

L'innovation et son écosystème



La connaissance plus fine des consommateurs, permet, aujourd'hui, mieux qu'hier, de mieux répondre à leurs attentes et d'enrichir le portefeuille de marques sans rompre le contrat de confiance

Entretien avec Thierry Billot, directeur général adjoint de Pernod Ricard

Quelles transformations majeures ont marqué le management de la marque au cours des deux dernières décennies ?

Thierry Billot : Rassurons nos hommes de marketing : les règles de base de celui-ci n'ont pas changé. Il s'agit toujours pour nos marques d'avoir de l'impact, d'être reconnues, de développer un réseau d'ambassadeurs qui relaieront ses efforts et enfin, d'élargir la base des consommateurs fidèles. Ce sont sur ces principes que le succès de nos marques stratégiques s'est construit. Si ses fondamentaux restent les mêmes, le marketing est maintenant plus ciblé et plus précis au moment où les marques sont passées d'une approche nationale à une vision globale de leur développement. Il s'inscrit aussi dans une interaction quasi permanente avec les consommateurs. Avec le tassement de la croissance de la consommation dans les économies

matures, la sophistication des outils de segmentation a permis une connaissance plus fine des consommateurs et, en conséquence, une extension verticale ou horizontale du territoire des marques. La deuxième transformation est bien sûr celle du digital, qui est, en premier lieu, un outil ouvrant un nouvel espace de conversation entre une marque et ses consommateurs. Celui-ci a multiplié les occasions d'échange avec les consommateurs et les clients.

En quoi les nouvelles technologies, avec par exemple le développement des réseaux sociaux sur internet, peuvent-elles être considérées comme une opportunité pour les marques ?

T.B. : Une marque, c'est avant tout une histoire et une expérience. Avant l'arrivée des nouvelles technologies, l'histoire était surtout racontée par des campagnes



publicitaires alternant périodes denses et creuses, et un peu partagée grâce au travail des forces de vente (« Faites-vous un nouvel ami chaque jour », conseillait Paul Ricard). Aujourd’hui, la conversation est permanente dans ce nouvel espace qui est par ailleurs d’accès facile. D’autre part, les nouvelles technologies jouent profondément sur la nature de l’expérience que vit le consommateur. Une double exigence en découle : émerger et ne pas lasser le consommateur, ne pas être intrusif. Nous attachons beaucoup d’importance au contenu de cette discussion afin que celle-ci soit désirée et spontanée plus que subie.

En quoi le processus d’innovation permet-il, aujourd’hui, de mieux répondre qu’hier aux attentes réelles des consommateurs ?

T.B. : L’innovation n’est pas une innovation ! Elle a toujours été le fil des grandes transformations de l’industrie. Le lancement de Ricard en 1932 au moment de l’archidomination des apéritifs à base de vin en est un parfait exemple. Les fondations de l’innovation sont restées les mêmes : intuition, intention, expérimentation et prise de risque. L’intuition se nourrit de la curiosité, l’intention naît de la volonté stratégique, l’expérimentation permet de traduire rapidement en réalité les concepts et enfin, le risque est lié à l’inconnue que comporte toute réelle innovation. C’est la connaissance plus fine des consommateurs qui permet de mieux répondre à leurs attentes. Cela peut

Les fondations de l’innovation sont restées les mêmes : intuition, intention, expérimentation et prise de risque.

être répondre au désir de valorisation comme nous l’avons fait avec Chivas 18 ou 25 ans ou encore avec Absolut Elyx, proposition super premium de la marque. Il peut s’agir aussi de la recherche de nouveaux moments de consommation, auxquels nous avons répondu par exemple avec le lancement de Malibu Red, au croisement du rhum et de la tequila, ou encore de la rupture introduite par Absolut Tune que nous venons de lancer aux États-Unis, première « vodka effervescente », rencontre de l’univers de la vodka et de celui des bulles. Enfin, l’innovation a aussi pour objectif de dynamiser les sorties dans les magasins, notamment dans les périodes de forte activité. Nous avons ainsi lancé pour la fin d’année 2012 une série « Absolut Unique », chacune des quatre millions de bouteilles étant une composition esthétique unique, fruit d’une collaboration artistique avec un « robot-peintre ». Règle d’or : pour durer, toute innovation doit avoir un sens pour la marque comme pour le consommateur.

Comment ce processus est-il mis en place chez Pernod Ricard ?

T.B. : La créativité qui conduit à l’innovation est toujours un défi pour les organisations globales. À côté des processus de coordination naturellement nécessaires dans un groupe comme Pernod Ricard, nous associons liberté et contrainte : liberté dans l’imagination, mais tension du cadre stratégique. Accepter la divergence qui fait que l’idée de l’autre n’est pas toujours idiote, avant de converger vers une solution. Pour favoriser et pousser l’innovation, nous avons créé un écosystème de l’innovation : la fondation de celui-ci reste le dialogue permanent entre la vision globale de la marque et la connaissance du consommateur local de nos sociétés de distribution. Notre centre de recherche apporte l’expertise sensorielle et technique. Nous avons enfin pris deux initiatives pour aller plus loin encore. La première, celle de la création du BIG pour *Breakthrough Innovation Group*, petite structure vivante, j’allais dire respirante, à l’écart de nos structures traditionnelles et en complète immersion à l’extérieur de Pernod Ricard. La recherche de la « big idea », l’idée de rupture, est sa mission quel qu’en

soit le domaine : produit, contenant, services, expériences, technologies... La deuxième est la mise en place d'un fonds de l'innovation, le « Kangaroo Fund », ouvert en permanence à tous nos innovateurs, quelle que soit leur responsabilité. Nous avons ainsi reçu plus de 140 idées ; parmi celles-ci, une quarantaine ont été sélectionnées, et un petit budget a été alloué à chacune pour en affiner le concept. C'est le premier saut du kangourou à l'arrivée duquel nous avons retenu cinq projets pour le deuxième saut, celui du prototypage. La sélection finale pour le grand saut de l'expérimentation se fera en avril. Dernière pièce, enfin, de cet écosystème : notre réseau social d'entreprise, Pernod Ricard Chatter, qui favorise l'information et la circulation des idées tout en développant l'esprit d'entreprise. L'innovation est maintenant au cœur de nos comportements et cela marche : nous avons plus de trois cents nouvelles propositions dans nos derniers plans stratégiques.

Comment vos marques contribuent-elles à écrire l'histoire de la société (civile) ?

T.B. : Nous sommes des « créateurs de convivialité » comme le rappelle la signature de notre groupe. Nos marques s'intègrent dans des expériences de vie agréables et conviviales. Elles contribuent à créer des

Nos marques sont aussi très attentives au respect de l'environnement et des communautés sociales qui les entourent.

moments de partage et d'amitié, mais de manière toujours responsable ! Dit autrement, c'est bien du partage, de la rencontre avec l'autre que naissent les idées et la créativité. Cette signature est donc aussi une invitation à créer. Le groupe est également très impliqué dans le monde de l'art et de son rayonnement, comme l'attestent par exemple la Fondation d'entreprise Ricard, notre qualité de Grand Mécène du Centre Pompidou ou d'institutions comme le New Museum à New York, le Guggenheim à Bilbao et bien entendu la collaboration d'Absolut avec ce milieu. Nos marques, puisant leur origine dans des terroirs prestigieux, sont aussi très attentives au respect de l'environnement et des communautés sociales qui les entourent.

Comment relégitimer la marque aux yeux de ses pourfendeurs et de certains consommateurs ?

T.B. : Une marque se mérite et ses consommateurs sont aussi sa récompense. C'est un contrat de confiance, un trait d'union, entre le consommateur et le produit. C'est d'abord un sceau de qualité, un savoir-faire. La marque valorise aussi l'expérience, le moment ou l'occasion de consommation. Cela se construit avec le temps et tout contrat de confiance demeure fragile. Un bon équilibre doit être trouvé entre valeur délivrée et valeur perçue.

La marque corporate, Pernod Ricard, union de deux marques majoritairement vendues en France, rend-elle compte, à l'international, de la diversité du groupe qui ne réalise plus que 10 % de son chiffre d'affaires en France ?

T.B. : Pernod Ricard est un groupe d'origine française et entend le confirmer dans ses valeurs. Celles-ci imprègnent le groupe, ses collaborateurs, et ce, dans tous les pays où nous sommes présents. La marque corporate est utilisée dans le cadre de la communication institutionnelle ou bien à l'attention de nos clients. Quand nous nous adressons aux consommateurs, nous le faisons avec nos marques, l'univers de chacune d'entre elles étant unique. ■

