



BUSINESS *digest*

Glocalisation

Prendre en compte
les spécificités de chaque marché



3

POINT DE VUE : Penser local, agir global : le temps de la glocalisation !

En collaboration avec **Michel HÉBERT**, VP de TBWA France, février 2011.



6

TÉMOIGNAGE : Nokia Inde : le pari de la glocalisation

Interview de **Shiv SHIVAKUMAR**, *managing director* et vice-président de Nokia Inde, février 2011.



8

CAS : Free Beer : De l'open source à la glocalisation

D'après « L'avenir est aux entreprises Y » (*Enjeux les Echos*, juin 2010), « "Free" Danish Beer Makes a Splash » de **Clark BOYD** (BBC News, juillet 2005) et « Online Beer Firm Gets Straight to the Point » de **Ruth MORTIMER** (Brand Strategy, septembre 2005).



En bref

Glocalisation : pensez l'offre localement pour l'intégrer dans une stratégie globale de création de valeur. Les *business models* basés sur la standardisation pour tous partout sont (déjà) dépassés, seul un état d'esprit à l'écoute du client sur son terrain est de mise. Au-delà du simple intérêt marketing, c'est une toute nouvelle philosophie stratégique qui se met en place.

L'exemple de Nokia en Inde en est une parfaite illustration : l'écoute attentive des besoins particuliers des clients sur ce marché émergent en fait pour la troisième année consécutive la marque la plus fiable en Inde. Mais au-delà d'un pur intérêt d'optimisation marketing local, cet état d'esprit sert l'ensemble du groupe par le simple principe de la *reverse innovation*.

Free Beer : quand la bière devient un bien en open source. L'exemple a bouleversé ce marché si traditionnel de brasseurs gardant jalousement le secret de recettes vendues à l'identique dans le monde. Free Beer est une recette, un nom et un logo que chacun peut exploiter partout, selon son goût. Et qui a remis en question les concepts traditionnels de copyright et de standardisation !

Penser local, agir global

Le temps de la glocalisation !

En collaboration avec **Michel Hébert**, VP de TBWA France, février 2011.

Les stratégies d'internationalisation basées sur le « one size fits all » sont usées ! La Coca-Colisation des produits et services ne séduit plus, les consommateurs où qu'ils soient exigent d'être pris en considération avec leurs particularités. Et Michel Hébert est formel : une stratégie de développement réussie, qu'elle soit nationale ou mondiale, doit s'inspirer des spécificités locales plutôt que de les ignorer ou de les écraser.

Mondialisation a longtemps rimé avec standardisation. Une stratégie directement issue du monde de la finance qui, depuis les années 1950, estime qu'uniformiser l'offre est le meilleur moyen pour amortir les coûts du processus industriel. Et si, dans les années 1990, les départements marketing des grands groupes se sont pour la plupart mis à suivre la mode du « *think global, act local* » (adapter une offre globale au niveau local), Michel Hébert pense qu'il est temps de passer aujourd'hui au « *think local, act global* ». Comprenez : pensez l'offre au niveau de chaque région pour l'intégrer dans une stratégie globale de création de valeur !

LA GLOCALISATION POUR S'ADAPTER À UN MONDE QUI CHANGE

Dans un contexte où incertitude et diversité contraignent les entreprises à une adaptabilité croissante, le modèle Coca-Cola de standardisation n'est absolument plus envisageable.

■ L'incertitude sonne le glas de la standardisation

« Les meilleurs stratèges du monde ont beau faire des plans formidables de développement, rien ne se passe jamais

comme prévu. » Qui, chez Renault lors du lancement de la Logan en 2005, aurait imaginé qu'elle rencontrerait un tel succès non seulement dans les pays émergents, mais également en Europe occidentale : sous la marque Sandero, elle est la septième voiture la plus vendue en

France en 2010 ! Résultat, le groupe automobile doit adapter en permanence son plan de développement. Dans un environnement de plus en plus volatil où les leviers de croissance future sont difficiles à anticiper, vouloir planifier à l'échelle mondiale *as usual* n'est plus réaliste. « Les marchés ont besoin de spécificité, les entreprises d'adaptabilité », résume Michel Hébert.

■ Faire face à la diversité des consommateurs

Le mythe de l'uniformisation des besoins est éculé. Aujourd'hui, Michel Hébert observe que la réduction des distances entre les pays se traduit paradoxalement par un renforcement des spécificités locales. Une diversité qui joue sur la manière d'approcher les consommateurs. Résultat, « un produit ou une campagne pensés à New York ne peuvent avoir d'impact équivalent à Dubaï ». Un phénomène bien compris par Nike, chantre pendant des décennies du « Just do it » américain (donc forcément universel) et qui a progressivement modifié son marketing en abandonnant ce slogan au profit d'approches locales. Des stratégies de communication notamment basées sur un renforcement du sponsoring des équipes nationales et sur l'adaptation des messages : « Vive le football libre » en France, « Rebuilt to Shine » au Brésil...

À RETENIR

- « **Penser local, agir global** » : seule une stratégie de développement tenant compte des spécificités locales permet aux entreprises de surmonter la volatilité des marchés.
- **Observation, expérimentation et transfert des pouvoirs vers les filiales** sont les trois leviers d'exécution de la glocalisation.
- **Vectrice d'innovation et support de la relation clients**, la glocalisation est une stratégie de croissance à long terme qui repose sur l'adaptabilité de l'entreprise.

EXÉCUTER LA STRATÉGIE DE GLOCALISATION

Observation, nouvelle répartition des pouvoirs et expérimentation : trois facteurs clés de succès pour mettre en place une stratégie de glocalisation cohérente et performante.

■ L'observation

« Le bureau est la plus mauvaise place pour observer le marché », souligne Michel Hébert pour qui les dirigeants et responsables marketing ont tort de se limiter aux études des cabinets spécialisés. Il recommande au contraire d'aller voir sur place ce qui se passe pour comprendre les comportements des consommateurs. « Une responsabilité qui ne peut être externalisée », souligne Michel Hébert. À l'image de McDonald's dont certains collaborateurs ont pour mission spécifique de se rendre dans les restaurants pour comprendre leur clientèle (âgée, étudiante...) et la nature de la concurrence (proximité d'une boulangerie, d'une pizzeria...). Seule cette phase d'observation permet de capter les signaux faibles qui permettent d'adapter la stratégie aux réalités du marché.

Consommateurs : des attentes diverses, y compris à échelle nationale

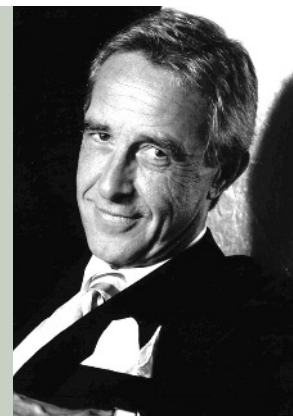
La glocalisation ne doit pas être perçue comme une simple politique d'internationalisation. Michel Hébert travaille sur un découpage du territoire français en 57 bassins de vie sociologiques, afin de mieux orienter les stratégies de communication de ses clients. Et pour illustrer l'ineptie de la communication globale y compris à l'échelle nationale, il prend l'exemple de l'échec des campagnes environnementales en France* : « La communication du développement durable doit se rapprocher des citoyens là où ils vivent pour mieux s'insérer dans leurs vies, pour être ainsi mieux comprise et mieux se déployer. [...] Les pays sont des mosaïques sociales. [...] On ne peut penser le développement durable de la même manière suivant qu'on habite Lille ou les Alpes, Nice ou Vichy... Certaines zones sont très industrialisées, certaines sont riches, certaines sont ensoleillées, d'autres pas, des gens âgés ici, et des gens plus jeunes là... À chacune sa solution de communication pour mobiliser et engendrer des actes**. »

* Une enquête réalisée par Dell en 2009 auprès de 5 000 particuliers en France, Royaume-Uni, Allemagne, Italie et Espagne montre que, bien qu'étant les plus informés, les Français sont ceux qui se sentent les moins concernés par le recyclage. (« Enquête Recyclage Dell », mai 2009).

** « Lettre ouverte... aux invités de Copenhague », Michel Hébert, *Le Nouvel Economiste*, 10 décembre 2009.

L'interviewé

Diplômé de l'Ecole du Marketing et de la Publicité, Michel HÉBERT a commencé sa carrière chez Marketing Office, puis a créé la première société d'études de marché au Maroc. De retour en France, il devient le premier directeur marketing du Loto et rejoint ensuite l'agence FCA, puis Young & Rubicam. Il crée Jump France (groupe TBWA) en 1984. Il est aujourd'hui VP de TBWA France. Michel Hébert a publié trois ouvrages : *La publicité est-elle toujours l'arme absolue ?* (Liaisons, 1997) ; *Les 10 nouveaux défis pour le marketing et la communication* (Maxima, 2006) ; *Raisonnement Métis* (Maxima, 2007). Il publiera en avril 2011 *Le marketing et la communication face à l'imprévisible* (L'Harmattan).



■ L'expérimentation et l'adaptation

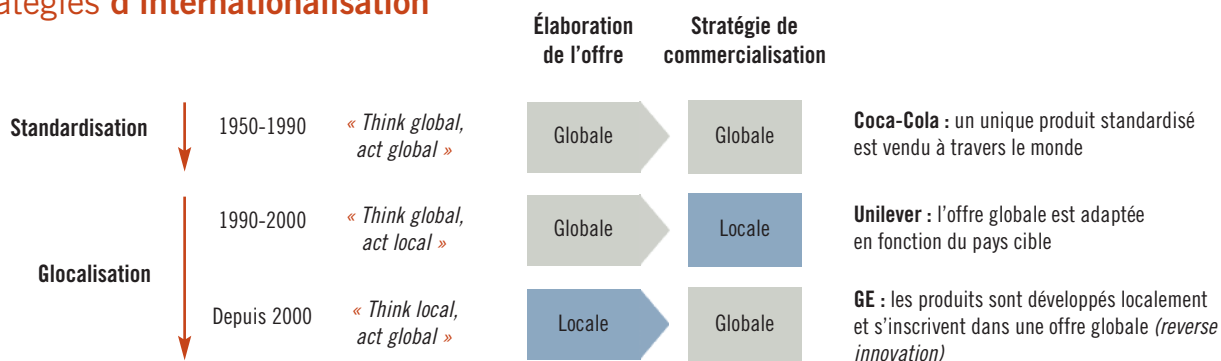
Autre facteur clé de succès de toute stratégie glocal de conquête d'un marché : l'expérimentation ! L'enjeu est de tester des stratégies, de revenir en arrière, d'apprendre de ses échecs. Michel Hébert constate que « les plus grands succès de ces dernières années tels Google, Facebook ou Twitter ne sont pas nés d'un plan préétabli mais d'hésitations et d'adaptations pour comprendre et répondre aux attentes des utilisateurs ». Et c'est en effet la stratégie du zéro business plan qui a fait le succès d'une entreprise comme Facebook : avant même d'engranger le moindre dollar en 2009, les dépenses annuelles de Facebook étaient évaluées entre 200 et 300 millions de dollars par an (salariés, électricité, bande passante...). Une approche dont peuvent s'inspirer les business developers : oser prendre des risques, tester son concept afin d'adapter le projet en permanence en le confrontant à la réalité.

■ Le transfert des pouvoirs

Dernier enjeu majeur de toute approche glocal, la décentralisation du pouvoir vers les unités opérationnelles. Un processus qui invite à repenser la structure de l'organisation : laisser plus de marge de manœuvre aux responsables des marchés locaux pour mettre en place les stratégies adaptées à leur marché. Une stratégie éprouvée par McDonald's qui depuis une trentaine d'années adapte ses sandwiches en fonction des régions du monde où les restaurants sont implantés. Enjeu pour réagir vite et bien aux spécificités locales : donner carte blanche aux responsables locaux pour qu'il testent leurs innovations sans avoir besoin de défendre leurs propositions auprès du siège de l'Illinois. Par exemple, au Maroc, la direction de McDonald's a pris la décision de servir, pendant le mois de Ramadan, un menu spécial pour rompre le jeûne qui associe plats locaux (soupe marocaine, dattes...) et Big Mac. ...



Stratégies d'internationalisation



LA GLOCALISATION, AU-DELÀ DU MARKETING

La glocalisation, simple outil marketing ? Absolument pas, c'est un état d'esprit qui garantit, par l'adaptation, la satisfaction des besoins des consommateurs et in fine la croissance.

■ De la glocalisation à la reverse innovation*

Si la stratégie de glocalisation de GE joue un rôle majeur dans son succès à travers le monde depuis une trentaine d'années – son chiffre d'affaires hors États-Unis est ainsi passé de 4,8 milliards de dollars (19 % du total) en 1980 à 97 milliards de dollars (plus de la moitié du total) en 2008 – Vijay Govindarajan, professeur de management international à la Tuck School of Business et chief innovation consultant chez GE estime qu'il est temps de passer à l'étape suivante, celle de la reverse innovation**. Exemple avec le succès des appareils portables à ultra-sons :

- **1990** : GE cherche à s'imposer sur le marché chinois de l'imagerie médicale avec des appareils à ultra-sons développés aux États-Unis et au Japon. Leur prix dépasse les 100 000 dollars... trop chers, les appareils ne se vendent pas.
- **2002** : une équipe chinoise utilise les ressources globales de GE pour développer des appareils bon marché, résistants et transportables. Leur prix est compris entre 30 000 et 40 000 dollars. Les ventes décollent peu en Chine mais un nouveau marché émerge aux États-Unis : celui des ambulances et des salles d'urgence.
- **2007** : GE lance un nouvel appareil à ultra-sons dont le prix passe à 15 000 dollars, les ventes en Chine explosent.

Ainsi, sur la période 2002-2008, entre le marché chinois et le marché américain, le CA des appareils portables à ultra-sons est passé de 4 à 278 millions de dollars.

■ Le sur-mesure, l'après glocalisation ?

« Plus on se ressemble, plus on a envie de se différencier », explique Michel Hébert. D'où l'essor de stratégies de développement produits basées sur la prosommation, où le client produit lui-même ce qu'il souhaite consommer. Exemple avec Lego, en sévères difficultés au début des années 2000 : si la stratégie d'internationalisation du groupe était un véritable succès (les mêmes boîtes de Lego étaient disponibles dans tous les pays du monde), l'entreprise a commencé à perdre de l'argent en 1998 et en 2003 et 2004 son chiffre d'affaires

chutait de 10 % par an. Plus l'entreprise imaginait de nouveaux produits, moins ils se vendaient. Lancé en 2005, Design by Me, a permis de remonter la pente. Le concept : offrir aux clients la possibilité de modéliser le produit qu'ils veulent acheter, puis de commander les briques qui permettront sa réalisation. Résultat : entre 2005 et 2009, le chiffre d'affaires du groupe danois a cru de plus de 50 %.

Mais face au raccourcissement de la relation avec les clients, une stratégie de conquête de marchés ne peut plus se limiter à un modèle unique et l'entreprise doit envisager d'être dans une transformation permanente. En particulier, l'émergence de nouveaux modes de consommation modifie aujourd'hui profondément la manière dont elle doit penser son approche des consommateurs. Nouvel enjeu d'adaptation : passer d'une relation de transaction avec les clients à une relation de conversation (*voir la synthèse de What's Mine is Yours, Business Digest n° 214*) ! ■

* Voir « Innovation polycentrique : l'Occident n'est (déjà) plus le centre du monde », *Business Digest* n° 212, décembre-janvier 2011.

** « How GE Is Disrupted Itself », de Jeffrey R. Immelt, Vijay Govindarajan et Chris Trimble, *Harvard Business Review*, octobre 2009.

Deux principaux écueils liés à la glocalisation

• En externe : perte d'identité de la marque

➔ **Solution** : garder une même « direction artistique » et/ou créer de nouvelles marques lorsqu'on est obligé de faire des produits qui s'adressent à des cibles socialement différentes. Par exemple, quand Renault se lance dans le low cost, l'entreprise crée une nouvelle marque pour ne pas désorienter ses consommateurs traditionnels.

• En interne : résistance au changement

➔ **Solution** : le premier frein concerne la direction. « Observer ce qui se passe localement et adapter son offre est pénible, ça prend du temps ! », souligne Michel Hébert. Seule une sensibilisation aux opportunités de croissance que permet la glocalisation levera les résistances des dirigeants.

Nokia Inde

Le pari de la glocalisation

Interview de **Shiv SHIVAKUMAR**, *managing director* et vice-président de Nokia Inde, février 2011.

En 2010, pour la troisième année consécutive, Nokia a remporté le titre de marque la plus fiable d'après un sondage mené par le supplément *Brand Equity* de l'*Economic Times*. Selon Shiv Shivakumar, *managing director* et vice-président de Nokia Inde, le groupe doit ce succès à trois ingrédients : une excellente compréhension des attentes des consommateurs, l'appartenance à une marque mondiale reconnue et des produits de qualité adaptés aux besoins locaux.

BIOGRAPHIE



Shiv SHIVAKUMAR est *managing director* et vice-président de Nokia Inde. Avant de rejoindre le groupe en 2006, il occupait un poste équivalent chez Philips Inde (chargé de l'électronique grand public). Précédemment, il a travaillé aux départements vente, marketing puis à la direction de Hindustan Unilever. Shiv Shivakumar est diplômé de l'Indian Institute of Technology de Madras et de l'Indian Institute of Management de Calcutta.

Un des principaux défis des entreprises internationales consiste à trouver l'équilibre entre standardisation mondiale et customisation locale. Bien souvent, elles supposent que les consommateurs désirent acheter les produits d'une marque en raison de son authenticité et de son identité et elles reproduisent dans un pays des formules éprouvées dans un autre... pour des résultats mitigés. Les clients des pays émergents montrent par exemple qu'ils sont davantage préoccupés par la qualité et les prix que par l'image de marque et se tournent alors facilement vers les produits locaux qui répondent mieux à leurs besoins. Quelles solutions pour les entreprises à vocation mondiale ? Chef de file de la téléphonie mobile, Nokia Inde a opté pour une stratégie de glocalisation.

Se soucier de tous les consommateurs

Reconnue pour sa capacité à répondre aux besoins particuliers de tous ses clients, la réputation de Nokia n'est pas usurpée : « Présente dans le monde entier, la marque a toujours su adapter sa technologie globale aux besoins locaux », affirme Shiv Shivakumar. Le succès précoce de Nokia Inde illustre bien cette stratégie. L'entreprise a en effet immédiatement anticipé le potentiel des clients ruraux sur le marché de la téléphonie mobile qui est passé de 300 000 abonnés en 1996 à 50 millions en 2004. Ainsi, dès 1997, lorsque l'entreprise s'installe dans le pays, elle adapte ses téléphones : les équipe d'un clavier étanche à la poussière, d'une coque adhésive ou d'une lampe de poche intégrée.

Des options qui intéresseront d'abord les chauffeurs routiers avant de séduire les clients en zones rurales. Aujourd'hui, l'Inde est le marché à plus forte croissance pour le groupe, avec plus de huit millions de nouveaux utilisateurs de téléphones portables chaque mois. ...

FICHE ENTREPRISE NOKIA INDE

Création : 1995.
Secteur : téléphonie, R&D, production.
Siège : Gurgaon (47 bureaux et présence dans plus de 170 villes dans le pays).
Employés (2008) : plus de 15 000 (en comptant les Nokia Siemens Networks).
Chiffre d'affaires (2009) : 2,809 milliards d'euros.

...

Conjuguer qualité et service personnalisé

La conception de produits adaptés aux marchés n'est qu'une des facettes de la glocalisation, selon Shiv Shivakumar. L'autre dimension consiste à offrir des services et des applications contextualisés. Dans les pays émergents comme en Inde, cette offre est conçue spécialement pour favoriser la prospérité économique et la qualité de vie des clients ruraux, avec notamment :

- **Les outils Ovi Life** : une gamme de services d'information sur l'agriculture (tout sur les dernières techniques), l'éducation (apprendre l'anglais, par exemple) et les loisirs (consulter les résultats du cricket).
- **Le service Mobile Money** : transfert de fonds, paiement de factures, achat de biens et services en ligne. Sans frais annuels ni exigence de solde minimum, ces services sont un moyen efficace pour les populations rurales de gérer leurs comptes.

Mutualiser les ressources

« Des investissements sont toujours nécessaires pour mettre au point une nouvelle technologie. D'où l'intérêt de déterminer l'importance du besoin local

et d'adapter ses investissements en conséquence : si la demande est suffisamment importante, nous y consacrons des efforts de R&D ; sinon, nous mutualisons les ressources. C'est ce que nous avons fait pour un grand nombre de modèles, comme les téléphones à écran noir et blanc, peu coûteux, et les téléphones à cartes mémoire, qui sont vendus à la fois en Afrique, en Asie du Sud-Est et en Inde », explique Shiv Shivakumar.

Mettre en pratique la *reverse innovation*

Autre excellent moyen pour rentabiliser un investissement glocal : la *reverse innovation*, qui consiste à importer sur les marchés développés des technologies initialement conçues pour les pays émergents. Nokia observe ainsi en permanence comment les clients africains et indiens utilisent ses téléphones pour proposer de nouvelles fonctionnalités aux clients occidentaux. Par exemple, au Ghana et au Maroc, les experts de Nokia ont remarqué que les propriétaires utilisaient leur téléphone pour des conversations en groupe, ce qui a conduit la firme à intégrer des haut-parleurs plus puissants sur certains de ses modèles vendus en Afrique. Une

option qui a ensuite été incluse dans plusieurs modèles vendus aux États-Unis, pour permettre aux jeunes populations de regarder des vidéos à plusieurs. Pour Shiv Shivakumar, « s'inspirer de diverses pratiques culturelles peut profiter à l'ensemble des segments du marché ».

Rester au plus proche des clients

Pour donner vie à sa vision d'un « monde où chacun peut être connecté », Nokia s'efforce d'être physiquement présente partout. Notamment pour observer ses clients et bien comprendre leurs attentes. Ainsi, Nokia Inde a aujourd'hui l'un des plus importants réseaux de distribution dans le pays, avec 150 000 points de vente. L'objectif est de fournir un service constant et de classe mondiale, pour renforcer en permanence la confiance dans la marque. Mais, comme le rappelle Shiv Shivakumar, « la confiance ne repose pas sur un simple discours de vente uniforme. Seul un service de proximité performant et stable permet de conserver la confiance des clients. Et se soucier des besoins locaux ne peut pas faire de mal non plus ». ■



Quatre étapes pour relever le défi de la glocalisation

Adapter une marque mondiale ayant une identité forte aux besoins locaux n'est pas aisé. Pour adoucir la transition, Shiv Shivakumar conseille aux entreprises de :

1. Comprendre le marché local : chaque pays a des caractéristiques et des préférences particulières. L'entreprise doit comprendre les ressorts de chaque marché *avant* de s'y implanter.

2. Définir les segments avec soin : l'intégration des pays émergents au marché mondial multiplie les clients potentiels et donc les segments de marché.

En fonction du type de produit, du positionnement de la marque et de la disponibilité des canaux de distribution, les firmes doivent décider quels segments elles ciblent.

3. Choisir les bons canaux : être au bon endroit au bon moment, mais sur les marchés émergents, cet adage est plus facile à dire qu'à faire. De nombreuses marques mondialisées sont habituées aux chaînes d'hypermarchés, alors que le commerce de détail domine dans ces économies. Lorsqu'une marque veut devenir « globale », elle doit sélectionner avec soin les canaux de distribution adaptés à la réalité du terrain.

4. Ne pas oublier la base de la pyramide : dans les pays en développement, la clientèle la plus pauvre n'est pas capable de payer des prix élevés, mais ne veut pas sacrifier la qualité pour autant.

De plus, les marques locales proposent déjà des produits de qualité à des prix modiques. Le succès des marques mondialisées sur ces marchés dépend donc de leur capacité à s'adapter aux conditions et besoins locaux.

Source : Martin Roll, *stratégie d'entreprise et positionnement de marque* (www.martinroll.com).

Free Beer

De l'open source à la glocalisation

D'après « L'avenir est aux entreprises Y » (*Enjeux les Echos*, juin 2010), « "Free" Danish Beer Makes a Splash » de **Clark BOYD** (BBC News, juillet 2005) et « Online Beer Firm Gets Straight to the Point » de **Ruth MORTIMER** (*Brand Strategy*, septembre 2005).

Que font des étudiants qui ont accès au code source d'une bière ? Ils fabriquent le breuvage qui correspond le mieux à leurs attentes ! Un peu plus de guarana au Mexique, une pincée de malt supplémentaire en Irlande, de l'extrait de riz à Taïwan. Avec Free Beer, l'open source devient l'étape la plus aboutie de la glocalisation.

Comment faire entendre sa voix face aux marques mondiales, telles Heineken, Budweiser, Carlsberg ou autre Tiger, sur un marché ultra compétitif à travers le monde ? En étant non seulement totalement différent, mais surtout en proposant un mode opératoire inédit : ce sont les consommateurs eux-mêmes qui vont définir la bière qui correspond le mieux à leur goût et qui sera fabriquée à partir d'une recette mise à disposition de tous gratuitement. C'est le pari un peu fou de quelques étudiants danois en 2005 ; en moins d'une dizaine d'années, ils auront conquis les campus de Rio, Djakarta, Los Angeles, Taïwan ou Mexico avec une belle illustration du concept de glocalisation. Aujourd'hui plus d'une dizaine de variantes de la Free Beer sont brassées à travers le monde et le projet a même fait des émules, telle la marque de bière « Le baiser de la Princesse » (Suisse), dont le principe est identique à celui de la Free Beer.

Naissance d'un concept révolutionnaire

Tout a commencé dans le cadre d'un atelier organisé par le collectif d'artistes danois Superflex pour les étudiants en informatique de la Copenhague Info-

mation Technology University. « On réfléchissait à un moyen d'étendre les méthodes de partage et d'échange de ressources en vogue dans le monde numérique, de transférer la philosophie du logiciel libre (*open source*) à un produit concret du quotidien. L'idée est née d'utiliser quelque chose d'aussi universel que la bière, car à l'image de l'industrie logicielle où des Microsoft gardent les codes de leurs programmes et applications propriétaires, les brasseurs de bière comme Heineken protègent et gardent secret leurs recettes¹ », racontait Rasmus Nielsen en 2005 à la première chaîne de télévision danoise. Ainsi, début 2005, pendant plusieurs mois, étudiants et artistes planchent sur le « code source » d'une bière libre de droit et mettent en place une recette tout ce qu'il y a de plus traditionnelle, à l'exception d'un ingrédient qui la rend unique : le guarana, une plante amazonienne riche en caféine censée avoir un effet énergisant. La première version, ou version 1.0, de la bière ainsi créée porte le nom de « Vores Øl » (« notre bière »). La Free Beer est née, bière ou plutôt recette d'une bière qui est gratuite dans le sens de la liberté, non pas dans le sens de la gratuité (d'où son nom)².



Une étiquette à coller sur les bouteilles.

Un modèle qui s'exporte dans le monde entier...

La recette, le nom et le logo sont ensuite publiés sous licence Creative Commons : la Free Beer et ses attributs peuvent donc être librement utilisés et ce, par n'importe qui. De par sa licence, cette bière incite quiconque à améliorer la recette et à la redistribuer, à condition de maintenir le produit libre de droit, de garder son nom et de créditer les auteurs originaux. La réussite du projet est de voir dans la continuité des brasseurs proposer de nouvelles bières *open source* basées sur les recettes des différentes versions de la Free Beer. Aujourd'hui, les Free Beer en sont déjà à leur version 4.0 ! Et ce qui aurait pu rester une anecdote dans le monde de la bière a rapidement pris de l'ampleur à travers le monde. « Nous avons reçu des tas de questions de petits brasseurs au Mexique, au Brésil et même en Afghanistan. L'Afghanistan, c'était fou !³ », se souvient Rasmus Nielsen qui souligne également que si le concept d'une bière *open* ...

... *source* est en lui-même séduisant, aucun doute que l'idée d'offrir la possibilité à des consommateurs d'adapter la recette en fonction de leurs goûts est également pour beaucoup dans son succès.

... et qui séduit les grands brasseurs

Un succès tel que certains brasseurs bien implantés décident d'ailleurs de prendre part à l'aventure. Un exemple : en 2010, les organisateurs de la Biennale d'art contemporain de Taipei à Taïwan collaborent avec le groupe Taiwan Tobacco and Liquor Corporation, leader du marché taïwanais avec sa Taiwan Beer pour présenter le processus de fabrication d'une Free Beer locale. Un choix pas si étonnant de stratégie de glocalisation pour un groupe qui, dès le début des années 1960, ajoutait un ingrédient régional à base de riz pour donner une saveur particulière à sa bière et mieux séduire le consommateur asiatique. De 2008 à 2010, la Biennale avait sollicité North Taiwan Brewing pour ce faire ; le choix de Taiwan Beer en 2010 montrait que n'importe qui, sur un même marché, pouvait utiliser et améliorer la recette (et donc apporter une véritable valeur ajoutée sur un bien à partager). Mais son tout premier objectif était surtout de questionner le système en place de copyright et de commerce en montrant que tout le monde pouvait tirer profit de la Free Beer !

L'open source, un modèle rentable ?

Si plus d'une centaine de particuliers brassent aujourd'hui leur propre Free Beer, ce modèle de bière *open source* n'a jamais eu pour vocation de détrôner les géants de l'industrie. Certains y verront la limite même de la glocalisation, reprenant l'idée que le sur-mesure ne peut rivaliser avec des modèles standardisés qui tirent inévitablement les coûts vers le bas. À tort, si l'on considère par exemple le cas de Brewtopia, bière australienne lancée en 2005 sur le même principe de customisation, dont le chiffre d'affaires dépassait le million de dollars après seulement un an d'exploitation. Dans un monde de recettes secrètes, Brewtopia a fait le pari de mobiliser les internautes pour qu'ils conçoivent eux-mêmes la bière



Free Beer produites à l'occasion de la Biennale d'art contemporain de Taipei, 2010.

de leur rêve. L'idée est née en 2002 dans la tête de Liam Mulhall, ancien de chez Red Hat. Avec deux amis, il crée le site web Brewtopia.com.au et invite 140 contacts à partager leur conception de la bière idéale. En quelques semaines à peine, la communauté atteint les 10 000 membres. Leurs avis permettent de concevoir une nouvelle marque de bière dont le goût, la couleur, le taux d'alcool, le logo et l'étiquette sont élaborés de manière collaborative ! Pour limiter les frais liés à la distribution, les trois associés décident de tout commercialiser via leur site web. En 2007, ils comptent 50 000 clients et se lancent dans le vin, l'eau minérale et

le café. Selon Liam Mulhall, 75 % du business de Brewtopia repose toujours sur le sur-mesure : si la recette elle-même est intangible, les clients créent leurs propres marques et leurs propres étiquettes. Coup de pub ? « Pas du tout ; donner les rênes au client est aujourd'hui le meilleur moyen de faire du business, au point où nous avons fait l'objet d'étude de cas de la part de Microsoft, *FastCompany* ou le *Financial Review* ! » déclare Liam Mulhall sur son site.

Free Beer, Le Baiser de la Princesse, Brewtopia... Le projet Free Beer avait pour ambition initiale de montrer que la philosophie de l'*open source* n'est pas réservée au monde informatique. Carton plein ! Il aura aussi prouvé tout l'intérêt d'intégrer les consommateurs le plus en amont possible de la chaîne de création de valeur. ■

1. « La bière philosophale », *Libération*, septembre 2005.
2. Une légende urbaine raconterait que cette bière fut conçue en réponse au fameux leitmotiv de Richard Stallman (programmeur et activiste pour le logiciel libre) : « Free as in free speech, not as in free beer », transformant ainsi l'idée que si la bière peut être gratuite, sa recette est gardée jalousement, en une idée correspondant bien plus au mouvement du logiciel libre, où la bière puisse être considérée comme libre, en plus d'être (parfois) gratuite.
3. « "Free" Danish Beer Makes a Splash », Clark Boyd, BBC News, juillet 2005.

Quatre règles pour faire participer les clients

1. **Ne pensez pas région mais segment** : un étudiant en informatique danois peut avoir plus de points communs avec un son homologue américain qu'avec un individu d'une autre génération vivant dans la même ville que lui.
2. **Visez gros** : la production collaborative suppose de recueillir les avis d'un vaste échantillon de consommateurs potentiels. Plus les avis sont nombreux, plus le produit développé a de chance d'atteindre sa cible.
3. **Voyez au-delà du produit** : invitez non seulement les clients à concevoir le produit qu'ils consommeront, mais donnez-leur également la possibilité de participer à l'élaboration de la marque que vous lancez (logo, couleurs...).
4. **Choisissez le bon vecteur de communication** : en matière de produits innovants et collaboratifs, le marketing traditionnel est généralement moins efficace que le bouche-à-oreille. Pour vous faire connaître, investissez les médias sociaux.

À RELIRE DANS *BUSINESS DIGEST*

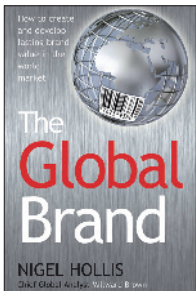
■ INNOVER : LE CLIENT, L'IDÉE, LA TECHNO, L'ÉQUIPE, DONC LE BUSINESS

Partir du client, passer par le designer, continuer par la techno, terminer en business : tel est le point de vue de Tim Brown dans *Change by Design*. Les idées révolutionnaires, même celles qui le sont moins, ne tombent pas du ciel. Elles sont souvent le fruit de l'observation quotidienne de notre environnement. Et innover en pensant D'ABORD client est la première pierre d'une innovation organisationnelle qui roule. Mais l'idée, le client, la techno, le *business plan* ne font pas tout. Un processus de créativité et d'innovation performant repose avant tout sur les équipes qui l'exercent. D'après *Change by Design*, de Tim Brown, Harper Business, septembre 2009, et une étude de cas sur Google, février 2010.

Business Digest n° 204, mars 2010.

■ QUAND HARRY POTTER INSPIRE LE MARKETING

Pourquoi les marques ne pourraient-elles pas évoluer avec leurs consommateurs ? Le petit sorcier semble inspirer plus d'un professionnel du marketing. En 2007, Frédéric Dalsace, professeur à HEC Paris, a proposé un concept salué par la *Harvard Business Review* dans la liste de ses « idées les plus innovantes » de l'année 2007 baptisé le « Harry Potter marketing ». D'après l'entretien de Frédéric Dalsace avec *Hommes & Commerce* : « Harry Potter marketing », *recherche@hec* n° 1, (février-mars 2008), et les interviews de Clara Agustin, professeur à l'Instituto de Empresa (Madrid, Espagne), et Bernard Cova, professeur à Euromed Marseille. *Business Digest* n° 183, avril 2008.



THE GLOBAL BRAND: HOW TO CREATE AND DEVELOP LASTING BRAND VALUE IN THE WORLD MARKET

De Nigel Hollis, Palgrave Macmillan, mars 2010.

Saviez-vous qu'au Royaume-Uni, Budweiser a dû assombrir la couleur de sa bière pour mieux coller aux attentes des consommateurs locaux ? Les Anglais pensent en effet intuitivement qu'une bière claire est forcément légère... incompatible avec l'idée qu'ils se font d'une bonne pinte !

C'est l'un des nombreux exemples de glocalisation que Nigel Hollis, *Executive Vice President* et *Chief Global Analyst* chez

Millward Brown (cabinet de conseil en marketing), a identifié à travers le monde. Pour lui, les approches académiques et les matrices des *business schools* (type modèle des cinq forces de Porter ou les quatre P du marketing mix) ne sont plus totalement appropriées pour relever les défis qui se présentent aujourd'hui aux marques à travers le monde. Son approche du marketing glocal en cinq étapes : présence, pertinence, performance, avantage par rapport à la concurrence et création de lien, s'adresse à tous les managers qui veulent tirer parti du pouvoir d'attraction local de leurs marques afin de trouver des relais de croissance globale.

Plus d'infos sur <http://www.theglobalbrandonline.com> ou sur le blog www.mb-blog.com.



LE GLOCAL MARKETING

De Myriam Camara, *Le Génie des Glaciers*, janvier 2009.

Faire le tour du marketing glocal en 60 pages ? C'est ce que propose Myriam Camara avec *Le Glocal Marketing* publié dans la collection Les Mini-Génies qui a pour but de permettre aux managers pressés de passer en revue un sujet stratégique en un minimum de temps. Associant théorie et pratique (notamment grâce à de nombreux exemples concrets), cet ouvrage donne des conseils, des méthodes et même des contacts aux dirigeants qui veulent réconcilier problématiques

locales (niveau de vie, culture, besoins...) et contraintes économiques de la mondialisation. À travers le marketing, le commerce, la négociation et la publicité, Myriam Camara, consultante en stratégie internationale qui enseigne par ailleurs dans plusieurs *business schools*, donne des clés aux dirigeants soucieux de découvrir de nouvelles opportunités de croissance dans « le village mondial ».



SUR LE WEB

Le site web d'Interbrand

<http://www.interbrand.com/>

Classements, vidéos, graphiques, études, enquêtes d'opinion... le site web d'Interbrand, cabinet de conseil créé en 1974 et pionnier dans l'accompagnement au développement international des marques, est riche en ressources documentaires. En particulier, le blog <http://blog.interbrand.com/blog/> régulièrement mis à jour par les consultants du groupe, permettra aux dirigeants de garder un œil ouvert sur la stratégie des grandes marques internationales.