

# Connaissance client et communautés, le cocktail détonnant de Pernod Ricard

par

■ **Alexandre Ricard** ■

PDG de Pernod Ricard

■ **Antonia McCahon** ■

*Global digital acceleration director, Pernod Ricard*

## En bref

Pernod Ricard gère un portefeuille unique de marques mondiales, dont chacune entretient un imaginaire fort avec ses consommateurs, parfois experts passionnés. Avec le digital, l'entreprise a su se rapprocher de ceux-ci, en limitant le rôle des agences de communication et en valorisant les interactions au sein de communautés très actives. Après des années d'écoute de ses consommateurs sur les réseaux sociaux, Pernod Ricard a fait émerger de ces données une cartographie à jour de l'imaginaire attaché à chaque marque dans chaque pays et des moments spécifiques de consommation. Cette connaissance affinée permet au Groupe de mener des actions de marketing plus pertinentes, plus réactives et moins onéreuses : un bond en avant.

Compte rendu rédigé par François Boisivon

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

Séminaire organisé grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1<sup>er</sup> juillet 2017) :

Algoé<sup>1</sup> • ANRT • Be Angels • Carewan • CEA • Caisse des dépôts et consignations • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • ENGIE • ESCP Europe • FABERNOVEL • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • HRA Pharma<sup>2</sup> • IdVectoR<sup>2</sup> • La Fabrique de l'Industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique – DGE • Ministère de la Culture et de la Communication – DEPS • NEOMA Business School • Orange • PricewaterhouseCoopers • PSA Peugeot Citroën • Renault • SNCF • Thales • UIMM • VINCI • Ylios

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation

**Alexandre RICARD** : Si nous avons entrepris la transformation numérique de Pernod Ricard, c'est pour nous rapprocher du consommateur et créer de la valeur. Car les deux objectifs sont intimement liés. En 1932, lorsque Paul Ricard a créé la société, il donnait déjà comme consigne à ses collaborateurs : « *Faites-vous un ami par jour.* » Avec le digital, nous nous faisons chaque jour des milliers d'amis. La technologie, qui nous permet de "désintermédier" les marchés, nous semble une opportunité plutôt qu'une menace. La désintermédiation s'opère en amont – vers nos fournisseurs et notamment les agences de publicité – et en aval, car nous pouvons désormais nouer des liens directs avec nos consommateurs.

Cette évolution est très récente, et les *data scientists* n'existaient pas voici dix ans. Nous sommes aujourd'hui à un point d'inflexion : nous pouvons saisir l'opportunité qui nous est ainsi offerte et créer un avantage compétitif majeur, ou la négliger, c'est-à-dire probablement mourir. Cela vaut pour toute la chaîne de valeur.

Une place pour un match de football de quatre-vingt-dix minutes coûte 250 euros, alors qu'une bouteille de whisky Chivas (de 70 centilitres), dont l'élaboration demande douze ans, ne coûte qu'une trentaine d'euros. C'est dire combien il est important de comprendre les processus de consommation.

Nous utilisons l'outil digital pour créer de la valeur autour de quatre axes : il nous permet de mieux connaître nos clients et nos consommateurs ; nous sommes, grâce à lui, plus efficaces dans nos relations avec les médias et les agences publicitaires, ainsi que dans le ciblage de nos consommateurs ; nous ouvrons de nouveaux canaux de distribution grâce au commerce électronique ; enfin, nous accédons à des expériences et à des services nouveaux.

### Une meilleure connaissance des clients et des consommateurs

Nous venons de lancer un outil nommé PRIME, qui va nous permettre de mesurer en temps réel et sur des échantillons significatifs la santé de nos marques, à partir de l'écoute des réseaux sociaux, y compris de certains réseaux spécifiques réunissant des consommateurs à travers le monde. La collecte et le traitement des données avec des algorithmes adaptés nous aident, en outre, à identifier les marques concurrentes associées.

C'est parce que le consommateur a changé ses habitudes que notre industrie a changé. Les générations passées étaient fidèles à *un* produit, au point que l'on pouvait changer de bar ou de magasin pour le trouver. Le consommateur d'aujourd'hui est toujours fidèle, mais à *un répertoire* de produits, déterminés selon ses moments de consommation. Le premier moment de convivialité en France est l'apéritif, ciblé sur le pastis ou le Lillet, notre apéritif à base de vin. La vodka et le champagne correspondent à une autre expérience, celle de la consommation nocturne à grande énergie.

La réarticulation de notre stratégie sur ces moments de consommation constitue un énorme changement. C'est à travers eux que nous mesurons la *brand salience*, c'est-à-dire l'importance de la marque dans son univers concurrentiel. Les rosés et la bière, les cocktails et le Ricard sont tous concurrents sur le segment de l'apéritif. Nous ferons rarement une promotion pour du pastis en boîte de nuit ou pour de la vodka à l'apéritif ! Nous savons ce que boit le consommateur, avec ses amis, sa famille, ses collègues, en semaine ou pendant le week-end, qu'il s'agisse du produit ou de la marque, de l'expérience ou du rituel. En Chine, le mariage se célèbre autour de la marque Martell, au Cambodge, du Chivas dix-huit ans d'âge, en France, du champagne, tandis qu'aux États-Unis les cocktails jouissent d'une faveur de plus en plus grande. De la même façon, nous avons considérablement amélioré la connaissance de nos "comptes clés" – c'est-à-dire, si l'on prend le secteur café-hôtel-restaurant, la connaissance du type d'établissement (bar de jour ou de nuit, de quartier ou de sortie, etc.). Menu et consommateurs diffèrent d'un compte clé à l'autre.

Notre écoute sociale concerne le monde entier et nos cibles représentent environ quatre millions d'établissements sur toute la planète. Plus la segmentation est fine, mieux est adaptée la commercialisation. Aujourd'hui, l'acteur

du service commercial joue le rôle, pour prendre cette comparaison, d'un médecin généraliste, demain, grâce au digital, il sera "chirurgien" : la connaissance de nos clients et de la santé de la marque permettent de définir le plus précisément possible ses objectifs. Le digital permet d'analyser plus finement le *consumer insight*, c'est-à-dire la perception par le consommateur de tensions sur le produit, que la marque n'a pas encore résolues. C'est donc un puissant outil d'orientation de la consommation.

## Plus d'efficacité dans les relations avec les médias et la publicité

Pernod Ricard achète directement ses publicités sur les médias digitaux, et ses grands fournisseurs se nomment désormais Facebook, Twitter, Google, Instagram... Les agences ne jouent plus le rôle d'intermédiaire sur lequel elles touchaient une commission. L'économie est conséquente : sur 100 euros que nous investissions autrefois en dépenses de communication d'agence, 30 euros peut-être étaient alloués au message perçu par le consommateur. Ce sont aujourd'hui nos propres équipes qui réalisent ces achats programmatiques et nous garantissent un meilleur ciblage.

Un exemple permettra de mieux comprendre ce qui a changé. Un matin, voici quelques années, arrivant à New York, je découvre à la télévision, au moment du petit déjeuner, une publicité que j'avais lancée pour le whisky Jameson. L'heure n'était évidemment pas la plus propice pour sa diffusion. Je m'en inquiète auprès de la personne chargée du marketing, qui me révèle qu'elle a acheté un *package* auprès de l'agence, avec une remise de 80% sur ce créneau horaire! Quand bien même la remise eût été de 100%, cette campagne était à peu près inutile. C'est à 18 heures, sur la chaîne sportive ESPN, la plus regardée dans les bars en fin de journée, qu'il faut diffuser ce genre de publicité. Ce sont certes les tarifs les plus chers, mais c'est aussi l'emplacement le plus efficace. Nous pouvons aujourd'hui de plus en plus choisir nous-mêmes les supports et les moments de diffusion. Nous avons lancé, grâce à cette réactivité nouvelle, une campagne pour le Kalhua – *achetez une bouteille, elle vous tiendra chaud* – juste avant une tempête de neige. Une telle souplesse, une telle précision étaient auparavant impossibles.

La chaîne de *travel retail* fournit un autre exemple, particulièrement éloquent : les voyageurs sont ciblés de la réservation en ligne jusqu'à l'aéroport. Dès l'atterrissage, ils reçoivent sur leur smartphone les annonces qui les guideront vers le magasin où les attendent leurs produits préférés et où leur est accordée une remise. Dans leur chambre d'hôtel, ils trouveront dans le bar les marques dont ils ont l'habitude; un Chinois, qui n'aime pas le Ricard, appréciera le cognac Martell. Dans les couloirs des aéroports, nous nous efforçons de proposer au voyageur en transit des publicités pertinentes : au débarquement d'un vol chinois, les panneaux mobiles afficheront une campagne Martell tout le long de son parcours, si deux heures plus tard des Indiens atterrissent, ils seront exposés à une campagne Chivas, et si des Américains empruntent le même parcours, à la même heure dans l'autre sens, ils verront les images de la campagne Absolut.

## Augmenter le chiffre d'affaires avec le e-commerce

Le *e-commerce*, en forte croissance, demeure très minoritaire. Mais voici dix ans, nous n'avions que deux canaux de diffusion, la grande distribution et les cafés-hôtels-restaurants (CHR). Nous disposons aujourd'hui de trois canaux supplémentaires, tous trois impactés par le digital : le *travel retail*, le *e-commerce* et, plus surprenant, le *hometainment*, qui désigne les services offerts à domicile et les expériences qui vont au-delà des produits.

Le *e-commerce* représente aujourd'hui environ 2% de notre activité, mais devrait passer à 5% dans les trois prochaines années. C'est pour l'essentiel un accès indirect, via les sites de vente en ligne de nos clients de la grande distribution ou de *pure players* comme Amazon. Lorsqu'un client achète en grande surface, il est confronté à dix mètres linéaires de Ricard en rayon; s'il achète sur le site en ligne, la bouteille de Ricard n'est pas mieux mise en valeur sur son écran que celle de Pastis 51 ou la bouteille de pastis de l'enseigne. L'importance relative de la marque ne s'exprime plus. Nous devons donc adapter notre contenu. Nous avons développé un *plug-in*, que l'enseigne n'a qu'à télécharger, pour trois mille pages de référencement de produits, avec une photo et un descriptif traduit en dix-huit langues.