

La temporalité de la stratégie



De nombreuses marques célèbrent leur histoire à travers une pratique répandue qui consiste à commémorer l'anniversaire de leur création. Cependant, certaines vont nettement plus loin, faisant du rapport au temps un levier de management quotidien, une dimension centrale de leur identité.

Starbucks fait partie de ces marques pour lesquelles l'histoire – ou plus largement le rapport au temps – est un axe structurant de la stratégie marketing et de la communication. Le souci de la temporalité se traduit autant dans le discours que dans les actes. Une analyse du langage utilisé par l'enseigne dans les 1945 stories (stories.starbucks.com) et communiqués de presse (businesswire.com) publiés entre 2003 et 2019 révèle la forte présence de termes ayant rapport au temps.

Ainsi, le terme « *history* » est présent dans 13 % des prises de parole de Starbucks, aux côtés de « *tradition* » (17 %), « *tribute* » (10 %) ou « *heritage* » (6 %)¹. De même, les termes « *past* » ou « *future* » sont respectivement présents dans 19 % et 18 % des prises de parole de l'entreprise. Starbucks « célèbre » ou « honore » des traditions, des coutumes, des pays, des lieux, des populations, etc. dans 29 % de ses

* Professeur à l'université Paris-Dauphine

COMME levier marketing

prises de parole. L'entreprise « s'inspire » (de ces mêmes traditions, coutumes, pays, etc.) dans 30 % de ses messages. Cependant, pour Starbucks, le souci de la temporalité se manifeste non seulement dans les prises de parole, mais également dans les actes, qu'il s'agisse de l'histoire de l'entreprise ou de celle des pays où elle est présente.

Starbucks célèbre et honore son histoire

Starbucks est né en 1971 à Seattle (État de Washington, dans le nord-ouest des États-Unis), sous l'impulsion de trois jeunes entrepreneurs que l'on pourrait qualifier de membres de la « classe créative ». Comme toute organisation, Starbucks est le produit d'un lieu, d'une période et d'un système de valeur, en l'occurrence celui de consommateurs américains qui recherchent des produits alimentaires naturels et authentiques (ici, le café dit « de spécialité ») et qui refusent de considérer la domination des produits industriels comme une fatalité.

Le pari des fondateurs de Starbucks – celui de proposer du café en grains puissamment torréfié et d'origine géographique connue – est gagné dès les premières années (avec plusieurs magasins dans la région de Seattle au début des années 1980). La suite est connue : l'arrivée de Howard Schultz en 1982, le développement des salons de café inspirés de l'Italie en 1984, l'entrée au NASDAQ en 1992, puis le développement fulgurant, aux États-Unis comme à l'international.

Dans l'histoire officielle de l'industrie du café aux États-Unis, Starbucks est l'entreprise qui incarne (presque) à elle seule la « deuxième vague » du secteur, aux côtés de Peet's



Jerry Baldwin, Zev Siegel et Gordon Bowker, fondateurs de Starbucks.
Le premier magasin Starbucks se trouve toujours au Pike Place Market à Seattle

Coffee (l'entreprise fondée en 1966 à San Francisco dont les fondateurs de Starbucks se sont inspirés pendant une dizaine d'années) et

d'autres acteurs comme Tully's Coffee (Oakland, Californie) ou Coffee Connection (Boston, Massachusetts). Au-delà du café, Starbucks a contribué à l'histoire de l'aménagement urbain des États-Unis et à leur histoire sociale, dans la mesure où ses salons y constituent des espaces de rencontre – une forme faible de troisième lieu – et de travail prisés par les étudiants et les travailleurs indépendants. Cette histoire d'entreprise, qui se déroule sur environ 50 ans, est célébrée par Starbucks de multiples manières : Howard Schultz, président entre 1987 et 2018, se plaît à

rappeler les grandes et les petites dates de l'entreprise dans toutes ses prises de parole, y compris dans les deux ouvrages dans lesquels il en relate le développement².

Les 40 ans de l'entreprise ont été célébrés en 2011, notamment avec un logo traduisant de nouvelles ambitions, un produit dédié (« Anniversary Blend ») et un ouvrage qui relate la transformation de l'entreprise consécutive au trou d'air des années 2008-2009.

Les principaux anniversaires des produits iconiques de la marque sont eux aussi célébrés (par exemple les 20 ans de Frappuccino, une marque dont le chiffre d'affaires annuel mondial avoisine le milliard de dollars).

Depuis 2008, l'entreprise met en avant sa date de création de façon plus systématique dans ses prises de parole (« Since 1971 ») comme dans ses points de vente ou sur certains produits (« ESTD 1971 »).

S'agissant du temps linéaire, Starbucks prend un soin particulier à systématiquement rappeler ses objectifs initiaux, l'origine de ses projets, ses engagements, les étapes franchies, etc.

Sur son site, Starbucks met à disposition des timelines permettant de situer la progression de l'entreprise sur de nombreux sujets (par exemple les bénéfices sociaux ou les engagements environnementaux).

L'entreprise présente quasiment toutes ses actions (en particulier l'arrivée dans un pays ou le développement d'un produit « Reserve ») par une mise en contexte historique³. Elle met régulièrement en avant son premier magasin (situé au 1912 Pike Place Market, à Seattle) et, depuis 2015, publie un blog sur la culture du café : Starbucks 1912 Pike.

Starbucks s'inscrit dans les histoires nationales

Compte tenu de son développement très rapide à l'international et de sa taille (même si l'entreprise représente moins de 2 % du marché mondial du café, loin derrière Nestlé),

Starbucks fait partie des organisations qui incarnent le phénomène de mondialisation, dans ses aspects positifs comme négatifs. Dans ce contexte, Starbucks fait preuve d'un souci prononcé de respecter l'histoire des pays dans lesquels elle s'installe, à commencer par les États-Unis. Aux États-Unis, Starbucks met un soin particulier à respecter l'histoire des lieux, des quartiers et des villes, notamment dans le choix du design de ses espaces de vente, comme en témoignent les salons situés à Seattle (Suzzallo Library), à la Nouvelle-Orléans (Canal Street) ou à Chicago (Goald Coast).

Le respect de la culture américaine passe également par des politiques à destination de populations spécifiques, qui permettent à Starbucks de s'inscrire dans le débat public : anciens militaires (25 000 employés, soit environ 15 % de l'effectif), LGBT, Afro-Américains. Les initiatives qui s'adressent à ces populations, clients ou collaborateurs, sont systématiquement mises en perspective historique, à l'instar de la formation déployée en 2018 auprès de plus de 200 000 employés sur l'accueil des clients afro-américains, qui débute par un reportage intitulé *Story of Access*.

À l'international, les actions de Starbucks traduisent un souci de légitimation de l'entreprise et d'acceptation par l'ensemble des parties prenantes (pouvoirs publics, agriculteurs, collaborateurs, leaders d'opinion, clients...), à travers des actions d'encastrement culturel. Les exemples sont légion. Ces initiatives passent souvent par la production de produits « Reserve » au nom du pays (Éthiopie, Rwanda, Vietnam, Jamaïque, Colombie...), par la localisation des salons dans des quartiers historiques (Tchéquie, France...), par des discours indiquant le respect de l'entreprise pour les populations locales (Inde, Chine...).

Le cas de l'Italie, où Starbucks se développe depuis 2018 à Milan avec l'ouverture d'un espace de 2 300 m² qui s'apparente autant à un musée qu'à un atelier de production et un bar (Starbucks Roastery & Tasting Room), indique clairement la volonté de l'entreprise de célébrer son inspiration d'origine, en toute humilité vis-à-vis de la culture italienne, mais de façon grandiose⁴.



Starbucks cultive son rapport au temps

Starbucks ne se contente pas d'assurer et d'exprimer son ancrage historique. L'entreprise cultive un rapport au temps très marqué, qu'il s'agisse de temps circulaire ou de temps linéaire. S'agissant du temps circulaire, Starbucks joue sur les saisons de façon très appuyée : menus d'été et d'hiver, retour du Pumpkin Spice Latte à la fin de l'été, habillage des salons et des packagings pour la période des fêtes de Noël, célébration de « journées nationales » (du café, du thé...), etc. S'agissant du temps linéaire, Starbucks prend un soin particulier à systématiquement rappeler ses objectifs initiaux, l'origine de ses projets, ses engagements, les étapes franchies, etc. L'usage de souvenirs est une dimension forte dans le discours de Howard Schultz (notamment de son père et de ses origines modestes). La nostalgie est cultivée, notamment à travers les produits culturels (disques, livres, films...) que l'entreprise commercialise ou soutient depuis une vingtaine d'années. Le rapport au temps structure la stratégie marketing et la communication de Starbucks. Fondamentalement, le respect (des histoires nationales, des cultures...) constitue un bénéfice symbolique proposé par Starbucks, bénéfice qui renforce la valeur des produits vendus et de l'expérience vécue par les clients. Ce rapport

Starbucks se développe à Milan avec l'ouverture d'un espace qui s'apparente autant à un musée qu'à un atelier de production et un bar



au temps donne aussi à l'organisation une identité forte, qui renforce la soutenabilité du modèle d'affaires, notamment dans sa dimension relationnelle⁵. On peut souligner le rôle essentiel du leadership pour cultiver ce rapport au temps, notamment dans les discours. Mais la temporalité est également cultivée au quotidien à travers de très nombreuses initiatives qui touchent l'ensemble de la stratégie marketing : offres, design, communication...

De ce point de vue, Starbucks est un exemple remarquable d'une organisation qui cultive le rapport au temps sans pour autant être tournée vers le passé. Elle démontre que la prise en compte de la temporalité et de l'historicité n'induit pas nécessairement une posture nostalgique, mais un fort enracinement et une capacité à se projeter avec confiance vers le futur. ■

1 - 46 % des prises de parole contiennent au moins l'un de ces termes.

2 - Pour Your Heart Into It - How Starbucks Built a Company One Cup at a Time, Hyperion Books, 1997, et Onward: How Starbucks Fought for Its Life without Losing Its Soul, Rodale Books, 2012.

3 - « St. Helena's coffee descends from seeds brought to the island nearly 300 years ago from Yemen, its volcanic soil and temperate climate perfect for growing arabica coffee. In 1815 St. Helena gained notoriety when the British exiled Napoleon Bonaparte there after his final defeat at Waterloo. Legend has it that Napoleon even begrudgingly acknowledged the excellence of the local brew: "The only good thing about St. Helena is the coffee". », in Starbucks Offers Rare Coffee with St. Helena Reserve, Starbucks.com, 2016.

4 - stories.starbucks.com/press/2018/starbucks-reserve-roastery-milano-fact-sheet-overview.

5 - Pour Starbucks, un facteur de performance essentiel consiste à cultiver des relations fortes et durables avec ses collaborateurs, clients, fournisseurs et partenaires (« The Barista Principle — Starbucks and the Rise of Relational Capital », Strategy + Business, 2002).