vinetur

Heineken prévoit d’ajouter jusqu’à 35 pubs en gestion directe par an en Grande-Bretagne à partir de 2027

Star Pubs affirme que cette évolution renforcera son contrôle sur les prix et l’exploitation, certaines rénovations pouvant atteindre 750 000 £.

mardi 6 octobre 2026



La branche britannique de Heineken spécialisée dans les pubs prévoit de faire passer chaque année entre 30 et 35 établissements sous son modèle Just Add Talent, en gestion directe. Cette évolution développerait une activité qui donne au brasseur un contrôle plus direct sur les prix, le choix des produits, la distribution et les opérations quotidiennes de son parc britannique.

Star Pubs, la division pubs de Heineken au Royaume-Uni, a présenté ce plan en qualifiant 2026 de plus importante année d'investissement depuis la pandémie. La société a indiqué que le coût de rénovation de certains établissements pouvait atteindre 750 000 £, sans toutefois communiquer de nouveau montant total d'investissement pour l'année.

Le rythme d'expansion annoncé concerne le segment des pubs en gestion directe à partir de 2027. Star Pubs exploite actuellement 240 établissements sous l'enseigne Just Add Talent, ou JAT, auxquels s'ajoutent 2 120 pubs sous bail, soit un parc total de 2 360 établissements. Sur la base de ces chiffres, les pubs JAT en gestion directe représentent environ 10,2 % du portefeuille total.

Rapporté à la seule base actuelle de pubs JAT, l'ajout de 30 à 35 établissements en gestion directe par an représenterait environ 12,5 % à 14,6 % de ce segment, sans tenir compte des fermetures, cessions ou conversions. L'objectif de l'entreprise correspond donc à un nombre brut d'ouvertures, et non à une prévision de croissance nette du parc en gestion directe.

Cette distinction est importante, car Star Pubs n'a pas publié les principaux indicateurs qui permettraient de mesurer le rythme d'expansion du modèle à périmètre comparable. La société n'a communiqué ni les ventes comparables, ni les volumes de bière, ni le montant total actualisé de ses investissements, ni la rentabilité du format JAT. En l'absence de ces données, l'objectif annuel renseigne davantage sur ses ambitions que sur ses performances financières attendues.

La stratégie indique néanmoins clairement la direction prise. Dans le modèle des pubs sous bail, les exploitants disposent généralement d'une plus grande autonomie en matière de prix et de gestion de l'activité, tandis que le propriétaire intervient moins directement dans l'offre quotidienne. Dans un modèle de gestion directe comme JAT, le

propriétaire exerce une influence plus importante sur l'organisation commerciale de l'établissement. Pour Heineken, cela peut se traduire par un contrôle plus étroit des produits vendus, du fonctionnement des pubs et de la présence de ses produits dans l'ensemble du parc.

Le modèle JAT est devenu un levier important des efforts de Star Pubs pour se développer dans des segments du marché où la société estime qu'une approche plus impliquée peut donner de meilleurs résultats. Le rythme prévu de 30 à 35 ajouts par an laisse entendre que Heineken estime pouvoir encore développer ce format, même si les pubs sous bail restent largement majoritaires dans son portefeuille britannique.

Les déclarations de l'entreprise interviennent alors que les exploitants de pubs au Royaume-Uni continuent d'affronter un contexte commercial difficile, marqué par la pression sur les coûts, l'évolution de la demande des consommateurs et la concurrence entre les différents circuits de vente de boissons et de restauration. Les investissements dans la rénovation restent un levier essentiel pour les groupes de pubs qui cherchent à attirer des clients et à repositionner leurs établissements, en particulier dans les lieux où la qualité du site peut influer sur les dépenses consacrées à la restauration, aux boissons haut de gamme et aux événements.

En qualifiant 2026 de plus importante année d'investissement depuis la pandémie, Star Pubs indique que Heineken reste disposé à engager des capitaux sur le marché britannique des pubs malgré ces difficultés. Des budgets de rénovation pouvant atteindre 750 000 £ par établissement laissent penser que certains projets impliqueront de profondes transformations plutôt que de simples améliorations. Mais faute d'un nouveau montant total communiqué par la société, il est impossible d'évaluer les capitaux qu'elle prévoit d'engager dans l'ensemble de son parc.

La taille actuelle de l'activité JAT montre également que ce format reste une part relativement réduite des opérations globales de Star Pubs. Sur les 2 360 établissements du groupe, seuls 240 sont en gestion directe ; la majorité du parc reste donc sous bail. Les ajouts annuels prévus, bien que significatifs pour la division en gestion directe, ne modifieraient pas rapidement l'équilibre général du portefeuille, à moins d'être maintenus pendant plusieurs années ou de s'accompagner de nouvelles

conversions de pubs sous bail en établissements en gestion directe.

Pour Heineken, l'expansion présente un intérêt stratégique qui dépasse le nombre d'établissements. Un parc plus important en gestion directe peut permettre au brasseur de mieux encadrer l'exécution commerciale dans l'un de ses principaux marchés européens. Cela peut influer sur la manière dont les produits sont présentés et approvisionnés, sur la fixation des prix et sur la façon dont les établissements s'adaptent aux tendances de consommation. Le groupe peut également disposer d'un terrain d'expérimentation plus propice aux nouveaux formats, aux idées de menus et aux gammes de boissons que dans un modèle sous bail où son implication est plus distante.

L'annonce, datée du 2 octobre, met en lumière un axe de croissance que les investisseurs et les concurrents devraient suivre de près. Mais le peu d'informations financières communiquées ne permet pas d'évaluer pleinement l'ampleur de l'opportunité. La société n'a pas précisé combien des ajouts annuels prévus concerneront de nouvelles ouvertures, combien résulteront de conversions au sein du parc existant, ni combien d'établissements pourraient sortir du modèle JAT au cours de la même période.

Il subsiste donc un écart important entre l'objectif opérationnel et le résultat net probable. Si Star Pubs ouvre ou convertit 30 à 35 pubs en gestion directe par an, mais ferme également certains établissements ou en sort d'autres du modèle, la hausse réelle du parc JAT pourrait être moindre. La société n'a pas non plus précisé les seuils de rentabilité qu'elle applique pour approuver les rénovations importantes, ni dans quels délais elle prévoit que les pubs rénovés amortissent leur investissement.

Il est clair que Heineken entend poursuivre son développement dans un segment du marché britannique des pubs où il peut exercer un contrôle plus direct. Le groupe associe cette stratégie à un niveau d'investissement supérieur à celui des années qui ont suivi la pandémie et entend s'appuyer sur Star Pubs et le format Just Add Talent pour étendre son activité en gestion directe à partir de 2027.