

**cas d'école** ) PAR JEAN WATIN-AUGOUARD

Première marque de bière dans le monde en terme de présence, Heineken entend prolonger son succès grâce à une plateforme de marque commune aux 170 pays où elle est commercialisée.



# Heineken, saveur unique

**T**reize mille bouteilles de bière Heineken sont consommées toutes les minutes dans le monde.

Heineken est née sous une bonne étoile. Dès sa naissance, elle était "internationalisable". Pour exporter une bière sur les cinq continents, il faut lui assurer une qualité constante. Gerard Adriaan Heineken, première génération, y parvient en créant une souche pure de levure, baptisée "levure A", qui entre dans la composition de la bière depuis 1886. Grâce à un système



de réfrigération et à la pasteurisation, la bière peut voyager. Après le procédé industriel, le deuxième défi fut celui de l'exportation. Il fut relevé par le fils de Gerard Adriaan, Henry, qui créa la première licence, à Singapour. Puis il revint à Alfred, troisième génération, de faire de Heineken un produit d'image dans plus de cent soixante-dix pays, attestant que "Beer can travel". Ne dit-on pas au sujet de Heineken : "Née à Amsterdam, élevée par le monde" ("Born in Amsterdam, raised by the world")? Elle répond à un principe intangible : un produit au goût et au conditionnement identiques quel que soit le pays : bouteille verte, étoile rouge, feuille de houblon, étiquette. Le credo d'Alfred Heineken était :

"Je ne vends pas de la bière, mais de la chaleur humaine et de la gaieté." "Le nom Heineken est un don du ciel, disait-il encore. C'est un nom de bière avec une consonance légèrement germanique et un semblant de diminutif qui appelle l'affection."

"Quel que soit le pays où on la consomme, la bière Heineken porte le même nom et se prononce de la même façon, souligne Laurent Delmouly, marketing manager chez Heineken France. Seul l'accent local fait la différence, et dans un pays comme la Chine où la lecture phonétique est courante, nous avons apposé au dos de la bouteille une inscription en chinois pour faciliter la prononciation de la marque." Le succès de Heineken repose sur son mix mondial : la marque peut être promue localement de manière spécifique, mais elle propose dans le monde entier une recette unique et une même bouteille."

### "Cultures bière"

Afin de conserver les mêmes qualités gustatives et organoleptiques à travers le monde, la maison mère expédie par avion depuis les Pays-Bas, vers cent quinze brasseries disséminées dans soixante-cinq pays, la précieuse "levure A", qui va être utilisée localement pour le brassage de la Heineken. "La bière est un produit naturel qui contient 90 % d'eau, en conséquence la qualité d'une bière est fortement dépendante de la qualité de l'eau avec laquelle elle est brassée. C'est pourquoi, quand une de nos brasseries ne dispose pas d'une source naturelle sur site, nous sommes



amenés à acheter de l'eau pure pour garantir une qualité optimale du produit", précise Laurent Delmouly.

La bière ne se consomme pas de la même manière selon les cultures et les pays : en France, 65 % des ventes se font en grandes et moyennes surfaces, et 35 % dans le réseau hors domicile. En Italie, en Espagne ou au Royaume-Uni, la part de la consommation hors domicile est beaucoup plus élevée<sup>1</sup>. "Dans ces pays, les consommateurs se retrouvent plus souvent dans les bars pour partager un moment de convivialité, observe Laurent Delmouly, c'est plus encore que chez nous ancré dans leur culture et leur mode de vie. Déguster une Heineken chez soi ou dans un pub, où la qualité de la bière à la pression est valorisée, ne constitue pas la même expérience."

Pour être en phase avec les particularités de chaque marché, Heineken propose donc des produits qui répondent aux tendances de fond. Exemple frappant : les fûts pression de cinq litres ont en France plus de succès que dans les autres pays. "Plusieurs années de recherche ont nécessité la mise au point de cette technique exclusive de pression intégrée dans un mini-fût, rappelle Laurent Demouly. Le succès a été immédiat en France, où les amateurs de bière ont tout de suite reconnu le bénéfice du produit : une bière pression comme au café, mais qu'on déguste à la maison..."

Heineken a également su adapter son offre aux différents moments de consommation, en développant par exemple l'"Extra Cold", une bière servie dans des bars de nuit haut de gamme, tirée d'une colonne givrée garantissant un produit

1. Evolution des volumes Heineken (2007-2008) : Europe de l'Ouest, + 1,9 % ; Europe centrale et orientale, + 6,6 % ; Asie-Pacifique, + 12 % ; Amériques, - 1,3 %.



## cas d'école

entre 0 et 2° C, ce qui en diminue l'amertume et le rend plus désaltérant. Dans un établissement standard, une Heineken se consomme entre 4 et 6° C.

Le positionnement peut différer d'un pays à l'autre. En France, Heineken est une marque premium qui tire continuellement sa catégorie vers le haut. Aux Pays-Bas, son pays d'origine, elle a un positionnement de cœur de gamme. Commercialisée en Europe majoritairement dans des bouteilles de 25 et 33 cl ou dans des boîtes de 33 et 50 cl, Heineken propose ailleurs d'autres formats, comme aux États-Unis où existe une boîte de 70 cl qui répond à un besoin du marché. "Autre singularité du marché américain, souligne Laurent Delmouly, il nous a amenés à casser le dogme du brassin Heineken unique depuis plus de cent vingt ans : pour approfondir la gamme et en réponse à un de nos principaux concurrents, Bud Light, nous avons lancé la Heineken Premium Light, qui est devenue une référence du marché."

### L'étoile à suivre

"Heineken a pour ambition de créer l'histoire de la bière de demain, la marque a donc une logique de leader de la catégorie, quelle que soit sa prise de parole. Nous devons tirer la catégorie vers le haut, que ce soit par notre communication ou en créant des innovations de rupture, sur un marché assez conservateur", explique Laurent Delmouly. Certaines initiatives sont nées en France, comme la bouteille de quinze centilitres "Small", lancée pour les consommateurs occasionnels de bière et adoptée dans d'autres pays dont le Portugal. De même pour la célèbre bouteille aluminium, dessinée par



Ora-Ito pour le marché français puis exportée à l'international vers de nombreux marchés. Le fût pression, quant à lui, a été développé aux Pays-Bas.

Sur le plan de la communication, la marque préempte le territoire de la fraîcheur, à la fois physique et mentale. Singularité française en ce domaine : la loi Evin (1991). "Nous avons des impératifs de communication qui diffèrent, puisque nous ne pouvons pas mettre en scène des personnalités, alors qu'aux États-Unis, par exemple, des stars comme Brad Pitt ou Jennifer Aniston ont collaboré avec la marque, explique Laurent Delmouly. Nos campagnes de communication sont donc plus axées sur le produit. En France, nous n'entrons pas dans une logique mondiale, ce qui ne nous a pas empêchés de devenir le numéro un, montrant ainsi qu'une forme de souplesse dans la gestion d'une marque mondiale peut s'avérer payante quand elle est bien pilotée." Le slogan "For a fresher world", de création française, a dû être abandonné pour "so refreshing", plus en conformité avec la loi Evin.

Sur Internet, avec la future loi Bachelot, les règles devraient changer. En attendant, il y a déjà eu des événements marquants, comme le buzz mondial provoqué par le film Heineken Walk in the fridge, réalisé par TBWA aux Pays-Bas. "Ce film, dont le ressort créatif est finalement assez simple puisqu'il s'amuse de clichés, a traversé les styles de vie et les cultures dans de nombreux pays. La magie a opéré, et c'est devenu un cas d'école de communication sur Internet", souligne Laurent Delmouly. La

marque trouve aussi un écho mondial puissant par sa présence dans bon nombre de manifestations sportives de prestige, comme la Ligue des champions, où elle s'exprime à travers des valeurs positives de dynamisme, de fraternité et d'optimisme.

Une réflexion est actuellement menée aux Pays-Bas pour donner une base commune à tous les pays, une plate-forme de marque pouvant être déclinée localement. "Il y a beaucoup d'initiatives locales, ce qui est bon pour les affaires, dans la mesure où les modes de consommation fluctuent d'un pays à un autre, mais le groupe souhaite plus de cohérence dans l'expression de la marque Heineken, indique Laurent Delmouly. Par exemple en évitant d'avoir trop de modèles de verres différents, de copies publicitaires disparates." En somme, un retour aux sources. ■

"Le nom Heineken est un don du ciel. C'est un nom de bière avec une consonance légèrement germanique et un semblant de diminutif qui appelle l'affection."