

Avec BIG, Pernod Ricard veut libérer la créativité

Avec le BIG (Breakthrough Innovation Group), Pernod Ricard s'est doté d'une structure d'*open innovation* inédite. Sa mission : imaginer les innovations de rupture de demain dans le monde des vins et spiritueux.

Entretien avec Alain Dufossé **



Alain Dufossé, à droite, et l'équipe du groupe BIG.

Quelle a été la genèse du BIG ?

Alain Dufossé : BIG fait partie d'un écosystème innovant, construit par Pernod Ricard à la suite d'une réflexion initiée en 2010 sur ses leviers de croissance. Après une décennie où le groupe s'était surtout focalisé sur l'intégration d'acquisitions majeures, une *task force* s'est réunie pour imaginer les moyens de diversifier son développement. Sa principale conclusion a été de distinguer l'innovation incrémentale de l'innovation de rupture. La première est organiquement hébergée dans l'organisation des sociétés de marques. En outre, un fonds intra-entreprise, le Kangaroo Fund, a été constitué pour faire émerger des projets de collaborateurs du groupe en ligne avec son activité. Actuellement, trois projets sont d'ailleurs en incubation. En revanche, l'innovation de rupture constitue un objectif spécifique et le choix a été fait de la localiser dans une petite équipe, placée à l'extérieur de l'organisation. Directement rattachée à la direction générale, elle dispose d'une autonomie de moyens, tout en

* ICAAL.

** Directeur général de BIG.



Pernod Ricard Innovation Day 2014.

© MARC-ANDRÉ DESANGES

gardant en ligne de mire la mission de Pernod Ricard. C'est ainsi qu'est né BIG, le 1^{er} janvier 2012 : ce département a été basé dans le quartier de la Bastille et compte aujourd'hui sept personnes. Ce ne sont pas des experts, mais des assembleurs capables d'associer différentes ressources autour d'un projet, en lien avec des designers, des artistes, des ingénieurs, etc. Il s'agit d'animer des équipes pluridisciplinaires « sourcées » en dehors de Pernod Ricard.

Comment cette structure s'est-elle mise au travail ?

A. D. : Sa première tâche a été de définir quel était le métier de Pernod Ricard. Il y a en effet diverses manières de l'exprimer, depuis la plus littérale, qui serait « fabricant et distributeur de vins et spiritueux premium ». Nous en sommes arrivés à l'idée que la signature « créateur de convivialité » était la meilleure, ouvrant grand le champ des possibles. De fait, notre vocation est de développer des projets pour inventer le futur de la convivialité. Ensuite, nous avons défini des plateformes d'opportunités, fondées sur des thématiques issues de phénomènes sociaux émergents qui modifient les modes de vie et de socialisation. Ils engendrent forcément un impact sur la convivialité, comme par exemple l'urbanisation et la diminution de la taille de l'habitat. Et ils ouvrent des interstices où l'on va déceler des besoins futurs.

Sur quelles qualités repose l'open innovation dont vous relevez ?

A. D. : Dans l'exécution, notre travail suppose avant tout une grande curiosité. Il y a plusieurs façons d'envisager l'open innovation. Mais si les moyens peuvent varier, elle consiste à mon sens à se tourner vers l'extérieur, sortir de la consanguinité et trouver de nouveaux regards. Nous avons surtout le devoir de ne pas dupliquer ce qui se fait déjà. Nos actions vont de la collecte d'intelligence à la mise à disposition de projets ; pour nous, la phase finale, c'est de nous rendre au siège de Pernod Ricard avec un *business plan* et des tests consommateurs. Nous ne sommes pas un *think tank* visant à produire des scénarios stratégiques. Nous devons veiller à être très « applicatifs ». L'intelligence est la matière première qui permettra l'idéation.

Où en êtes-vous après trois années d'existence ?

A. D. : Nous gérons aujourd'hui sept projets, dont un a été rendu public lors du second *innovation day* du groupe, le 28 janvier 2014. Gutenberg (Cf. encadré) a été imaginé au bout de neuf mois seulement et entre désormais en phase de pré-expérimentation. Nous allons finaliser les différentes couches qui le composent – packaging, digital, électronique, e-commerce... – et pourrons bientôt en délivrer une version bêta. Aucun délai ne nous est imposé, mais en communiquant sur Gutenberg, nous nous sommes mis la pression !

L'open innovation
consiste à se tourner
vers l'extérieur, sortir
de la consanguinité et
trouver de nouveaux
regards.

Et les six autres projets ?

A. D. : Nous les gardons naturellement secrets et nous poursuivons d'autres recherches. Je peux simplement dire que nous réactualisons nos plateformes d'opportunités pour nous ouvrir de nouveaux horizons. Gutenberg relevait de la plateforme *Augmented home entertainment*. Elle repose sur le besoin croissant de socialisation chez soi, le concept « ma maison, mon temple ». Aujourd'hui, recevoir est devenu de plus en plus ambitieux. C'est un phénomène qui va croissant, comme en témoigne la hausse de la consommation à domicile et la baisse hors domicile, et ce partout dans le monde, même si les causes en sont différentes : ici, nécessité de diminuer le taux d'alcoolémie avant de prendre le volant, là, souci de sécurité... Finalement, cela favorise le plaisir de recevoir chez soi comme source de valorisation, avec en corolaire la tendance du *do it yourself*. Gutenberg, c'est cela : comment enrichir l'expérience autour de nos marques à la maison ? comment les consommer autrement ? comment diversifier les expériences gustatives... avec en prime une nouvelle expérience d'achat B to C.

Concrètement, que signifie l'ouverture sur l'extérieur ?

A. D. : Nous disposons d'une équipe, baptisée Discovery, qui assure la veille et la prospective. Elle reste à l'écoute pour détecter des talents, rechercher des profils innovants, par le *networking* notamment. C'est un travail de fourmi, supposant de suivre quotidiennement plus de 800 sources. Nous disposons, par ailleurs, d'une équipe de correspondants dans une douzaine de villes. Au final, cela constitue sans doute un réseau de cinq cents personnes. Après, nous constituons des équipes de dix à vingt personnes par projet, en veillant à ce qu'elles soient véritablement internationales, pour mixer les cultures. Enfin, suivent les opérations de prototypage, puis de *delivery*, menant le prototype à l'expérimentation et au *business model*.

En quoi cette démarche est-elle porteuse de valorisation ?

A. D. : Nous intégrons ce critère, mais il n'est pas forcément discriminant. Nous ne nous interdirions pas de développer une idée très « rupturiste », même si elle n'appartenait a priori pas à un segment hyper premium. Toutefois, il faut bien que l'innovation créée de la valeur. Sinon, c'est qu'elle n'est pas une bonne idée, tout simplement, et que nous devons rester réalistes sur la capacité du marché à l'accueillir. BIG n'a pas d'objectif financier à court terme, mais le groupe attendra naturellement une répercussion directe des innovations que nous développerons. Sans négliger les bénéfices induits de ce type de structure : elle contribue indirectement à d'autres développements – nous participons d'ailleurs activement à Chatter, le réseau social interne de Pernod Ricard, via un blog spécifique – et elle constitue aussi un élément immatériel réel. Au passage, nous avons déjà déposé un certain nombre de brevets. ■



Gutenberg, le bar-bibliothèque de demain ?

Premier projet connu du BIG, Gutenberg ambitionne de réinventer l'expérience du cocktail à la maison. Il prend la forme d'une bibliothèque composée de « livres-contenant », renfermant chacun hermétiquement un spiritueux et connectés à une plateforme de services : de la simple livraison à domicile, déclenchée automatiquement en fonction du niveau du contenant, à toute une gamme de tutoriels autour de la mixologie (recettes de cocktails, offres personnalisées...).