouvernement et des ministères. Une foule composée de fonctionnaires, de touristes et de locaux faisant leurs courses se presse dans les principales rues de La Valette pendant les heures de bureau, mais la foule des clients a tôt fait de se clairsemer sitôt les bureaux fermés. À l'aube du 21^e siècle, La Valette était un vrai désert du point de vue des distractions et le choix n'était pas évident pour y passer la soirée, encore moins pour les distractions se prolongeant plus tard dans la nuit. Face à ce contexte, rien d'étonnant à ce que la décision des frères Scicluna d'investir dans l'ouverture d'un deuxième Café Jubilee ait été qualifiée de décision imprudente d'un point de vue commercial par de nombreux parents et proches amis. La décision d'ouvrir le deuxième établissement a pourtant été prise, en raison de la popularité connue par le premier Café Jubilee. L'ouverture du deuxième café a aussi impliqué une évaluation soigneuse des caractéristiques commerciales du nouvel établissement, mettant l'accent sur les changements à apporter afin d'améliorer le service offert aux clients du Café Jubilee. Alex a procédé à l'ouverture du deuxième Café Jubilee à proximité d'un centre commercial situé au cœur de La Valette, également tout près de la principale rue piétonne de La Valette (Republic Street), que des milliers de Maltais et de

touristes empruntent indistinctement tous les jours. Par sa conception, son design et les services offerts, le deuxième établissement était la réplique du Café Jubilee d'origine ouvert deux ans auparavant à Victoria.

Le modèle économique à l'origine du succès

Le deuxième établissement a parfaitement imité le style et le décor qui avaient fait le succès du premier café à Gozo. Le succès commercial a été au rendez-vous pour Alex et ses frères, exactement de la même façon à La Valette. Le fait de qualifier le succès de Café Jubilee uniquement en fonction du chiffre d'affaires ou même du profit dégagé ne représente qu'une vue partielle du succès de l'impact commercial que cette entreprise a eu au départ. Alex sait combien l'ouverture des deux premiers Cafés Jubilee a influencé le cycle des activités de distractions à la fois à Victoria et à La Valette. Le premier Café Jubilee à Victoria est le premier établissement de restauration à rester ouvert après 17h00, tandis que le deuxième, ouvert à La Valette en 2000, se distingue en étant la première cafétéria à rester ouverte après 19h00. Leur succès croissant dans le secteur de la restauration à Malte est dû en définitive au modèle économique conçu, mis au point et appliqué par les frères Scicluna dans le cadre de leurs établissements Café Jubilee. Comme l'explique Alex :

« Café Jubilee n'est ni un café traditionnel ni un bistro typiquement français avec un décor des années 1920/1930. Le concept de Café Jubilee ne correspond à aucune de ces deux notions de types de restauration, ni la simple addition de ces deux concepts populaires. Contrairement aux concepts de restauration habituels, il s'agit d'un mix de plusieurs offres de produits que l'on trouve typiquement sur le marché de la restauration, recomposées pour en faire une offre unique, orientée client et spécifique ».

En résumé, Café Jubilee rompt à la fois avec le modèle de pensée prédominant et avec les pratiques bien établies concernant la gestion des établissements de restauration à Malte. Jusqu'à très récemment, ce type d'établissements visait un segment spécifique du marché et servait uniquement à des heures fixes, bien spécifiques, du jour ou de la nuit. Café Jubilee a rejeté cette façon de voir traditionnelle qui bien souvent représente un carcan pour les entreprises qui travaillent dans le secteur de la restauration. De prime abord, le concept commercial peut sembler éclectique : il découle en effet d'un mélange inédit de trattoria à l'italienne, de café à la française et de pub à l'anglaise. C'est ainsi que Café Jubilee est devenu une opportunité d'affaires efficace visant une large tranche de clientèle, grâce à un produit destiné à une grande variété de personnes et accessible à différentes heures de la journée.

Ce type d'approche commerciale suppose que l'on ait bien conscience du fait que les différentes catégories de clients nécessitent des offres de service différentes, à différentes heures du jour, du soir et de la nuit. Les établissements Café Jubilee de Victoria et de La Valette, de même que le troisième établissement de Gzira qui a ouvert ensuite, ont été conçus pour servir un spectre de clients allant des employés de bureau le matin et à l'heure du déjeuner, aux personnes faisant leurs courses dans l'après-midi, aux résidents et aux personnes venues d'autres lieux de distraction, du début de soirée jusqu'à l'heure de fermeture dans la nuit. En ayant cela bien présent à l'esprit, il y a deux facteurs qui inévitablement deviennent des éléments critiques pour le succès de la matrice commerciale à la base de l'entreprise Café Jubilee : les prix et les horaires. Les prix représentent une question fondamentale, pour deux raisons différentes et, en même temps, liées. La structure des prix des produits offerts au Café Jubilee se devait d'être raisonnable, en rapport avec la gamme de produits et la qualité correspondant à la réputation que les frères Scicluna ont visée pour la marque Café Jubilee sur le marché maltais. Il en résulte que la stabilité de la structure des prix est un élément central de la stratégie commerciale de Café Jubilee, avec l'objectif de créer un retour sur investissement durable. Les prix proposés, ainsi que la qualité du service offert, sont considérés comme le principal moteur pour que les clients reviennent régulièrement au Café Jubilee et ne soient pas que des clients d'un jour. De plus, la fixation des prix est critique en raison de la concurrence serrée sur le marché de la restauration à Malte. La concurrence a été impitoyable, parce que Café Jubilee n'est pas seulement une entreprise de restauration (concurrentant à ce titre des établissements actifs depuis plus longtemps dans le secteur des commerces servant des repas et des boissons), mais aussi une entreprise qui intervient sur un autre secteur très concurrentiel à Malte, celui des distractions. En raison de ce mix de plusieurs offres de produits, Café Jubilee a dû piloter son modèle économique en résistant à l'assaut de la concurrence sur deux fronts, celui des activités de restauration traditionnelle d'une part et celui des lieux de distraction nocturne d'autre part. Immanquablement, il a fallu consolider l'entreprise, les deux établissements devant être gérés de manière à travailler sur un chiffre d'affaires élevé et non sur les marges.

À la suite de l'ouverture du deuxième établissement Café Jubilee, cela a également été le moment pour les frères Scicluna non seulement de consolider leurs recettes, mais aussi de structurer l'entreprise d'une façon adéquate avant toute expansion future. Comme dans toutes les créations d'entreprise à Malte, Café Jubilee a commencé par être conçue comme une affaire de famille, les frères Scicluna la dirigeant eux-mêmes en s'impliquant souvent très

fortement dans les contraintes de la gestion de tous les jours. Une telle approche se devait d'évoluer si l'entreprise se destinait à poursuivre son expansion commerciale.

La consolidation profite à la chaîne Café Jubilee

Il n'a pas fallu longtemps pour que l'expansion passe des cartons à la réalité. À la suite d'une période de consolidation, les deux établissements Café Jubilee étant à présent bien établis et sans cesse recherchés par une tranche de clientèle de plus en plus nombreuse, formée de Maltais et d'étrangers, la décision a été prise de poursuivre l'aventure en ouvrant un troisième établissement. La décision d'ouvrir un troisième Café Jubilee se fondait sur un effort d'expansion décidé à transformer l'entreprise en une chaîne. Ce qui a joué le rôle le plus important dans cette décision, ce sont les critères de sélection en termes d'emplacement. L'emplacement du troisième Café Jubilee a dû être choisi en fonction d'analyses de marché et d'études d'emplacements, de préférence dans un quartier déjà réputé pour ses restaurants et ses lieux de distraction de début de soirée. Gzira a donc été le lieu choisi pour le troisième Café Jubilee, situé en ville à l'intérieur du quartier du port et dans une voie très passante allant vers les sites touristiques entre Sliema et Saint-Julien. Alex nous explique comment cela s'est passé :

« La décision en faveur de Gzira s'explique principalement par le fait qu'il n'y avait dans ce quartier ni distractions ni établissements de restauration dans la gamme intermédiaire. L'emplacement du troisième Café Jubilee s'est avéré judicieux en ce sens que le nouvel établissement a commencé par servir une nombreuse clientèle formée d'employés travaillant dans les parages. Un grand nombre de compagnies d'assurances, de halls d'exposition de voitures et d'écoles d'anglais sont situés à proximité de l'endroit choisi pour le 3^e maillon de la chaîne Café Jubilee ».

Pour les frères Scicluna, l'ouverture du troisième Café Jubilee a marqué un jalon important car c'est à ce moment que la « chaîne » a vraiment commencé à prendre forme. L'exploitation de trois établissements a représenté une immense réussite surtout si l'on considère les conditions dans lesquelles le Café Jubilee avait démarré son existence commerciale. Le fait de transporter l'exploitation en direction d'une autre île a représenté en son temps une décision risquée, alors que les conditions du marché à La Valette laissaient entrevoir un risque commercial élevé qu'il ne fallait pas sous-estimer. De plus, les conditions du marché empêchaient les sociétés de Gozo de venir s'aventurer sur le marché relativement plus important de Malta. L'ouverture du troisième établissement a montré que Café Jubilee avait su défier la logique et surmonter tous les défis liés à la situation du marché.

Une structure d'entreprise commençait alors à se former, correspondant aux exigences de gestion d'une entreprise commerciale à la complexité croissante, s'étendant sur trois établissements en différents endroits des îles de Malte. La marque Café Jubilee commençait aussi à se développer grâce au succès du modèle à répétition adopté dès le début avec la première expansion de l'exploitation à la faveur du passage d'une île à l'autre. En 2005, la clientèle était véritablement en place, suffisamment importante en volume et étalée sur un large éventail de segments pour soutenir la croissance de la chaîne Café Jubilee. L'ouverture du troisième établissement a été possible grâce à l'existence préalable du modèle économique, permettant aux différentes exploitations de maximiser leurs marges bénéficiaires. Le succès de la marque Café Jubilee, de l'offre de produits, du service offert et de la taille de la clientèle est attesté par le retour sur investissement estimé à une durée à peine supérieure à 24 mois pour un nouvel établissement. Alex explique que :

« Tout cela est exceptionnel dans ce secteur, tout particulièrement dans le contexte du marché maltais où les exploitants déjà dans la place jouissent d'un avantage concurrentiel et où le pic de la saison estivale se caractérise également par un nombre florissant de bars et de restaurants qui travaillent à temps partiel en raison de la pointe saisonnière de la demande touristique ».

Diversification commerciale

Après avoir observé pendant plus de huit ans l'expansion lente, mais constante, de son entreprise, Alex se demandait souvent : *« et maintenant, quelle sera la prochaine étape et où allons-nous aller ? »* C'étaient là des questions bien difficiles, auxquelles Alex n'avait pas de réponse toute faite. La stratégie d'expansion sur le marché national a été mise en œuvre d'une manière relativement douce et il n'y avait donc aucune raison pour risquer de compromettre les affaires alors que tout était consolidé. Néanmoins, il n'a pas fallu longtemps pour que la prochaine opportunité d'affaires se manifeste, cette fois-ci sans aucune planification préalable, mais plutôt en réponse à une demande du marché générée par les clients de Café Jubilee. Depuis l'ouverture du premier Café Jubilee, les menus proposés dans les bistros comptaient parmi les plus attractifs et ont gagné en popularité au fil du temps. Le fait de parvenir à un équilibre entre les activités de distractions d'une part et la restauration d'autre part était, et est toujours, l'argument de vente essentiel, ainsi que le caractère de vitrine exceptionnelle de Café Jubilee, distinguant cet établissement de ses concurrents. Alex raconte :

« Il arrive souvent que des clients recommandent les plats servis dans nos établissements et demandent s'il est possible d'acheter des produits servis au Café Jubilee pour les emporter à la maison ».

Pour les frères Scicluna, la demande informelle mais constante de pouvoir disposer des produits Café Jubilee dans des boutiques a représenté une évolution réconfortante. Cela les a ainsi confortés dans leur opinion que, même s'ils avaient tout parfaitement planifié, cela n'aurait servi à rien si le menu n'avait pas été à la hauteur. En effet, ce sont la qualité et la variété des plats proposés au Café Jubilee qui ont fait tout le succès de l'entreprise. En matière de choix de plats, il est impératif pour Alex que le client en ait pour son argent. La nourriture doit être saine et conforme aux habitudes méditerranéennes, en accord avec le type de restauration apprécié et attendu dans une destination touristique située au cœur de la Méditerranée. En effet, la diversification de l'entreprise Café Jubilee en direction du commerce de détail était intrinsèquement liée à la qualité offerte par les menus proposés dans chacun des trois établissements.

Dès le début, les frères Scicluna avaient voulu que les plats préparés et servis dans les établissements Café Jubilee soient basés sur des produits frais locaux, en s'efforçant en permanence de faire en sorte que les clients aient l'impression de manger comme à la maison. Tout aussi importante a été la décision de ne préparer aucun plat à l'avance, pour le réchauffer juste avant de servir. Bien au contraire, le choix a été fait de proposer des repas en fonction des demandes des clients. En conséquence, les clients ont aussi eu la possibilité de personnaliser les plats, sur la base de plats changeant tous les jours afin de conserver une offre de menus vivante et attractive pour les habitués du Café Jubilee. La mise au point des variétés de plats a été considérée comme un résultat inhérent aux investissements importants consistant à rénover et à repenser la décoration des différents locaux devenus de nouveaux établissements Café Jubilee. Les menus proposés dans les établissements Café Jubilee représentent l'investissement intangible le plus important, celui qui sous-tend l'unicité de la marque, accompagnant le succès des points de vente Café Jubilee, tout en venant compléter la connaissance des frères Scicluna sur ce que les clients aimeraient trouver lorsqu'ils fréquentent leurs établissements. Le but était de créer une ambiance « comme à la maison », les clients ayant vraiment l'impression d'être tout simplement exactement là où ils ont envie d'être. Dans le concept d'« expérience client Café Jubilee », le « ressenti » a été la pièce maîtresse du puzzle, à la source de la dynamique nécessaire pour que l'établissement reste une proposition attractive et innovante pour beaucoup de clients. Cela a aidé non seulement à

générer un volant d'affaires récurrentes, mais aussi, à la satisfaction des frères Scicluna, à alimenter directement la croissance de l'entreprise en direction du secteur du commerce de détail, ce à quoi ils ne s'attendaient pas. La demande, souvent réitérée par les supermarchés, de proposer des produits Café Jubilee à la vente a persuadé Alex de diversifier son exploitation en ouvrant Jubilee Foods, faisant de fait de Café Jubilee un groupe de sociétés et faisant la distinction entre cette exploitation et l'activité de restauration formant le fonds de commerce d'origine des frères Scicluna.

Jubilee Foods Ltd a été créée en tant qu'entreprise de fabrication et de vente de détail de produits surgelés tout préparés selon des recettes maison, proposant une sélection de produits disponibles toute l'année et également de produits de saison, préparés avec des produits frais locaux et exempts de conservateurs ou autres additifs. La nouvelle activité a été conçue avec les mêmes principes commerciaux que ceux qui avaient inspiré Café Jubilee, à savoir le souci majeur de satisfaire les demandes du client et de lui fournir des produits authentiques. Le caractère unique des produits proposés se retrouve dans les ingrédients, la plupart étant des éléments entrant dans la cuisine traditionnelle de Gozo. Jubilee Foods Ltd a été créée pour offrir un choix de produits en pots ou en bocaux, pour la plupart des spécialités produites par les agriculteurs de Gozo, toutes préparées d'après des recettes familiales traditionnelles, transmises de génération en génération. Jubilee Foods Ltd a été un succès immédiat, marqué par la rapide croissance des trois magasins de détail ouverts en l'espace de trois mois à la fin 2009. Certains produits avaient fait tout d'abord l'objet de tests préliminaires sur le marché de détail, au moyen d'un certain nombre d'accords passés avec des supermarchés bien définis de l'île. Le taux d'achat des produits mis en vente dans les rayons des détaillants a été très bon. Alex a néanmoins décidé que Café Jubilee avait besoin d'une structure de vente de détail sous sa propre marque afin d'assurer que la gamme des produits vendus sur le marché de détail puisse se vendre à des emplacements sélectionnés pour leur potentiel de retour sur investissement en termes de volume de ventes. Par conséquent, Alex a piloté l'expansion de Jubilee Foods Ltd en ouvrant deux boutiques de vente de détail à Malte et une à Gozo : une boutique à Ta' Ibragg, une autre sur le site de l'un des plus grands supermarchés de Malte et la troisième juste à côté du tout premier Café Jubilee, sur la place centrale de Victoria. Les trois boutiques de détail ont ouvert successivement le 25 septembre, le 12 octobre et le 27 novembre 2009.

Les établissements de détail proposent une large sélection de plats traditionnels de Malte et de Gozo, et reflètent le concept d'« expérience client » incarné par les bistros Café Jubilee. Les trois établissements proposent une expérience d'achat destinée à fidéliser les clients afin qu'ils prennent l'habitude de revenir, des séances de cuisine et des sessions de dégustation étant organisées régulièrement. Aucun des plats mis en vente par Jubilee Foods n'est mis sur le marché sans être passé par une étape de recherche fouillée, prenant en compte la demande réelle et l'attrait des clients pour le produit. À la suite de cette recherche de faisabilité, Jubilee Foods a été en mesure de créer avec succès une gamme initiale d'environ quarante produits, comprenant confitures, condiments, sirops, miel de Comino, sauce tomate traditionnelle, tomates séchées au soleil, raviolis au fromage « Gbejniet » et câpres. Tous les produits de la marque Jubilee Foods sont soumis à une certification et leur emballage comporte des informations diététiques complètes, afin de permettre aux clients de prendre des décisions responsables.

Le succès retentissant de Jubilee Foods augure bien du futur développement de la branche commerce de détail de la société. Moins d'un an après son ouverture, Alex Scicluna fonde de grands espoirs dans le développement de Jubilee Foods, à la fois pour ce qui touche au développement de nouveaux produits que pour ce qui est de la chaîne de magasins elle-même. Il est prévu que la chaîne atteigne un total de neuf boutiques Jubilee Foods sur Malte et Gozo, avec six établissements nouveaux, devant ouvrir au cours des trois prochaines années, afin que les clients puissent se procurer facilement leurs produits favoris. Bien sûr, Jubilee Foods Ltd n'est pas simplement un détaillant ; la société comprend une activité de préparation des aliments, avec une usine au service de tous les établissements de vente actuels. L'usine est basée à Gozo et comprend actuellement un effectif de cinq employés à temps plein, sous la gestion directe d'Anthony Scicluna qui supervise à la fois les sections de vente et de production de Jubilee Food Ltd.

Les défis structurels posés par l'internationalisation

La création de la section de commerce de détail a entraîné de nouveaux défis pour les frères Scicluna du point de vue de la gestion de leurs activités, mais cela les a également préparés aux améliorations structurelles indispensables pour suivre le cap tracé par l'ambition personnelle d'Alex en vue d'ouvrir un établissement Café Jubilee à l'étranger. Sur une période de temps relativement courte, Café Jubilee a réussi à développer une structure d'affaires efficace, accompagnée par une stratégie commerciale à long terme visant à sécuriser

durablement les recettes, un management opérationnel de l'organisation et une planification des projets à l'avance. Chacun des établissements Café Jubilee est géré par un directeur, disposant d'un bureau administratif chargé de la gestion, des achats et des fournitures, ainsi que de la gestion financière de la société, y compris les systèmes de paie du personnel de la société. À la fin 2009, Café Jubilee employait à peu près 130 personnes, le nombre exact d'employés fluctuant en fonction des variations saisonnières du besoin de main d'œuvre dans les établissements. Malgré la taille relativement réduite de la chaîne Café Jubilee, l'activité de restauration s'est avérée très prenante. Il a donc fallu séparer le chiffre d'affaires de la société et le nombre total d'employés chargés de fournir les services à la qualité voulue. Alex a toujours cru aux vertus d'une politique de salaires supérieurs à la moyenne pour garantir en retour un travail de qualité de la part du personnel. Tout comme les autres exploitants de commerces de restauration, Alex s'est trouvé confronté à la difficulté récurrente de garder le personnel à long terme. En effet, le secteur de la restauration et des distractions à Malte se caractérise par un taux élevé de rotation du personnel. Malheureusement, le secteur de la restauration à Malte a mauvaise presse à cause des conditions de travail associées à de faibles niveaux de rémunération. Par expérience, Alex se souvient lui-même de plusieurs exemples d'employés venus travailler dans le secteur de la restauration pour un temps, essentiellement pour compléter leurs revenus en prenant un emploi à temps partiel, ou encore sous forme de travail temporaire entre la fin des études et le début de la carrière professionnelle, ou encore dans l'attente d'un autre contrat de travail.

Les difficultés rencontrées à présent par Alex comprennent les défis que représentent la disponibilité d'un réservoir de ressources humaines qualifiées et l'accès à des sources de financement nécessaires au soutien d'une tentative bien structurée visant à internationaliser l'activité Café Jubilee au-delà des rivages de Malte. Depuis longtemps, Alex Scicluna a étudié différentes possibilités pour fonder un établissement Café Jubilee hors des frontières de Malte. Les deux autres frères Scicluna estiment que tout effort d'internationalisation ne peut être envisagé sur la base des fonds propres de la société, ni en ayant recours au crédit au moyen de prêts bancaires traditionnels, dont les conditions leur semblent prohibitives. Il est assez risqué de lever des fonds à Malte, car les prêts bancaires sont souvent accordés en échange de garanties élevées, mettant notamment en jeu la propriété personnelle en guise de caution. Or la réussite dans le milieu concurrentiel des affaires dépend fortement de la capacité à lever des capitaux pour financer les entreprises. De fait, l'accès au financement est un problème critique pour toutes les entreprises, non seulement dans les premiers temps mais tout au long de la vie

d'une entreprise. La facilité d'obtenir un financement devient encore plus critique lorsqu'une société atteint la phase de sa maturité sur le marché national et qu'elle souhaite faire le pas et s'engager vers des activités à l'étranger. Dans ces circonstances, il est apparu que la seule voie possible pour l'internationalisation d'une chaîne commerciale comme Café Jubilee était d'avoir recours au franchisage. À la suite d'une étude de marché réalisée avec la collaboration de Joseph Xuereb (un ami et expert local en économie des affaires), il est devenu évident pour Alex que le modèle d'internationalisation basé sur le franchisage était la seule option viable à considérer. C'est ainsi qu'Alex a décidé en connaissance de cause que l'expansion internationale de Café Jubilee serait possible par franchisage, puisque les ressources proviendraient d'un tiers, ce qui limiterait donc considérablement les risques financiers de tout investissement effectué par Alex. De plus, pour une société ayant fourbi ses armes commerciales sur un petit marché insulaire, le principe de la franchise revêtait un aspect intéressant en raison des perspectives de rendement importantes sur les marchés à plus large échelle que connaît le continent européen. Par conséquent, il semblait justifié à Alex de faire appel au franchisage comme voie naturelle permettant la progression à long terme de son entreprise.

Le principe du franchisage consiste à utiliser le modèle économique réussi et éprouvé d'une autre société. Le franchisage fonctionne très bien pour des affaires présentant à la fois de bons résultats en termes de rentabilité et une facilité de multiplication des opérations à des emplacements différents. À cet égard, Café Jubilee remplissait les critères pour se lancer dans une opération de franchise. Pour Alex, cette voie royale offerte par la franchise était une opportunité d'affaires que les frères Scicluna ne pouvaient plus ignorer, dès lors qu'elle se présentait à eux. La décision de franchiser l'activité Café Jubilee a été prise en sachant que la chaîne pourrait éventuellement croître très vite dès lors qu'une percée commerciale aurait démarré avec succès à l'étranger. Pour une société relativement récente sur le marché, avec des difficultés d'accès aux marchés continentaux, la solution de la franchise comportait un autre avantage important pour Café Jubilee : celui d'accéder, grâce à la franchise, à une connaissance directe du marché où le nouvel établissement serait ouvert. En définitive, la solution de la franchise semblait une bonne solution commerciale aux yeux d'Alex puisqu'elle permettrait à Café Jubilee de conserver un certain contrôle sur la marque, quels que soient les emplacements des nouveaux établissements futurs de la chaîne. Les aspirations à l'internationalisation de Café Jubilee correspondent à un objectif stratégique de longue haleine, piloté et directement inspiré par les propres ambitions d'Alex visant à développer à

l'international la première chaîne de cafés/bistros de Malte. À la suite de la période de consolidation, au moment de l'ouverture du troisième café en 2005, Alex avait déjà commencé à travailler en partenariat avec Joseph Xuereb au montage de la division internationale de Café Jubilee. Il donnait ainsi une impulsion à la fois stratégique et structurelle au concept à long terme de stratégie de développement international de Café Jubilee, ainsi qu'à la mise en œuvre qui en découlerait. Dans ce but, Café Jubilee s'était attaché les services de Howarth Franchising UK Ltd, le plus grand cabinet européen de conseils en franchisage, dans le but de formuler l'offre internationale de franchise.

Du point de vue du management, la mise en route de la stratégie de développement de Café Jubilee à l'international a marqué la fin définitive du système de management basé sur le modèle familial, certes éprouvé, mais néanmoins devenu obsolète. L'internationalisation voulait dire que les affaires devaient dorénavant s'ancrer pour de bon et de manière permanente dans une activité bien structurée, orientée vers la réalisation des objectifs de croissance de la société, accompagnés d'une bonne crédibilité de la marque. Le succès final du franchisage allait dépendre fortement de la crédibilité de la marque Café Jubilee, le principe du franchisage nécessitant une différenciation appropriée face aux autres concurrents franchisés du marché. Le caractère unique de l'offre du produit ainsi qu'une capacité de gestion éprouvée sont les facteurs déterminants du succès ou de l'échec d'une opération de franchisage. Par conséquent, la mutation structurelle de Café Jubilee vers une organisation professionnelle et structurée a représenté un changement total de modèle d'entreprise par rapport à la période qui a précédé le lancement de l'offre de franchise. La mise au point de l'offre de franchisage a nécessité une approche ciblée, discernant où et comment Café Jubilee allait être en mesure de se positionner à l'étranger afin de maximiser la spécificité de sa marque maltaise et son approche opérationnelle innovante, en dépit de la concurrence acharnée du secteur des cafés et des bistros. Le point de départ de la stratégie de développement international pour Café Jubilee a été défini sur le critère du meilleur point d'entrée sur le marché du franchisage, susceptible d'être utilisé par la suite pour capitaliser sur tout vide laissé libre par le marché. Alex explique que le but de l'exercice était clair depuis le début :

« Mettre Café Jubilee en situation de remplir les vides laissés libres dans le secteur de la restauration locale au sein de différents marchés européens pouvant être réceptifs à l'offre unique représentée par Café Jubilee ».

La précision apportée à l'analyse de marché a été vraiment décisive pour le succès final de l'ensemble du développement international de Café Jubilee. Le conseil stratégique de base formulé par Howarth Franchising UK Ltd avait été que Café Jubilee devait destiner sa proposition de contrat de franchise exclusivement aux marchés internationaux très réceptifs aux cultures, aux cuisines et aux habitudes européennes. C'était un avis pertinent à deux titres : tout d'abord pour minimiser les risques, et ensuite pour permettre au concept commercial d'arriver à bien s'incorporer aux tendances du marché local, et notamment à permettre l'intégration de la gastronomie nationale afin d'élargir l'impact de la « personnalité » hybride du produit représenté par les cafés/bistros Café Jubilee. La stratégie de développement international de Café Jubilee devait pour cela s'entraîner sur quelques marchés prioritaires afin de concentrer ses efforts et d'éviter de disperser les actions d'impact sur le marché sans atteindre les résultats ou les effets voulus. Les marchés prioritaires en vue de l'expansion prévue pour Café Jubilee ont été soigneusement sélectionnés, en tenant compte des quatre aspects essentiels suivants :

1. Le potentiel du marché ;
2. La facilité de mise en œuvre opérationnelle, notamment les coûts de mise en œuvre ;
3. Les conditions du marché de la main d'œuvre locale ;
4. Les dispositions réglementant la protection légale du franchiseur et du franchisé.

En tenant compte de ce qui précède, le conseil suivant a été formulé à l'intention des frères Scicluna :

« Les efforts devront se concentrer sur le développement de l'offre de franchise de Café Jubilee dans les pays d'Europe centrale et orientale, déjà États-membres de l'UE ou en voie de l'être (à l'époque), dans lesquels les habitants sont culturellement déjà bien habitués au concept de café/bistro ».

Une présélection de marchés prioritaires a été établie en plaçant la Pologne en tête de liste en tant que terrain d'essai destiné à mettre au point la franchise internationale de la chaîne Café Jubilee. Une fois la percée opérée, le plan de franchisage recommandé suggérait une progression naturelle en direction des pays voisins, en premier lieu la Hongrie, la Roumanie et la Bulgarie. Ce plan envisageait la mise en place, peu à peu, d'un réseau de franchisés Café Jubilee sur l'ensemble de la région. Les frères d'Alex se posaient un certain nombre de questions sur le plan proposé, parmi lesquelles : combien de personnes en Europe orientale ont déjà entendu parler de Malte et de sa cuisine, est-ce que la franchise devrait inclure une part de cuisine locale dans chacun de ses établissements d'Europe orientale, chacun de ces

pays ayant déjà des habitudes culinaires et des styles de distractions bien établis (ce qui n'était pas le cas de Malte), en quoi leur concept serait-il unique là-bas et comment pourrait-il être standardisé si chaque établissement devait être personnalisé ? Alex les rassura que tout irait pour le mieux puisqu'un bon plan leur avait toujours réussi jusqu'à présent. Il ferait des analyses de marché très poussées pour veiller à ce que Café Jubilee offre le bon mix entre le concept d'origine et les besoins locaux.

À l'instar des autres plans d'affaires conventionnels, l'opportunité stratégique de franchisage pour Café Jubilee était bâtie sur l'analyse de marché effectuée par le consultant britannique. Il n'est pas surprenant que le développement international de Café Jubilee ne se soit pas déroulé comme ce qui était prévu sur le papier. La pénétration en franchise proposée sur le marché d'Europe centrale s'est avérée difficile à réaliser car aucun entrepreneur local ne connaissait la chaîne maltaise, les distances physiques et culturelles étaient trop importantes et ce qui manquait le plus, c'était un contact direct et crédible avec des franchisés potentiellement intéressés. Des actions ont été mises en place pendant deux années de plus jusqu'à ce qu'une percée puisse finalement s'opérer. Cette percée internationale s'est produite pour le 10^e anniversaire de Café Jubilee. Elle avait été rendue possible par l'établissement de relations d'affaires directes entre Alex et Alfred Pisani, président du Groupe Corinthia, composé des plus grandes sociétés d'investissement et de gestion du secteur hôtelier, avec un réseau d'hôtels cinq étoiles dans plusieurs pays européens. Cette opportunité offerte grâce au Groupe Corinthia a permis aux frères Scicluna de conclure un partenariat qui allait permettre d'ouvrir le premier établissement international de la chaîne Café Jubilee sur un site à l'étranger, propriété du Groupe Corinthia. La coentreprise fondée par Café Jubilee et le Groupe Corinthia a été annoncée à la mi 2009. En résumé, elle représentait une chance pour les frères Scicluna d'utiliser un site pour un nouveau Café Jubilee au sein d'un ensemble plus important acheté par le Groupe Corinthia, dans le but d'en faire un hôtel de catégorie supérieure au centre de Budapest, les locaux étant autonomes et n'étant reliés à aucun hôtel. Le site retenu pour le Café Jubilee était à un emplacement idéal, à l'angle de l'immeuble repris par le Groupe Corinthia en plein cœur de la capitale hongroise. Le bâtiment existant a dû subir des travaux de rénovation importants qui ont pris plusieurs mois, entraînant un léger retard dans l'inauguration officielle du premier établissement international de Café Jubilee, qui a finalement eu lieu le 27 février 2010. L'ouverture du café bistro a donné lieu à une petite cérémonie en présence d'Alfred Pisani, président du Groupe Corinthia, et d'Alex Scicluna en sa qualité de PDG du Groupe des sociétés Jubilee. Le premier établissement international était

désormais le quatrième Café Jubilee et la première coentreprise de la marque à l'étranger, dans le cadre de ce qui est appelé à devenir un partenariat continu de développement d'affaires entre le Groupe Corinthia et le Groupe des sociétés Jubilee. Durant l'inauguration, à laquelle environ 300 invités ont participé, Alex a évoqué avec fierté la façon dont le rêve d'ouvrir la marque Café Jubilee à l'international est finalement devenu réalité. En effet, pour les frères Scicluna, l'ouverture de Café Jubilee Budapest était le résultat d'années de dur labeur et de persévérance, au terme desquelles ils avaient fini par surmonter les défis innombrables qui auraient facilement pu avoir raison du projet ainsi porté par une simple entreprise familiale spécialisée dans la restauration.

Ce moment remarquable n'a beau dater que de quelques mois, et bien que l'établissement n'en soit encore qu'à ses débuts, Alex est tout de même en mesure d'affirmer avec une certaine confiance que la réponse des clients a été encourageante. Dès l'ouverture de l'établissement de Budapest, le management a lancé une campagne de marketing ciblé sur une niche, afin d'accroître la notoriété de la marque au sein du segment visé. Alex a bon espoir que, malgré les difficultés des débuts, Café Jubilee Budapest va prendre des parts de marché et il est persuadé que la culture des cafés représente une distraction populaire, tout particulièrement parmi les jeunes Hongrois en voie de mobilité sociale ascendante. Du point de vue des perspectives d'affaires à long terme, l'ouverture de Café Jubilee Budapest constitue un jalon dans le développement du secteur du franchisage maltais. Tout particulièrement pour Alex Scicluna, l'établissement de Budapest va sans doute venir s'ajouter à la réalisation d'une autre ambition de toute une vie, celle de créer la première opération réussie de franchise maltaise à l'étranger. L'internationalisation de Café Jubilee avec l'ouverture du premier établissement hors des frontières a permis à Alex de prendre conscience d'un certain nombre de leçons importantes. Il a eu l'occasion d'expérimenter que, bien qu'elle puisse apparaître comme un boulevard tout naturel à emprunter d'un point de vue stratégique, la franchise s'était avérée également un secteur tortueux et concurrentiel, une fois confrontée aux réalités du marché. Plusieurs opérateurs se font concurrence sur le marché en essayant de répéter des modèles économiques sur les secteurs de la restauration et de la restauration rapide. Voici deux ans qu'Alex recherche des franchisés. Bien que des contacts actifs aient pu être établis, aucun d'eux n'a cependant débouché sur un contrat jusqu'à ce que le partenariat avec le Groupe Corinthia soit conclu.

Il apparaît rétrospectivement que le partenariat stratégique conclu avec le Groupe Corinthia a non seulement fait sauter les verrous de la percée internationale pour Alex Scicluna, mais il a également apporté une plus-value considérable à la marque Café Jubilee. Il a permis à Café Jubilee de bénéficier directement de la longue expertise des marchés d'Europe orientale accumulée durant des années par le Groupe Corinthia, qui exploite déjà des hôtels à Prague et à Saint-Pétersbourg. Le partenariat avec le Groupe Corinthia prévoit un volet de transfert de technologie entre les deux sociétés dans la pénétration de marchés internationaux, permettant à Café Jubilee d'étendre son ambition à l'international grâce à une nouvelle culture d'entreprise amorcée par la stratégie de développement du franchisage, fortement renforcée par la coentreprise avec le Groupe Corinthia. Dans le processus de construction qui a mené à l'ouverture du premier établissement Café Jubilee hors des frontières, ces aspects ont représenté une valeur considérable pour l'exploitation interne de la chaîne de bistros.

Budapest - Shanghai en 30 jours

À la suite de l'ouverture de son premier établissement à l'étranger, Café Jubilee s'est rapidement trouvé impliqué dans une autre entreprise internationale, cette fois-ci à Shanghai, dans le cadre de l'Exposition mondiale. Alex a été approché par Malta Enterprise, l'agence du gouvernement de Malte pour la promotion des investissements, dans le but de monter un établissement temporaire sur les lieux du pavillon maltais et d'améliorer ainsi son attractivité pour la moyenne des visiteurs de l'exposition. En moins de trois mois, Café Jubilee a donc ouvert son deuxième établissement au sein du pavillon maltais, dans des conditions, dans un but et avec des objectifs complètement différents. À la différence de l'établissement Café Jubilee de Budapest, celui de l'exposition mondiale de Shanghai est prévu comme établissement temporaire destiné à couvrir la durée complète de cette manifestation mondiale, du 31 mai au 31 octobre 2010.

Alex a décidé de relever lui-même le défi de créer pour le pavillon maltais une réplique des autres établissements Café Jubilee, y compris tous les attributs de la marque, les aménagements, les couverts et la vaisselle. Cela a représenté un effort considérable en termes de coûts, de logistique et de mobilisation de tous les équipements nécessaires, y compris les éléments de décoration propres à la marque, le tout ayant dû être expédié en Chine par container. Une équipe de montage a dû également être dépêchée à Shanghai pour superviser directement la mise en place et le fonctionnement de l'établissement. Un nouveau menu Café Jubilee a été créé spécialement pour l'exposition mondiale, sur la base des menus proposés

dans les établissements de Malte, Gozo et Budapest, mais légèrement modifié pour s'adapter à l'environnement de l'exposition de Shanghai. La réplique de café sur le pavillon maltais a pour but de promouvoir les produits maltais traditionnels tout en élargissant l'expérience du visiteur par la présence du stand. Là encore, l'approche de partenariat a été un facteur critique pour Alex, en particulier pour s'assurer de l'approvisionnement en aliments frais et en boissons directement auprès d'entreprises partenaires maltaises, de Farsons pour la bière et de Delicata Winery pour les vins.

Le défi logistique énorme que représente l'organisation d'un Café Jubilee temporaire a pu en effacer plus d'un, mais pour Alex Scicluna cela a constitué une fenêtre d'opportunité pour explorer en direct les possibilités de poursuivre le développement de la chaîne en Extrême-Orient. Alex pense que cette entreprise temporaire sur le site du pavillon maltais se justifie commercialement dans le cadre de l'ensemble de la stratégie de développement international, car elle vient compléter les efforts quotidiens visant à augmenter la notoriété de la marque à l'étranger ainsi que le caractère unique de ses produits. Alex reste cependant résolument confiant dans les perspectives de développement de la marque sur les marchés chinois. Ses frères sont moins enthousiastes car ils pensent que la société est déjà tendue sur le plan financier, qu'elle n'a pas de partenaire maltais en Chine comme elle en a en Hongrie, qu'elle connaît très peu de choses sur la culture chinoise et sur le peu de Chinois qui ont déjà entendu parler de Malte, que le concept représente quelque chose de complètement nouveau pour les Chinois, que les pratiques commerciales y sont complètement différentes et que le consultant qui les assiste sur le marché indien montre de meilleurs résultats en termes de planification préliminaire de la stratégie de l'entreprise. Ils estiment également que la société croît trop rapidement, tout particulièrement en période de crise économique mondiale. Ils ont montré à Alex de nombreux exemples de sociétés qui sont allées au-delà de leurs forces et qui ont disparu. Ils sont partisans de la mise en place d'une stratégie un peu plus modérée. Pourtant, Alex sent bien que le marché chinois représente un marché potentiel sur le long terme pour Café Jubilee, bien que la société doive tout d'abord venir à bout des investissements importants nécessaires pour assurer la durabilité du franchisage.

Le signe d'un brillant avenir

En dépit des défis de chaque jour inhérents à la gestion de la chaîne, Alex Scicluna reste attaché à sa vision de mise en place de la première franchise de café/bistro maltais jamais réalisée, sur une large base internationale et au moyen d'établissements présents dans

différents pays, et même sur différents continents. L'année 2010 a été jusqu'à présent une très bonne année pour les frères Scicluna, avec l'ouverture de leur premier établissement hors des frontières à Budapest, la mise en place du café temporaire sur le pavillon maltais de l'exposition mondiale de Shanghai, mais aussi avec le démarrage d'une véritable exploration du marché potentiel de franchisage des cafés/bistros en Inde. Café Jubilee tente d'investir sérieusement le marché indien avec l'aide de « Franchise India International », division de la plus grande entité asiatique de franchises intégrées et de solutions de distribution de détail « Franchise India ». Cette société est spécialisée dans l'assistance aux marques étrangères dans leur stratégie d'entrée sur le marché indien, et dans le développement de partenariats avec des investisseurs indiens fiables. Plus précisément, cette société de conseils aide Café Jubilee à mettre au point une stratégie appropriée d'entrée sur le marché, tout en ayant également réalisé une analyse du secteur débouchant sur une adaptation de l'offre de franchise tenant compte des spécificités du marché indien. Cela signifie l'adaptation du concept initial de commerce Café Jubilee, dans le but d'assurer l'acceptation de son offre de café/bistro par l'ensemble des clients et des investisseurs indiens. « Franchise India International » assiste la marque pour assurer la promotion de son offre de franchise, en se concentrant tout particulièrement sur les grandes métropoles telles que Mumbai, Delhi, Chennai et Bangalore. Alex regarde avec optimisme ses efforts permanents en vue de l'établissement de la première chaîne maltaise de cafés/bistros ayant franchi les frontières. À mesure que les réunions avancent en Inde et que le concept de marque adapté prend forme peu à peu, Alex est de plus en plus impatient de voir sur quoi cela va déboucher. Alors qu'Alex est confortablement installé dans son fauteuil à Shanghai, sa motivation d'entrepreneur reste fondée sur le double objectif de voir le retour sur investissements et d'obtenir de bons rendements financiers tout en poursuivant sereinement son rêve de voir Café Jubilee se muer peu à peu en la première chaîne commerciale de franchise internationale que Malte ait jamais connue. Mais la poursuite de ces objectifs est-elle destinée à conduire à un succès incroyable ou les craintes de ses frères risquent-elles de se réaliser ?