

REYMONDIER Julie

RICHARD Arnaud

RICHARD Bertrand

RIOM Juliette

GLOBALIZATION:

STARBUCKS



GE3 – YEAR 2008/2009

Sommaire

INTRODUCTION	3
1. L'ENTREPRISE	4
1.1. LA CREATION DE « STARBUCKS COFFEE COMPANY »	4
1.2. LE TROISIEME LIEU	5
1.3. STARBUCKS CORPORATION DANS LE MONDE	7
2. LA CONCURRENCE	9
2.1. LE CONCURRENT PRINCIPAL AU NIVEAU MONDIAL : MCDONALD AVEC MCCAFES	10
2.2. LES AUTRES CONCURRENTS DANS LE DOMAINE DE LA RESTAURATION	11
2.3. LE DEVELOPPEMENT DES MACHINES A CAFE	13
3. L'ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE	14
3.1. LES FOURNISSEURS, UN ELEMENT CLE DE LA QUALITE.	14
3.2. LES ENSEIGNES STARBUCKS A TRAVERS LE MONDE	15
3.3. UNE REMISE EN QUESTION NECESSAIRE	17
3.4. STARBUCKS EMBLEME DU CAPITALISME ET CIBLE DES ALTERMONDIALISTES.	19
3.5. PEST : ANALYSE DES DIFFERENTES FORCES INFLUENÇANT STARBUCKS.	19
4. LA STRATEGIE	21
4.1. LA STRATEGIE INITIALE DE STARBUCKS	21
4.2. ANALYSE SWOT DE L'ENTREPRISE STARBUCKS.	25
4.3. LES RAISONS DU RALENTISSEMENT.	26
CONCLUSION	28

INTRODUCTION

La globalisation est l'extension mondiale de l'économie de marché, la prédominance de l'économie de marché centrée sur la concurrence et le profit, étendue à tout type de production et d'échange de biens et services.

Pour illustrer le phénomène de globalisation, nous avons choisi de nous intéresser à la société Starbucks qui est, aujourd'hui, la plus grande chaîne multinationale de cafés. Cette entreprise, créée en 1971, a fait preuve d'une expansion très importante et rapide en ouvrant petit à petit des boutiques dans de nombreux pays à travers le monde. Elle est aujourd'hui un emblème de la globalisation.

Nous allons donc voir comment cette entreprise est devenue la multinationale qu'elle est aujourd'hui, tout d'abord par un historique de l'entreprise, ensuite nous présenterons les concurrents qui existent et qui apparaissent sur ce marché, puis nous aborderons l'environnement économique dans lequel évolue la marque, et enfin, nous exposerons la stratégie qu'a adoptée Starbucks pour faire face à ces facteurs.

1. L'ENTREPRISE

1.1. *La création de « Starbucks Coffee Company »*

« Starbucks Coffee Company » fut créée en 1971 à Seattle, dans l'État de Washington. A l'origine de cette aventure, trois entrepreneurs se sont associés, Jerry Baldwin, professeur d'anglais, Zev Siegel, professeur d'histoire et Gordon Bowker, écrivain. Les trois associés souhaitent lancer une entreprise spécialisée dans la fabrication et la commercialisation du café en grains de haute qualité ainsi que dans la vente de machines à café. Le nom de l'entreprise provient de « Starbo », un camp minier du XIXe siècle du mont Rainier, rappelant aux fondateurs le personnage de Moby Dick, roman d'Herman Melville (1819-1891). De plus, le nom était une tactique marketing, car d'après plusieurs analystes, les noms commençant par « St » se retenaient plus facilement.

En 1982, l'entrepreneur Howard Schultz (ancien cadre chez Xerox et Hammarplast) rejoint les trois associés de Starbucks. Suite à son voyage à Milan, il est inspiré par les bars à expresso et souhaite recréer l'ambiance italienne dans les magasins Starbucks. Malgré le refus des trois autres associés, il lance l'expérience en 1984 à Seattle, en créant son entreprise « Il Giornale », dont Starbucks devient l'actionnaire majoritaire. La boutique sert du café en grains que les consommateurs peuvent savourer sur place. L'ambiance italienne est recrée, puis le concept est rapidement adapté au marché américain. Cette expérience se révèle être un véritable succès.

A la création de l'entreprise, Starbucks achète ses grains de café non torréfiés directement à Peet's. En 1984, Starbucks s'endette en rachetant la société Peet's et ses six magasins situés dans la région de San Francisco. Jerry Baldwin souhaite se concentrer sur le savoir-faire de Starbucks en matière de commerce de café en grains. Il refuse ainsi de développer l'expérience de Howard Schultz et d'ouvrir d'autres magasins. Howard Schultz propose alors aux trois associés de racheter la marque Starbucks et les droits associés pour 3,8 million de

dollars. Bowker, Baldwin et Siegl cèdent leurs actifs à Schultz et se consacrent exclusivement à Peet's Coffee. En 1987, Starbucks Corporation naît ainsi de la fusion entre Starbucks et Il Giornale. Les bars « Il Giornale » prennent le nom de Starbucks. Les magasins sont faits de manière à accommoder à la fois les bars à espresso et la vente de café en grains.

1.2. Le Troisième Lieu

Howard Schultz souhaite créer un endroit familier et confortable dans ses magasins. L'enseigne représente alors un « troisième lieu » après la maison et le lieu de travail.

Les Starbucks deviennent des cafés dans lesquels les clients peuvent tranquillement boire leur café, espresso, cappuccino, macchiato, ou Frappuccino dans une ambiance chaude et confortable. Après avoir passé commande au comptoir, les clients peuvent s'installer dans le café ou également emporter la commande bien emballée pour l'emmener chez eux, au bureau ou la consommer en déplacement.

En effet, ce concept permet de répondre aux nouvelles attentes d'une clientèle de plus en plus pressée. Les consommateurs deviennent de plus en plus nomades et supportent mal de ne pas faire « ce qu'ils veulent, quand ils veulent et où ils veulent ». Le packaging des produits Starbucks est spécialement pensé pour le mouvement et certains aliments complètement reconditionnés pour être plus facilement consommables partout.



La clientèle Starbucks est beaucoup plus jeune et plus féminine que dans les cafés traditionnels. Il s'agit d'une clientèle moderne et mobile âgée entre 25 et 55 ans. Ces clients peuvent venir faire une « pause café » dans ces magasins plutôt sobre et fonctionnelle. Ils

peuvent ainsi se détendre, écouter de la musique ou encore surfer sur le net tout en dégustant les nombreux produits Starbucks. La marque cherche à fidéliser sa clientèle en proposant en plus de ses produits, des produits innovant, un accès internet par Wifi, une carte de fidélité, une carte de paiement, etc. La marque souhaite montrer ce troisième lieu, comme un espace convivial où l'on se sent comme à la maison. La marque a même développé des compilations sous sa propre marque, que les clients peuvent arranger et graver selon leurs goûts.

Pour aller plus loin dans le concept d'assimilation des Starbucks, comme un lieu convivial et familial, la marque propose une gamme d'équipement et d'accessoires à emporter à la maison : machines expresso, tasses, mugs, moulins, cafetières à piston, etc...



1.3. Starbucks Corporation dans le monde

Starbucks, spécialiste dans la vente de boissons et de cafés, est présent aux Etats-Unis et dans 39 pays à travers 13 000 points de vente.

A partir de 1996, Starbucks se lance à la conquête du monde et ouvre ses premières enseignes au Japon, à Hawaï et à Singapour. Malgré le scepticisme de certains concernant ces ouvertures, le succès est au rendez-vous. A ce jour, le Japon représente le deuxième plus gros marché derrière celui des États-Unis. La zone asiatique constitue un excellent marché pour Starbucks qui va ouvrir massivement d'autres boutiques et s'implanter en Corée du Sud, en Thaïlande, et en Chine.

En 1999, la marque continue son expansion dans la zone du Moyen-Orient en ouvrant des magasins au Koweït et au Liban.

En 1998, Starbucks s'introduit peu à peu en Europe, avec l'ouverture d'un premier magasin au Royaume-Uni. La compagnie reste prudente dans cette zone géographique où la culture du café est déjà omniprésente. En effet, d'autres établissements concurrents de Starbucks sont déjà implantés en Europe. C'est le cas par exemple de Lavazza, de Colombus, ou de Segafredo. L'expansion de Starbucks en Europe est poursuivie seulement en 2001, avec l'Autriche. Puis, suivront l'Espagne, l'Allemagne et la France en 2002 et 2003.

Nous nous devons de noter le choc culturel provoqué par l'arrivée de Starbucks en France. Le groupe a pris plusieurs risques en souhaitant s'installer en France. Tout d'abord, des chaînes comme Colombus sont déjà très présentes sur le territoire depuis 1994. De plus, les cafés Starbucks sont des lieux non fumeurs, hors le français a l'habitude de boire son café en fumant sa cigarette (avant la loi Evin interdisant de fumer dans les lieux publics). Enfin, aucun groupe français n'a accepté de former une joint venture ou une licence avec Starbucks. Afin de s'implanter en France, Starbucks a dû se rapprocher du groupe de restauration espagnol Grupo Vips.

Synthèse de l'implantation à l'international de Starbucks :

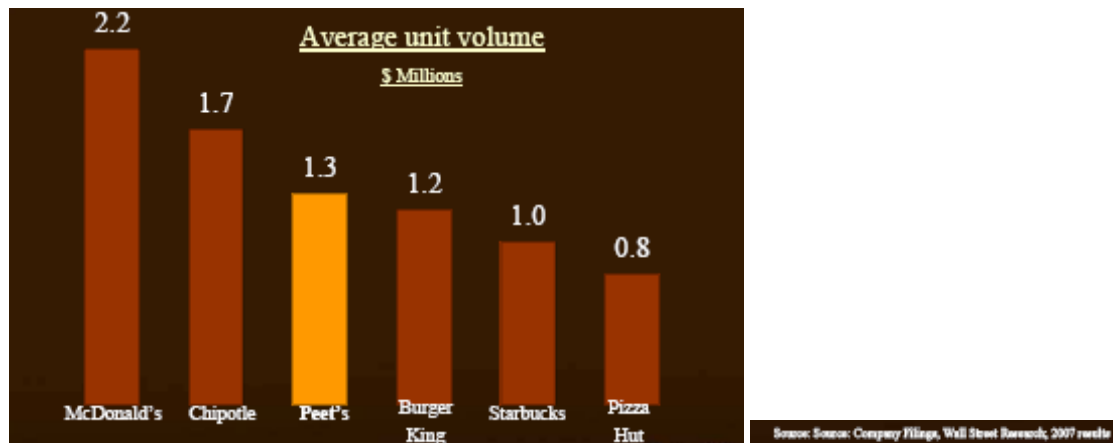
- 1996 : Japon, Canada, Singapour, Hawaï
- 1997 : les Philippines
- 1998 : Royaume-Uni, Taiwan, Nouvelle Zélande, Malaisie
- 1999 : Beijing, Koweït, Corée du Sud, Liban
- 2000 : Emirats Arabes Unis, Hong Kong, Shanghai, Australie, Qatar, Arabie Saoudite, Bahrayn
- 2001 : Suisse, Autriche
- 2002 : Oman, Allemagne, Espagne, Mexique, Puerto Rico, Chine du Sud, Macao et Shenzhen, Grèce, Indonésie
- 2003 : Turquie, Pérou, Chypre, Chili, France
- 2005 : Ireland, Jordanie, Bahamas



2. LA CONCURRENCE

Depuis son entrée sur le marché du café, Starbucks a su faire apprécier le café aux américains ainsi qu'à ses nouvelles cibles et a ainsi réussi à se faire un nom et une réputation sur ce marché. Cependant depuis quelques temps, Starbucks présente quelques difficultés notamment en raison de nombreux concurrents qui apparaissent ou qui ont toujours été présents et qui réussissent à augmenter leurs parts de marché. Starbucks a tout de même fait l'acquisition de certains concurrents afin de freiner ce développement.

Ce diagramme représente les ventes moyennes en dollars des différents fast-foods. Il illustre ainsi la concurrence qui existe sur le marché de la restauration rapide en général.



2.1. *Le concurrent principal au niveau mondial :*

McDonald avec McCafés



Depuis quelques temps, Mac Donald s'est lancé sur le marché du café et sert donc désormais du café sous toutes ses formes. Mais le but n'est pas de se placer uniquement sur le marché des cafés mais plus généralement sur celui des boissons (thés, thés glacés) afin de toucher encore plus de consommateurs. Pour cela, il a ouvert des Mac Café à l'intérieur de ses Mac Donald répondant ainsi à la demande des consommateurs de pouvoir acheter des boissons spécialisées.

Mac Donald a installé des « baristas », c'est-à-dire des serveurs préparant des capuccinos et autres frappés à la manière de Starbucks.

De part ses prix et ses emplacements, Mac Donald est le numéro un du « fast food », il veut aujourd'hui devenir aussi le numéro un sur le marché des boissons. Mac Donald a donc l'avantage d'avoir des emplacements très bien placés pour attirer la clientèle. De plus, il se base sur des prix moins élevés que ceux de Starbucks.

Cependant, Mac Donald ne prétend pas concurrencer Starbucks. Il présente une offre différente : il ne possède pas autant de variétés de café que Starbucks et ne présente pas un cadre aussi accueillant, avec des sofas ou autre confort présent chez Starbucks.

La compétition sur le marché des petits déjeuners rapides et des cafés n'est pas seulement lancée par Mac Donald mais aussi par différents autres concurrents, tous américains.

2.2. Les autres concurrents dans le domaine de la restauration



- Dunkin' Donuts (USA, Canada)

Dunkin' Donuts est une chaîne américaine de restauration fondée en 1950 à Quincy, dans le Massachusetts, spécialisée dans la vente de café et de beignets. Leurs produits sont tout de même diversifiés : cafés, beignets, pâtisseries, sandwiches. Elle possède 6 900 points de vente dans plus de 40 pays (Amérique, Asie, Europe, Nouvelle-Zélande, Maroc) et essentiellement dans l'Est des Etats-Unis. Cette société appartient à Dunkin Brands Inc., comme la chaîne Togo's qui fait des sandwiches ainsi que la chaîne Baskins qui vend des crèmes glacées.



- Peet's Coffee & Tea (USA)

Peet's Coffee & Tea est une entreprise de distribution et de torréfaction de café créée en 1966 par Alfred Peet à Berkeley, en Californie. Elle vend toute une gamme de café et thés haut-de-gamme dans ses points de vente et son café est aussi distribué dans certaines grandes surfaces américaines. Elle possède environ 200 points de ventes aux Etats-Unis essentiellement en Californie et possède aussi 8 000 grossistes aux Etats-Unis. Peet's Coffee & Tea a inspiré la création de Starbucks car ses fondateurs connaissaient personnellement Alfred Peet et se fournissaient directement chez Peet's. Peet's a été racheté en 1984 par Starbucks avant que les fondateurs de Starbucks décident de revendre Starbucks pour se concentrer sur Peet's.



- The Coffee Bean & Tea Leaf (monde)

The Coffee Bean & Tea Leaf est une chaîne de restaurants créée en septembre 1963 à Brentwood en Californie. Son siège se situe à Los Angeles et elle est détenue par le groupe International Coffee & Tea. Cette chaîne de restaurant compte plus de 520 distributeurs dont environ 250 sont des franchises. Elle est aussi présente à l'international avec des franchises en Asie, en Australie, en Afrique et au Mexique mais pas en Europe. En 2007, cette entreprise comptait 4 400 employés et a obtenu un chiffre d'affaires de 292,4 millions de dollars (6 390 millions pour Starbucks).



- Tully's Coffee (USA)

Tully's coffee est un détaillant et un grossiste de café fondée en 1992 à Seattle, Washington. Ses magasins servent des spécialités de cafés, des expresso, des pâtisseries. Il possède aujourd'hui une centaine de restaurants dans 5 Etats de l'ouest des Etats-Unis.



- Tim Hortons (Canada)

Tim Hortons est une chaîne de restauration rapide créée en 1964 à Hamilton, dans l'Ontario, et spécialisée dans la vente de café et de beignets mais qui vend aussi des soupes et des sandwiches. Cette chaîne compte plus de 2 750 restaurants dans tout le Canada et plus de 350 aux USA. C'est la chaîne de ce genre la plus populaire au Canada et qui a donc le plus fort chiffre d'affaires dans ce pays. Certains canadiens considèrent cette chaîne comme une partie intégrante de leur culture ce qui est la garantie de son succès aujourd'hui. En 1995, Tim Hortons a fusionné avec Wendy's International Inc, chaîne de « fast-food » américaine. Tim Hortons est inscrite aux bourses de New York et de Toronto.



- Second Cup (Canada)

Second Cup est une chaîne de distribution de cafés fondée en 1975 au Canada. Elle est le plus grand détaillant de café de spécialité de propriété canadienne. Elle possède plus de 360 enseignes au Canada et plus de 15 dans le reste du monde. Il existe des franchises de Second Cup aux États-Unis, au Canada, en Arabie Saoudite, au Koweït, à Oman (Moyen-Orient), au Liban, en Égypte, aux Émirats-Arabes-Unis et en Turquie ce qui montre la dispersion de sa présence.

2.3. Le développement des machines à café

Jusqu'à il y a quelques années, seuls les appareils professionnels étaient capables de faire des cafés de qualité. Cependant, il y a quelques années sont apparues les machines grand public plus petites, plus compactes et surtout plus simples que les appareils professionnels. Elles ont très vite su s'imposer sur le marché. Ainsi, le développement des machines à expresso tels que Nespresso, Senseo ou encore Tassimo a aussi contribué à la baisse du chiffre d'affaires de Starbucks car les amateurs de café peuvent aujourd'hui avoir des cafés de très bonne qualité et surtout différentes variétés chez eux. Différentes marques de café ont produit toutes sortes de variétés de cafés pour les diverses machines à café existantes. Starbucks vend depuis toujours des machines à expresso, l'arrivée de ce genre de nouvelles machines plus simples et abordables pour les consommateurs représente donc une réelle concurrence au niveau de sa vente de café mais aussi pour les ventes de ses machines.



3. L'ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE

3.1. *Les fournisseurs, un élément clé de la qualité.*

Tout d'abord, il faut savoir que les principales matières premières utilisées par Starbucks et qui sont essentielles à son fonctionnement sont les grains de café, le lait frais et la crème fouettée. Les autres produits importants sont les machines à café expresso, aussi bien pour l'utilisation par l'entreprise que pour la vente aux clients, et le matériel d'emballage.

A l'origine le principe de Starbucks est de fournir à ses clients un café de haute qualité. Pour cela la société, leader de son secteur, sélectionne avec soin ses fournisseurs et leur impose certaines règles.

Ainsi, si un fournisseur décide de travailler avec Starbucks il lui est alors impossible de collaborer avec l'un de ses concurrents (il peut néanmoins fournir des restaurants, hôtels ou tout autre type d'entreprise n'étant pas en concurrence directe avec Starbucks).

De même, et encore une fois dans un souci de qualité, lorsque Starbucks choisit un fournisseur la société établit une véritable relation avec lui. Par exemple, lorsque l'entreprise s'est implantée sur le marché Philippins elle a choisi des fermes laitières locales pour subvenir à ses besoins en lait. Ses fournisseurs sont donc liés à Starbucks et ne peuvent commercer avec l'un des concurrents de la marque internationale. Mais en contrepartie, l'entreprise américaine fournit un appui technique afin que les normes de qualité soient respectées. La marque impose donc certaines règles mais en échange elle s'implique dans une relation durable et normalement profitable pour l'ensemble des protagonistes :

- Starbucks a un fournisseur exclusif et fiable capable de lui fournir des matières premières de qualité correspondant à des besoins spécifiques et particuliers.
- Le fournisseur a le soutien d'une grande marque capable de l'aider à se moderniser et de se démarquer par rapport à ses concurrents. Le fait de collaborer avec une grande marque est aussi un gage de qualité pour les autres clients de ce fournisseur.

- Le consommateur achète un produit à la qualité constante et ce quelque soit le point de vente.

De manière générale Starbucks se fournit en café en Amérique latine, en Afrique et Arabie et en région pacifique (www.starbucks.com). Cette présence auprès des principaux producteurs de café du globe est indispensable pour une société qui souhaite proposer le meilleur du café ainsi qu'un large éventail de choix auprès de ses consommateurs.

De plus, le fait d'avoir un nombre important de fournisseurs permet à la marque d'avoir un pouvoir de négociation beaucoup plus important ainsi qu'une plus grande importance vis-à-vis des fluctuations des prix des matières premières.

Pour ce qui est des machines à café que Starbucks met en vente, l'entreprise se fournit cette fois en un seul point du globe, chez celui qui possède le meilleur savoir-faire dans ce domaine : l'Italie. Là encore, la qualité passe avant tout et justifie le choix d'aller vers ce que le marché a de mieux à offrir en termes de fiabilité et de réputation.

3.2. Les enseignes Starbucks à travers le monde

Contrairement à d'autres grandes marques dont certaines sont des concurrents directs, tel que Mac Donald, Starbucks ne propose pas de contrat de franchise. La marque dit sur son site web ne pas en voir la nécessité.

Cependant la volonté de garder un contrôle totale sur l'ensemble des enseignes et donc de maintenir une qualité égale mais surtout optimale semble être une raison bien plus explicite. En effet, accorder une franchise c'est prendre le risque de remettre la réputation et l'image de la marque en des mains étrangères qui pourraient la détériorer de manière plus ou moins importante.

Pourtant la marque à la sirène sait faire des exceptions si cela s'avère réellement profitable. En effet, Starbucks s'est plusieurs fois associée avec d'autres sociétés afin notamment de s'implanter dans des lieux qui lui seraient restés inaccessible sinon. On peut prendre l'exemple du partenaire Autogrill qui a permis à Starbucks de s'implanter dans l'aéroport de Bruxelles en 2008. De plus, une telle association permet à Starbucks de s'implanter dans un nouveau pays en réduisant les risques puisque l'investissement de départ est moindre (Autogrill fournit les locaux...). Le lieu choisi n'est pas anodin nonplus, en choisissant un aéroport la marque a plus de chance de toucher des voyageurs réguliers qui connaissent voire qui sont déjà fidèles au café Starbucks.

Selon un article vu sur le site www.lesoir.be, ce serait justement le temps que prend Starbucks pour choisir ses partenaires qui expliquerait la faible présence de la marque dans certain pays comme la Belgique ou d'autres pays appartenant à l'Europe occidentale.

L'entreprise reste principalement implantée aux Etats-Unis puisque c'est dans son pays d'origine que se trouvent 10 600 de ses 16 000 cafés. Et comme nous l'avons vu plus haut lorsque Starbucks s'implante dans un nouveau pays, l'entreprise choisie des lieux où elle a de grandes chances de trouver une population à l'esprit international, celle-ci ayant plus de chance de connaître déjà la marque.

On peut noter ici que Starbucks n'utilise que 1% de son budget pour la publicité et la communication visant à se faire connaître. En comparaison le budget publicité des autres entreprises est généralement de 10%. Starbucks compte avant tout sur le bouche-à-oreille pour se faire connaître.



3.3. Une remise en question nécessaire

Aujourd'hui se pose une question importante pour Starbucks, celle du changement de stratégie. Il n'est pas question de traiter ici de la stratégie de la société mais simplement de constater les conséquences de certains faits.

Pour la première fois depuis son entrée en bourse, l'action Starbucks a perdu de la valeur le 31 juillet 2007 (selon www.boursier.com). Aujourd'hui, 23 septembre 2008, la valeur d'une action Starbucks vaut environ 15 dollars alors qu'elle valait plus de 27 dollars un an auparavant et plus de 64 dollars il y a cinq ans (selon www.boursorama.com). D'après un article du site www.latribune.fr qui date du 3 juillet 2008, le groupe, en réponse à une perte de 40% de la valeur de l'action, a décidé de fermer 600 cafés déficitaires aux Etats-Unis. La plupart de ces cafés avaient été ouverts il y a moins de deux ans mais avait accentué la concurrence interne sans apporter aucun intérêt.

On peut donc supposer que Starbucks délaissera sa stratégie de concentrer plusieurs magasins en un seul point, tactique qui paraissait absurde mais qui a pourtant permis à la marque de s'imposer à son niveau actuel, pour plutôt se tourner vers de nouveaux marchés jusque là délaissés, notamment l'Europe occidentale continentale où la présence de Starbucks est très limitée voire parfois inexistante comme cela a été signalé plus haut.

Il est très intéressant de voir comment évolue et va évoluer l'environnement économique dans lequel Starbucks évolue. En effet, depuis sa création l'entreprise a toujours gardé la même ligne de conduite avec toujours les résultats que l'on connaît et qui ont porté cette entreprise à sa position de leader actuel et jusqu'à devenir l'emblème du capitalisme. Pourtant à l'heure actuelle beaucoup de choses changent, le prix des matières premières, tel que le café et le lait, augmentent et imposent donc au groupe de faire de même avec le prix de ses produits. Mais les clients, en cette période d'incertitude économique, ont-ils encore les moyens de payer pour un produit dont la qualité est de plus en plus incertaine. Certains disent que Starbucks « vend du café à des gens qui n'aime pas le café ». Cela signifierait-il que les gens vont chez Starbucks par effet de mode ou par habitude ? Il est possible que ce

soit le cas mais si la marque n'arrive pas à maintenir la qualité, qui est sa marque de fabrique originelle, il est possible que certaines habitudes changent en sa défaveur.

L'émergence de la concurrence est aussi un facteur clé qui devrait catalyser l'évolution de la marque. Parmi cette concurrence on notera surtout Mc Donald qui a décidé de se développer dans ce secteur en introduisant, d'après www.latribune.fr, 14 000 points de ventes de café dans ses restaurants américains. Mc Donald est un concurrent de poids puisque cette entreprise est déjà implantée partout dans le monde, elle peut donc facilement faire face physiquement à Starbucks, de plus Mc Donald dispose d'une capacité à investir énorme et n'hésite pas contrairement à Starbucks à lancer de grande campagne de publicité.

Cette hausse des prix et l'arrivée d'un concurrent sérieux imposent donc de sérieuses contraintes.

En effet, autrefois la force de Starbucks était de proposer un produit haut de gamme à consommer dans un endroit agréable (Volonté suivant Howard Schultz de faire des cafés Starbucks un « troisième lieu », un lieu d'importance après la maison et le travail, donc un endroit particulier où le consommateur a envie de passer du temps).

Or aujourd'hui, et Howard Schultz le dit lui même (ce qui a fait chuter l'action de 8% d'après <http://lapresseaffaires.cyberpresse.ca>), Starbucks tend à se banaliser, à perdre de « la romance et du théâtre ».

Ajouté à cela la hausse du prix à la vente alors que la qualité semble décroître, il y a fort à parier que la plupart des consommateurs iront trouver une concurrence qui répond mieux à leurs besoins et surtout qui est en accord avec ce qu'elle prétend être.

3.4. Starbucks emblème du capitalisme et cible des altermondialistes.

Starbucks entretient des relations mitigées avec la population mondiale. A la fois vénérée et admirée pour le parcours exemplaire et audacieux d'une entreprise citée comme l'une des plus belles réussites du système capitaliste, la marque est aussi une cible de choix pour les altermondialistes qui voient en Starbucks le symbole même du capitalisme et de ses abus.

La façon dont la marque traite ses employés fait parti des grands reproches qu'on lui adresse. La firme a été condamnée le 20 mars 2008 par la cour supérieure de justice de San Diego à verser 100 millions de dollars à ses baristas pour une pratique illégale qui consistait à donner une partie des pourboires aux superviseurs.

L'image de Starbucks est donc très proche de celle des autres grands groupes du système capitaliste, tel que Mc Donald qui partage la même « vision » vis-à-vis du petit personnel et est aussi une cible de choix des altermondialistes et du vandalisme contestataire.

3.5. PEST : Analyse des différentes forces influençant Starbucks.

Influences Politiques

- Relation entre le gouvernement américain et les états producteurs de café
- Réglementations imposées par les différents états où Starbucks s'approvisionne (quota, taxes...)

Influences Economiques

- L'évolution des cours du café, du lait ou autre matières premières nécessaires à la marque

Influences Sociales

- Popularité de la marque, symbole de prestige mais aussi symbole d'un système controversé et donc cible des altermondialistes par exemple
- Starbucks joue énormément sur l'intérieur de ses points de ventes, d'où un effet de mode important
- Evolution de l'image du café en tant que boisson auprès des consommateurs (point de vue santé, image véhiculé, effet physique...)

Influences Technologiques

- L'évolution technologique peut permettre un meilleur rendement (à la production donc chez les fournisseurs, au transport ou directement dans les enseignes Starbucks), un meilleur service

On voit que Starbucks doit surtout faire attention à l'influence sociale. L'image de l'entreprise et de son produit son déterminant pour assurer un bon fonctionnement. Tant qu'une majorité des consommateurs verront en Starbucks une marque charismatique capable de leur vendre un produit de qualité ou en tout cas de le faire passer pour un produit de qualité, tout en assurant un lieu suffisamment accueillant pour donner envie de rester, alors la société perdurera car elle gardera une marque de fabrique qui la démarque de ses concurrents et maintient son identité dans l'esprit de ses clients.

L'influence économique est aussi très importante puisque du prix des matières premières dépend le prix de vente finale. Or une hausse des prix combinée à une période de crise et de doute peut conduire à une baisse des ventes.

L'influence de technologies reste la plus faible étant donné que Starbucks évolue dans un secteur a priori peu exposé aux évolutions techniques. Bien sûr l'entreprise tire des bénéfices de certaines innovations mais ces changements ne modifient pas un processus de transformation du café à l'état brut, à l'état de boisson consommable.

4. La stratégie

Maintenant que nous avons présentés la société Starbucks, nous allons nous intéresser à la stratégie qu'elle a eue jusqu'à présent et la stratégie qu'elle envisage dans le futur face aux difficultés nouvelles qu'elle connaît.

4.1. La stratégie initiale de Starbucks

Pour étudier la stratégie de Starbucks il faut avant tout penser à son image de marque.

Comme souvent dans les petites sociétés qui grandissent jusqu'à atteindre la taille d'une multinationale, l'image et la qualité du service prime sur tout. En tout cas durant la phase d'expansion de la société.

Starbucks, depuis le début, se positionne sur un marché haut de gamme. La société peut se targuer d'avoir les meilleurs cafés et les meilleurs thés. En vertu de cette qualité, le prix de vente est très élevé.

Mais le café n'étant pas un bien de première nécessité, il faut que la qualité du café soit perçue par le client et que celui-ci ait les moyens de payer la qualité.

La communication de Starbucks s'est donc déroulée en deux étapes.

Tout d'abord, la firme à Schultz a communiqué en direction des cadres, ceux-ci ont le pouvoir d'achat et savent percevoir la qualité du produit. S'ils ne la perçoivent pas ils aiment l'image que cela donne d'eux. Cette base de client pousse Starbucks à jouer sur deux approches.

- a. Le bouche à oreille
- b. L'endorsement

- a) Le café Starbucks au même titre que son conditionnement, le fameux Mug vert, est rapidement devenu un signe de distanciation pour toutes les élites américaines. Le rituel du passage au Starbucks avant de se rendre sur son lieu de travail fut rapidement observé puis copié par effet de bouche à oreille ; Mais également grâce aux élites des sociétés qui jouaient alors le rôle de leader d'opinion au sein même de leur entreprise.
- b) Starbucks à rapidement put utiliser le système américain et ses rouages. En effet en utilisant le cinéma comme média principal de communication, la firme a sacralisé le rituel du passage en boutique pour prendre son café. On ne compte plus le nombre de fois où le héros d'un film s'arrête en magasin en démarrant sa journée. Phénomène intéressant également à observer, lorsque le scénario d'un film exige qu'il arrive quelque chose au héros dans une journée banale, le héros au moment de l'événement inattendu est toujours dans son Starbucks. La firme à Schultz avait alors réussi à faire de ses magasins un lieu de vie quasi quotidien dans l'esprit des américains. Et pas seulement des élites dorénavant mais également du grand public.

Starbucks avait alors son parc de clientèle et ses habitués. Mais comme toute société de grande consommation il fallait alors démarrer les processus de fidélisation.

Nous allons donc observer maintenant les moyens stratégiques mis en œuvre pour conserver ce parc client et conserver l'image de la firme à Schultz.



La carte starbucks

Starbucks, comme nombre des multinationales dans l'agroalimentaire, propose une carte de fidélité.

Celle-ci a la particularité de fonctionner à la manière d'une carte bancaire. Le client charge un certain nombre de crédits sur sa carte et peut ainsi acheter en magasin n'importe lequel des cafés disponibles en ne sortant que sa carte Starbucks et rien d'autre.

En outre, celle-ci permet à Starbucks de créer un fichier client conséquent pour des campagnes mailing d'ampleur présentant les nouveaux produits de la marque.

Le fair Trade

Aux états Unis, comme dans le reste du monde, le commerce équitable est et a été depuis de longues années, un moyen de rémunération pour les paysans des pays les plus pauvres certes, mais surtout un moyen de communication efficace pour des sociétés de grande consommation désireuses de donner une bonne image de leur entreprise auprès des clients les plus sensibles au développement des pays du tiers monde. Lorsqu'il s'agit de consommer leur café en tout cas...

Par conséquent la firme américaine a dépensé, en 2005, 11.5 millions de pounds en achat de cafés certifiés commerce équitable et a revendu ce café dans ses boutiques de 23 pays.

De même Starbucks aide les sociétés productrices de café en leur proposant des plans de financement et des crédits à moyen terme. Ce, afin de financer leur évolution et leur permettre de vendre leur café, lorsque celui-ci est à son prix le plus haut, en surmontant ainsi les crises les plus fortes.

Au même titre que de nombreuses multinationales américaines, de nombreux projets de développement dans des pays pauvres ont été menés pour un montant approchant les 1.5 Millions de dollars.

Le fair trade et l'aide aux pays en voie de développement permettent ainsi à Schultz de garder l'esprit originel de la société tout en s'armant d'un nouvel outil de communication.

La théâtralisation sur le lieu de vente et le bien être des salariés de la firme.

Jusqu'en 2007, le café était torréfié sur place lorsque le client commandait son produit. Ce processus donnait non seulement du crédit à l'aspect qualitatif du café starbucks mais également une odeur aux magasins.

A cet égard, il est à signaler que tous les employés starbucks ont l'interdiction formelle de porter du parfum. Cela pour ne pas dénaturer l'effluve du café. Pour les mêmes raisons, il est interdit de fumer dans les magasins.

Ce processus de torréfaction a été abandonnée récemment et représente à coup sur une des raisons du ralentissement de la croissance de la firme comme nous le verrons par la suite.

Malgré cette légère contrainte pour les salariés, starbucks a été élu par le magazine FORTUNE comme l'une des 100 entreprises où il est le plus agréable de travailler en 2005.

Diversification des produits et des offres.

Le chaîne de café a élargi son offre au fil des années.

Du café à la framboise, au café au chocolat blanc en passant par le café glacé avec une couche de chantilly, Starbucks a su s'adapter à la gourmandise américaine et à son désir d'originalité pour proposer régulièrement à ses clients un nouvel arôme. A la manière d'un MacDonald's.

Comme nous allons le voir par la suite, cette diversification qui a rapidement conduit la société à proposer des snacks et des desserts est le principal grief que fait les adeptes de la firme aujourd'hui.

Dans son processus de diversification Starbucks a élaboré des partenariats avec Hewlett Packard et Apple, tout les deux dans le domaine de la musique.

Avec HP, la possibilité de créer son CD personnalisé parmi une liste de chansons diffusées dans le Starbucks.

Avec Apple, une offre de partenariat via la plateforme Itunes qui proposait à chaque acheteur d'un café de télécharger gratuitement une musique via la plateforme de téléchargement de la marque à la pomme.

Dans la même optique de fidélisation et de création d'un lieu de vie à part entière, la firme à Schultz a écouté les desideratas de sa clientèle en proposant un système de connexion wifi permettant à ses clients de se connecter à internet via une plateforme payante.

4.2. Analyse SWOT de l'entreprise starbucks.

<p>Forces</p> <p>Forte notoriété de la marque</p> <p>Un réseau de fournisseur tissé et négocié à des prix efficaces</p> <p>Partenariats nombreux avec de nombreuses marques</p> <p>Grande créativité pour la création de nouveaux produits</p>	<p>Faiblesses</p> <p>Positionnement flou pour les clients</p> <p>Rapport qualité/prix en déclin sérieux</p> <p>Variations récentes dans l'organigramme</p> <p>Expansion territoriale irraisonnée en terme de potentialité aux US</p>
<p>Opportunités</p> <p>Fort potentiel du marché à l'international</p> <p>Forte notoriété à l'étranger</p> <p>De fortes synergies avec de nombreuses entreprises sont possibles</p> <p>Possibilité d'élargissement du mode et des lieux de distribution</p>	<p>Menaces</p> <p>Création d'un lobby anti starbucks</p> <p>Marché très concurrentiel avec peu de barrières à l'entrée</p> <p>Attractivité du marché qui attire des cadors tels que mac Donald</p> <p>Situation politique dans les pays fournisseurs</p>

4.3. Les raisons du ralentissement.

Tout d'abord, il est nécessaire de dire que Starbucks n'est pas en crise. Starbucks connaît seulement un ralentissement de sa croissance.

Quelles sont les raisons de ce ralentissement ?

Tout d'abord un problème d'image. Starbucks a voulu se diversifier trop vite et trop largement. En effet, en changeant son offre et en proposant des snacks et des gâteaux, Starbucks a changé de secteur d'activité et y a perdu son âme selon les critiques.

Starbucks devenait alors un concurrent direct de McDonalds et écopait donc de fait, des critiques qui incombent à la célèbre chaîne de fast-food.

Alors que Starbucks était une marque avec une image de marque très positive du fait de ses produits de grande qualité, cet élargissement de son offre a peut-être eu pour effet d'élargir la clientèle potentielle mais elle a également désorienté les adeptes de la première heure de la marque.

Et comme bien souvent aux USA, cette déception s'est manifestée par une critique massive et déraisonnée de la marque. Deux exemples pour illustrer cela.

Tout d'abord la création d'un site internet à grand succès du nom de www.ihatestarbucks.com où tous les déçus de la marque se réunissent pour critiquer et réclamer le retour à la politique originelle de la marque. A cet égard, ils ont accueilli avec grand soulagement le retour du PDG historique, Howard Schultz.

Ensuite le retour du bâton de l'image de Starbucks au cinéma. Alors que comme nous l'avons dit précédemment Starbucks était au cinéma l'illustration même de la « third place » pour les américains. Aujourd'hui dans des films hollywoodiens, Starbucks représente l'illustration même de la mondialisation et de ses méfaits. Récemment, dans le dernier Austin Powers avec l'acteur Mike Myers, Starbucks était à la base du QG d'un fou mégalomane désireux de dominer le monde...

De la même façon qu'une entreprise peut connaître un succès fulgurant par le « Buzz » et la réputation, l'inverse est possible et tout aussi rapide.

Conscient de ce risque, Starbucks a décidé de réagir et la première mesure fut le retour de Howard Schultz à la présidence. Cette mesure fut suivie par une lettre ouverte de Schultz aux clients avec la promesse d'un retour aux valeurs originelles de la marque.

Schultz a annoncé dans ce mémo la fermeture de 616 magasins afin de maintenir le taux de croissance de la marque. L'ouverture d'une boîte à idée en ligne du nom de MyStarbucksIdea.com permettant aux internautes de proposer des idées pour le redressement de la marque.

Mais l'essence même de ce mémo est un diagnostic accablant d'une société qui a perdu son âme en voulant se diversifier et qui n'a pas su conserver intact tout ses atouts initiaux.

Dans ce mémo, des termes tels que, « "dilution" de l'expérience Starbucks », « plus l'âme du passé », « banalisation de la marque », « perte de la romance et du théâtre » illustre la position de Schultz.

Les points essentiels du programme de redressement annoncé par M. Schultz sont les suivants :

- Optimisation de l'expérience client dans les boutiques grâce à l'introduction de nouveaux produits et designs de boutique,
- Une Nouvelle politique de formation et la création de nouveaux outils pour les boutiques partenaires de la société
- Ralentissement du rythme des ouvertures de boutiques aux États-Unis et fermeture d'un certain nombre de boutiques aux performances insuffisantes
- Renouer le lien si particulier qu'il existait entre les clients et Starbucks à ses débuts
- Accélération du développement à l'international de la marque Starbucks avec attribution de fonds spécifiques sur ce projet

CONCLUSION

C'est à la fois grâce à une stratégie audacieuse sur un créneau porteur ainsi qu'un environnement économique particulièrement favorable que Starbucks a pu se développer au point d'être aujourd'hui un symbole de réussite capitaliste. La marque a su profiter des avantages de la mondialisation, surtout pour se fournir en matière première auprès des meilleurs fournisseurs du globe, mais aussi pour étendre son influence sur tous les continents. On pourrait douter du caractère mondial de Starbucks qui, comparé à Mc Donald par exemple, est absente de nombreux pays. Nonobstant le nom de Starbucks ne connaît pas de frontière et en cela il s'agit d'une marque internationale, elle dépasse la notion de géographie pour s'implanter dans l'esprit de ses clients qui sont ses meilleurs ambassadeurs.

Pourtant Starbucks doit aujourd'hui se remettre en question face à un environnement de plus en plus hostile. La situation n'est pas catastrophique mais si la marque ne réagit pas il se peut qu'elle ne soit plus en mesure de réagir efficacement. La valeur boursière est en chute libre, l'image de la marque s'effrite et pour la première fois certains points de vente ferment. Mais il faudra bien plus pour redresser la barre. La solution choisie est un retour aux premiers leitmotivs qui ont fait le succès de Starbucks, avec la nomination de Schultz qui ouvre peut-être un nouvel avenir à la marque.