

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

Dve Palochki (Russie)

Galina Shirokova
Alexander Shatalov
St Petersburg University

William Coyle
Babson College

Luca Landoli
University of Naples Federico II

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).

DVE PALOCHKI

Introduction

C'est par une glaciale soirée d'hiver du mois de décembre 2010 que Mikhail Tevelev et Evgeny Kadomsky, fondateurs et actuels propriétaires de la chaîne de restaurants japonais Dve Palochki (qui signifie « Aux deux baguettes »), assis dans leur restaurant du centre de Saint-Pétersbourg (Russie) qui vient de se vider de ses clients, essaient de prendre une décision difficile. Quatre ans plus tôt, la décision de rénover le restaurant de la rue Italyanskaya s'était imposée comme une évidence. Aujourd'hui, la rénovation du restaurant de la perspective Sredny est suspendue au bilan critique que vont faire les propriétaires sur la stratégie de l'entreprise dans son ensemble. Leur réflexion porte sur les dernières années de l'activité. La croissance de l'entreprise, bien qu'assez aléatoire, s'est avérée rapide. Mais cela ne va pas durer ; ils peuvent déjà sentir le vent de l'économie tourner. Dans un contexte économique plus incertain, il est temps pour Mikhail et Evgeny de reconsidérer la direction à donner à leur entreprise et de réfléchir aux éventuels changements à apporter à leur stratégie d'entreprise. Mikhail et Evgeny sont tout particulièrement préoccupés par les problèmes rencontrés par la marque de leur chaîne Dve Palochki. Ils soupçonnent leurs restaurants d'être mal perçus de la clientèle. Avec les difficultés que pose la situation économique actuelle, ils ne peuvent pas se permettre de perdre plus de terrain au profit de leurs concurrents. Après une longue journée, ils font le point sur l'efficacité des récentes initiatives marketing visant à communiquer l'image unique de Dve Palochki à leurs clients.

Le contexte

Bien qu'ils ne se soient pas côtoyés au cours de leurs études, Mikhail Tevelev et Evgeny Kadomsky sont tous deux diplômés de l'école de commerce de l'Université d'État de Saint-Pétersbourg. Une fois son diplôme en poche, Mikhail s'installe à Moscou, où il travaille pour la banque Industry & Construction Bank. Evgeny, de trois ans l'aîné de Mikhail, avait quant à lui déjà décidé de créer sa propre entreprise. Sa première tentative, créer une boîte de nuit à la mode (du nom d'Absinthe) à Saint-Pétersbourg, le met en contact avec Mikhail en 2001. L'idée de Evgeny était identique au concept d'un autre club de Saint-Pétersbourg, Metro. Mikhail lui est recommandé pour le développement du concept. C'est à deux qu'ils travaillent sur le projet de boîte de nuit, recherchent des locaux adaptés et élaborent le business plan. Cependant, ils n'obtiennent pas le prêt attendu et décident d'abandonner le projet. C'est en dînant dans un restaurant japonais de Moscou que leur vient l'idée sur laquelle ils appuieront leur tentative suivante. Tous deux notent que Saint-Pétersbourg manque cruellement de restaurants japonais : le concept de Dve Palochki est né.

Déterminé, ce duo dynamique décide de tout mettre en œuvre pour transformer l'essai, d'autant plus que la situation économique s'y prête. En seulement deux mois (au lieu des quatre habituellement nécessaires), ils ouvrent leur premier restaurant en 2003 au numéro 6 de la rue Italyanskaya, dans le centre de Saint-Pétersbourg. L'ouverture de cet établissement s'élève alors à 180 000 USD, sans compter la location d'un montant de 16 000 USD par mois. Pour l'époque, le montant de ce capital de départ représente une jolie somme. Outre leurs économies, Mikhail et Evgeny investissent également de l'argent emprunté à leurs familles, et obtiennent cette fois un prêt bancaire. Il est convenu que les montants empruntés seront remboursés par versements échelonnés à partir des revenus générés par le restaurant, dès son ouverture. Mikhail et Evgeny sont confiants : ils ne peuvent que réussir. De par sa situation, le restaurant est idéal pour les clients de deux boîtes de nuit toutes proches, Opium et Onegin. Ces deux établissements restent ouverts tard, jusqu'à 6 heures du matin. En peu de temps, leur confiance est récompensée : les chiffres sont rassurants. Ils décident alors de développer une chaîne de restaurants, Dve Palochki. En 2005, deux nouveaux établissements voient le jour, amenant le nombre de restaurants de la chaîne à trois. Pour l'un d'eux, un autre prêt bancaire s'avère nécessaire, tandis que le financement de l'autre est assuré par les revenus de l'activité existante. Chaque restaurant de la chaîne est une entité juridique distincte. C'est ce qui est conseillé aux entrepreneurs comme la meilleure option financièrement parlant, notamment en termes d'imposition. Le siège de la chaîne de restaurants Dve Palochki est, dans les faits, une coquille vide qui fournit à chaque restaurant des services d'affaires, notamment le recrutement et la formation du personnel, des documents comptables harmonisés, des systèmes de contrôle qualité, ou encore des services marketing et administratifs (voir Annexe 1).

Outre le développement de la chaîne Dve Palochki, les entrepreneurs s'intéressent à divers autres projets. Ils ouvrent plusieurs établissements de restauration rapide ainsi que des cafés, notamment le Frikadelki (littéralement « boulettes de viande »), le Café People et le Shater OpenCafe. Ces deux derniers passent pour compter parmi les projets les plus intéressants et les plus réussis de Saint-Pétersbourg. Mikhail et Evgeny étendent ensuite leur portefeuille à un projet noctambule (Led Lemon) et à deux restaurants italiens, le Solntse (« soleil ») et le Marcelli's. Dès le début de l'année 2006, les entrepreneurs constatent que la diversité de leurs activités en rend la gestion difficile, et reconnaissent la nécessité de se concentrer sur un seul thème. Il leur est indispensable de réduire la voilure ; ils choisissent donc de conserver Dve Palochki, car leur investissement en termes de temps dans la conception de la philosophie de cette chaîne a été considérable.

En 2007, Mikhail et Evgeny ont déjà commencé à opérer un repositionnement de la marque de la chaîne de restaurants Dve Palochki dans le but d'en communiquer la philosophie sous-jacente. Ils

doivent faire en sorte que l'image de Dve Palochki soit unique et marque les esprits. Un logo rafraîchi et de nouvelles couleurs sont le point de départ de cette stratégie. À la fin de l'année, la chaîne Dve Palochki est cotée numéro quatre à Saint-Pétersbourg. Leur relatif succès incite Mikhail et Evgeny à étendre leurs activités à Moscou, où ils ouvrent deux restaurants en 2008 dans les rues Bolshaya Serpukhovskaya et Myasnitskaya. En septembre 2008, l'entreprise emploie 1 500 personnes dans 11 restaurants à Saint-Pétersbourg et 2 restaurants à Moscou. En 2007, sept restaurants génèrent un chiffre d'affaires de 504 millions de roubles (15 millions d'USD), tandis que les prévisions pour 2008 s'élèvent à 1,3 milliards de roubles (39 millions d'USD). Il est prévu que le chiffre d'affaires 2009 atteigne 3 milliards de roubles (90 millions d'USD).

Le marché

En Russie, les restaurants japonais font leur apparition au début des années 1990 à Moscou. En 2000, la gastronomie japonaise est largement présente, et en 2004, les restaurants japonais et autres bars à sushis ont pris Moscou d'assaut, avec plus de 150 établissements. Rien qu'à Saint-Pétersbourg, le nombre de restaurants japonais s'est multiplié par 5 en seulement quelques années, pour atteindre 60 en 2004¹. Le marché de la gastronomie japonaise à Saint-Pétersbourg était initialement occupé par deux chaînes moscovites bon marché, Yakitoria et Planet Sushi. Ces chaînes grand public ont sensibilisé les restaurateurs de Saint-Pétersbourg au segment « low cost » des restaurants japonais et bars à sushis². Cependant, ceci n'a pas empêché d'autres entrepreneurs de cibler les segments plus élevés, et des restaurants japonais plus onéreux, comme le Fujiyama, le Shogun et la chaîne Eurasia, ont été lancés alors que le milieu de gamme bénéficiait d'une croissance régulière. Au début, la plupart des restaurants s'ouvrent dans le centre-ville et délaissent la périphérie de Saint-Pétersbourg. Finalement, de nombreuses chaînes commencent à s'installer activement dans les faubourgs. Cet engouement rapide pour la gastronomie japonaise reste en partie un mystère, même si certains facteurs ont été mis en évidence :

- Valeur client : les chaînes bon marché du centre-ville ont assisté à la croissance de leur clientèle ;
- Goût : outre le fait qu'elle soit appétissante, la cuisine japonaise contient moins de graisses animales et de cholestérol, peu de sucre et de sel, et au contraire des fibres et des légumes en grande quantité, ce qui la rend pauvre en calories et saine ;

¹ Emelyanova, E. Yaponskie restorany v Rossii (*Les restaurants japonais en Russie*) : <http://www.allcafe.info/readingroom/kitchen/japan/japrest/1004>

² Birger, P. Asketichny fast-fud (*La restauration rapide ascétique*) // *Expert North-West*, March 22, 2004, No. 11(168) : www.expert.ru

- Praticité : la gastronomie japonaise est idéale pour un déjeuner d'affaires ; Les cols blancs, les cadres et les classes moyennes constituent la base de la clientèle des restaurants japonais ;
- Faibles coûts de démarrage : ouvrir un bar à sushis nécessite un investissement relativement peu élevé. Par exemple, l'ouverture en 2004 du Taiheo, établissement de 100 m², a coûté 40 000 USD, et celle de deux bars à sushis Kyoto a coûté 100 000 USD ; ces coûts sont comparables à ceux engagés pour ouvrir un café³. Une rotation clients élevée, le doublement du retour sur les coûts de nourriture et un faible investissement initial contribuent à la rentabilité des bars à sushis. Ouvrir un restaurant japonais plutôt qu'un bar à sushis revient relativement plus cher ; cependant, dans la mesure où la décoration intérieure d'un restaurant japonais est généralement minimaliste, les frais de démarrage sont inférieurs à ceux des autres genres de restaurants.

Selon les spécialistes, le marché touche actuellement à saturation, avec une demande déclinant peu à peu⁴. En décembre 2008, Saint-Pétersbourg compte plus de 100 restaurants japonais. Parmi les chaînes les plus présentes, on retrouve : Eurasia (50 restaurants), Wasabi (21), Dve Palochki (14), Yaposha (11), Ki Do (5), Yakitoria (3) et Shogun (3).⁵

Le marché de la gastronomie japonaise à Saint-Pétersbourg se subdivise en plusieurs segments de prix. Sakura, Fujiyama, Kyoto, Shogun et Ginza constituent le segment le plus cher. Le segment le moins cher rassemble les chaînes Eurasia, Planet Sushi, Yakitoria, Wasabi, Yaposha et Dve Palochki. En outre, les consommateurs ayant gagné en discernement, il a fallu que les entreprises améliorent la qualité de leur offre de produits et de services afin de rester compétitives⁶. La plupart des spécialités japonaises sont cuisinées à base de riz et de poisson. Pour leur approvisionnement, les restaurateurs de Saint-Pétersbourg font appel à l'importation, car la qualité des plats est essentielle. Les principaux fournisseurs de riz se trouvent aux États-Unis et au Canada, car ce sont les qualités gustatives du riz que ces pays produisent qui se rapprochent le plus du riz japonais. Le poisson est importé des États-Unis, du Royaume-Uni, d'Allemagne, de Tunisie, de France, d'Espagne et du Japon. Seule une petite partie des poissons et fruits de mer utilisés est achetée en Russie, pour des raisons de qualité de congélation.

³ Birger, P. Asketichny fast-fud (*La restauration rapide ascétique*) // *Expert North-West*, March 22, 2004, No. 11(168) : www.expert.ru

⁴ Emelyanova, E. Yaponskie restorany v Rossii (*Les restaurants japonais en Russie*) : <http://www.allcafe.info/readingroom/kitchen/japan/japrest/1004>

⁵ www.fitforum.ru : Restaurants and sushi bars. Eurasia, Emperor, Tanuki, Yaposha : <http://www.fitforum.ru>

⁶ Ershova, V.; Golovatskaya, E. Sushi-bary vyshli v narod (*Les bars à sushis, une tendance populaire*) : www.arsenal-moscow.ru/show2.php?n=15585

La marque Dve Palochki

Les établissements Dve Palochki ne sont pas en eux-mêmes des restaurants japonais ; ce sont des restaurants où l'on sert des spécialités japonaises (voir l'Annexe 2). Contrairement à la plupart des restaurants japonais de la ville, un restaurant Dve Palochki n'a pas pour mission de dépayser son client en l'emmenant au Japon le temps d'un repas. Dans les restaurants Dve Palochki, l'atmosphère se veut volontairement détendue. « *Dve Palochki se caractérise par l'absence de stéréotypes, c'est un espace ouvert de communication* » : telle est la pensée de ses dirigeants. Afin de créer cette ambiance propice aux échanges informels, l'aménagement des établissements Dve Palochki est totalement dépourvu de meubles traditionnels japonais, et le personnel ne porte pas l'habituel uniforme. Les spécialités servies sont saines, pratiques à manger, faciles à partager, rapides à préparer : elles conviennent pour le petit-déjeuner, le déjeuner, le dîner et le souper, autant pour les sorties entre amis que pour les repas d'affaires.

En dépit de l'avis des spécialistes, qui considèrent le marché comme saturé, Mikhail et Evgeny sont persuadés du contraire. Ils ont été témoins de la croissance des établissements existants à travers la ville, et du peu d'impact de l'ouverture de nouveaux restaurants japonais à proximité. Mikhail et Evgeny pensent aussi qu'ils ne sont pas directement en concurrence avec les restaurants japonais, car Dve Palochki ne sert pas que des spécialités japonaises et que leur argument clé de vente est son esprit « point de rencontre informel » : les clients dînent à Dve Palochki par choix, pas pour suivre une quelconque tendance. L'inquiétude majeure des deux entrepreneurs concerne l'évolution des schémas sociaux adoptés pour les sorties/repas causée par la crise économique, et que faire pour y répondre.

Principaux problèmes rencontrés par la marque, à prendre en compte

Mikhail et Evgeny souhaitent positionner Dve Palochki comme « l'électron libre » du marché : « *sans traditions ni distances* », tel est l'un des principaux messages de la marque. L'atmosphère se veut porteuse de liberté : liberté de mouvement et de pensée, communication et créativité sans limites. Le défi de cette chaîne de restaurants est de concrétiser la nature subjective de ces notions de liberté pour le consommateur. Au lancement de leur premier restaurant, les entrepreneurs comprennent la nécessité de se différencier de la concurrence, d'où l'idée de créer cette atmosphère chaleureuse et moins cérémonieuse. Cependant, cette atmosphère sans frontières n'est pas sans conséquences sur les procédures de gestion du personnel. Au bout de 2 à 3 ans, les entrepreneurs réalisent qu'ils ont besoin de mettre en place certaines conditions, afin que leurs employés interprètent la philosophie de l'entreprise dans le bon sens.

Nouveau logo, nouvelles couleurs : en 2007, la marque se repositionne pour incarner ses valeurs avec plus d'efficacité aux yeux de ses clients. Pour Mikhail et Evgeny, l'opinion de leurs employés compte : il est donc primordial de les consulter. Ils organisent donc des réunions et des groupes de discussion, auxquels de nombreux employés participent activement. En outre, une session animée par un modérateur se tient pour débattre de la stratégie de l'entreprise, et dont le but est de formuler la mission de l'entreprise ainsi que ses valeurs clés. Les entrepreneurs souhaitent également savoir de quelle manière leurs employés perçoivent la marque, et quelle est leur opinion sur la nouvelle représentation visuelle (notamment sur le logo). La marque est en effet passée d'un concept de logo fonctionnel (baguettes) à un logo plus émotionnel représenté par la silhouette de deux oiseaux en vol (voir l'Annexe 3).

Malheureusement, l'aspect émotionnel actuel de la marque Dve Palochki s'avère problématique. D'après les données qualitatives sur l'avis des clients rassemblées pour l'entreprise, les clients ont une idée assez floue de la marque. Pour corriger le tir, l'entreprise envisage de lancer une stratégie marketing. Les entrepreneurs pensent que cette stratégie sera bien nourrie par les nombreuses données de satisfaction client que l'entreprise recueille en continu. Ces données ont permis à Dve Palochki de catégoriser ses clients en deux groupes relativement homogènes :

1. « Image seekers » (clients à la recherche d'une image) – l'image du consommateur est liée à la recherche constante de la nouveauté ;
2. « Image creators » (créateurs d'image) – l'image du consommateur est liée à sa manière de communiquer avec ses pairs par le langage, etc. (par exemple, cette catégorie préfère les publicités humoristiques).

Le défi consiste à élaborer une stratégie marketing unique à partir de ces deux groupes distincts.

Stratégie marketing

Très récemment, l'entreprise s'est essayée à différentes techniques marketing innovantes, qui ont plus ou moins bien abouti. Les fondateurs pensent qu'il est important de tenter des initiatives nouvelles dans chaque restaurant et de rechercher sans cesse à les améliorer. En 2008, Dve Palochki organise une campagne de relations publiques (« Migratory People », le peuple migratoire) afin de sélectionner des participants à une expédition en Norvège et en Islande, dont l'objectif est d'observer les oiseaux migrateurs. Dve Palochki n'a pas exploité les médias publicitaires habituels (télévision, radio ou Internet). À la place, Dve Palochki communique en présentant le concept « flamant rose » aux clients au cours de leur dîner. Des badges et autres accessoires sont distribués aux clients pour promouvoir le concept et renforcer les valeurs de l'entreprise. Le flamant rose est choisi comme symbole car il s'agit d'un oiseau migrateur ; des oiseaux en carton sont stratégiquement disposés à

proximité des restaurants Dve Palochki. Les clients sont équipés de jumelles afin de pouvoir observer, sur les toits des maisons avoisinantes, des nids de flamants roses. À une autre occasion, pour l'annonce du lancement d'un nouveau restaurant, Dve Palochki met sur pied la campagne « They Have to Be Together » (À deux, c'est mieux). Des moufles correspondant à la main gauche sont distribuées dans les boîtes aux lettres du quartier, accompagnées d'un message sur la moufle droite « perdue » encourageant les clients potentiels à venir au restaurant retrouver la moufle en question. Cette campagne, visant à mettre en valeur le sens de la communication Dve Palochki avec humour, a eu un taux de participation de 10 % seulement.

Comme les restaurants Dve Palochki sont des établissements spacieux, dotés de terrasses ouvertes en été, nombre d'entre eux ont utilisé cet espace disponible pour des expositions insolites. Par exemple, certains restaurants se sont équipés de panneaux départs/arrivées indiquant des horaires pour des vols imaginaires, ainsi que d'écrans diffusant des vidéos d'oiseaux en vol. L'entreprise organise aujourd'hui quatre événements par an pour la communication : le 1^{er} avril (poisson d'avril), la journée de la police routière (« 02 baguettes »)⁷, la Saint-Valentin (le 14 février) et Halloween ; ces quatre dates ne sont habituellement pas des jours fériés du calendrier russe. La tenue du personnel fait elle aussi partie intégrante de la marque de la chaîne de restaurants Dve Palochki. Chaque employé reçoit un t-shirt en toile dépourvu d'inscription, et est encouragé à le customiser par une devise, une expression ou une image représentative de leur personnalité.

Même si les diverses techniques marketing appliquées par Dve Palochki ont été à la fois amusantes et instructives pour l'entreprise et ses employés, il s'est souvent avéré difficile d'en faire la synthèse et de les relier directement à la marque et à l'image de l'entreprise. Au contraire : ces campagnes ont fait naître des problématiques supplémentaires pour les propriétaires, notamment celle non négligeable de l'orientation stratégique de la chaîne : chaque restaurant a tendance à cultiver sa propre personnalité. En comparant leur entreprise aux autres chaînes du marché, Mikhail et Evgeny ne peuvent que constater qu'elle se démarque clairement. Ainsi, dans un réel effort pour mieux communiquer autour de la chaîne de restaurants Dve Palochki, l'entreprise élabore en août 2008 une série de cartes, mises à disposition uniquement dans les restaurants (à l'entrée). Ces cartes expliquent certains aspects du concept Dve Palochki (voir l'Annexe 4). Par exemple, ces cartes mettent en évidence l'attention consacrée à créer l'atmosphère particulière du restaurant. Elles constituent également une occasion de discussion entre les clients et le personnel sur l'agencement

⁷Le nom de cette manifestation fait allusion à plusieurs références : au surnom donné par les Russes à la matraque des policiers (littéralement, « baguette »), au numéro de téléphone d'urgence correspondant aux services de police (02) et, bien sûr, au nom de l'entreprise.

du restaurant, etc., tandis que le site Internet permet de récolter des suggestions sur l'amélioration des flux de communication au sein du restaurant. Les commentaires recueillis sont contradictoires : on encourage d'un côté la possibilité d'interactions plus étroites entre les différentes tables, tandis que de l'autre, on recommande d'éloigner les tables. Cependant, les dirigeants ne sont pas totalement satisfaits de ces cartes. Ils craignent que leurs établissements aient perdu de leur singularité à cause de la présence de ces cartes sur toutes les tables. Ils pensent que les restaurants doivent conserver un certain mystère, que tout ne doit pas être dévoilé. En fait, un argument en est que Dve Palochki ne peut expliquer qu'en partie son atmosphère particulière, car les clients sont activement impliqués dans sa création. Il est essentiel de cultiver un esprit Dve Palochki qui attire les clients et dans lequel ils se sentent bien, tout simplement, sans forcément générer une réflexion sur les motifs derrière le choix du restaurant.

Infrastructure

L'entreprise suit une stratégie précise qui décrit en détail ses projets de développement futurs. Dve Palochki a pour objectif la création de 300 restaurants dans un délai de 5 ans à partir de l'année 2007. L'indicateur est calculé sur la base d'un doublement annuel : 20 restaurants en 2008, 40 en 2009, etc. jusqu'à atteindre 320 en 2012. Les fondateurs estiment que l'équipe de direction générale existante est capable de prendre en charge entre 40 et 60 restaurants. Mikhail et Evgeny souhaitent développer la présence de l'entreprise à Saint-Pétersbourg et l'implanter dans d'autres régions. Ils sont conscients qu'une croissance rapide peut aller à l'encontre de la qualité et de l'atmosphère ; c'est la raison pour laquelle Dve Palochki n'a pas fait appel au franchisage pour l'ouverture de nouveaux restaurants. De plus, chaque restaurant est unique : il est impossible d'en répliquer l'atmosphère. Par exemple, malgré une création en conformité totale avec les procédures et normes d'agencement de l'entreprise, le restaurant de la rue Vosstaniya n'a pas l'âme d'un véritable restaurant Dve Palochki. Par conséquent, il a été décidé de fermer l'établissement pendant deux semaines afin de procéder à des modifications. De l'erreur que représente le coût élevé entraîné par cette ouverture repoussée, l'entreprise a tiré une leçon précieuse. Elle fait désormais appel à un logiciel de conception 3D afin de produire un aperçu de chaque nouveau restaurant avant le lancement du chantier. Les propriétaires reconnaissent la possibilité de commettre d'autres erreurs, imputables à la difficulté d'uniformiser l'atmosphère. En 2008, un nouveau restaurant représente un investissement de 40 millions de roubles (1,2 million d'USD) en moyenne. Le restaurant de 530 m² établi place Serpukhovskaya à Moscou a quant à lui coûté 56 millions de roubles (1,67 million d'USD). Une part significative de ces coûts de démarrage correspond aux investissements en équipements et en technologie. La construction est généralement financée par des prêts, tandis que l'entreprise investit ses propres fonds dans le personnel, les bureaux et la stratégie de marque. Si l'entreprise poursuit

son développement jusqu'à atteindre les 40 restaurants, sa valeur nette atteindrait 100 millions d'USD, ce qui la rendrait éligible à une introduction en bourse. Une introduction en bourse permettrait de générer un capital d'investissement 2 à 3 fois supérieur au chiffre d'affaires ou au bénéfice net de l'entreprise. Mikhail et Evgeny n'excluent pas cette possibilité.

Personnel

Mikhail et Evgeny se préoccupent également de la manière la plus adéquate de recruter et de former les employés destinés à travailler pour les futurs restaurants Dve Palochki. Actuellement, le processus de recrutement s'appuie sur une mise en correspondance croisée des valeurs et des idéaux de l'entreprise avec de ceux de chaque personne. Les candidats sont soumis à plusieurs techniques d'entretien afin d'évaluer leurs différentes qualités. Une fois embauchés, les nouveaux arrivants occupant une même fonction rencontrent le directeur de la communication de Dve Palochki dans le cadre de leur formation initiale. Les nouveaux employés sont ainsi sensibilisés très tôt à la philosophie et aux valeurs sous-jacentes de Dve Palochki. L'entreprise est toutefois confrontée à une difficulté causée par la proportion importante d'étudiants parmi ses employés : une rotation importante de ses effectifs coïncide en effet avec les vacances d'été. La majorité des diplômés sont remis en juin, tandis que les étudiants à la recherche d'un emploi viennent inonder le marché du travail au mois d'août. La plupart des employés de Dve Palochki quittent leur emploi pour des raisons extérieures à l'entreprise. La rotation des effectifs dans la catégorie (minoritaire) des jeunes employés non étudiants est faible, voire inexistante. Le recrutement est spécifiquement lié au besoin en nouveaux effectifs à l'occasion de l'ouverture de nouveaux restaurants. À l'été 2008, aucun poste n'est disponible ; 170 employés sont embauchés malgré une offre de salaire inférieure à la moyenne du marché. On estime que les nouveaux employés, et pas uniquement les postes de la direction générale, sont attirés par l'image forte de la marque Dve Palochki. L'entreprise Dve Palochki est également reconnue pour le traitement équitable de tous et l'attention portée à chacun ; les employés sont disposés à rester au sein de l'entreprise sur le long terme. La seule exception concerne les cuisiniers, qui estiment pouvoir trouver un emploi moins contraignant pour un salaire équivalent. L'entreprise doit maintenant réfléchir à la création de conditions plus avantageuses pour les cuisiniers afin d'être en mesure de les retenir.

L'équipe de direction générale de Dve Palochki encourage l'engagement des employés de manière intensive au niveau du processus de prise de décision. Les fondateurs sont persuadés que le succès de l'entreprise dépend de la capacité d'une équipe à décider et à convaincre les autres de leur légitimité. Par exemple, un projet de groupe mis en place pour la création d'un nouveau menu a mis

deux fois plus longtemps à aboutir en raison de points de vue divergents à propos du support plastique prévu pour le menu. Il a cependant été jugé important d'appliquer le même processus de prise de décision à l'ensemble des projets de l'entreprise. L'implication des employés peut se faire à différents niveaux :

- Des comités permanents se réunissent afin de prendre des décisions de routine dans les domaines suivants : marketing, finance, ressources humaines, développement (notamment les travaux de construction et la prospection de nouveaux locaux). Des comités supplémentaires peuvent se former temporairement afin de résoudre des problématiques spécifiques. Les comités, présidés par des cadres supérieurs et réunis en sessions hebdomadaires ou bimensuelles, accueillent volontiers des employés issus de départements différents.
- L'entreprise organise également des ateliers créatifs ouverts à l'ensemble des employés. L'objectif de ces ateliers est de développer de nouvelles idées et de fournir un feedback sur ces idées aux comités. Une fois approuvées par un comité, les idées sont soumises au directeur général de Dve Palochki, qui est chargé de les mettre en œuvre en collaboration avec les cadres supérieurs. Bien que chacun soit libre d'exprimer son opinion, les décisions des comités sont soumises à une condition essentielle : être prises à l'unanimité.

En poursuivant son développement, la chaîne Dve Palochki doit également réfléchir à une stratégie de communication de ses valeurs à la clientèle. L'un des principes essentiels du service est la discrétion, le moment du service et son déroulement étant laissés à l'entière appréciation de la clientèle. Le taux de rotation des tables peut ainsi s'en trouver réduit de manière significative. Chez Dve Palochki, on ne s'adresse pas aux clients en utilisant des formules courantes telles que « *Êtes-vous satisfaits de notre cuisine ?* » ou « *Au plaisir de vous revoir* ». Dans le modèle Dve Palochki, clientèle et personnel de service sont sur un pied d'égalité. Cette philosophie résulte en une prise de contrôle de l'espace de restauration par les clients. Peu importe si l'employé n'est pas incollable sur le restaurant, tant qu'il est capable de s'adresser au client d'égal à égal. Les cadres essaient d'éviter de définir un comportement standard pour les employés, ou d'encadrer celui-ci de manière trop stricte, afin que chaque employé soit libre d'exprimer toute son individualité. Pour réussir, une telle méthode exige qu'aucun stéréotype ne vienne s'interposer, c'est-à-dire que les employés eux-mêmes ressentent cette liberté et que celle-ci transparaisse dans leur comportement.

Rénovation

En novembre 2007, l'entreprise décide de rénover le restaurant de la rue Italyanskaya. C'est le premier établissement concerné par une telle mesure. Le restaurant reste fermé pendant deux mois. La durée des travaux, initialement de sept semaines, est finalement rallongée d'une semaine. Une

enquête réalisée par le département marketing a en effet mis en évidence qu'une majorité de clients jugeait l'atmosphère et la décoration moins réussies que celles des autres restaurants *Dve Palochki* (voir l'Annexe 5). La décoration, perçue comme moins attrayante, avait un impact négatif sur la perception de l'établissement par la clientèle. Une fois les idées fondatrices du concept de l'entreprise formulées, les modifications à apporter au restaurant deviennent évidentes. Les fondateurs sont unanimes quant à la nécessité de réaliser ces changements afin de mettre le restaurant au même niveau que le reste de la chaîne en pleine expansion. Ils exigent également que le nouveau restaurant soit un espace de travail plus confortable pour les employés. Alors que les modifications envisagées en premier lieu sont principalement mineures, il est ensuite décidé de mettre l'occasion à profit pour procéder aux autres améliorations nécessaires à l'obtention d'un restaurant d'aspect neuf. C'est dans ce contexte que des améliorations sont par exemple apportées aux canalisations d'eau et au système de ventilation. Au cours des travaux de rénovation, l'entrée de l'établissement est revêtue d'un énorme paquet cadeau noué de deux rubans indiquant la distance le séparant des restaurants *Dve Palochki* les plus proches, mesurée en battements d'ailes. Pendant les travaux, les employés sont affectés temporairement à d'autres restaurants de la chaîne. La restauration est financée par budgétisation à l'avance ou par des prêts.

La rénovation du restaurant ouvre des possibilités d'évolution au niveau de la disposition des tables. En augmentant le nombre de couverts, le restaurant peut augmenter son chiffre d'affaires mensuel (voir les Annexes 6 et 7). En novembre 2008, la fermeture du restaurant de la perspective Sredny est également planifiée pour rénovation. En effet, l'impression que retenait la clientèle de cet établissement est celle d'une piètre atmosphère, semblable à celle du restaurant de la rue Italyanskaya en 2007 (voir l'Annexe 8). L'intérieur, en particulier, est perçu comme de qualité inférieure à celui d'autres restaurants, avec une dégradation de cette impression au fil des mois. Les employés estimaient quant à eux que le bar à sushis du restaurant de la perspective Sredny comptait parmi les plus décevants. La situation est semblable en tous points à celle du restaurant de la rue Italyanskaya. L'entreprise envisage actuellement de rénover l'ensemble des restaurants de la chaîne tous les quatre à cinq ans. Il se trouve que le plan de financement laisse une marge de manœuvre suffisante pour pouvoir concrétiser un tel projet toutes les cinq ou six années d'exploitation. Bien qu'il semble évident qu'une amélioration de l'ambiance doit avoir un impact positif sur les résultats commerciaux, les efforts de rénovation entrepris ne s'appuient pas sur une analyse coûts-bénéfices précise. Ils sont plutôt le résultat du sentiment, exprimé par le personnel et la clientèle, qu'un renouvellement est nécessaire. En outre, les deux restaurants (de la rue Italyanskaya et de la perspective Sredny) réalisant des bénéfices importants, des arguments purement financiers n'auraient pas été en faveur de leur fermeture pour rénovation. Suite à la rénovation, l'intérieur

gagne néanmoins en confort aussi bien pour le personnel que pour la clientèle. Cette démarche montre également que l'entreprise, loin de se reposer sur ses lauriers, s'engage toute entière dans la voie de l'innovation et du développement, qu'elle ne se contente pas de mener ses activités pour engranger des bénéfices, mais s'efforce de créer un environnement plus singulier, plus intéressant et plus confortable, aussi bien pour ses employés que pour ses clients. Le processus de rénovation entraîne la création d'un « groupe de gestion de l'espace », dont l'objectif est de s'assurer que le design retenu remplit sa fonction et que le potentiel offert par l'espace disponible est exploité au maximum. Un spécialiste externe est alors engagé pour collaborer avec le comité de gestion de l'espace.

Innovation

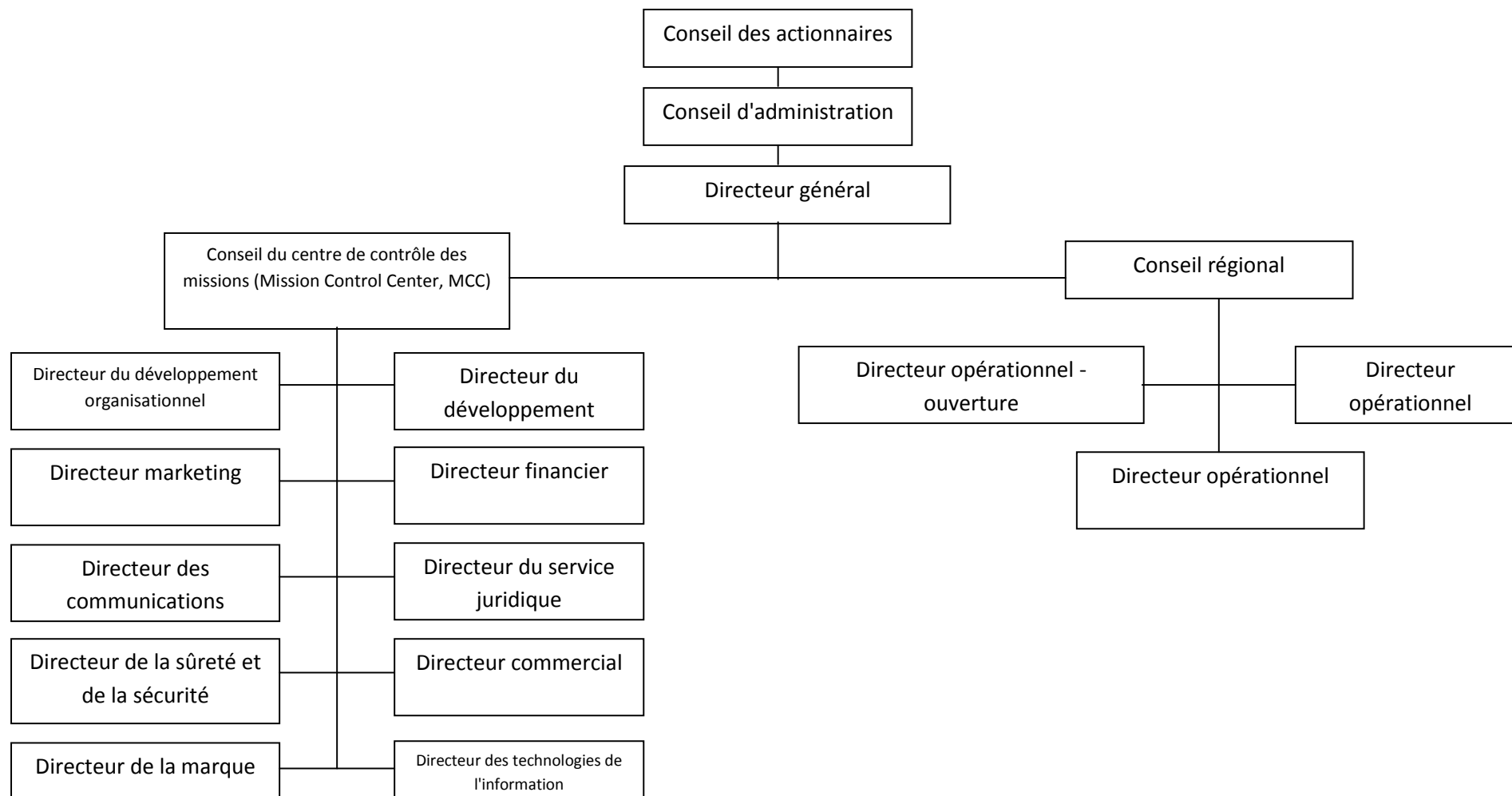
Comme pour n'importe quel restaurant, la qualité de la nourriture servie constitue l'un des premiers critères à prendre en compte. Les fondateurs de Dve Palochki vérifient quotidiennement les feedbacks laissés par les clients sur le site Internet de l'entreprise. Naturellement, toute plainte fait l'objet d'une attention particulière, et un suivi du contrôle qualité est mis en place avec les directeurs de restaurant en réponse à cette problématique. La chaîne Dve Palochki dispose aujourd'hui d'un système sophistiqué de contrôle de la qualité, pour la cuisine comme pour le service. Les formulaires d'évaluation peuvent être remplis sur ordinateur, méthode qui automatise entièrement le processus et permet de réduire le délai de réponse nécessaire à toute rectification d'erreur ou résolution de problème. La mise en place de ce système permet également d'abandonner les formulaires papier habituels.

En 2009, l'entreprise entreprend de planifier son entrée sur le marché international. Elle crée un département dédié à son développement mondial et établit une liste des agglomérations à privilégier pour la marque. Les villes sont répertoriées à l'instinct : l'entreprise recherche des lieux sans stéréotypes ni préjugés, en d'autres termes des grandes villes. Le département est ensuite chargé d'analyser les villes figurant sur la liste et d'étayer les choix intuitifs de départ avec des arguments fondés sur une recherche qualitative. Le département est également responsable de l'élaboration d'une méthode de fonctionnement pour l'entreprise sur les nouveaux marchés, de définir les moyens logistiques nécessaires ainsi que la manière dont l'entreprise doit établir ses relations distantes et opérer à l'international. Afin de minimiser les risques, les entrepreneurs envisagent de pénétrer un seul nouveau marché à la fois.

Conclusion

Naturellement, Mikhail et Evgeny ne sont pas rassurés à l'idée de développer la chaîne Dve Palochki en période de crise économique. Jusqu'à présent, les restaurants ont connu une croissance naturelle. Avec la planification d'un développement significatif, les deux fondateurs doivent maintenant se pencher sur une stratégie de marque à appliquer à leur entreprise en Russie et éventuellement à l'étranger. L'époque n'est pas propice au développement car les investisseurs confiants se font rares. Malgré tout, les deux entrepreneurs estiment que la recherche d'une évolution constitue une position préférable au statu quo. Ils ont identifié un large éventail de problématiques sur lesquelles il convient de se pencher en interne ; certains employés estiment en effet qu'elles doivent être résolues avant une quelconque expansion. Les médias économiques locaux semblent indiquer un danger d'expansion trop rapide pour les entrepreneurs, susceptible de provoquer l'écroulement de l'entreprise. Mikhail et Evgeny savent cependant qu'ils ne seraient jamais parvenus au succès qu'ils connaissent aujourd'hui sans prise de risque ; ils sont persuadés qu'affronter la crise économique directement reste le meilleur moyen de la contrer.

Annexe 1 : Structure organisationnelle de Dve Palochki

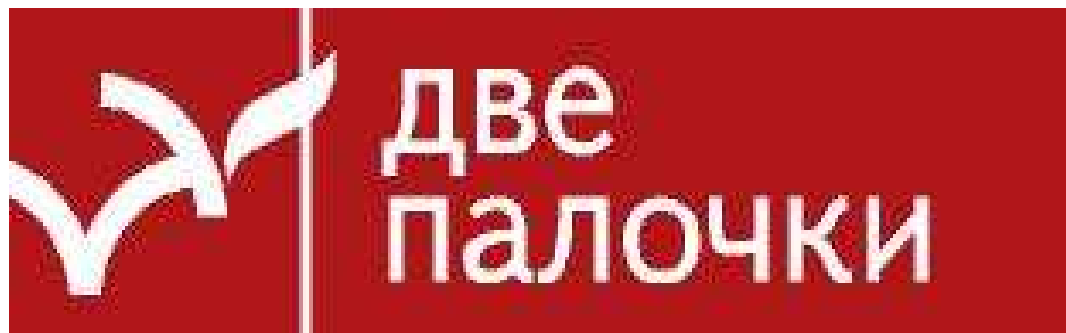
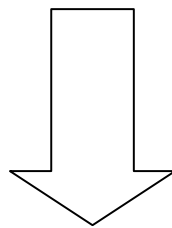


Annexe 2 : Menu de Dve Palochki



Source : Site Internet de *Dve Palochki*, www.dvepalochki.ru

Annexe 3 : Ancien et nouveau logos de Dve Palochki



Annexe 4 : Cartes informatives



 ДВА УНИТАЗА В ТУАЛЕТНОЙ КОМНАТЕ 

Употреблять после еды.

- Если вы девушка и привыкли ходить в туалет с подружкой, наше ноу-хау не может вам не понравиться. Удобно устроившись на наших унитазах, вы можете обсудить с ней последние сплетни, выпить по паре коктейлей, отдохнуть и расслабиться..
- Если же вы мужчина, то вы тоже можете прихватить с собой приятеля и устроить с ним увлекательные состязания в скорости и меткости, или сыграть в настоящий морской бой..
- Если вы первый раз в подобном туалете, и не уверены в своих силах, используйте один из унитазов как тренировочный. Пристрелявшись и набив, как говорится, руку вы можете воспользоваться основным снарядом..
- Дамы в таком туалете могут краситься, не вставая с унитаза! Для этого им всего лишь нужно найти похожую на себя девушку, посадить ее на унитаз напротив и попросить ее в точности повторять все ваши телодвижения. В этом случае можно воспользоваться ею как зеркалом..
- Переливая воду из одного унитаза в другой, можно попытаться опровергнуть правило сообщающихся сосудов и стать лауреатом Нобелевской премии по физике..

• Используя клавиши смыва и стульчаки обеих унитазов в качестве музыкального сопровождения, можно попытаться исполнить пьесу для ударных «Пляды» Янниса Ксенакиса. Партитуру вы можете спросить у менеджера зала..

• В таком туалете можно сыграть в прятки. Водящий поворачивается лицом к правому унитазу, а второй игрок в это время прячется за левым. Игра очень увлекательна и требует от участников не только логического мышления, но и недюжей ловкости..

• Можно использовать разные унитазы, в зависимости от ваших потребностей и степени нужды. Для больших, неотложных дел лучше использовать унитаз, находящийся южнее..

Не рекомендуется садиться на шпагат между двумя унитазами, разговаривать с ними, а так же пить из них воду..

Запрещается приносить с собой и устанавливать третий унитаз..

Категорически запрещается употреблять в таком туалете наркотики! В противном случае, отвернувшись от одного унитаза, и вдруг увидев перед собой другой, вы рискуете затупить, не воткнуть или попросту ошеть..

KENT

 две палочки

www.dvepalochki.ru

Traduction :**Pourquoi deux cuvettes de toilette ?****Deux cuvettes dans un seul cabinet**

À utiliser après le repas.

- Si vous êtes une fille et que vous aimez qu'une amie vous accompagne aux toilettes, nous vous proposons une expérience unique. Une fois confortablement installées sur vos cuvettes, libre à vous d'échanger les derniers potins, boire un verre, vous détendre...
- Si vous êtes un homme, emmenez également un ami afin d'organiser un concours de vitesse ou de précision, voire même une véritable bataille navale.
- Et si la visite d'un tel WC est une première pour vous, vous pouvez utiliser la première cuvette pour vous entraîner, et passer à la deuxième dès que vous maîtrisez le processus...
- Avec ces toilettes, les dames peuvent se maquiller sans avoir à quitter le trône. Il vous suffit de dénicher une fille qui vous ressemble puis de lui demander de s'asseoir sur la deuxième cuvette et de singer tous vos mouvements, comme si elle était devant un miroir...
- En versant de l'eau d'une cuvette à l'autre, vous pouvez annuler le phénomène physique d'aspiration du siphon et espérer remporter le Nobel de physique...
- À l'aide des boutons de la chasse d'eau et de boîtes, vous pouvez tenter de reproduire Pleiades, un morceau pour percussions d'Iannis Xenakis. Adressez-vous au directeur pour obtenir la partition.
- Ces toilettes constituent un bon terrain de jeu pour une partie de cache-cache. L'un des joueurs doit tourner son regard vers la cuvette de droite, tandis que l'autre se cache derrière celle de gauche. Un jeu captivant, qui mettra votre logique et votre dextérité au défi...
- Utilisez l'une ou l'autre cuvette en fonction de vos besoins. Pour les besoins importants et urgents, il est recommandé d'utiliser la cuvette la plus au sud...

Il est déconseillé de pratiquer des étirements entre les cuvettes, de leur faire la conversation ou de s'y désaltérer.

Il est interdit d'emmener et d'installer sa propre cuvette.

Les drogues sont strictement interdites. En cas de non-respect de cette règle, vous tomberez nez-à-nez avec la deuxième cuvette en vous détournant de la première, ce qui est susceptible de provoquer un ralentissement, une hébétude, ou tout simplement une nouvelle envie pressante.

[Autour du cachet : mode d'emploi]



🍏🍏 ЗЕЛЕННЫЕ ЯБЛОКИ В ЗАЛЕ 🍏🍏

Не употреблять. Выставочные экземпляры.

- Если вы следите за модой, то вы должны знать, что зеленый - весьма актуальный на сегодня цвет. Поэтому если вы пришли к нам ресторан в чем-то зеленом, постарайтесь занять место напротив яблок. На их фоне вы будете смотреться просто неотразимо..
- Если вы помните, каждое яблоко гонит прочь врача.. Исходя из этого, зайдя всего один раз в ресторан Две палочки, вы сможете отогнать от себя сразу, порядка 30-50 врачей! Т.е. фактически стать бессмертным..
- Вы можете попробовать сосчитать все зеленые яблоки в ресторане. Потом умножить это число на 3, прибавить к полученному результату ваш возраст и поделить эту сумму на стоимость Сливочно-го рулета из нашего меню.. Получится полная пофень, но хоть займетесь чем-нибудь..
- Если вы любите зеленые яблоки.. вы можете заказать в баре яблочный fresh..
- Вы можете сфотографировать одно из зеленых яблок и постараться по фотографии отыскать в других наших ресторанах его брата-близнеца. Если вам это удастся, мы найдем вам хорошего психиатра..

• Если словосочетание «зеленое яблоко» для вас не пустой звук и вам не безразлична судьба России, вы можете устроить политические дебаты со своими друзьями прямо у нас в ресторане. Партия «Зеленых» против партии «Яблоко».. Проигравший оплачивает счет..

• Если вы знаете, сколько в зеленом яблоке килокалорий, по вам плачет Тина Канделаки и ее телешоу «Самый умный»..

• Вы можете запомнить, как выглядит зеленое яблоко и вспоминать это потом сколько угодно раз совершенно бесплатно! При этом, если вы вдруг забудете как оно выглядит, вы сможете прийти к нам и, опять же абсолютно бесплатно, вспомнить!

Не рекомендуется жонглировать зелеными яблоками.. Во-первых, у вас, скорее всего не получится, а во-вторых, этого достаточно..

Запрещается подносить зеленые яблоки ко рту на угрожающе близкое к нему расстояние.. Им страшно!

Категорически запрещается кусать зеленые яблоки.. Им больно!

KENT

две палочки

www.dvepalochki.ru

Traduction

Les pommes vertes : pourquoi ?

Des pommes vertes dans le restaurant

Pièces d'exposition. Ne pas manger.

- Si vous suivez la mode, vous n'êtes certainement pas sans savoir que le vert est actuellement très tendance. Donc, si vous portez du vert, essayez de trouver une table à côté des pommes : vous ferez sensation !
- Vous connaissez certainement le proverbe : une pomme par jour, éloigne le médecin pour toujours. Ainsi, une seule visite chez Dve Palochki suffit à chasser entre 30 et 50 médecins ! Vous en ressortirez quasiment immortel...
- Comptez toutes les pommes du restaurant, multipliez le résultat par trois, ajoutez votre âge et divisez le tout par le prix de notre roulé à la crème. Vous obtiendrez un pur ramassis de bêtises, mais cette activité vous aura au moins occupé quelques minutes...
- Si vous aimez les pommes vertes, vous pouvez commander un jus de pomme frais.
- Prenez une pomme en photo puis essayez de trouver sa sœur jumelle dans l'un de nos restaurants. Si vous y parvenez, nous saurons vous recommander un bon psychiatre...
- Si l'expression « pomme verte » vous inspire et que vous êtes patriote, organisez un débat politique avec vos amis dans notre restaurant. Le Parti de la pomme face aux Verts. Le parti déchu paie l'addition...
- Si vous connaissez la valeur calorique d'une pomme verte, vous faites sans nul doute parti des surdoués !
- Mémorisez l'aspect d'une pomme verte, puis pensez-y tant qu'il vous plaira : c'est gratuit ! Si par hasard votre mémoire vous fait défaut, vous pouvez toujours revenir : encore une fois, c'est la maison qui régale !

Il est déconseillé de jongler avec des pommes vertes. Première raison : il est très probable que la tentative se solde par un échec. Deuxième raison : la première raison est suffisante...

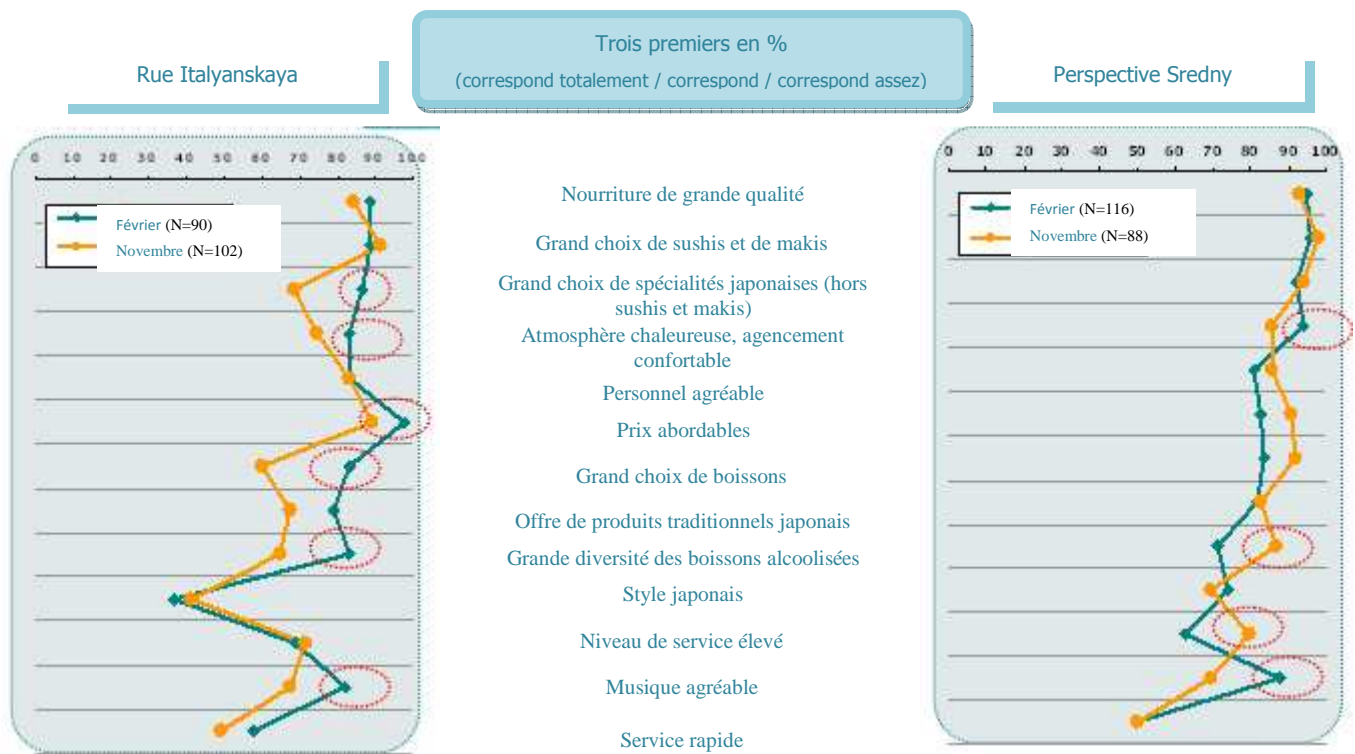
Il est interdit d'approcher les pommes vertes trop près de votre bouche d'un air menaçant. Elles paniquent très facilement !

Il est interdit de mordre dans les pommes vertes. Elles en souffrent énormément !

Annexe 5 : Perception des clients des restaurants de la rue Italyanskaya et de la perspective Sredny. Comparaison (février et novembre 2008)

En novembre, les résultats du restaurant de la rue Italyanskaya sont inférieurs en ce qui concerne la variété de la nourriture et des boissons servies ainsi que pour l'intérieur. La musique agréable ou l'atmosphère douillette sont moins mentionnées par les clients du restaurant de la perspective Sredny, mais ces derniers font plus souvent remarquer la bonne qualité du service et la grande variété des boissons alcoolisées proposées.

Dans quelle mesure le restaurant Dve Palochki correspond-il aux caractéristiques suivantes ? (%%)



Novembre 2006

Enquête sur le comportement des consommateurs Dve Palochki

Annexe 6 : Chiffres du restaurant de la rue Italyanskaya (avant / après rénovation)

Indicateur	3 ^e trimestre 2007		3 ^e trimestre 2008	
Couverts	70		96	
Clients	33 371		35 428	
Panier moyen, en USD	6,8		8,3	
Recettes, en USD	290 706,8	100,0 %	374 216,8	100,0 %
Coûts de production, en USD	79 967,06	27,5 %	98 604,37	26,3 %
Loyer, en USD	30 841,57	10,6 %	31 503,44	8,4 %
Coûts de personnel, en USD	79 389,04	27,3 %	107 256,7	28,7 %
Frais divers, en USD	34 522,31	11,9 %	40 970,35	10,9 %
Bénéfice d'exploitation, en USD	65 986,82	22,7 %	95 882	25,6 %

1 USD = 33,39 RUB (au 28 avril 2009)

Annexe 7 : Chiffres du restaurant de la perspective Sredny (automne 2008)

Indicateur	3 ^e trimestre 2008	
Couverts	74	
Clients	28 357	
Panier moyen, en USD	8,945792	
Recettes, en USD	322 503,7	100,0 %
Coûts de production, en USD	84 273,73	26,1 %
Loyer, en USD	22 602,58	7,0 %
Coûts de personnel, en USD	98 547,47	30,6 %
Frais divers, en USD	24 381,55	7,6 %
Bénéfice d'exploitation, en USD	92 695,42	28,7 %

1 USD = 33,39 RUB (au 28 avril 2009)

Annexe 8 : Perception des clients du restaurant de la perspective Sredny par rapport aux autres restaurants

Comparé à l'année précédente, le restaurant de la perspective Sredny a été moins bien noté dans certaines catégories (intérieur, diversité des boissons et des plats, service), tandis que les notes du restaurant de la rue Vosstaniya se sont améliorées.

Dans quelle mesure le restaurant Dve Palochki correspond-il aux caractéristiques suivantes ? (%%)



<p>Auteur : Luca Iandoli Établissement : Université de Naples Federico II Pays : Italie</p>	<p>Auteur : Galina Shirokova, PhD Établissement : Université d'État de Saint-Pétersbourg Pays : Russie</p>
<p>Auteur : Alexander Shatalov Établissement : Université d'État de Saint-Pétersbourg Pays : Russie</p>	<p>Auteur : William Coyle Établissement : Babson College Pays : États-Unis</p>