

Economie et Gestion

Concours de management 2018/2019

Concours organisé par la classe préparatoire Économique et Commerciale voie Technologique (Lycée Les Bruyères Sotteville-Lès-Rouen)

Starbucks Coffee

Vous êtes missionné(e) auprès de la société à la renommée internationale Starbucks Coffee. Son nouveau dirigeant vous sollicite pour auditer les orientations stratégiques de l'organisation.

Il vous est demandé de réaliser une note de synthèse structurée et argumentée d'environ 5 pages, dactylographiées, au maximum. Votre objectif étant de conseiller Kevin Johnson, grâce à :

- Une présentation du / des avantage(s) concurrentiel(s) développé(s) par Starbucks ;
- Un diagnostic stratégique précis et détaillé, permettant de comprendre les futurs enjeux auxquels Starbucks sera confronté ;
- Une mise en lumière du problème de management actuel de Starbucks ;
- Des propositions de choix stratégiques de croissance.

Afin de vous aider, dans votre mission, des textes et des vidéos vous sont fournis.



Le café, nouvel or noir

Un arbuste venu d'Afrique

D'où vient le caféier ? Des hauts plateaux d'Éthiopie, où sa consommation remonte très loin dans le temps. Il s'est ensuite diffusé autour du XVI^e siècle vers le Yémen où il prend le nom de K'hawah. C'est au XVI^e siècle, à l'occasion d'une expédition en Égypte que les Européens découvrent cette boisson largement consommée dans l'Empire ottoman. « Liqueur divine » selon Voltaire, « poison dangereux » pour Saint-Simon, ou « baume du cœur et de l'esprit » pour Verdi, le petit noir se propage très rapidement sur l'ensemble du continent européen. Produit surtout dans l'hémisphère sud (le Brésil est de très loin le premier producteur mondial devant l'Indonésie et l'Éthiopie), il est longtemps essentiellement consommé au Nord. Les plus accros sont toujours les Finlandais (12 kg par habitant par an), les Norvégiens et les Islandais.

<https://www.lesechos.fr/20/04/2018>

La consommation actuelle en France

De nos jours, le café représente la boisson la plus consommée quotidiennement en France après l'eau. En effet cette boisson est devenue omniprésente et indispensable pour les Français et pour l'économie nationale.

La consommation en France en chiffres

Près de 90% de la population française boit du café. Les Français sont les 8^{èmes} plus grands consommateurs de café : avec 5,8 kilogrammes de café vert bu en moyenne chaque année par individu, ils se situent donc juste après les Américains.

La consommation française de café, qui atteint chaque année près 300 000 tonnes de café représente 6,6% des importations mondiales de café. Ce chiffre varie très peu d'année en année. En effet le marché du café est dit « fermé », « stable » et « plat » car sa qualité ne progresse pas, ce qui n'encourage pas le consommateur à boire plus de café. De plus, étant donnée la grande part de la population buvant du café, peu de consommateurs peuvent encore découvrir le produit et l'intégrer à leur quotidien.

Le café joue un rôle crucial dans l'économie nationale puisqu'il constitue le deuxième produit d'importation après le pétrole et le premier marché alimentaire, qui pèse plus de 600 millions d'euros. La France importe 70% d'Arabica¹ et 30% de Robusta².

Sur les 90% de Français qui consomment du café, 85% en consomment quotidiennement dont 80% au petit déjeuner, 67% après déjeuner et 26% dans l'après-midi.

On observe une augmentation fulgurante de l'utilisation de dosettes pour le café. Ce principe inventé par la firme Espresso va sûrement à terme dominer les autres types de fabrication car les consommateurs recherchent de plus en plus la simplicité et la rapidité. Il représente 30% du marché contre 20% de café soluble et 50% de café filtre.

<http://cafefrancais.e-monsite.com>

¹ L'Arabica est l'espèce de caféier la plus répandue au monde. C'est en Ethiopie qu'il fut découvert et utilisé pour ses vertus stimulantes et médicinales et au Yémen qu'il fut cultivé en premier lieu.

² Le Robusta, comme son nom le suggère est robuste ! Il pousse à des hauteurs moins élevées que l'Arabica, généralement en plaine. Il se cultive en Afrique et plus particulièrement en Afrique de l'Ouest ainsi qu'en Asie du Sud-Est. Le Robusta est plus vigoureux que l'Arabica et résiste bien aux maladies.

Starbucks, l'histoire

L'enseigne Starbucks est apparue à Seattle en 1971. A l'époque, Jerry Baldwin, Zev Siegel et Gordon Bowker, respectivement professeur d'anglais, professeur d'histoire et écrivain, s'associent pour ouvrir leur première boutique de café en grains. Le nom de leur boutique, Starbucks, est celui d'un personnage du roman Moby Dick et leur logo représente une sirène à deux queues. En 1982, l'équipe s'agrandit et accueille Howard Schultz, qui a été conquis par le concept de Starbucks.

Ce dernier, après un voyage en Italie, propose à ses associés de faire évoluer les magasins Starbucks pour en faire des salons de café. L'idée ne leur plaît pas, et Howard finit par quitter le bateau pour fonder son propre café, Il Giornale, dont l'un des actionnaires principaux n'est autre que Starbucks. Finalement, Howard Schultz rachètera Starbucks en 1986, notamment grâce au soutien financier du père de Bill Gates, et les deux entreprises fusionneront en 1987 pour devenir Starbucks Corporation.

Au fil des années, le logo de Starbucks a évolué, passant du marron au vert. En 2011, la marque s'est même offert le luxe de ne plus afficher son nom sur son logo, à l'image de marques ultra-connues comme Apple ou McDonald's.



Stratégie de la marque

Le "troisième lieu"

Dans sa biographie, Howard Schultz décrit les cafés Starbucks comme « le troisième lieu », qui vient après le domicile et le lieu de travail. Son ambition est de faire de ses cafés un lieu privilégié où les consommateurs pourraient venir passer un agréable moment, dans un endroit familier, agréable et confortable. Pour y arriver, la disposition et la décoration des cafés ont été pensées pour en faire un endroit chaleureux et convivial, où il est agréable de passer du temps. Couleurs chaudes, fauteuils confortables, Wi-Fi gratuit, ... tout est réuni pour vous faire vivre une expérience agréable et vous faire revenir, comme si vous étiez à la maison.

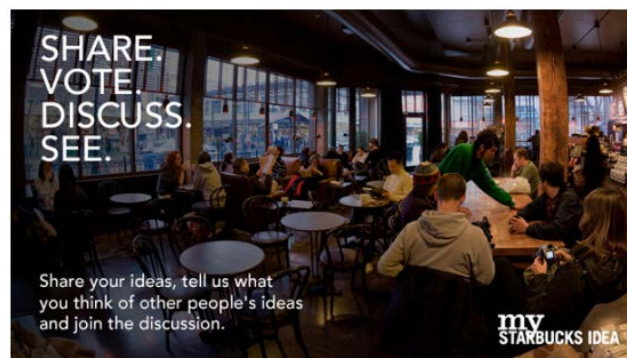
La communauté Starbucks

Vous l'aurez sans doute remarqué, mais Starbucks ne fait pas de publicité, et pourtant, c'est la première chaîne de cafés au monde. Si la marque est tellement connue et a tant de succès, c'est en grande partie grâce à son esprit de communauté. En effet, le client est au centre de

toutes les attentions. Aux Etats-Unis, pour chaque café à emporter commandé, on vous demande votre prénom, qui sera inscrit sur votre gobelet. Ce service personnalisé fait son effet et pousse les gens à en parler à leurs amis et à revenir. Mais Starbucks va beaucoup plus loin et donne même la parole à ses clients pour améliorer ses services, ses cafés, etc. En effet, il y a quelques années, l'enseigne a mis en place le site Internet My Starbucks Idea, où les clients sont invités à proposer de nouvelles idées de recettes, de décoration ou autre pour améliorer l'expérience vécue chez Starbucks. Les autres clients votent pour leurs idées préférées et lorsqu'une idée est très appréciée, Starbucks la met en place. Une stratégie efficace, puisque la première année, les internautes ont proposé 75 000 idées différentes et que 25 d'entre elles ont été mises en place. C'est le cas du café Frappuccino Coconut... De nouveaux services ont également été mis en place : paiement via mobile, carte de paiement Starbucks, développement de l'éco-innovation avec la création de gobelets recyclables, etc.

Stratégie digitale et fidélisation

Starbucks accorde un intérêt tout particulier à la fidélisation de sa clientèle et développe de nombreuses techniques pour y parvenir. La plupart d'entre elles font appel à des outils digitaux comme les réseaux sociaux ou l'application mobile de Starbucks. Grâce à l'application mobile Starbucks, vous pouvez payer votre café sans sortir votre porte-monnaie, juste avec votre smartphone. L'application vous permet également d'offrir un café à un ami. Côté réseaux sociaux, Starbucks n'a pas à rougir de ses résultats : 37 millions de fans sur Facebook (467 000 sur la page France), 6 millions de followers sur Twitter, 11 millions de vues sur YouTube, 2 millions d'abonnés sur Instagram et 156 000 sur Pinterest.



Les leçons de management de Howard Schultz

L'ex P-DG de la chaîne de cafés, Howard Schultz, a réussi un subtil dosage entre une forte culture d'entreprise et la possibilité pour chaque employé d'exprimer ses potentialités. Voici quelques-unes de ses méthodes phares.

Faire de la formation la principale priorité

Le 26 février 2008, à 17 h 30 tapantes, les 7 100 cafés Starbucks aux Etats-Unis ont fermé en même temps. Sur les portes closes, un simple écriteau : « Nous prenons le temps d'améliorer notre expresso. » A l'intérieur, 135 000 « baristas » (serveurs) réapprennent pendant trois heures à faire du café. Tollé dans la presse américaine et sur les forums : des consommateurs ont été priés de sortir des boutiques, d'autres n'ont pas pu entrer. Impensable au pays du client roi. Ce jour-là, le big boss, Howard Schultz, signe un gigantesque coup de communication, mais il redonne surtout ses lettres de noblesse à la formation interne, tombée en désuétude. Voilà plusieurs années en effet que les nouvelles recrues n'avaient plus qu'un rébarbatif classeur de fiches techniques à se mettre sous la dent

avant d'officier derrière le comptoir. L'expansion fulgurante de Starbucks à travers le monde avait fini par faire passer cette exigence au second plan, la priorité étant d'ouvrir des cafés à tour de bras et d'enrôler des troupes dans l'urgence. Les baristas n'appliquent plus les recettes d'origine, et les clients sont unanimes : le café Starbucks n'est plus ce qu'il était. Il est temps de réagir. En France, sous l'impulsion de la maison mère à Seattle, les efforts de la DRH Anne Ringuenet portent donc en priorité sur la transmission du savoir. « Nous avons instauré la pratique du tutorat en interne, gratifié d'un petit plus sur la feuille de paie », explique-t-elle. Désormais, chaque Starbucks de l'Hexagone compte un tuteur pour un débutant. En outre, la promotion interne a été relancée. Elle s'appuie sur deux piliers : la détection précoce des potentiels et la construction de parcours ponctués de solides formations.

Laisser à chaque manager une part de liberté pour imprimer son empreinte

Si c'était votre propre boutique, que feriez-vous différemment ? C'est ainsi que Schultz a l'habitude d'apostropher les salariés – ses « partenaires » – lors des forums qu'il anime dans le monde entier. Si la réponse coïncide avec les valeurs maison, le collaborateur a carte blanche pour agir. Des trouvailles ont ainsi émergé. Celle consistant à brasser le café toutes les huit minutes, par exemple, une étape indispensable de la préparation. Mais Schultz a eu l'intelligence de ne pas chercher à l'imposer dans tous ses cafés, laissant les équipes libres de l'adopter si elles le jugeaient bon. Chaque Starbucks a ainsi ses petites particularités. Car le « store manager » est invité à imprimer sa marque. « Je n'ai aucune consigne formelle pour le recrutement. Mon rôle est de motiver, d'insuffler de la bonne humeur, de faire en sorte que la boutique tourne », confiait le directeur d'un café interrogé par des étudiants de l'EM Lyon.

« Les équipes y sont très responsabilisées, mais les rémunérations et les conditions de travail ne sont pas toujours à la hauteur ». Pour échapper à cette critique, Starbucks France a réévalué les salaires des superviseurs et attribué des actions gratuites de l'entreprise (les « beans stock ») à tous les employés.

Aller pêcher les bonnes idées chez les copains et les concurrents

Howard Schultz n'imaginait pas que sa balade en vélo avec Michael Dell, le patron des PC du même nom, aurait un tel impact sur son business. Nous sommes fin 2007, les deux hommes sont à Hawaï. Schultz s'apprête à faire son come-back aux manettes de Starbucks, et partage ses interrogations avec son ami. A sa grande surprise, les pratiques du roi des ordinateurs l'inspirent et il lui emprunte son « programme de transformation » : réduction des effectifs, refonte de l'organigramme, accent mis sur l'innovation, en l'adaptant à son propre secteur. Il lui pique aussi le principe d'une boîte à idées ouverte aux internautes (IdeaStorm chez Dell), qui devient My Starbucks Idea. Schultz aime butiner des sources variées. Chez les concurrents, d'abord. A New York, un jour de 2008, il se pâme en dégustant un café dans un bar de la petite chaîne Café Grumpy. « Quelle est la machine qui produit un tel nectar ? » demande-t-il au barman, qui lui dévoile sa bête de concours, une Clover. Schultz apprend que le fabricant se trouve... à Seattle, près du siège de Starbucks ! Un mois plus tard, il rachète l'entreprise. « Howard Schultz a introduit dans la culture de Starbucks une dimension dite "adhocratique" (du latin ad hoc), flexible et ouverte à l'innovation. », analyse Charles-Henri Besseyre des Horts, professeur associé à HEC.

Marie-Madeleine Sève - <https://www.capital.fr/entreprises-marches>

La loi alimentation et agriculture, la fin du plastique ?

Le ministre de la transition écologique dévoilera ce mercredi un plan pour la biodiversité. Il confie au Parisien sa volonté de limiter les plastiques à usage unique.

La France pourrait emboîter le pas de la Grande-Bretagne. Le ministre de la transition écologique, Nicolas Hulot, dévoilera ce mercredi un plan pour la biodiversité afin d'enrayer le déclin des espaces naturels et des espèces. Parmi les mesures qui seront annoncées, le ministre souhaite notamment « la fin des plastiques non biodégradables avec un objectif de zéro plastique rejeté dans les océans en 2025. C'est extrêmement ambitieux », confie-t-il au Parisien.

Une mesure qui devrait réjouir les ONG et défenseurs de l'environnement. Les images de pailles retrouvées dans les narines des tortues ont sensibilisé la planète aux conséquences dommageables de ces tubes de plastique, dont l'utilité est superflue. « Leur petite taille fait qu'elles sont difficiles à recycler » explique Flore Berlingen, de l'association Zéro Waste. « Souvent par l'effet du ruissellement elles finissent dans la nature ou dans l'océan ».

[...]

La France ne sera pas le premier pays à interdire ces petits morceaux de plastique qui garnissent nos jus de fruits et cocktails, ancrés dans les habitudes des consommateurs et des restaurateurs. Au Canada, la ville de Tofino en Colombie-Britannique a éradiqué les pailles en plastique depuis 2016. Aux États-Unis, Seattle est devenue la première ville à interdire les pailles en plastique dès l'été 2018. Mickaël Gove, le ministre de l'environnement anglais, a annoncé le mois dernier qu'il voulait interdire les pailles en plastique. L'Écosse, le Costa Rica, le Belize, le Kenya et Taiwan prévoient également une interdiction totale ou partielle des pailles en plastique.

<http://www.lefigaro.fr/conso/2018/07/03/>

Après les sacs à usage unique, les touillettes pour le café et les pailles, qui finissent par gonfler les continents de plastique dans les océans, pourraient être interdits en France à partir du 1er janvier 2020.

Dans le cadre de la guerre aux objets en plastique à usage unique, la loi Alimentation et Agriculture examinée cette semaine en nouvelle lecture à l'Assemblée nationale prévoit trois dispositions interdisant ou restreignant leur usage dans le secteur alimentaire. Les bouteilles d'eau et les barquettes sont également dans le collimateur.

S'il est voté, le premier alinéa de l'article 11-ter prévoit ainsi l'interdiction des pailles et mélangeurs en plastique dans la restauration, les cantines, la vente à emporter et les commerces alimentaires, a indiqué le ministère de l'Agriculture, qui pilote le projet de loi.

http://www.lefigaro.fr/flash-eco/2018/09/12

Starbucks, du succès au scandale (la face cachée diffusion Arte du 28 Août 2018)

Vidéo de synthèse : <https://www.youtube.com/watch?v=DEUwhPK6KaE>

Lien pour visionner le reportage complet : <https://www.dailymotion.com/video/x6syoep>

Synopsis du reportage ARTE « Starbucks sans filtre »

[...] Comment la chaîne américaine de cafés, désormais planétaire, a conquis les classes moyennes urbaines. Cette investigation sur trois continents dévoile la face soigneusement cachée de la marque à la sirène.

Starbucks a imprimé sa marque verte et blanche aux rues des principales villes du monde, de Seattle, son berceau d'origine, à la côte Est, l'Europe et aujourd'hui la Chine, où une nouvelle enseigne ouvre toutes les quinze heures en moyenne – toutes les deux semaines à New York, dont les quartiers les plus centraux semblent pourtant saturés par le logo à la sirène.

Avec ses quelque 28 000 enseignes dans plus de 75 pays et ses quelques 350 000 employés, la chaîne américaine de cafés se défend pourtant d'être une multinationale comme les autres. Les produits y sont présentés comme issus à 99 % du commerce équitable, les salariés, comme des "partenaires". Et dans l'Amérique de Trump, elle affiche comme valeurs cardinales la défense de l'environnement, la lutte contre les discriminations et la responsabilité sociale des entreprises.

Comment le petit café alternatif ouvert en 1971 par trois copains amateurs d'expresso est-il devenu, en un demi-siècle, ce géant omniprésent de la mondialisation ? Arrivé comme directeur du marketing en 1981, son PDG aujourd'hui démissionnaire, Howard Schultz, qui a racheté l'affaire en 1986, a accompli un tour de force : transformer un breuvage des plus banals en potion magique. De Londres à Shanghai, de Tours à Moscou, « l'expérience » Starbucks, synonyme de sophistication et de modernité, draine des foules prêtes à la payer au prix fort – soit 5 euros en moyenne. (...)

Ce film se penche sur les raisons de son succès pour en dévoiler la face cachée. Nous en identifierons tous les ingrédients, y compris ceux qui ne figurent pas dans la recette. Nous découvrirons ce que les vitrines impeccables et les sourires des employés font tout pour ne pas laisser deviner. Son arsenal marketing redoutable s'appuie sur une rhétorique humaniste et progressiste, autant que sur un positionnement haut de gamme et responsable. Nous en déjouerons les pièges. Nous chercherons à comprendre d'où vient l'enthousiasme parfois délirant que suscite la marque et quels en sont les ressorts.

De Howard Schultz à Kevin Johnson, l'histoire d'un phénomène avec ses points forts et ses limites.

La tâche est rude pour son successeur Kevin Johnson : nouveaux concurrents, offre à renouveler, critiques sur le modèle économique. [...]

Comme tout empire, la multinationale au chiffre d'affaires annuel de 22 milliards de dollars et au bénéfice de 2,9 milliards de dollars est souvent critiquée - la dernière attaque, en France, est venue d'un documentaire d'Arte diffusé fin août, « Starbucks sans filtre ». En cause, notamment, les pratiques fiscales optimisées du groupe - la Commission européenne a jugé illégaux les avantages dont il bénéficiait aux Pays-Bas -, les conditions de travail de ses 350 000 collaborateurs ou son impact environnemental.

Howard Schultz - qu'il soit directeur général ou président selon les époques - est parvenu à couvrir le globe de 28 700 « salons » aux fauteuils confortables et au service si soigné que les baristas s'échinent à écrire les prénoms, même les plus exotiques, des clients sur des gobelets aux breuvages personnalisés - il y aurait 99 000 combinaisons possibles. Chacun y trouve boisson à son goût, et notamment les peuples qui s'affichent volontiers avec le fameux gobelet à la sirène à la main. Une belle publicité gratuite.

Starbucks est devenu un symbole de la mondialisation. Le réalisateur David Fincher a même caché un gobelet Starbucks dans chaque plan de son film culte Fight Club pour en dénoncer l'omniprésence.

Une implantation internationale contrastée

Certains Américains ont eu du mal à adopter ce breuvage amer qu'ils considéraient comme brûlé et non corsé. En 2007, Howard Schultz s'est d'ailleurs vexé de voir ses boissons classées derrière celles de McDonald's en termes de goût dans des revues de consommateurs ! Ce n'est qu'après avoir introduit des variantes plus douces comme le Pike Place Roast - au risque de heurter les puristes - que Starbucks a conquis l'Amérique. [...] « Starbucks n'est jamais aussi bon que quand il s'agit d'introduire la culture du café là où elle n'existe pas. Il a en revanche plus de mal dans les marchés qui ont ce breuvage dans le sang, notamment en Europe de l'Ouest. Pas certain qu'il conquière les masses en Italie ... ».

Aujourd'hui, c'est en Chine que se présente le mieux l'offensive. Depuis son arrivée à Pékin en 1999, la chaîne y a pris de l'avance sur tous ses rivaux, au point de s'emparer de 58% de ce gigantesque marché. Starbucks affiche l'objectif ambitieux de doubler son parc pour compter en 2022, 6 000 cafés dans 330 villes. En Chine un Starbucks ouvre toutes les 15 heures où malgré des tarifs encore plus élevés qu'aux Etats Unis, les urbains de la classe moyenne supérieure se retrouvent volontiers dans ce troisième lieu.

Les cafés sont particulièrement spacieux et font la part belle aux boissons typiques, comme le Frappuccino au thé vert et au sésame noir. A Shanghai le centre de torréfaction de 2 700 m² accueille 3 bars de dégustation et 400 employés capable de servir 550 clients simultanément. On y teste même des bières au café ! Un accord annoncé cet été avec le géant Alibaba pour faciliter les commandes sur Internet vise à accélérer encore sur ce marché cible de croissance à long terme.

Un point faible : les encas

Aux Etats Unis, les ventes sont désormais moins fastes, victimes de la concurrence. Coca-Cola, fort de sa notoriété inégalée et son expertise marketing, vient de mettre la main sur le britannique Costa qu'il veut promouvoir dans les campus, les stations-services et les fast food américains. Certains jeunes concurrents comme la Colombe ou Camber proposent une alimentation gourmande qui a toujours fait défaut à Starbucks.

[...] Par le passé, Starbucks n'a jamais réussi à se diversifier. La chaîne de jus de fruits Evolution Fresh, racheté en 2011, a fermé 6 ans plus tard. Les 19 boutiques La Boulange acquises en 2012 à San Francisco n'ont duré que 3 ans. Les soirées bières, vin et tapas testées aux Etats Unis entre 2010 et 2014, n'ont pas fait long feu « Starbucks ne tire que 20% de revenus de produits autres que le café... »

Commercialiser de vrais repas ou même des encas permettrait pourtant de mieux rentabiliser le réseau aux heures creuses et d'attirer de nouveaux consommateurs. C'est aussi le sens de l'accord à 7,15 milliards de dollars conclus en mai dernier avec Nestlé : celui-ci devient distributeur exclusif mondial des produits Starbucks en grandes surfaces, afin que la chaîne puisse se concentrer sur le service dans ses coffee shops tout au long de la journée.

Aux manettes depuis avril 2017, Kevin Johnson, 57 ans poursuit ainsi la douloureuse rationalisation des quelque 14 300 salons américains dont 150 fermeront cette année. Mais Johnson a également accéléré la transformation numérique entamé il y a une douzaine d'années : 13% des commandes aux Etats Unis sont passées via le mobile et l'application

de paiement de Starbucks y est plus populaire que celles d'Apple, Google et Samsung, lancées plus tard.

Issu du magazine Les Echos Week-end des 28 et 29 Septembre 2018

Le succès Starbucks fait des envieux

Après Starbucks, Columbus et Illy, le britannique Costa s'installe au pays du "petit noir" avec de grandes ambitions. Bataille rangée en vue entre ces coffee shops très tendances.

Un comptoir contemporain en bois noir, des machines à café traditionnelles rutilantes, une vitrine abritant muffins, apple pies et cheese-cakes : le premier Costa Coffee de la capitale, inauguré le 12 décembre 2012, cultive la modestie. Il ne faut pourtant pas se fier à cette arrivée discrète. Cette enseigne, créée en 1971 à Londres par deux frères italiens, Sergio et Bruno Costa, risque bien de déclencher en France une vraie guerre entre les salons de café. (...) Et les appétits s'aiguisent, car, après les américains Starbucks et Columbus Coffee, l'italien Illy, et maintenant le britannique Costa, le belge Leonidas et le français Louis Le Duff (la Brioche dorée) veulent faire de l'Hexagone leur terrain de bataille.

Le café, latte ou viennois, ne suffit plus aux clients ? Starbucks sert ses Frappuccino, des boissons glacées à base de café. Les produits sont trop chers ? Une carte de fidélité offre, pour neuf cafés achetés, le dixième gratuit. Depuis, le succès est au rendez-vous... Comme les concurrents.

Toutes les chaînes accélèrent la cadence. Illy Café, le petit poucet de l'expresso haut de gamme, s'apprête à ouvrir un quinzième Espresso, place de l'Odéon. McCafé (McDonald's) poursuit son implantation avec 160 points de vente, tandis que Columbus Coffee passe à la vitesse supérieure à Paris et en province. Mais c'est Costa, propriété du groupe Whitbread, qui va tenter de s'ancrer le plus solidement possible en France afin de damer le pion à Starbucks, son concurrent naturel, qu'il croise à tous les coins de rues de Londres et d'Europe. Déterminé à casser son quasi-monopole à Paris et en Ile-de-France, le britannique, cultivant volontiers ses origines italiennes, compte aller vite. Et si Elio Concessions a inauguré, dès 2013, cinq nouveaux salons en franchise, dont un à l'aéroport de Nice et un autre gare Montparnasse, Costa, lui, crée une filiale pour mieux se développer en propre. Satisfait de son expérience gare de Lyon, il projette d'ouvrir cinq établissements en 2014.

Costa est une enseigne incontournable, qui offre une large gamme de cafés et de snacking. Nous y croyons, comme nous avons cru aux boulangeries Paul il y a dix ans", affirme Jean-François Camarty. D'autres acteurs font le même pari. "C'est une tendance forte que nous essayons d'accompagner. Ces salons de café répondent au besoin de fidéliser nos clients dans les centres commerciaux", souligne Gontran Thüring, directeur commercial du groupe Klépierre. La guerre peut commencer. Starbucks ne se laissera pas voler une première place durement acquise. "La concurrence nous oblige à être plus malins, et à nous différencier davantage", analyse Olivier de Mendez. Aujourd'hui, Starbucks n'a pourtant plus le choix : il doit contrer l'offensive anglaise.

Au milieu de cette surenchère, les bistrotiers traditionnels n'ont pas dit leur dernier mot. Certes, les cafetiers subissent l'arrivée des coffee shops. Mais, depuis deux ou trois ans, beaucoup d'entre eux se mettent au goût du jour. "Les jeunes plébiscitent les nouveaux cafés bobos", se réjouit Marcel Bénézet, représentant du Syndicat national des hôteliers, restaurateurs,

cafetiers et traiteurs. Happy hours, café à 1 euro au comptoir et Wi-Fi : dans les quartiers branchés, les bars font de la résistance. De quoi soutenir la comparaison.

<https://lexpansion.lexpress.fr/entreprises/la-guerre-du-cafe-est-declaree-en-france>

"Guerre des cafés" en Chine : Starbucks s'allie à Alibaba pour contrer ses rivaux

En Chine, les cafés de Starbucks pourront bientôt être commandés en ligne et livrés au consommateur avec l'aide du colosse du commerce électronique Alibaba -- une façon pour le groupe américain à la sirène d'affronter la concurrence acérée de rivaux en plein essor, sur un marché avide de caféine.

Dès septembre, les consommateurs chinois pourront commander leur boisson Starbucks d'un clic sur l'application Ele.me, l'unité de livraison de repas d'Alibaba, qui se chargera de l'acheminement du breuvage jusqu'au destinataire par un coursier en scooter électrique.

Cette coopération, dévoilée jeudi par les deux groupes, intervient à l'heure où Starbucks est confronté à la fulgurante montée en puissance d'un jeune concurrent chinois, Luckin Coffee, dont l'insolent succès se fonde sur la livraison rapide de boissons commandées sur mobile. "Nous sommes convaincus que le partenariat avec Alibaba fortifiera la culture du café en Chine", s'est enthousiasmé le PDG de Starbucks Kevin Johnson, lors d'une conférence de presse à Shanghai.

<https://www.capital.fr/lifestyle/guerre-des-cafes-en-chine-starbucks-sallie-a-alibaba-pour-contrer-ses-rivaux>

Starbucks réduit ses effectifs aux Etats Unis

Starbucks a annoncé la fermeture dans les douze prochains mois de 150 cafés, soit 100 de plus qu'actuellement, pour faire des économies mais a promis 10 milliards de dollars de rémunération supplémentaire à ses actionnaires.

Le groupe, qui a débuté récemment un nouveau chapitre de son histoire avec le départ de son emblématique PDG Howard Schultz, précise qu'il va augmenter le nombre de fermetures de cafés qui ne sont pas assez performants dans les marchés où il est omniprésent. Il ne dit pas si ces fermetures d'établissements vont s'accompagner de suppressions d'emplois, expliquant juste qu'il va désormais donner un coup de fouet à l'innovation pour neutraliser la concurrence.

S'il ne donne pas de noms de ses concurrents, Starbucks est pris en étau, dans les grandes métropoles, par d'un côté, les cafés haut-de-gamme et de l'autre, les chaînes de fast-food, comme McDonald's, qui ont étoffé leur offre petit-déjeuner et vantent les mérites de leurs boissons chaudes. L'entreprise anticipe ainsi un ralentissement de l'ouverture de cafés aux Etats-Unis tout en continuant à accélérer sa croissance en Chine, pays représentant 15% de son chiffre d'affaires. « Si des vents contraires qui affectent la demande sont temporaires et que la hausse de nos coûts est conforme aux investissements que nous faisons pour notre avenir, notre performance récente ne reflète pas ce qu'est notre marque et elle n'est tout simplement pas acceptable », explique le PDG Kevin Johnson, cité dans le communiqué.

<http://www.lefigaro.fr/flash-eco/> Juin 2018