



**UTOPIES** ©

**NOTE DE POSITION**  
#16 // Avril 2018

# **VERS DES PARTENARIATS MARQUES-VILLES :**

**COMMENT FAIRE DU LOCAL  
UN ÉLÉMENT CLÉ  
DE VOTRE STRATÉGIE ?**

De manière très surprenante pour ceux qui pensent résolument que l'heure de la mondialisation est venue, un nombre croissant de marques globales, comme Nike, Lululemon ou Uniqlo déploient désormais des stratégies marketing très locales, au plus proche des communautés où elles trouvent leurs clients, multipliant les programmations culturelles, les rencontres informelles et les sessions d'entraînement sportif. Il faut dire que les petites marques locales « cartonnent » auprès des consommateurs : selon une étude Kantar, menée dans 44 pays en 2016, elles représentent désormais 46% de la consommation mondiale et croissent deux fois plus vite que les marques internationales... De quoi inciter celles-ci à se remettre en cause et à tenter de mieux comprendre les attentes « localistes » des consommateurs.

## /// «LOCAL FIRST» EST LE NOUVEAU CREDO

Que ce soit dans l'organisation de la production – avec par exemple l'émergence de la conception sur mesure, des petites séries, de la micro-production décentralisée dans les fablabs, via du sourcing local ou même à travers des certifications locales (voir le succès du label « Produit en Bretagne »), le local a indéniablement le vent en poupe, boosté par le digital, et les marques s'en rendent évidemment compte. Sur le marché de l'énergie par exemple, le solaire, l'éolien ou la biomasse se développent à l'échelle du territoire, au plus près des ressources et de la consommation suivant un système de production décentralisé inscrit dans les réalités locales. Dans la foulée, le local touche également la gouvernance, avec des démarches d'appropriation locale des moyens de production, des formes juridiques alternatives telles que des coopératives, un accent mis sur les emplois locaux, le crowdfunding local, les liens forts construits avec les entrepreneurs présents sur les territoires...

Il faut dire que le local fait à tous points de vue sens en termes de durabilité... C'est le cas sur l'impact environnemental évidemment (réduction des transports, moindre impact sur le climat) mais aussi sur le plan du lien social (i.e. recréation d'un lien entre ceux qui produisent et ceux qui consomment dans une communauté...), de la diversité culturelle (lutte contre la standardisation des produits « made in world ») et de la résilience économique (vs la grande vulnérabilité des territoires qui dépendent trop des importations et des exportations).

Le local est par ailleurs le meilleur endroit pour intervenir sur plusieurs questions-clés du développement durable : ainsi la mobilité, le logement, la santé, la nourriture, les déchets, l'eau, la biodiversité... ne se jouent par définition que localement, là où vivent les gens, où sont posés les bâtiments, où sont consommés les aliments, où sont produits les déchets, etc.

C'est d'ailleurs pourquoi deux tendances majeures dans les nouveaux modèles économiques plus durables, que sont l'économie circulaire et l'économie collaborative, sont, par essence, locales : pour que les déchets des uns puissent devenir les ressources des autres, et pour que le partage ou la mutualisation se mettent en place de manière fluide, encore faut-il que les échanges entre les uns et les autres soient proches et simples.

Enfin, et plus spécifiquement, avec les difficultés rencontrées au niveau planétaire pour faire avancer les enjeux globaux, les villes apparaissent de mieux en mieux placées pour réaliser ces changements systémiques. Elles ont d'abord une importance croissante et objective à tous points de vue : 53% de la population mondiale vit en ville aujourd'hui et ce sera 65% en 2050 ; à l'échelle mondiale, les villes sont responsables de 70 % des émissions de CO<sub>2</sub> ; et 60 % du PIB mondial est désormais généré par environ 600 villes, qui affichent des taux de croissance bien supérieurs au reste des économies. Pour agir sur le développement durable aussi, les villes sont désormais une très pertinente échelle d'intervention - car elles peuvent travailler à la fois sur le comportement des personnes ainsi que sur les infrastructures (cas de la mobilité par exemple), combinant une approche ascendante (tirer des leçons des initiatives pionnières et de ce qui fonctionne sur le terrain) et une approche descendante (généraliser ces pratiques en changeant les réglementations, les normes, etc.).

## II// DES « NEXT PRACTICES » ÉMERGENT DANS TOUS LES SECTEURS...

Pas étonnant dans ce contexte que les marques développent de nouveaux partenariats avec les territoires, et tout particulièrement les villes, en essayant de combiner leur influence mondiale, les outils digitaux et l'action locale pour parvenir à un changement plus efficace et systémique sur leurs domaines d'intervention.

Parmi les approches qui émergent notablement, trois nous semblent tout particulièrement intéressantes :

### 2.1 PLACE-MAKING // Les lieux de commerce deviennent communautaires

La digitalisation de nos vies et l'individualisation des pratiques créent en retour un besoin de se reconnecter aux autres et au monde réel dans un contexte de proximité, de collectif et de partage. En parallèle, l'épuisement des ressources et la montée de modes de consommation plus raisonnés poussent les individus à rechercher un nouvel équilibre entre les biens matériels et les valeurs immatérielles, entre les activités gratuites ou à but « non lucratif » (liens familiaux et sociaux, don, troc, culture, loisirs, vie associative, sport...) et les échanges marchands. Du coup, les commerces évoluent : le numérique y rencontre l'expérience physique, la nature et la culture locales y sont également célébrées, le collaboratif et le collectif facilitent la personnalisation, la consommation libre de biens matériels se mêle au gratuit et au non-marchand...



« Pour devenir une très bonne entreprise globale, nous devons d'abord être une très bonne entreprise locale, et toucher les gens là où ils vivent. » déclare John C. Jay, patron du marketing d'**Uniqlo**. Et de fait, l'enseigne japonaise multiplie les engagements en ce sens : son « *flagship store* » de Londres accueille des expositions d'artistes locaux, son opération « *street tales* » invite ses clients à raconter les petites histoires et la grande histoire de leur ville sur des tee-shirts en édition limitée, et son initiative « *Uniqlo meets Toronto* » a consisté à s'installer dans cette ville via des partenariats avec quatre magasins indépendants très populaires localement, plutôt que d'ouvrir un magasin à son enseigne.

Un autre exemple est celui de la marque de vêtements de **yoga Lululemon**, dont le concept de magasin « *The Local* » se veut en réalité une plateforme pour la communauté locale – avec des espaces mis gracieusement à la disposition des professeurs locaux devenus « ambassadeurs » de la marque, des cours gratuits proposés aux clients, des expositions d'artistes des environs, des rencontres à l'attention des habitants du quartier, des actions de bénévolat local organisées par les boutiques, etc.

### 2.2 GROWING LOCAL // Les entreprises font du local un modèle économique

De manière croissante, l'impact positif local devient un modèle économique qui oriente les décisions de l'entreprise, qu'il s'agisse du sourcing, de la gouvernance, etc.

Ainsi la marque de montres **Shinola**, popularisée par Barack Obama, est née à Detroit pour prouver que l'on pouvait y faire renaître des emplois avec l'implantation d'industrie et la recherche de la qualité. Depuis 2012, elle a créé 200 emplois et est devenue une icône locale (les horloges publiques dans les rues de la ville sont des Shinola) – et son activité s'est étendue à la production de vélos, d'accessoires de maroquinerie et d'écriture et plus récemment encore à la construction et l'exploitation d'un hôtel, toujours 100% « *made in Detroit* ».



De son côté, l'enseigne de fast-food sain **Everytable**, toujours aux Etats-Unis mais du côté californien, est née à Los Angeles d'un programme de sensibilisation et d'éducation à la nutrition auprès des populations défavorisées. Pour remplir sa mission de rendre la nourriture saine et bonne accessible à tous, l'enseigne propose deux prix pour son menu : sur ses sept restaurants, trois sont implantés dans des quartiers aisés et facturent 8 dollars le menu, cependant que les quatre autres, implantés dans des communautés défavorisées, ne facturent que 5 dollars par menu.



Dernier exemple agro-alimentaire : la façon dont le traiteur **Zingerman's**, installé à Ann Arbor (Michigan) depuis sa création en 1982, s'est progressivement développé pour ouvrir des perspectives d'évolution à ses salariés – mais en priorisant le développement d'activités locales complémentaires à son business initial plutôt que le développement de ce business dans d'autres villes et Etats américains. Au fil des années, 500 emplois locaux dans quinze entreprises différentes ont ainsi été créés – dont une crèmerie, une boulangerie-pâtisserie, un restaurant, une boutique de bonbons et douceurs, un comptoir de torréfaction de café, une activité de « catering » pour des événements, mais aussi désormais une entreprise de formation pour d'autres entreprises souhaitant mener la même démarche !

Sur un tout autre marché, l'automobile, le modèle économique local semble impossible à cause de processus de décisions lourds et de l'implication de nombreux acteurs industriels très puissants. Pourtant, **Local Motors**, une entreprise fondée en 2007 à Phoenix, Arizona est en passe de bousculer définitivement cette idée reçue, avec son modèle économique qui se concentre sur la production en petite série et sur-mesure de ses véhicules conçus en « open-source » et fabriqués dans des micro-usines locales réparties dans cinq villes (Phoenix- Arizona, Knoxville-Tennessee, Las Vegas-Nevada, National Harbor-Maryland et Berlin- Allemagne), pour fabriquer à la demande ! Deux années suffisent avec cette approche (contre le triple dans l'industrie classique) pour développer un nouveau modèle,



Dans le même esprit, toujours outre-Atlantique mais avec une trentaine de restaurants dans 5 villes différentes, **&Pizza** donne la priorité au local, avec un design de ses restaurants systématiquement confié à des artistes locaux (comme le fait aussi l'entreprise cosmétique Aesop), un sourcing local pour les ingrédients de ses pizzas qualitatives, un programme « Little Giants » de partenariats avec des marques locales d'aliments ou de boissons qui sont proactivement incorporés aux menus (en illustration, l'exemple d'une petite marque de miel pimenté de Brooklyn), cependant qu'un autre programme « &Charity » soutient les associations locales par différents moyens (dons de pizzas pour l'aide aux défavorisés, vente de pizzas au profit d'associations un lundi par mois, etc.).



grâce à la mobilisation de quelques 50 000 contributeurs à la plateforme de co-design, à l'assemblage de pièces et composants de série pour la production du véhicule (dont une partie croissante peut être imprimée en 3D) et, surtout, à une production décentralisée. Tout cela pour un coût non-nécessairement prohibitif inférieur à 50 000 dollars.

Cette approche du « made in local » voire directement du « made in place », où le modèle économique est tout entier repensé pour que le produit soit fabriqué sur le lieu de vente ou à proximité immédiate, se développe sans aucun doute. En témoigne le succès des micro-brasseries qui représentent désormais 12% du marché américain et ont réussi en France aussi à réveiller le marché de la bière

(le nombre de micro-brasseries y aurait doublé en cinq ans, pour atteindre 900 en 2016)<sup>1</sup>. Dans un genre différent, le modèle économique d'**OpenDesk**, la plateforme de mobilier open-source fabriquée dans des ateliers locaux, est

regardé de près par un très grand nombre d'enseignes, car il révolutionne la façon dont les meubles sont produits et distribués, en éliminant les expéditions, les showrooms et le stockage aussi coûteux que chronophages.

### 2.3 LOCAL BRANDING // Les marques globales inventent le marketing local, au plus proche des gens

Enfin, la dernière tendance est bien celle de marques très globales qui inventent de nouvelles approches du marketing local axées sur le service aux communautés et la résolution de problèmes locaux plutôt que sur la vente à distance et en masse de leurs produits... Avec l'idée, naturellement, que cette proximité pourrait bien les rendre à la fois plus efficaces dans la poursuite de leur raison d'être sociétale mais aussi plus proches des gens et plus attractives pour leurs clients.



Ainsi le laboratoire scandinave **Novo Nordisk**, un groupe quasi-centenaire et leader historique sur les questions de développement durable, a-t-il lancé en 2014 son programme « *Cities Changing Diabetes* » avec deux partenaires principaux, le Steno Diabetes Center de Copenhague et l'University College de Londres. L'objectif est d'expérimenter de nouveaux moyens, dans huit grandes villes pilotes (dont Copenhague, mais aussi Houston, Mexico, Rome, Vancouver ou Shanghai...), d'accélérer l'efficacité de la prévention du diabète de type 2, dont les deux-tiers des patients vivent en ville. Pour cela, la priorité est la lutte contre l'obésité, avec notamment deux leviers principaux que sont l'alimentation et le sport – deux sujets qui supposent de pouvoir agir sur les comportements et sur les infrastructures locales. Le programme mène désormais des actions en ce sens avec plus de cent partenaires locaux, dont les équipes municipales mais aussi des universités locales, des associations de patients, des assureurs, des entreprises, etc.



Même approche chez **Nike**, qui est passé en quelques années d'un vendeur de chaussures et d'équipements sportifs à une marque dont la vocation est d'inciter chacun

à faire du sport, là où il se trouve. Pour cela l'entreprise affirme dans son rapport de développement durable que son objectif est d'avoir un impact local – puisque tous les sports sont par définition liés à un lieu particulier, à un terrain de sport formel ou improvisé dans un environnement donné. C'est donc désormais officiellement que la stratégie de Nike comprend désormais la promotion de l'activité physique dans toutes les villes où la marque est présente, en partenariat avec les acteurs locaux, publics et privés. Naturellement les applications smartphone Nike +, qui permettent à chacun de faire partie de la communauté Nike, de suivre son activité physique, de la géolocaliser et de la partager sur les réseaux sociaux, font partie de cette approche. Dans le même esprit, les Nike+ Run Clubs organisent sous le slogan « *Join the free revolution!* » des sessions de running régulières et gratuites dans les principales villes où la marque est présente : les clients (comme les non-clients) peuvent y rencontrer des coureurs locaux qui partagent leur passion, et bénéficier d'encouragements et de conseils pour progresser.

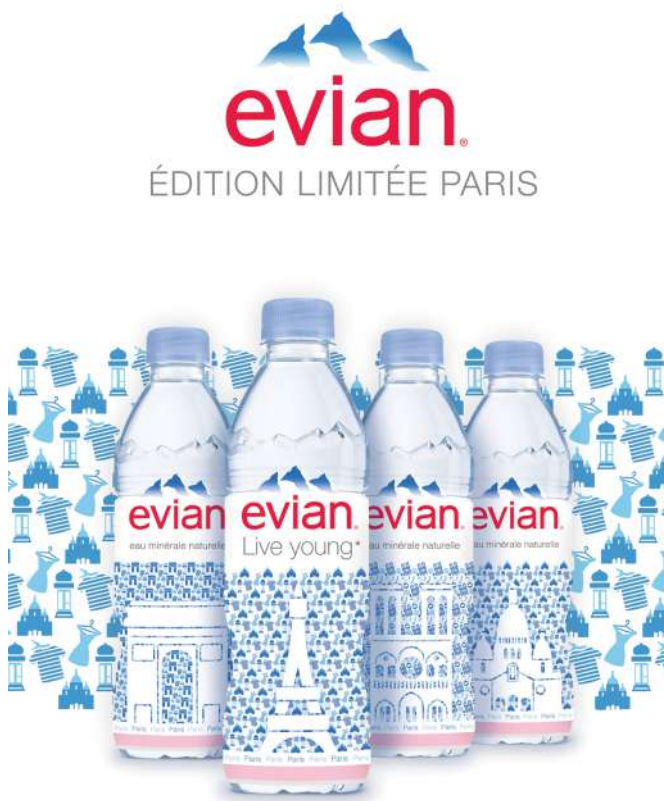


Une initiative de longue haleine qui n'a pas manqué de faire réagir ses concurrents : **Adidas** s'est notamment illustré en 2015 avec la Boost Battle Run, un événement opposant des équipes de runners recrutés dans différents quartiers de Paris. Pour stimuler les participants, chaque quartier possédait ses armoiries, réalisée par le grapheur Frank Pellegrino. Au total, dix célèbres quartiers de Paris se sont affrontés (Abbesses, Bastille, Batignolles, Belleville, Bir-Hakeim, Jaurès, Odéon, Pigalle, République, Sentier), avec à chaque fois des entraînements hebdomadaires, des runs mensuels suivis de soirées festives... sans oublier les réseaux sociaux sur lesquels la compétition faisait rage également. Bilan des courses : plus de 10 000 runners inscrits (pour un objectif initial de 1000 participants), 2,5 millions de contacts touchés sur les réseaux sociaux, et plus de 400 retombées dans les médias nationaux et locaux sur les 10 mois d'activation (dont la moitié pour la finale) ! Depuis l'initiative s'est pérennisée et les clubs locaux poursuivent leur activité...

<sup>1</sup> : Les Echos, « Les microbrasseries réveillent le marché de la bière en France », M.J. Cougard, 02/02/2017

Enfin, **Danone** s'est essayé à l'exercice depuis 2016, en lançant de manière expérimentale les Danone City Units, à Paris, Moscou et New-York. L'objectif : être plus proche des communautés locales pour mieux répondre à leurs besoins avec les différentes marques et produits du groupe. A Paris, l'initiative a par exemple permis de créer plus de transversalité et de mutualisation entre les différents métiers (eaux, alimentation pour enfants, produits laitiers), mais aussi de s'associer de manière plus stratégique à des événements locaux avec plusieurs marques du groupe (comme La Parisienne qui rassemble chaque année 40 000 coureuses, We Love Green, un festival local de musique et d'écologie, ou encore Taste of Paris un événement gastronomique hyper-parisien), de mener des partenariats innovants avec

des start-ups de la food-tech, ou encore de travailler plus finement les commerces de proximité indépendants (cafés et terrasses, kiosques de presse, épicerie de quartier, etc.) tout en leur proposant des produits personnalisés comme la « city-bottle » Evian et Badoit. A Moscou en un an, avec une approche similaire, les ventes du groupe ont augmenté de 10%.



## //CONCLUSION : QUELLE MARQUE LOCALE ÊTES-VOUS ?

Comme évoqué plus haut, l'intégration de la dimension locale aux stratégies de marques est encore un sujet émergent. Pour conclure cette note et faire le point sur vos avancées en la matière, ou sur votre point de départ si cette démarche est totalement nouvelle ou non-formalisée à date, nous avons compilé quelques bonnes pratiques issues ou adaptées du questionnaire co-élaboré par B Corp et BALLE (Business Alliance for Living Local Economies, initiateur

outré-Atlantique du mouvement BCorp). En étudiant ces options et en cochant celles qui vous concernent, peut-être trouverez-vous déjà quelques pistes de réponse pour orienter vos réflexions et les pratiques futures de votre entreprise ou de votre marque. Peut-être en retirerez-vous aussi des interrogations nouvelles... Et au fond ce sera sans doute aussi un pas utile, car « un problème bien posé est à moitié résolu » disait Bergson.

## CHECK-LIST DE LA MARQUE LOCALE

- ❑ L'actionnariat de ma marque ou de mon entreprise est majoritairement localisé dans la région où le produit final est utilisé.
- ❑ Le siège social et/ou la principale unité de production de ma marque sont situés localement, dans la région où le produit final est utilisé.
- ❑ La marque exploite un réseau de boutiques (vente au détail) localisé dans la région où le produit final est utilisé.
- ❑ La marque propose une offre spécifique (produits ou services, activités marchandes ou gratuites) mise en avant pour sa dimension locale particulière.
- ❑ Les principaux fournisseurs sont des entreprises situées localement, dans la région où le produit final est utilisé.
- ❑ La marque ou l'entreprise a noué des partenariats originaux de collaboration avec d'autres entreprises locales.
- ❑ La marque propose à ses clients et salariés locaux de participer à l'essor d'initiatives locales via du bénévolat ou du crowdfunding.
- ❑ La marque mène des initiatives de dialogue originales avec ses clients, fournisseurs et autres parties prenantes locales.
- ❑ La marque ou l'entreprise accorde une place importante à la création d'emplois locaux et mène des activités particulières d'accès à l'emploi pour des communautés défavorisées localement.
- ❑ La marque reverse une partie de ses bénéfices à des organisations caritatives locales.
- ❑ La marque soutient activement une association industrielle ou commerciale pour encourager la croissance des entreprises locales.

# UTOPIES<sup>®</sup>



**Auteur :**

Elisabeth Laville

**Contributeurs :**

Sophie Labbé, Anaïs Denoits, Michel Barreteau (mise en page, graphisme)

