

Coopétition et Alliances



Quels sont les leviers du succès de la stratégie de coopétition de Starbucks et Nestlé ?

Master 101 - Stratégie et Organisation

Préparé par Lamia Ben Haj Kacem et Samar Jabbour

Introduction

Nestlé est la plus grande entreprise de boissons chaudes au monde et le leader mondial du café et des boissons en poudre aromatisées vendus au détail. Nestlé détient aujourd'hui environ 16% du marché mondial des boissons chaudes et est le leader du café instantané, du café en dosettes et des boissons en poudre aromatisées (2020). Nescafé, qui représente la majeure partie de la croissance globale de Nestlé, continue de croître considérablement dans les pays en développement. Cependant, il est en difficulté dans les pays développés où les deux systèmes de dosettes de Nestlé - Nespresso et Dolce Gusto - font plus que compenser ces déclin. Historiquement, Nestlé n'avait pas de rôle majeur dans le café frais en grains ou le café moulu standard, mais l'achat des droits sur les produits Starbucks au détail en fait un acteur majeur dans ces deux catégories.

Quant à Starbucks, il s'agit de la première marque haut de gamme aux États-Unis pour les dosettes de café en portions individuelles, le café torréfié et moulu et le café prêt à boire. Starbucks jouit de la position de marque numéro 1 sur le marché du café en portion individuelle aux États-Unis et cherche à conserver la position de marque numéro 1 sur ce segment au niveau mondial.

En août 2018, Nestlé et Starbucks ont conclu un accord de licence mondial accordant à Nestlé les droits perpétuels de commercialiser les produits de café et de restauration Starbucks emballés dans le monde. L'accord initial excluait les produits vendus dans les cafés Starbucks et les produits prêts à boire.

En juillet 2021, les deux leaders ont décidé d'étendre leur partenariat pour lancer des boissons à base de café prêt à boire sur les marchés d'Asie du Sud-Est, d'Océanie et d'Amérique Latine.

Ainsi, quels sont les leviers du succès de la stratégie de coopération de Starbucks et Nestlé ?

Déterminants de la coopération

- ❖ Pour quelles raisons les entreprises se sont-elles engagées dans une stratégie de coopération ?

L'objectif majeur de cette alliance était de tirer parti des forces complémentaires, de l'échelle et de la sophistication de deux des marques grand public les plus reconnues et respectées au monde en proposant de nouveaux produits répondant aux besoins évolutifs des consommateurs.

L'alliance mondiale du café reflète les valeurs et les objectifs communs des deux sociétés, y compris un engagement commun envers un approvisionnement éthique et durable en café, et la promotion de solutions mondiales de durabilité grâce à l'innovation et à l'expertise.

- ❖ Contexte de l'industrie (mondialisation, rupture technologique, nouveaux entrants, etc.) ?

L'accord est entré en vigueur en vertu de la loi suisse et de la loi sur les cartels qui régissent les accords de licence en Suisse et qui stipulent qu'un donneur de licence qui souhaite conclure un contrat de licence en vertu du droit suisse peut le faire sans établir de filiale ou de succursale en Suisse.

En droit suisse, les contrats de licence ne sont soumis à aucune exigence de forme. Les contrats de licence sont valables même s'ils sont conclus oralement ou tacitement. Il n'existe aucune législation régissant la nature, le montant, la manière ou la fréquence des paiements de redevances ou d'autres frais ou coûts. Les parties sont, en principe, libres en ce qui concerne

leurs arrangements financiers. De même, ni les taux de redevance, ni les autres frais ou coûts ne nécessitent une approbation réglementaire en Suisse.

Dans un contexte de mondialisation, de croissance économique et de libéralisation croissante des échanges dans le domaine alimentaire, les entreprises de ce secteur se voient contraintes d'innover et de se diversifier continuellement afin de répondre à la demande évolutive des consommateurs et de maintenir leurs parts de marché.

- ❖ Stratégie des entreprises (stratégies d'internationalisation, stratégie défensive, stratégie d'innovation, etc.)

Nestlé vise de son côté à redessiner les contours de son portefeuille de marques. Le virage est nettement au commerce équitable et à l'écologie, des vertus sur lesquelles, bien que cela soit parfois contesté, Starbucks a conçu son image et ses produits. Avec cette transaction, Nestlé espère séduire davantage la génération des "millennials" qui ont grandi avec la marque Starbucks et sont disposés à dépenser davantage pour consommer des produits plus exotiques ou plus sophistiqués susceptibles de dégager des marges plus élevées.

Pour ce qui est de Starbucks, l'entité vise depuis quelques années déjà la grande distribution, mais avec des produits en propre (café et chocolats en rayons frais par exemple) qui ne rencontrent pas le succès escompté. Être vendus par Nestlé devrait garantir à ses produits un réseau de distribution et de communication ainsi inespéré.

- ❖ Vision du dirigeant

"Cette alliance globale dans le café apportera l'expérience Starbucks dans les foyers de millions d'autres personnes dans le monde grâce à la portée et à la réputation de Nestlé", a déclaré Kevin Johnson, le PDG de Starbucks, dans un communiqué.

« Cette transaction est une étape importante pour notre activité café, la plus grande catégorie à forte croissance de Nestlé », a déclaré Mark Schneider, PDG de Nestlé. « Avec Starbucks, Nescafé et Nespresso, nous réunissons trois marques emblématiques du monde du café. Nous sommes ravis d'avoir Starbucks comme partenaire ».

Les deux sociétés ont une véritable passion pour le café exceptionnel et sont fières d'être reconnues comme des leaders mondiaux pour leur approvisionnement en café responsable et durable. C'est un grand jour pour les amateurs de café du monde entier.

❖ Structure des entreprises

Starbucks a utilisé avec succès sa structure commerciale pour faciliter son développement commercial. En effet, la plus grande chaîne de cafés au monde suit une structure organisationnelle matricielle qui est une combinaison de structures horizontales et verticales avec des divisions qui se chevauchent. Starbucks est l'une des entreprises à avoir mis en œuvre avec succès la structure matricielle, qui convient aux entreprises proposant des produits et services diversifiés. Le regroupement des départements est basé sur différents types de fonctions commerciales ainsi que sur le type de produit. Avec une présence mondiale dans plus de 70 pays, ils ont également optimisé leurs divisions géographiques. Chaque division géographique est dirigée par un cadre qui a la responsabilité et la liberté d'intégrer des stratégies commerciales pour la rentabilité de l'entreprise dans cette région particulière. Avec le temps, Starbucks a fait évoluer sa structure commerciale pour répondre à la demande actuelle du marché. Elle a réalisé certaines acquisitions stratégiques afin d'étendre ses activités, telles que l'acquisition d'Ethos Water et de Best Coffee of Seattle, rendant ainsi sa structure organisationnelle spécifique aux besoins de l'entreprise.

La structure commerciale de Nestlé est très similaire à celle de Starbucks, car la plupart des activités liées à l'alimentation et aux boissons sont divisées en zones géographiques telles que

la zone AMS (traitant avec l'Amérique), la zone AOA (traitant l'Asie, l'Océanie, et Afrique subsaharienne), zone EMENA (Europe, Moyen-Orient et Afrique du Nord). Ils ont également des unités commerciales stratégiques pour différentes branches de produits telles que la marque de café Nestlé et Nestlé Health Sciences.

Stratégie de coopétition

- ❖ Sur quoi porte la concurrence (secteurs, marchés, produits, etc.) ?

La stratégie de coopétition entre les deux marques porte principalement sur le développement de nouvelles gammes de produits. En effet, Nestlé va commercialiser le café emballé Starbucks sur les marchés régionaux du monde entier ; Le portefeuille de marques Starbucks sera donc représenté sur les systèmes de capsules individuelles de Nestlé, notamment Nespresso et Nescafé Dolce Gusto.

- ❖ Intensité de la concurrence (concurrents indirects, concurrent direct, concurrent principal, etc.)

Les deux industries sont en concurrence directe étant donné qu'ils proposent des offres similaires et répondent aux mêmes besoins des consommateurs, à savoir du café de qualité.

- ❖ Sur quoi porte la coopération (approvisionnement, R&D, production, etc.) ? La coopération est-elle verticale ou horizontale ?

La coopération porte sur une gamme de nouveaux produits qui se compose de 24 produits, dont des grains entiers, torréfiés et moulus, ainsi que toutes les capsules développées par Starbucks avec les technologies Nespresso et Nescafé Dolce Gusto.

Il s'agit d'une coopération horizontale puisque les deux firmes sont concurrentes sur un même marché et coopèrent en mettant en commun leurs savoir-faire au profit de nouveaux produits.

- ❖ Intensité de la coopération (ressources engagées, horizon temporel, etc.). Création de valeur attendue (baisser les coûts, financer la R&D, accéder à un marché, etc.)

A l'issue de cet accord, Nestlé s'est vu engager 7,15 milliards de dollars (5,98 milliards d'euros) pour commercialiser une vaste gamme de produits élaborés par le groupe américain hors de ses points de vente. En revanche, Starbucks, en mettant l'accent sur la création de valeur à long terme pour les actionnaires, conserve une participation importante en tant que donneur de licence et fournisseur de produits torréfiés et moulus et d'autres produits à l'avenir.

L'accord a permis à Nestlé de renforcer sa position aux Etats-Unis, où il ne se situait qu'à la cinquième place avec une part de marché inférieure à 5%. Starbucks est en première position avec une part de 14%, selon des données d'Euro monitor International.

Pour Starbucks, cette opération intervient alors que le groupe a annoncé en avril une diminution de la fréquentation de ses points de vente. Il est confronté à une concurrence de plus en plus féroce aux Etats-Unis, ce qui l'a décidé à engager une réorganisation de ses activités, notamment en cédant la marque de thés Tazo à Unilever pour 384 millions de dollars et en fermant son réseau de détail Teavana.

Management de la coopération

- ❖ Tensions créées par la coopération (top management, middle management, opérateurs)
? Principaux problèmes rencontrés (problèmes avec le coopérateur, problèmes internes, etc.)

Malgré le fait que plusieurs travaux se soient intéressés à l'étude de l'alliance entre Nestlé et Starbucks, toutes ces recherches se sont penchées sur la compréhension du cadre stratégique du partenariat sans aborder, ne serait-ce que de façon superficielle, les pratiques de management de la coopération. Ainsi, nous n'avons pas réussi à trouver, ni dans la presse écrite, ni dans les études de recherches et les articles scientifiques, des analyses sur les tensions créées par la coopération et les problèmes rencontrés.

De notre côté, nous avons essayé de contacter plusieurs employés dans chacune des deux entreprises, ayant des postes pertinents au vu de l'étude, afin de mieux comprendre les aspects managériaux de l'alliance, mais sans obtenir une réponse favorable à notre demande. Ainsi, notre connaissance du sujet se limite aux articles scientifiques et aux articles de presse, qui jusque-là, n'ont relevé aucun problème ni aucune tension liée à l'alliance.

❖ Comment sont gérées les activités en coopération (personnes dédiées, dirigeant, etc.) ?

Après la finalisation de l'accord, plus de 500 employés de Starbucks aux États-Unis et en Europe ont rejoint respectivement les bureaux de Nestlé basés à Seattle et à Londres. Selon le directeur général du groupe suisse Patrice Bula, les deux équipes ont accompli un travail remarquable en seulement six mois pour développer un choix de nouveau café attrayant et haut de gamme, associant le savoir-faire de Nestlé en matière de café et de systèmes et l'expertise de Starbucks en matière de café, de torréfaction et de mélange.

❖ Principes de management de la coopération (séparation, intégration, co management, arbitrage, etc.)

En août 2018, Nestlé et Starbucks Corporation ont conclu un accord de licence accordant à Nestlé les droits perpétuels de commercialiser et de distribuer Les produits de consommation Starbucks emballés et les produits de restauration dans le monde entier, en dehors des cafés de

l'entreprise. L'accord couvre les marques de café et de thé emballés Starbucks, telles que Starbucks, Seattle's Best Café, Teavana, Starbucks VIA Instant, café Torrefazione Italia et dosettes K-Cup de marque Starbucks. Il exclut au début les produits prêts à boire et toutes les ventes de produits au sein de Starbucks. En plus du paiement en espèces, Starbucks recevra également des revenus des ventes de produits et des redevances. En dehors de cela, environ 500 employés de Starbucks qui travaillent dans le segment des biens de consommation emballés aux États-Unis et en Europe rejoignent la famille Nestlé.

Fin août 2018, Nestlé et Starbucks ont conclu l'accord de licence. Nestlé dirigeait ainsi l'expansion internationale de l'entreprise du siège mondial de Vevey, en Suisse. L'accord est entré en vigueur en vertu de la loi suisse qui régit les accords de licences en Suisse.

Performances de la coopération

- ❖ La coopération est-elle un succès ou un échec ?

Selon le rapport annuel 2019 de Nestlé, dans les six mois qui ont suivi l'acquisition de la licence de commercialisation des CPG de Starbucks, Nestlé a lancé avec succès la première vague de nouveaux produits. En moins de 12 mois, elle a lancé 29 produits Starbucks dans plus de 40 pays et a généré des ventes supplémentaires de plus de CHF 300 millions. Nestlé a également fait entrer Starbucks dans de nouveaux territoires avec l'introduction de nouveaux formats de crèmes, qui ont été bien accueillis par les clients.

En effet, tous les rapports montrent que la coopération a été un succès, ce qui a encouragé les deux entreprises à étendre l'alliance en juillet 2021, trois ans après le lancement du premier partenariat, en lançant la production de boissons à base de café prêt à boire sur trois nouveaux marchés : Asie du Sud-Est, Océanie et Amérique Latine.

- ❖ Quels sont les effets positifs (baisse des coûts, réussite de l'internationalisation, financement de la R&D, réalisation d'un produit, accès à un marché, accès à de nouvelles connaissances, etc.) ?

Dans l'ensemble, le portefeuille de cafés de Nestlé a connu une bonne dynamique grâce à une forte demande pour les produits Starbucks. Nestlé s'engage dans un nouveau format de produits qui s'est avéré être un grand succès pour l'entreprise. Un rapport a souligné que les acquisitions nettes ont augmenté ses ventes de 3,5% avec la catégorie des boissons qui a connu une croissance élevée après l'acquisition.

En 2020, alors que la pandémie continuait de toucher la planète, Nestlé a connu une croissance organique de 4,1 % sur les marchés développés et de 1,1 % sur les marchés émergents. Les produits Starbucks ont continué de croître à un taux à deux chiffres, grâce à la poursuite de l'expansion mondiale et au lancement de nouvelles offres. La vente en ligne a également pris de l'ampleur grâce aux produits Nescafé et Starbucks.

D'autre part, selon le rapport annuel de 2019 de Starbucks, les revenus des magasins sous licence représentent 11% des revenus totaux de Starbucks. Les revenus de ces magasins agréés ont augmenté de 223 millions de dollars en raison des revenus de redevances des titulaires de licence.

En outre, le 27 février 2020, Keurig Dr Pepper a annoncé un accord stratégique à long terme avec Nestlé USA pour fabriquer et distribuer les cafés emballés Starbucks dans des dosettes K-Cup aux États-Unis et au Canada. Cet accord avec KDP a permis à Nestlé d'accélérer la croissance de Starbucks sur la plateforme Keurig K-Cup avec ses canaux de commercialisation et de distribution. Cet accord vient remplacer l'accord de dosette K-Cup préexistant entre KDP et Starbucks après une période de transition.

- ❖ Quels sont les effets négatifs (pillage de connaissance, transfert non-désirés de compétences, opportunisme du coopérateur, etc.)

Selon le même rapport de 2019, les autres revenus de Starbucks ont diminué de 228 millions de dollars, principalement en raison de l'octroi de licences à Nestlé pour des biens de consommation emballés (comme mentionné dans le rapport). On peut donc en déduire que Starbucks a subi une baisse nette de 3,7 % de ses revenus au cours de l'année 2019 en raison de l'accord de licence avec Nestlé.

Mais l'entreprise a également signalé une diminution des autres dépenses d'exploitation de 184 millions de dollars, principalement en raison des économies de coûts liées à l'octroi de licences à Nestlé pour les produits de grande consommation et les services alimentaires, qui compensent facilement la baisse des revenus.

Donc un des plus grands effets négatifs de la coopétition serait la cannibalisation des produits, surtout chez Starbucks. Mais cet effet reste assez marginal comparé aux avantages obtenus. En revanche, les articles ne traitent pas des problèmes de pillage de connaissance ou de transfert non-désiré de compétences.

- ❖ Est-ce que les concurrents du secteur non impliqués dans la coopétition ont réagi ? Si oui comment ?

L'accord de licence avec Starbucks conforte Nestlé aux États-Unis où il était faible, et lui confère une présence dans le café « torréfié et moulu », dans les épiceries et la restauration. Ces deux domaines sont le territoire du JAB, «c'est donc là que se déroule la lutte concurrentielle», a déclaré Jon Cox, analyste chez Kepler Cheuvreux.

En d'autres termes l'accord a renforcé la position de Nestlé en tant que numéro un mondial et l'a aidé à mener une lutte acharnée contre son grand rival JDE (JAB holdings). Selon Euro

monitor, la part de marché mondiale de Nestlé a augmenté pour atteindre environ 24 % en 2019, suivie de JDE avec environ 10 % de part de marché.

En Europe, les produits Starbucks brillent par leur absence dans les rayons des supermarchés. Mais c'est une toute autre histoire aux États-Unis, où Nestlé pourra utiliser le label Starbucks pour lancer une attaque frontale contre JAB. Jusqu'à présent, JAB et Starbucks étaient partenaires dans une alliance quelque peu sans amour, après que JAB ait acheté Keurig en 2015. Starbucks, en l'occurrence, est l'une des marques de café vendues dans des capsules Keurig.

Nestlé a déclaré qu'il continuerait à vendre des capsules Starbucks, ce qui signifie qu'ironiquement, le groupe suisse gagnera de l'argent grâce aux capsules qui rentrent dans les machines à café appartenant à son grand rival.

- ❖ Quel est le niveau de stabilité des performances (court terme, long terme, opportunités de nouvelles coopérations, etc.)

On peut définir le niveau de stabilité des performances de la coopération comme étant relativement élevé avec une vision à long terme puisque les deux coopérateurs, Nestlé et Starbucks Corporation, ont annoncé en juillet 2021 une nouvelle collaboration pour commercialiser les boissons à base de café Starbucks Ready-to-Drink (RTD) sur certains marchés d'Asie du Sud-Est, d'Océanie et d'Amérique latine. Les entreprises s'efforceront de proposer rapidement ces boissons à base de café aux consommateurs à partir de 2022.

"Notre partenariat s'est avéré très fructueux pour les deux sociétés, et nous sommes convaincus que cette nouvelle collaboration nous aidera à répondre aux besoins changeants de nos clients." a déclaré Michael Conway, président du groupe International Starbucks.

La nouvelle collaboration s'appuie sur un partenariat réussi de trois ans à travers l'alliance mondiale du café, qui a élargi la portée des produits de café et de thé de marque Starbucks sur 79 marchés en dehors des magasins de détail Starbucks.

Conclusion

Pour conclure, l'accord de licence de Nestlé avec Starbucks s'est avéré favorable pour les deux sociétés. Autoriser les opérations de vente au détail à Nestlé a permis à Starbucks de mieux se concentrer sur ses principaux moteurs de croissance tout en l'aidant à renforcer la notoriété de la marque dans d'autres régions comme chez les buveurs de thé en Inde où la marque Nestlé est forte. La Global Coffee Alliance a combiné les forces et les affinités de la Marque Starbucks avec la portée mondiale de Nestlé et ses marques de café emblématiques. Il a renforcé la présence de Nestlé dans le commerce de détail et la restauration dans le secteur du café, complétant sa position dans le café instantané premium avec des dosettes K-cup de la marque Starbucks. Parallèlement, l'alliance a créé une nouvelle opportunité de croissance pour Starbucks sur le marché Nord-Américain établi et une expansion débloquée sur les marchés internationaux. Maintenant, Nestlé se vante de posséder le plus large portefeuille de marques. Avec Starbucks, Nescafé et Nespresso, Nestlé a réuni les marques de café les plus emblématiques au monde.

En revanche, notre étude présente une limite importante liée à la compréhension et à l'analyse de l'aspect managérial de la coopération entre les deux géants du café. En effet, les deux entreprises sont très réservées sur le sujet et se concentrent à révéler et à accentuer le côté stratégique de l'alliance. Ainsi, une recherche sur les aspects managériaux de la coopération entre Nestlé et Starbucks pourrait faire l'objet d'une étude future afin de mieux comprendre le fonctionnement interne derrière le succès d'une telle alliance.

Références

International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT) : *Global Coffee Alliance : A Case Study on Nestlé and Starbucks Licensing Deal 2018, International Journal of creative research thoughts.* (2020)

Supermarket News : *Viewpoint: Reading the coffee grounds of the Nestlé-Starbucks Deal* (2018)

Food News : *Nestlé and Starbucks announce global coffee alliance* (2018)

Nestlé : *Nestlé et Starbucks commercialiseront des boissons prêtes à boire à base de café en Asie du Sud-Est, en Océanie et en Amérique Latine* (2021)

Le temps : *Avec Starbucks, Nestlé lance “le plus stratégique de ses investissements”* (2019)

Etudes & Analyses : *Etude de cas : l’alliance Nestlé-Starbucks* (2019)

Les Echos investir : *Nestlé conclut une alliance avec Starbucks pour \$7,15 mds* (2018)

Starbucks Stories & News : *Starbucks and Nestlé form global coffee alliance to elevate and expand consumer packaged goods* (2018)

Reuters : *Nestlé and Starbucks expect coffee alliance to boost growth* (2020)

Reuters : *Nestlé and Starbucks extend partnership to ready-to-drink coffee* (2021)

Nestlé : *Nestlé and Starbucks to bring Ready-to-Drink coffee beverages to Southeast Asia, Oceania and Latin America* (2021)

L’Usine Nouvelle : *Nescafé, Nespresso et maintenant Starbucks : Nestlé veut asseoir sa domination mondiale dans le café* (2018)

BFM Business : *Nestlé lance une nouvelle gamme de cafés Starbucks* (2019)

Strategic Partnering : *Starbucks & Nestlé expand global coffee alliance to China* (2019)

Reuters : *Analysis : Starbucks deal gives Nestle more punch in fight with JAB* (2018)