

**2010 / 2011**  
RAPPORT ANNUEL



Pernod Ricard  
*Créateurs de convivialité*

## DENIS ROUVRE



Cette année, Pernod Ricard a confié 18 de ses collaborateurs au photographe français Denis Rouvre, pour une série photo détonante et innovante. Ses thèmes de prédilection sont l'Amérique profonde, l'homme, le sport, ou encore la peinture corporelle, qu'il traite avec un regard empreint d'humanisme et de respect. Il est désormais une référence parmi les portraitistes mondiaux, reconnu pour ses clichés de stars savamment mis en scène et mêlant humour, douceur et folie (Cannes 2011).

Audacieuse et à la pointe de la modernité, la collaboration fructueuse entre Denis Rouvre et Pernod Ricard est à découvrir au fil des pages de ce Rapport Annuel...

## SOMMAIRE

MESSAGE DE PATRICK RICARD, PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION .....	P. 01
INTERVIEW DE PIERRE PRINGUET, DIRECTEUR GÉNÉRAL .....	P. 04
<b>INNOVER POUR DES MARQUES PREMIUM.....</b>	<b>P. 08</b>
STRATÉGIE .....	P. 10
MARQUES ICÔNES.....	P. 18
MARQUES STRATÉGIQUES DE SPIRITUEUX PREMIUM.....	P. 24
MARQUES STRATÉGIQUES DE SPIRITUEUX ET CHAMPAGNES DE PRESTIGE.....	P. 35
MARQUES PRIORITAIRES DE VINS PREMIUM.....	P. 42
MARQUES CLÉS LOCALES.....	P. 46
PROTECTION DES MARQUES.....	P. 48
<b>INNOVER POUR DES MARCHÉS LEADERS.....</b>	<b>P. 50</b>
STRATÉGIE .....	P. 52
ASIE ET RESTE DU MONDE .....	P. 58
AMÉRIQUES.....	P. 62
EUROPE (HORS FRANCE).....	P. 66
FRANCE.....	P. 70
<b>INNOVER POUR UNE ENTREPRISE RESPONSABLE.....</b>	<b>P. 72</b>
STRATÉGIE .....	P. 74
HISTORIQUE .....	P. 78
ENGAGEMENTS RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE .....	P. 80
RESSOURCES HUMAINES.....	P. 82
CONSOMMATION RESPONSABLE.....	P. 88
ENVIRONNEMENT.....	P. 94
INITIATIVES CULTURELLES ET DE SOLIDARITÉ SOCIALE .....	P. 104
<b>INNOVER POUR UNE CROISSANCE RENTABLE.....</b>	<b>P. 110</b>
STRATÉGIE .....	P. 112
PANORAMA FINANCIER .....	P. 116
PANORAMA BOURSIER .....	P. 120
COMMUNICATION ACTIONNAIRES .....	P. 124

Ce document ne constitue pas le Document de Référence. Ce dernier a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF) le 28 septembre 2011. Il est disponible sur le site Internet du Groupe [www.pernod-ricard.com](http://www.pernod-ricard.com) et sur le site Internet de l'AMF [www.amf-france.org](http://www.amf-france.org).



**Version iPad**  
Retrouvez  
le Rapport Annuel  
2010/2011  
sur iPad.



# L'ESSENTIEL



Pernod Ricard  
*Créateurs de convivialité*

L'ESSENTIEL

Né en 1975 du rapprochement des sociétés Ricard et Pernod, Pernod Ricard est aujourd'hui le co-leader du secteur des Vins & Spiritueux. Croissance interne et acquisitions ont été les moteurs du développement d'un Groupe qui affiche son ambition : devenir le numéro 1 mondial des Vins & Spiritueux. Déjà leader du segment Premium, le plus dynamique de l'industrie, Pernod Ricard a fait le choix d'un modèle de croissance durable. Ce dernier repose à la fois sur une stratégie de montée en gamme, appelée la « Premiumisation », et une présence renforcée dans les nouvelles économies. ■

## DES FONDAMENTAUX SOLIDES

### LE MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT DE PERNOD RICARD REPOSE SUR CINQ PILIERS :

#### 1 — UN PORTEFEUILLE COMPLET DE MARQUES INTERNATIONALES PREMIUM

Depuis sa création et notamment au cours des dix dernières années de croissance externe accélérée, Pernod Ricard s'est constitué un portefeuille unique de marques Premium de dimension internationale. Ce portefeuille qui couvre l'ensemble des catégories de Vins & Spiritueux est aujourd'hui illustré par le concept de « la Maison des Marques ». Ce dernier regroupe les marques prioritaires du Groupe en trois pôles : le « Top 14 » qui comprend les 14 marques stratégiques de spiritueux et de champagnes, le pôle vin avec ses quatre marques de vins Premium et les 18 marques clés locales. Le Top 14 rassemble deux « icônes mondiales » – la vodka ABSOLUT et le scotch whisky Chivas Regal – sept marques de spiritueux Premium que sont le pastis Ricard, le whisky Ballantine's, l'Irish whiskey Jameson, le rhum Havana Club, le gin Beefeater, les liqueurs Malibu et Kahlúa, et enfin cinq marques de spiritueux et de champagnes de Prestige avec le cognac Martell, les whiskies The Glenlivet et Royal Salute, et les champagnes Mumm et Perrier-Jouët.

#### 2 — PREMIUMISATION ET INNOVATION : DEUX AXES STRATÉGIQUES MAJEURS POUR LA CRÉATION DE VALEUR

La stratégie de Pernod Ricard est fondée sur la création de valeur à travers une politique systématique de montée en gamme, la Premiumisation. Cette « stratégie valeur » s'inscrit dans une vision de long terme reposant sur un investissement fort et continu derrière les marques du Groupe. Pernod Ricard est l'un des plus gros investisseurs marketing du secteur. Le Groupe a notamment fait le pari de l'innovation, comprise comme un accélérateur de croissance. L'innovation est une priorité au service des marques, mais elle concerne bien entendu tous les domaines de l'entreprise – Commercial, Ressources Humaines, ■■■

N°1

MONDIAL DES SPIRITUEUX PREMIUM ET DE PRESTIGE

7 643 M€ CHIFFRE D'AFFAIRES,  
+ 7% (CROISSANCE INTERNE)

Co-leader  
MONDIAL DES VINS & SPIRITUEUX

18 226 COLLABORATEURS DANS 70 PAYS

1 909 M€ RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT,  
+ 8% (CROISSANCE INTERNE)

Leader  
SUR LES MARCHÉS ASIATIQUES,  
LES PLUS DYNAMIQUES DU SECTEUR

Un portefeuille complet  
de marques Premium



14 MARQUES STRATÉGIQUES  
DE SPIRITUEUX ET CHAMPAGNES



4 MARQUES PRIORITAIRES  
DE VINS PREMIUM



Production, Juridique, Finance et Communication. Créant les conditions d'une croissance rentable et durable, le Groupe se donne ainsi les moyens de saisir toutes les opportunités de croissance. Il entend conforter ainsi sa position de leader du segment Premium.



### UNE ORGANISATION DÉCENTRALISÉE ET UN RÉSEAU DE DISTRIBUTION DÉTENU EN PROPRE

L'organisation de Pernod Ricard, unique dans son secteur d'activité, repose sur six Sociétés de Marques et 70 Sociétés de Distribution. Détenu en propre, le Réseau de Distribution assure une présence commerciale au plus près des marchés et des besoins des consommateurs, pour adapter localement la stratégie mondiale définie par les Sociétés de Marques. Par son caractère décentralisé, cette structure souple et réactive a montré sa capacité à doper les performances et la motivation individuelle. Très bien implanté à l'international – il est notamment leader sur de nombreux marchés asiatiques comme la Chine et l'Inde – Pernod Ricard est l'un des groupes les mieux positionnés pour bénéficier à plein de la croissance de ces marchés, les plus dynamiques du secteur.



### DES COLLABORATEURS SOUDÉS PAR UNE FORTE CULTURE ENTREPRENEURIALE

Dans une organisation décentralisée, c'est la culture qui cimenter l'ensemble. Cette culture d'entreprise vécue comme un véritable avantage concurrentiel s'exprime dans une attitude conviviale, simple et directe. Ses 18 000 collaborateurs la partagent au quotidien, l'entretiennent entre eux et dans leurs relations avec les consommateurs de chaque marque. Cet esprit Pernod Ricard est porté par la signature « *Créateurs de convivialité* ». La culture du Groupe repose sur trois valeurs : l'esprit entrepreneur, la confiance mutuelle et le sens de l'éthique. Elles sont en permanence encouragées par une politique de gestion des Ressources Humaines qui favorise le sens du leadership, la mobilité et la diversité.



### UN ENGAGEMENT ÉTHIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL HISTORIQUE

Il n'y a pas de leadership sans un sens profond des responsabilités. Cette approche est historiquement ancrée dans l'histoire et l'ADN du Groupe. Son engagement en faveur de la société civile, inchangé depuis l'origine, il y a près de 50 ans, en est la meilleure preuve. Formalisé dans une nouvelle plate-forme de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), cet engagement est illustré concrètement par quatre priorités :

1. La politique de consommation responsable.
2. La réduction de l'impact environnemental.
3. Le partage des cultures.
4. La promotion de la culture d'entreprise.

Pour Pernod Ricard, les collaborateurs sont les premiers ambassadeurs de ces engagements.



**2011** CRÉATION DE PREMIUM WINE BRANDS, SOCIÉTÉ DE MARQUE REGROUPANT LES MARQUES DE VINS PRIORITAIRES DU GROUPE.

**2010** LA RÉGION ASIE ET RESTE DU MONDE DEVIENT LA PREMIÈRE RÉGION DU GROUPE.

**2008** ACQUISITION DE VIN&SPRIT, PROPRIÉTAIRE DE LA VODKA ABSOLUT, QUI FAIT DE PERNOD RICARD LE CO-LEADER MONDIAL DU SECTEUR.

**2005** ACQUISITION D'ALLIED DOMECQ, EN PARTENARIAT AVEC FORTUNE BRANDS. LE GROUPE DOUBLE UNE NOUVELLE FOIS DE TAILLE ET DEVIENT LE NUMÉRO 2 MONDIAL DES VINS & SPIRITUEUX.

**2001** RACHAT DE 39,1% DES ACTIVITÉS VINS & SPIRITUEUX DE SEAGRAM.

**1993** PERNOD RICARD ET LA SOCIÉTÉ CUBAINE CUBA RON CRÉENT HAVANA CLUB INTERNATIONAL, UN JOINT-VENTURE 50/50 POUR LA COMMERCIALISATION DU RHUM HAVANA CLUB.

**1989** ACQUISITION, EN AUSTRALIE, DU GROUPE ORLANDO WYNNDHAM, PRODUCTEUR DE VINS, ET NOTAMMENT DE LA MARQUE JACOB'S CREEK.

**1988** ACQUISITION DU PRINCIPAL PRODUCTEUR DE WHISKEY IRLANDAIS, IRISH DISTILLERS, PROPRIÉTAIRE DE JAMESON.

**1975** CRÉATION DE PERNOD RICARD PAR LE RAPPROCHEMENT DES DEUX SOCIÉTÉS FRANÇAISES DE SPIRITUEUX ANISÉS : PERNOD, DONT LA CRÉATION DATE DE 1805, ET RICARD, CRÉÉE PAR PAUL RICARD EN 1932.



18 MARQUES CLÉS LOCALES

■  
Implantations  
Pernod Ricard

■  
Sièges sociaux  
des Sociétés de Marques

La Havane, **Cuba** • Paris, **France**  
• Dublin, **Irlande** • Londres, **Royaume-Uni**  
• Stockholm, **Suède** • Sydney, **Australie**

■  
Sièges sociaux  
des Régions Pernod Ricard

New York, **États-Unis** • Paris, Marseille,  
Créteil, **France** • Hong Kong, **Chine**

○  
Les 28 principaux  
sites de production

Walkerville, **Canada** • Fort Smith, **États-Unis**  
• Los Reyes, **Mexique** • San Jose, **Cuba**  
• Suape, Resende, **Brésil** • Bella Vista,  
**Argentine** • Fox & Geese, Midleton, **Irlande**  
• Paisley, Strathclyde, Kilmalid, The Glenlivet,  
**Écosse** • Åhus, Nöbbelov, **Suède** • Aalborg,  
**Danemark** • Poznan, **Pologne** • Manzanares,  
Age, **Espagne** • Yerevan, **Arménie** • Lormont,  
Marseille, Reims, Rouillac, **France** • Behror,  
Nashik, **Inde** • Rowland Flat, **Australie**  
• Tamaki, **Nouvelle-Zélande**



6  
SOCIÉTÉS  
DE MARQUES

4  
RÉGIONS<sup>(1)</sup>

70  
SOCIÉTÉS  
DE DISTRIBUTION

(1) Asie et Reste du Monde, Amériques, Europe (hors France) et France.



HOLDING  
Pernod Ricard

THE ABSOLUT COMPANY

PERNOD RICARD EUROPE

MARTELL MUMM PERRIER-JOUËT

SOCIÉTÉ PERNOD  
SOCIÉTÉ RICARD

PERNOD RICARD ASIA

PREMIUM WINE BRANDS

98  
SITES  
DE PRODUCTION

Le Conseil d'Administration de Pernod Ricard veille à la bonne gouvernance du Groupe, dans le respect de l'éthique et des règles de transparence. Réunissant des personnalités aux expériences et compétences complémentaires, il assure le respect de la vision long terme et de la stratégie. Il garantit que la gestion du Groupe est conduite dans l'intérêt de l'entreprise et de ses actionnaires. ■

## LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

### Organisation et fonctionnement

Le Conseil d'Administration est composé de 14 membres dont sept ont la qualité d'Administrateurs indépendants. Pernod Ricard souscrit aux critères d'indépendance tels qu'exprimés par le code Afep-Medef de gouvernement d'entreprise. Au cours de l'exercice écoulé, Monsieur Jean-Dominique Comolli, compte tenu de ses nouvelles responsabilités en tant que « Commissaire aux participations de l'État », a démissionné de ses fonctions d'Administrateur le 1<sup>er</sup> septembre 2010. L'Assemblée Générale du 10 novembre 2010 a désigné, en qualité de nouvel Administrateur, Madame Susan Murray. Par ailleurs, le mandat de Monsieur François Gérard a été renouvelé pour quatre ans lors de l'Assemblée Générale des actionnaires de 2010. Enfin, le Conseil d'Administration a nommé Monsieur Laurent Burelle en qualité d'Administrateur en remplacement de Lord Douro qui a donné sa démission pour raisons personnelles.

### Dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général

Afin d'adapter la gouvernance du Groupe et de permettre une transmission naturelle et opérationnelle au sein de la Direction Exécutive de la Société, le Conseil d'Administration a décidé de scinder les fonctions de Président et de Directeur Général. Patrick Ricard assure les fonctions de Président du Conseil d'Administration et Pierre Pringuet celles de Directeur Général. Le Président du Conseil d'Administration organise et dirige les travaux du Conseil, dont il rend compte à l'Assemblée Générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure en particulier que les Administrateurs sont en mesure de remplir leurs missions. Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société.

### LES ADMINISTRATEURS



**DE GAUCHE À DROITE :** PATRICK RICARD Président du Conseil d'Administration — PIERRE PRINGUET Directeur Général — FRANÇOIS GÉRARD — CÉSAR GIRON — RAFAËL GONZALEZ-GALLARZA — ALEXANDRE RICARD Représentant permanent de la Société Paul Ricard — DANIELÉ RICARD

### LES ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS



**DE GAUCHE À DROITE :** NICOLE BOUTON<sup>(1)</sup> — WOLFGANG COLBERG — GÉRALD FRÈRE — MICHEL CHAMBAUD — ANDERS NARVINGER — SUSAN MURRAY — LAURENT BURELLE<sup>(2)</sup>

[1] Nicole Bouton arrive au terme de son mandat. Le Conseil d'Administration, selon la recommandation du Comité des Nominations, propose à l'Assemblée le renouvellement du mandat de Madame Nicole Bouton pour une nouvelle période de quatre années. [2] Monsieur Laurent Burelle, sur la recommandation du Comité des Nominations, a été nommé lors de la réunion du Conseil d'Administration du 4 mai 2011, en remplacement de Lord Douro, démissionnaire. La nomination de Laurent Burelle est soumise à l'approbation de l'Assemblée du 15 novembre 2011. Son mandat prendrait fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur le compte de l'exercice 2012/2013.

## LE CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2010/2011

Au cours de l'exercice clos le 30 juin 2011, le Conseil d'Administration s'est réuni à huit reprises avec un taux d'assiduité de 96 %. Il a notamment arrêté les comptes semestriels et annuels ainsi que les conditions de la communication financière, examiné le budget, assuré la préparation de l'Assemblée Générale Mixte et arrêté en particulier les projets de résolutions. À chacune de ses réunions, il a débattu de la marche des affaires : activité, résultats et trésorerie. Dans le cadre de la gestion de la dette, il a périodiquement constaté les conditions d'avancement du programme de cession d'actifs projeté, et lors de l'examen régulier du plan de refinancement, s'est prononcé pour le lancement, en particulier, de deux émissions obligataires, l'une en euros et la seconde en dollars américains. Les Administrateurs ont été régulièrement informés de l'évolution de l'environnement concurrentiel et les dirigeants opérationnels des principales filiales leur ont commenté leurs organisations, activités et perspectives.

## LES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION<sup>(1)</sup>

Le Conseil d'Administration délègue à ses Comités spécialisés la préparation de sujets spécifiques soumis à son approbation.

### Le Comité Stratégique

#### PRÉSIDENT :

MONSIEUR PATRICK RICARD

#### MEMBRES :

MONSIEUR FRANÇOIS GÉRARD

MONSIEUR RAFAÉL GONZALEZ-GALLARZA

MADAME DANIELLE RICARD

Le Comité Stratégique s'est réuni à six reprises au cours de l'exercice 2010/2011 avec un taux d'assiduité de 92 %. Sa mission consiste essentiellement à préparer les orientations stratégiques soumises à l'approbation du Conseil d'Administration.

### Le Comité d'Audit

#### PRÉSIDENT :

MONSIEUR MICHEL CHAMBAUD

Administrateur indépendant

#### MEMBRES :

MADAME NICOLE BOUTON

Administrateur indépendant

MONSIEUR FRANÇOIS GÉRARD

MONSIEUR WOLFGANG COLBERG

Administrateur indépendant

Les membres du Comité d'Audit ont été notamment choisis en raison de leurs compétences dans les domaines comptable et financier. Le Comité d'Audit a pour principales missions d'examiner les projets de comptes, de s'assurer de la permanence et de la pertinence des méthodes et principes comptables, et de veiller à la qualité de l'information financière délivrée aux actionnaires. Il assure un suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. Il supervise la procédure de sélection des Commissaires aux Comptes. Il peut être saisi par le Conseil d'Administration de toute question de nature financière ou comptable. Au cours de l'exercice 2010/2011, il s'est réuni à quatre reprises avec un taux d'assiduité de 94 %. Au-delà de l'examen des comptes et du suivi de la trésorerie et de l'endettement du Groupe, le Comité d'Audit a revu les principaux risques et les engagements significatifs hors bilan, approuvé le plan d'Audit interne et examiné les rapports qui ont été émis pendant l'exercice (25 missions ont été réalisées). Il a d'autre part pris connaissance des conclusions des question-

naires d'autoévaluation envoyés annuellement aux principales filiales du Groupe dans le but d'apprécier l'efficacité de leur contrôle interne et son adéquation avec les principes du Groupe. Ce questionnaire englobe notamment les pratiques de gouvernance d'entreprise, les activités opérationnelles et le support informatique.

### Le Comité des Nominations

#### PRÉSIDENT :

MADAME NICOLE BOUTON<sup>(2)</sup>

Administrateur indépendant

#### MEMBRES :

MONSIEUR ANDERS NARVINGER<sup>(3)</sup>

Administrateur indépendant

MADAME DANIELLE RICARD

MONSIEUR PATRICK RICARD

Président du Conseil d'Administration, participe aux réunions de ce Comité au cours des séances ayant trait aux nominations d'Administrateurs.

Au cours de l'exercice 2010/2011, ce Comité s'est réuni quatre fois avec un taux de présence de 100 %. Le Comité des Nominations a pour principale mission de définir, recommander et mettre en œuvre la procédure de sélection des nouveaux Administrateurs. Il s'assure périodiquement du respect des principes de gouvernance auxquels souscrit Pernod Ricard et, en particulier, veille au respect des critères d'indépendance des membres du Conseil d'Administration. Au cours de l'exercice 2010/2011, le Comité des Nominations s'est attaché plus particulièrement, en raison du départ de certains Administrateurs, à proposer la recomposition des Comités du Conseil ainsi que la nomination d'un nouvel Administrateur, Monsieur Laurent Burelle<sup>(3)</sup>. Il a également poursuivi son étude de la représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein du Conseil. Enfin, il a recommandé au Conseil de proposer au suffrage des actionnaires la possibilité de réduire exceptionnellement la durée des mandats des Administrateurs afin de permettre leur meilleur échelonnement dans le futur.

### Le Comité des Rémunérations

#### PRÉSIDENT :

MADAME NICOLE BOUTON<sup>(2)</sup>

Administrateur indépendant

#### MEMBRES :

MONSIEUR ANDERS NARVINGER<sup>(3)</sup>

Administrateur indépendant

MONSIEUR GÉRALD FRÈRE

Administrateur indépendant

Au cours de l'exercice 2010/2011, le Comité des Rémunérations s'est réuni à quatre reprises avec un taux de participation de 100 %. Le Comité des Rémunérations a pour mission principale de définir la politique de rémunération ou des Dirigeants Mandataires Sociaux du Groupe dans le respect des recommandations du code de Gouvernement d'Entreprise Afep-Medef auquel la Société se réfère. Cette politique couvre l'ensemble des éléments constitutifs de la rémunération, c'est-à-dire le montant de la rémunération fixe et de la rémunération variable, mais aussi les montants et volumes d'attribution d'options d'achat ou de souscription d'actions, ainsi que les éléments de retraite et de protection sociale. Au cours de l'exercice 2010/2011, les membres du Comité ont travaillé sur l'ensemble de ces éléments relatifs à la rémunération des Dirigeants Mandataires Sociaux. Dans le cadre du plan global d'options d'achat d'actions et d'actions de performance autorisé au bénéfice d'un millier de collaborateurs le 15 juin 2011, le Comité des Rémunérations a recommandé des modalités d'attribution ayant pour objectif de renforcer la part d'options soumises à condition de performance dans les dotations. Le Comité a étudié et recommandé la structure de la dotation du Directeur Général.

[1] Pour plus de détails, se référer à la page 31 du Document de Référence. [2] En remplacement de Monsieur Jean-Dominique Comolli à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2010. [3] En remplacement de Lord Douro à compter du 20 octobre 2010.

Les structures de direction du Groupe s'articulent autour de la Direction Générale, du Bureau Exécutif et du Comité Exécutif (COMEX). Le COMEX réunit le Bureau Exécutif, composé de la Direction Générale et du Directeur Juridique, et les Dirigeants des principales filiales. Sous l'autorité de la Direction Générale, il assure la conduite des activités du Groupe, la mise en œuvre de ses principales politiques et veille à la coordination entre la Holding et ses filiales. ■

# STRUCTURES DE DIRECTION

## LA DIRECTION GÉNÉRALE

Au cours de l'exercice 2010/2011, la Direction Générale du Groupe a été assurée par le Directeur Général et trois Directeurs Généraux Adjointes pour les Marques, les Finances et les Ressources Humaines et la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise. La Direction Générale anime les réunions du Comité Exécutif Groupe. Trois fois par an, des réunions ont lieu entre la Direction Générale et les filiales directes : la stratégie, le plan à trois ans, le budget ainsi que la revue des activités y sont traités.

*Pierre Pringuet a également assumé les fonctions de Directeur Général Adjoint, Réseau de Distribution au cours de l'exercice écoulé. Depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2011, Alexandre Ricard, précédemment P.-D.G. d'Irish Distillers, assume cette fonction.*

## LE BUREAU EXÉCUTIF

Le Bureau Exécutif est l'instance permanente de coordination de la Direction du Groupe. Il réunit la Direction Générale du Groupe ainsi que le Directeur Juridique. Le Bureau Exécutif prépare et examine toute décision concernant la marche du Groupe et les soumet au Conseil d'Administration lorsque son approbation est nécessaire. Il organise les travaux du Comité Exécutif.

Le Bureau Exécutif était composé au 1<sup>er</sup> juillet 2011 de :



**PIERRE PRINGUET**  
DIRECTEUR GÉNÉRAL



**GILLES BOGAERT**  
DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT, FINANCES



**IAN FITZSIMONS**  
DIRECTEUR JURIDIQUE



**THIERRY BILLOT**  
DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT, MARQUES



**BRUNO RAIN**  
DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT, RESSOURCES HUMAINES ET RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

## LE COMITÉ EXÉCUTIF



- (1) LIONEL BRETON**  
P.-D.G. de Martell Mumm  
Perrier-Jouët
- (2) PIERRE PRINGUET**  
Directeur Général
- (3) THIERRY BILLOT**  
Directeur Général Adjoint,  
Marques
- (4) PIERRE COPPÉRÉ**  
P.-D.G. de Pernod Ricard Asia
- (5) LAURENT LACASSAGNE**  
P.-D.G. de Pernod Ricard Europe
- (6) BRUNO RAIN**  
Directeur Général Adjoint,  
Ressources Humaines  
et Responsabilité Sociétale  
de l'Entreprise
- (7) PHILIPPE DRÉANO**  
P.-D.G. de Pernod Ricard Americas
- (8) GILLES BOGAERT**  
Directeur Général Adjoint,  
Finances
- (9) ALEXANDRE RICARD<sup>(1)</sup>**  
P.-D.G. d'Irish Distillers
- (10) IAN FITZSIMONS**  
Directeur Juridique
- (11) CHRISTIAN PORTA**  
P.-D.G. de Chivas Brothers
- (12) JEAN-CHRISTOPHE  
COUTURES**  
P.-D.G. de Premium Wine Brands
- (13) CÉSAR GIRON**  
P.-D.G. de Pernod
- (14) PHILIPPE GUETTAT**  
P.-D.G. de The Absolut Company
- (15) PHILIPPE SAVINEL**  
P.-D.G. de Ricard

Le Comité Exécutif est l'instance de direction du Groupe qui réunit la Direction Générale, le Directeur Juridique et les Dirigeants des principales filiales. Il participe à la définition de la stratégie, assure la coordination entre la Holding et ses filiales, ainsi qu'entre les filiales elles-mêmes (Sociétés de Marques et Sociétés de Distribution). Sous l'autorité de la Direction Générale, il assure la conduite des activités du Groupe ainsi que la mise en œuvre de ses principales politiques. À ce titre, le Comité Exécutif :

- examine l'activité du Groupe et les variations par rapport au plan de marche ;
- se prononce sur la fixation des objectifs (compte de résultat, dette et objectifs qualitatifs) ;
- réalise périodiquement des revues de la stratégie des marques ;
- analyse la performance du réseau des Sociétés de Distribution du Groupe et des Sociétés de Marques, et propose les ajustements d'organisation nécessaires ;
- valide et assure le suivi des principales politiques du Groupe (ressources humaines, bonnes pratiques marketing & commerciales, politique QSE [Qualité, Sécurité, Environnement], responsabilité sociétale...).

Le Comité Exécutif se réunit huit à onze fois par an.

(1) À compter du 1<sup>er</sup> septembre 2011, Alexandre Ricard a rejoint l'équipe de Direction Générale du Groupe comme Directeur Général Adjoint, Réseau de Distribution. À cette même date, Anna Malmhake, alors Directeur Marketing de The Absolut Company (TAC) lui a succédé au poste de Président-Directeur Général d'Irish Distillers.

## LES DIRECTEURS HOLDING

Les Directeurs Holding ont pour principaux objectifs :

- de préparer et de coordonner les actions qui doivent être mises en œuvre par la Holding ;
- d'échanger des informations sur le fonctionnement général du Groupe, sur les actions engagées ou à engager par chacune des directions fonctionnelles ;
- de préparer certaines décisions relevant de la Direction Générale du Groupe.



**EN HAUT DE GAUCHE À DROITE** : PATRICK CASTANIER Directeur Développement Commercial — OLIVIER CAVIL Directeur de la Communication — JEAN CHAVINIER Directeur des Systèmes d'Information — JÉRÔME COTTIN-BIZONNE Directeur de l'Audit et du Développement<sup>(1)</sup> — DENIS FIÉVET Directeur, Communication Financière et Relations Investisseurs **EN BAS DE GAUCHE À DROITE** : ARMAND HENNON Directeur Affaires Publiques, France — ARMIN RIES Directeur, Chargé de Mission auprès de la Direction Générale — MARTIN RILEY Directeur Marketing — JEAN RODESCH Directeur des Affaires Institutionnelles — JEAN-PIERRE SAVINA Directeur Industriel

(1) Jérôme COTTIN-BIZONNE a été nommé Directeur Général de Havana Club International, à effet du 1<sup>er</sup> décembre 2011. Victor JEREZ, actuellement Directeur Général de Pernod Ricard Polska (Wyborowa SA), lui succède au poste de Directeur de l'Audit et du Développement de Pernod Ricard, à effet du 1<sup>er</sup> octobre 2011.

Pilier de la culture Pernod Ricard, la décentralisation est le principe fondamental de l'organisation du Groupe. Son équilibre repose sur un dialogue permanent entre les Sociétés de Marques et les Sociétés de Distribution, le tout coordonné par la Holding qui définit les grandes orientations stratégiques. ■

# L'ORGANIGRAMME



La Holding définit la stratégie du Groupe et contrôle sa mise en œuvre. Ses responsabilités sont articulées autour de quatre domaines principaux :

1. les fonctions réservées (stratégie du Groupe, politique financière, communication, ressources humaines, affaires juridiques, politiques institutionnelles),
2. le contrôle de la gestion des filiales directes,
3. la validation de la stratégie des marques et des marchés,
4. la coordination des politiques clés (Achats, Systèmes d'Information, Qualité Sécurité Environnement, etc.).

La Holding joue aussi le rôle d'apport d'expertise dans les domaines marketing et commercial. 170 personnes travaillent au siège, situé à Paris.

\* Joint-Venture.



Créativité et innovation, corollaires d'une stratégie d'investissements marketing soutenus, ont à nouveau été les mots d'ordre de l'exercice écoulé. C'est en effet plus d'une quarantaine d'innovations significatives qui ont marqué la période. Extensions de gammes, créations d'éditions limitées, nouveaux rituels de consommation, multiplication des campagnes digitales auront joué le rôle d'accélérateur de performance pour l'ensemble des marques du portefeuille du Groupe. Pernod Ricard a d'ailleurs été salué par le magazine *Forbes* qui vient de faire entrer le Groupe à la seizième place de son classement mondial des 50 compagnies les plus innovantes. En interne, le Groupe a rendu les conclusions de son projet d'entreprise Agility, lancé l'année dernière avec près d'une trentaine d'initiatives en cours de réalisation. ■

## 2010/2011 EN UN CLIN D'ŒIL

### Les faits marquants du Groupe

**JUILLET** » Création d'une nouvelle Société de Marques baptisée Premium Wine Brands, rassemblant l'ensemble des marques prioritaires de vin du Groupe. Extension des responsabilités de The Absolut Company à l'ensemble des vodkas internationales du portefeuille. Création d'une nouvelle région Pernod Ricard Sub-Saharan Africa rattachée à Pernod Ricard Europe. Cession des marques de vin espagnol Marqués de Arienzo™ et Viña Eguía™ pour 28 millions d'euros au consortium espagnol Vinos de los Herederos del Marqués de Riscal SA. **AOÛT** » Cession à Diego Zamora (pour 33,1 millions d'euros) de la société espagnole Ambrosio Velasco (marques Pacharán Zoco et Palacio de la Vega). **DÉCEMBRE** » Cession de la marque de cognac Renaut pour 10 millions d'euros au groupe scandinave Altia. Vente de la marque de vins effervescents néo-zélandais Lindauer pour 47 millions d'euros. **JANVIER** » Lancement de la première Journée Innovation du Groupe : 40 créations sont dévoilées. **FÉVRIER** » Confirmation par la Cour Suprême espagnole de la propriété de la marque Havana Club au joint-venture entre Pernod Ricard et Cuba Ron. **MARS** » Succès de l'émission obligataire d'un milliard d'euros. **AVRIL** » La première émission obligataire du Groupe en dollars pour un montant d'un milliard sur 10 ans rassemble un carnet d'ordres de plus de 6 milliards. Révélation par le Groupe des 30 initiatives du projet Agility. **23 MAI** » 18 000 collaborateurs rassemblés pour le Responsib'ALL Day, première édition d'une journée dédiée à la lutte contre la consommation excessive ou inappropriée d'alcool ayant pour thème l'alcool au volant.

### Quelques initiatives marketing

**RICARD** » Renouvellement de sa bouteille pour la première fois depuis 1932. **ABSOLUT** » Mise en version test de sa nouvelle référence ultra-Premium ABSOLUT ELYX. **CHIVAS** » Lancement du film *Virtuous Circle* pour sa campagne mondiale *Live with Chivalry*. **JAMESON** » Cap symbolique des 3 millions de caisses franchi. **BALLANTINE'S** » Le tournoi de golf Ballantine's Championship en Corée acquiert une reconnaissance internationale par la victoire de Lee Westwood, alors numéro 1 mondial. **KAHLÚA** » Lancement de sa toute nouvelle campagne *Delicioso* incarnée par l'actrice Ana de la Reguera. **MARTELL** » Ouverture d'une nouvelle boutique à Kuala Lumpur. **JACOB'S CREEK** » Création de trois nouvelles références pour sa gamme de prestige Reserve. **PERRIER-JOUËT** » Célébration du bicentenaire et champagne officiel du mariage monégasque du prince Albert de Monaco et de Charlene Wittstock.

### Événements postérieurs à la clôture

**JUILLET 2011** » Annonce par Pernod Ricard de la conclusion d'un accord de joint-venture avec la société Tequila Avión™. Cet accord porte sur le développement et l'exploitation de la marque de tequila ultra-Premium Avión™. Le Groupe devient un actionnaire minoritaire de ce joint-venture et assurera la distribution mondiale et exclusive de la marque. Compte tenu de sa structure, l'opération n'a pas d'impact significatif sur la dette.

# LES FONDAMENTAUX DE LA RSE

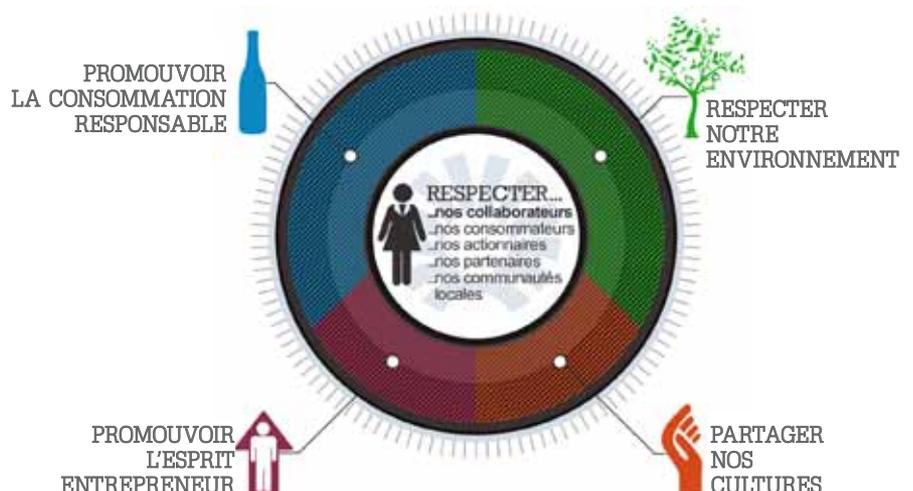
Pernod Ricard n'a pas découvert ces dernières années ce que l'on appelle communément aujourd'hui la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise. Depuis la création de l'Institut océanographique en 1966 ou celle de l'IREB en 1971, voilà près de cinquante ans que le Groupe, à travers ses Fondateurs, a fait de l'éthique l'un de ses principes de développement.

Pernod Ricard continue de perpétuer cet héritage comme en témoignent les dernières réalisations de l'année passée. Le Groupe s'est ainsi doté d'une toute nouvelle plate-forme RSE, redéfinissant les quatre priorités qui délimitent le périmètre d'action en la matière. Tout d'abord, les collaborateurs ont pu bénéficier de nouveaux outils de gestion des Ressources Humaines, repensés pour encourager la diversité et la promotion des talents. Sur le plan de l'éducation à la consommation responsable, le Groupe a mis en place une journée de mobilisation interne, le Responsib'ALL Day, rassemblant ses 18 000 collaborateurs à travers le monde. Côté environnemental, ce sont les Sociétés de Distribution qui ont été au cœur des nouveaux développements. Enfin, le partage des cultures et le soutien aux initiatives entrepreneuriales sont toujours les axes privilégiés des actions de mécénat du Groupe.

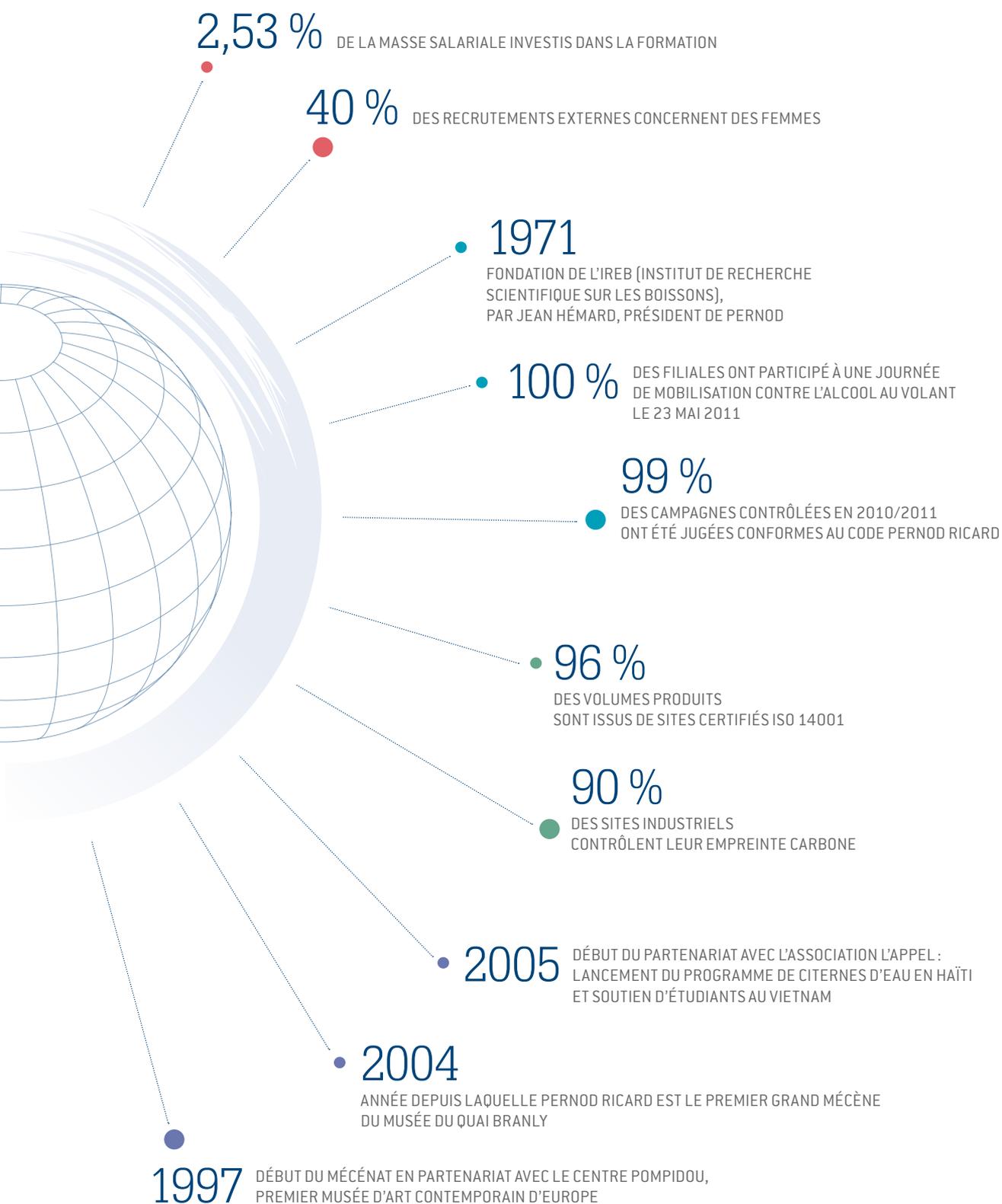
## LES VALEURS DU GROUPE



## QUATRE PRIORITÉS



## EXEMPLES D'ENGAGEMENTS RSE







**PATRICK  
RICARD**  
PRÉSIDENT DU CONSEIL  
D'ADMINISTRATION

---

“  
Être entrepreneur,  
c'est avoir  
l'audace de créer.”

---

---

# L'ESPRIT ENTREPRENEUR, L'ESPRIT DU LEADER

---

Ce Rapport Annuel vise à vous éclairer sur la stratégie de votre Groupe et ses résultats qui nous valent votre confiance. Vous le verrez à la lecture des pages qui suivent : les résultats sont excellents, ils sont au-delà de nos prévisions initiales. L'année aura vu tomber plus d'un record. Je tiens dès à présent à saluer le travail exemplaire de la Direction Générale et à remercier chacun des collaborateurs de Pernod Ricard. Plus que jamais, je suis d'ailleurs convaincu qu'ils sont le principal moteur de notre croissance. Pourquoi ?

Parce que ce sont eux qui incarnent au quotidien la pérennité de notre modèle de développement. Que nous soyons dans une période d'incertitude ou de reprise, ils transforment notre stratégie de croissance en réalité. Ils portent sur le terrain une même ambition : devenir le leader. C'est ce qui motive chacun de nous : oser aller plus loin, se dépasser, toujours innover, ne jamais renoncer...

Être numéro 1, c'est devenir le leader. Est-ce une question de taille ? De poids ? Certainement. Nous sommes déjà leader mondial du segment Premium et des segments Prestige. Nous sommes leader en Chine, en France, au Mexique<sup>(1)</sup>, pour ne citer que ces marchés... Mais être leader, c'est avant tout une question d'état d'esprit. C'est cet état d'esprit qui fait avancer chacun de nos collaborateurs : il porte depuis toujours le même nom : « l'esprit entrepreneur ».

## Être entrepreneur, c'est innover sans cesse

Être entrepreneur, c'est aller de l'avant, c'est avoir l'audace de créer. C'est en cela que l'entrepreneur devient leader. L'entrepreneur, c'est donc celui qui innove, c'est-à-dire celui qui bouscule l'ordre établi, en un mot un cocktail d'intuition et de vision. Celui-là ose, il imagine, il invente, il n'hésite pas à définir de nouvelles règles, mieux adaptées aux nouveaux enjeux. La décentralisation offre à chacun la possibilité d'être cet entrepreneur en lui permettant de tirer parti de toutes les opportunités offertes par son marché.

Pour Pernod Ricard, l'innovation est donc au cœur de son organisation décentralisée et de sa stratégie de Premiumisation. C'est un accélérateur de valeur pour nos marques. Sans relâche, nous proposons de nouveaux produits, de nouveaux modes de consommation, de communication, de commercialisation... Ces dernières années, et même au plus fort de la crise, Pernod Ricard n'a jamais cessé d'innover. Les investissements ont été continus, témoignant d'une vision stratégique à long terme. Il ne s'agit pas de battre des records d'investissements mais de soutenir sans faille le développement de nos marques.

## Être entrepreneur, c'est adhérer à des valeurs

Mais innover, ce n'est pas faire table rase du passé. On ne peut innover qu'en s'appuyant sur des fondamentaux sains et robustes, bref nos racines, qu'il s'agisse des hommes, rassemblés autour de valeurs fortes, ou de nos produits, issus de terroirs authentiques. Dans le sillage des Fondateurs du Groupe, Pernod Ricard a donc su consolider une culture unique. Ce patrimoine n'a cessé de s'enrichir de la diversité des nouveaux arrivants qui se sont toujours reconnus dans nos valeurs universelles : l'esprit entrepreneur bien sûr, mais aussi la confiance mutuelle, le sens de l'éthique et la convivialité. Cette culture a permis des transi-

“

Oser aller plus loin,  
se dépasser,  
ne jamais renoncer. ”

(1) Sur le segment des Western Style Spirits.

“

Pour Pernod Ricard,  
l'entrepreneur,  
c'est celui qui innove. ”

tions managériales au plus haut niveau de l'entreprise, sans déstabiliser les équipes ni menacer la poursuite de la stratégie. C'est ce qui garantit notre pérennité.

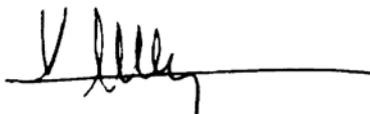
#### Être entrepreneur, c'est être responsable

L'esprit de responsabilité est capital pour un leader. Son exemplarité est cruciale pour porter un message de modération et lutter vigoureusement contre les pratiques de consommation inappropriées. Nos 18 000 collaborateurs se sont ainsi tous mobilisés aux quatre coins du monde le 23 mai dernier pour réaffirmer tous ensemble leur engagement : la consommation modérée de boissons alcoolisées doit rester un plaisir, un partage de moments de fête et de convivialité.

Celui qui innove, anticipe, s'adapte, se dépasse et conquiert. Pernod Ricard vient d'en faire à nouveau la démonstration en assurant des performances remarquables. Cet esprit est le garant d'une remarquable adaptabilité à la conjoncture. Le bilan de notre activité témoigne de notre capacité de rebond, de notre esprit créatif, de notre rapidité à saisir, même dans les périodes les plus difficiles, de nouvelles opportunités de croissance.

C'est pourquoi vous pouvez compter sur nos 18 000 « entrepreneurs » et partager avec eux notre ambition de devenir le leader incontesté de notre secteur.

PATRICK RICARD






PIERRE  
PRINGUET  
DIRECTEUR GÉNÉRAL

---

“  
L’innovation  
au cœur  
de notre modèle.”

---

---



“

Nous n'avons, à aucun moment, remis en cause notre stratégie de montée en gamme. ”

En juin, Pernod Ricard a clos son exercice 2010/2011 sur une croissance organique supérieure à l'objectif initial. Quel regard portez-vous sur ces résultats ?

— Au nom de la Direction Générale, je voudrais tout d'abord dire « un grand bravo » à toutes les équipes du Groupe. C'est leur engagement sans faille partout dans le monde qui nous a permis d'engranger ces excellents résultats. Au cours de l'exercice écoulé, nous avons fait mieux que nos principaux concurrents : nous pouvons dire qu'aujourd'hui c'est Pernod Ricard qui tire la croissance de l'industrie.

Je souhaiterais retenir trois points.

Tout d'abord, cette année restera marquée par le dynamisme de notre activité avec une croissance de notre chiffre d'affaires de 8 % (soit une croissance interne de 7 %). Fer de lance de notre stratégie, les marques du Top 14 ont affiché un record de vente.

Ensuite, comme nous l'avions annoncé, nous avons renforcé nos investissements marketing. Venant soutenir une politique d'innovation ambitieuse, ils ont largement contribué à l'image Premium de nos marques.

Enfin, nous avons fortement fait croître nos résultats financiers : le Groupe a dégagé une croissance interne de son résultat opérationnel courant de 8 %, soit deux points de plus que l'objectif initial. Grâce à la maîtrise de nos frais financiers et de la charge fiscale, notre résultat net a crû de 10 % et dépasse 1 milliard d'euros pour la première fois de l'histoire du Groupe.

Encore une fois, cette performance nous la devons à ceux qui font la force et l'unité de Pernod Ricard : ces hommes et ces femmes mus par la même ambition, la conquête du leadership.

Vous confirmez votre stratégie de Premiumisation ?

— Sur le long terme, les segments Premium ont toujours été les plus dynamiques. Après la baisse observée lors de la crise de 2008/2009, ils tirent à nouveau la croissance de notre secteur. Nous n'avons donc à aucun moment remis en cause notre stratégie de montée en gamme. C'est une stratégie de long terme, tout simplement parce que le premier objectif de la Premiumisation, c'est de construire des marques fortes, aspirationnelles et à l'image intemporelle. Voilà pourquoi ces marques résistent au temps et traversent les crises.

Plusieurs exemples. Martell, créé en 1715, a enregistré cette année une croissance exceptionnelle de ses ventes de 22 % : c'est aujourd'hui la marque la plus profitable du Groupe et son produit phare, le Cordon Bleu, fête son centenaire cette année. Perrier-Jouët, qui célèbre son bicentenaire en 2011, a dégagé une croissance remarquable de 14 %. Sans parler de Ricard. La marque a non seulement fait peau neuve avec sa toute nouvelle bouteille mais a réussi à croître de 5 % en valeur en France. Je pourrais, en fait, toutes les mentionner.

Créer de la valeur, voilà le but de la Premiumisation. C'est ce que démontre l'impressionnant développement du Top 14 montrant une croissance en valeur (10 %) très supérieure à celle en volume (6 %). Dans le même esprit, si les volumes de nos marques de vins prioritaires baissent, il faut surtout retenir que leur contribution est en hausse de 6 %.





“

Innové,  
c'est créer  
de la valeur. ”

■ ■ ■

**Cette accélération de la croissance dont vous parlez, l'avez-vous constatée sur tous vos marchés ?**

— Effectivement, et c'est un des principaux enseignements de cet exercice ; toutes les régions ont contribué à la croissance du Groupe. Ces résultats démontrent la pertinence de notre modèle décentralisé : plus réactives, nos équipes peuvent saisir plus rapidement chaque opportunité de croissance, quel que soit le marché où elle se trouve.

Il y a plus de vingt ans, nous faisons justement le pari d'installer nos propres équipes dans les pays émergents. Cette présence se révèle aujourd'hui un atout stratégique essentiel. Ces marchés contribuent à hauteur de 37 % du chiffre d'affaires et 38 % du résultat opérationnel, contre 33 % au cours de l'exercice précédent. Nous avons ainsi conforté notre position de leader sur l'Asie, région la plus dynamique de notre industrie. Nous sommes par exemple le numéro 1 incontesté du marché chinois, devenu le second marché du Groupe. L'ouverture d'une nouvelle filiale au Vietnam va dans ce sens. Ailleurs, sur les marchés prometteurs d'Amérique latine, d'Europe centrale et orientale, d'Afrique et du Moyen-Orient, Pernod Ricard a également renforcé ses positions. Globalement, les pays émergents constituent un relais de croissance de plus en plus puissant pour le Groupe et cela restera vrai pour le futur.

Quant aux marchés dits « matures », nous avons aussi fait globalement croître notre activité, en particulier aux États-Unis et dans bien des pays d'Europe de l'Ouest où la tendance est en nette amélioration. Même sur l'Espagne et la Grèce, qui ont souffert d'un environnement économique déprimé, le Groupe a mieux performé que le marché, témoignant de notre engage-

ment à long terme sur ces pays. Enfin, en France, notre bastion historique, la croissance (4 %) est restée solide.

**Vous l'avez souligné, cette forte progression des marques Premium, et notamment le Top 14, est le résultat d'une politique d'investissements marketing soutenue. Pouvez-vous développer ?**

— Effectivement, pas de marques fortes sans investissements marketing soutenus. Ces derniers se sont montés à près de 19 % de notre chiffre d'affaires. De fait, nous avons multiplié nos initiatives dans toutes les directions : produits nouveaux, cocréations avec des artistes renommés, parrainage de grands événements sportifs ou artistiques, nouvelles campagnes média, en particulier digitales. Rappelons que nous avons placé l'innovation au cœur de notre modèle de développement, et notre politique d'investissements marketing en est l'instrument et la traduction concrète.

**Continuer à les augmenter ne risque-t-il pas à terme d'affecter la marge opérationnelle du Groupe ? N'y a-t-il pas de risque de dispersion ?**

— Je voudrais souligner que les efforts consentis en matière d'investissements marketing ont sans aucun doute permis à Pernod Ricard de croître plus vite que le secteur, ce qui est conforme à notre projet d'entreprise. Il n'y a ni dérive, ni dispersion. Tout d'abord, nos investissements restent très concentrés sur le Top 14 qui représente 76 % de nos



*tank* interne dédié à l'innovation, le BIG (Breakthrough Innovation Group). Emmené par Alain Dufossé, précédemment Directeur Général de Pernod Ricard Deutschland, il est composé des meilleurs experts du Groupe.

### Le BIG est directement issu du projet Agility. Pouvez-vous faire un point sur les autres initiatives ?

— Je rappellerais tout d'abord qu'Agility est avant tout le résultat d'un immense travail collectif au sein du Groupe : ce sont plusieurs centaines de collaborateurs, réunis dans une trentaine de groupes de travail, qui ont eux-mêmes posé le diagnostic, identifié les thèmes d'amélioration et proposé eux-mêmes les projets à développer. Il en est résulté plus d'une trentaine d'initiatives majeures qui sont aujourd'hui toutes en phase de réalisation, soit autant de nouveaux outils qui nous permettront de nous emmener plus loin sur cette route du leadership.

Je vous ai parlé de BIG, mais nous pourrions aussi mentionner la création de « Pernod Ricard University », chargée d'identifier et de faire grandir tous les talents dont le Groupe est doté. De même, la diversité a été identifiée comme un axe majeur permettant d'enrichir l'expertise globale du Groupe : permettre à tous, quelles que soient sa nationalité, sa formation et bien sûr qu'il soit homme ou femme, de progresser en fonction de ses performances et d'avoir un égal accès à tous les postes, y compris aux plus prestigieux, voilà notre ambition ; je crois que les récents mouvements en donnent une bonne illustration.

dépenses marketing : observons que la croissance des marques qui le composent est plus rapide que celle du Groupe. Par ailleurs, l'augmentation de nos investissements sur celles-ci reste maîtrisée puisque le ratio dépenses marketing/chiffres d'affaires du Top 14 est seulement passé de 24,3 à 24,7 %.

Sur les deux exercices écoulés, nous avons ainsi augmenté nos investissements marketing en pourcentage de notre chiffre d'affaires de près de deux points. Pour l'avenir, nous prévoyons la poursuite de cette augmentation, mais à un rythme plus modéré.

### Vous semblez faire de l'innovation un nouvel axe stratégique...

— Nous n'avons pas découvert seulement aujourd'hui la nécessité d'innover et nos marques ont toujours été parmi les plus innovantes. Ce qui change, c'est que nous avons placé l'innovation au cœur de notre ambition de leadership. Avec Agility, nous avons défini le leader comme étant celui qui tire la croissance et celui qui change les règles du jeu. Remettre en cause le statu quo, explorer de nouvelles voies, avoir l'audace d'oser, voilà le véritable leader. Innover c'est créer de la valeur, l'innovation doit donc être encouragée à tous les niveaux de l'entreprise.

Jamais, cette année, les initiatives n'ont été aussi nombreuses et diverses. La conférence que nous avons organisée sur ce thème, en janvier dernier à l'occasion du lancement de la nouvelle bouteille Ricard, en a donné un riche aperçu. D'ailleurs, le Groupe vient de faire son entrée, à la seizième place, dans le classement de référence édité par le magazine *Forbes* des 50 entreprises mondiales les plus innovantes. Le prochain exercice verra la montée en puissance d'un *think*

### Comment voyez-vous l'année à venir ?

— À l'heure où nous nous parlons, la crise des dettes publiques laisse planer certaines incertitudes sur la croissance économique. Néanmoins, je suis parfaitement confiant sur la capacité de Pernod Ricard à réaliser à nouveau de très beaux succès. L'exercice 2010/2011 a en effet confirmé la pertinence de nos choix stratégiques et l'efficacité de notre modèle décentralisé.

Pour 2011/2012, notre ambition est donc simple : poursuivre notre croissance et, bien entendu, notre désendettement.



# INNOVER

*pour* DES MARQUES  
PREMIUM

Axe clé de la stratégie de Premiumisation, l'innovation est un accélérateur de croissance pour chacune des marques du Groupe. Dans cet esprit, l'ensemble du portefeuille bénéficie d'investissements marketing soutenus et continus, parmi les plus élevés du secteur. L'exercice 2010/2011 a été particulièrement riche en innovations produits et packagings. ■

---

STRATÉGIE .....	P. 10
MARQUES ICÔNES .....	P. 18
MARQUES STRATÉGIQUES DE SPIRITUEUX PREMIUM .....	P. 24
MARQUES STRATÉGIQUES DE SPIRITUEUX ET CHAMPAGNES DE PRESTIGE .....	P. 35
MARQUES PRIORITAIRES DE VINS PREMIUM .....	P. 42
MARQUES CLÉS LOCALES .....	P. 46
PROTECTION DES MARQUES .....	P. 48

# INTERVIEW



## THIERRY BILLOT

- **1982** : Rejoint le Groupe en qualité d'auditeur interne.
- **1985** : Nommé Directeur Administratif et Financier de Pernod puis, un an plus tard, Directeur Financier du Groupe.
- **1992** : Devient Président-Directeur Général d'Austin Nichols aux États-Unis.
- **1996** : Retour en France au poste de Président-Directeur Général de Pernod, puis, en 2002, de Pernod Ricard Europe.
- **2008** : Rejoint la Holding en qualité de Directeur Général Adjoint en charge des Marques.

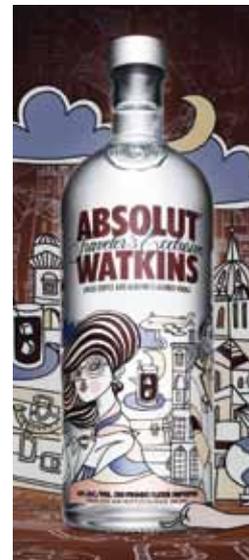
## THIERRY BILLOT

DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT  
EN CHARGE DES MARQUES

La création, depuis un an, de la Maison des Marques, a-t-elle permis d'accélérer le développement du Groupe ?

— Entre les marques stratégiques de spiritueux et de champagne (Premium et Prestige), les marques clés locales et les marques prioritaires de vin, notre portefeuille a démontré toute sa pertinence. Si les segments Premium et au-delà ont été affectés en 2008 par la crise et la baisse de la consommation hors domicile qui en a résulté, ils ont, depuis, rebondi avec l'amélioration de la conjoncture. Nous l'avions anticipé et nous le constatons dans nos performances 2010/2011. En outre, Pernod Ricard est le seul acteur de l'industrie à offrir une gamme complète allant du Premium au Prestige quel que soit le segment considéré, des whiskies au cognac, en passant par les liqueurs modernes, le rhum ou le champagne. Cette étendue de la gamme nous permet de favoriser la montée en gamme des consommateurs, le *trading up* diraient les Anglo-Saxons, en particulier dans les nouvelles économies. C'est un atout considérable pour affirmer notre présence sur les marchés. De leur côté, nos marques locales ont démontré tout leur intérêt pour séduire les classes moyennes des pays émergents. Enfin, nos marques de vin, très proches des spiritueux dans leur univers de consommation, ont été repositionnées sur un modèle privilégiant le prix aux volumes avec une approche multi-origine.

En pratique, la structure de notre portefeuille permet au Groupe de tirer profit de la diversité des marchés, tant en termes de valeur que d'opportunités géographiques. Nous avons ainsi gagné des parts de marché



“

La cohérence et la solidité  
de la Maison des Marques sont  
des puissants leviers de croissance  
pour Pernod Ricard. ”

significatives en Asie et en Inde, deux zones clés. La cohérence et la solidité de la Maison des Marques sont des puissants leviers de croissance pour Pernod Ricard.

#### Dans ce cadre, comment ont évolué les ventes des marques du Groupe au cours de l'exercice ?

— C'est un très bon exercice 2010/2011 qui s'achève. Nous avons effacé les années de crise pour beaucoup de nos marques, qui ont atteint leur record historique. C'est le cas par exemple d'ABSOLUT, de Chivas Regal, Jameson, Havana Club, Martell, The Glenlivet ou encore Royal Salute.

La croissance a été globale et a concerné toutes les zones géographiques, excepté l'Europe de l'Ouest qui est restée impactée par l'environnement économique, particulièrement difficile en Grèce et en Espagne.

Dans le détail, nos deux marques icônes, ABSOLUT avec + 6 % et Chivas Regal avec + 7 %, ont confirmé le retournement constaté l'année précédente. Notre portefeuille whisky s'est très bien comporté avec une progression de + 10 % soutenue par une forte reprise en Asie, en Europe de l'Est et en Amérique. Il me faut aussi souligner dans cette catégorie les très belles performances du whiskey Jameson, tiré par les États-Unis, et de Royal Salute, ces deux marques ayant progressé respectivement de 17 % et 24 %. Sur ABSOLUT, nous avons retrouvé le rythme de croissance de notre plan d'acquisition : entre 2 et 4 % aux États-Unis et une progression proche de deux chiffres ailleurs.

Sur les cognacs, Martell, désormais première marque en contribution du portefeuille, a enregistré une forte croissance en volumes et en valeur, particulièrement en Asie. Les champagnes se sont bien tenus. Malibu a profité de nombreuses innovations et le rhum Havana Club a progressé de 10 % malgré le recul des ventes en Espagne.

Enfin, nos marques clés locales ont continué de progresser fortement, particulièrement en Inde, confirmant leur rôle majeur dans la conquête des classes moyennes. Et nous atteignons le résultat positif escompté sur nos quatre marques de vin.

#### Ces performances s'accompagnent-elles d'une évolution des comportements d'achat des consommateurs ?

— Avec le retour d'une certaine confiance en l'avenir, les consommateurs retrouvent progressivement le chemin des bars et restaurants, circuit privilégié pour les marques Premium. L'optimisme « prudent » est néanmoins toujours de mise avec des consommateurs qui se montrent plus raisonnés. Ceux-ci privilégient les marques qui ont une histoire, de la « substance » et portent en elles une part de rêve. Cette tendance est évidemment favorable aux segments Premium et Prestige. Elle est renforcée par la convergence qui se dessine à long terme entre pays matures et pays émergents dans la volonté des consommateurs de s'identifier à de grandes marques internationales. En Inde, le marché du whisky local peut être considéré comme un véritable réservoir de consommateurs avisés.





“

La véritable révolution du digital est sa mobilité. ”

■ ■ ■

Avoir « redessiné » la bouteille Ricard relève-t-il de cette volonté de surprendre ?

— On ne peut pas être leader si on ne crée pas et si on n'innove pas. La bouteille Ricard n'avait pas changé depuis sa création en 1932 et était devenue progressivement l'habillage de référence du marché des amis, dont la plupart des acteurs tentaient de se rapprocher.

La nouvelle bouteille, plus moderne et élégante, a été très bien accueillie par les consommateurs qui se sont sentis valorisés. Elle illustre combien l'innovation est au cœur du développement de Pernod Ricard. Innover est bien sûr indissociable du leadership, mais en respectant les racines et l'identité de nos marques.

Plus largement, c'est l'arrivée d'ABSOLUT dans notre portefeuille en 2008 qui a donné un coup d'accélérateur à une politique d'innovation placée au cœur de notre ambition de leadership.

Plus de 40 innovations ont été lancées en 2010 et autant sont programmées sur 2011. C'est par exemple ELYX, version super-Premium d'ABSOLUT, ou encore ABSOLUT Watkins, dessinée par la créatrice suédoise Liselotte Watkins, qui décline des saveurs peu communes de café épicé et d'amande rarement associées à la vodka. À l'instar des cognacs, Royal Salute 62 Gun Salute, vendu dans un flacon de cristal à plus de 2 200 dollars américains en Duty Free, ouvre un nouveau segment du luxe sur le marché du whisky. Quant au pack souple prêt à l'emploi des cocktails Malibu, il cherche à élargir les modes et moments de consommation hors domicile.

L'innovation se traduit aussi par des objets d'exception à l'image de l'Amber Lamp de l'architecte Jean Nouvel pour le cognac Martell qui est un très bel exemple de collaboration réussie d'une marque avec un créateur.

Vous associez souvent vos marques à des grands noms de la création, de l'architecture, de la mode, du cinéma... Que recherchez-vous avec ce type de collaboration ?

— Être Premium ne suffit pas si l'on n'a rien d'autre à dire. Il faut raconter une histoire, travailler sur l'imaginaire des marques. La relation entre une marque et un individu n'est pas un diktat. C'est une conversation continue autour d'une histoire. La charge émotionnelle de ces échanges trouve sa source dans sa capacité à ouvrir de nouveaux horizons. Il ne s'agit pas de détruire mais de mettre en sommeil ces schémas mentaux qui nous empêchaient d'embrasser ces nouvelles expériences. Alors, pourquoi cette collaboration étroite avec les artistes ? Parce qu'ils sont à la fois le reflet d'une époque et de formidables capteurs des signaux précurseurs du futur. Les artistes cassent les limites d'aujourd'hui et dessinent celles de demain. Le Groupe, par sa culture, entretient des relations étroites avec eux. Cette « collaboration créative » est une véritable marque de fabrique du Groupe ; c'est une approche systématique de notre politique d'innovation pour enrichir l'univers de nos marques.

L'innovation marketing passe beaucoup aujourd'hui par Internet. Qu'est-ce que cela change dans la relation avec le consommateur ?

— Le digital est un moyen de plus de nous connecter avec les consommateurs, moyen qui prend de plus en plus d'importance dans la vie quotidienne. Il a ceci de spécifique qu'il est par conception interactif. Cela



ramène à la conversation dont je parlais tout à l'heure, et donc à une histoire de marque qui doit résonner dans l'expérience de vie de nos consommateurs. Les médias classiques ne sont pas pour autant morts et sont particulièrement utiles lorsque l'impact, l'image ou le statut sont recherchés. Le discours ne change pas, c'est la manière de l'exprimer qui s'adapte à chaque support, sans tomber dans l'excès de contact qui deviendrait intrusif. La véritable révolution du digital est, pour moi, sa mobilité. Être présents où et quand nos consommateurs ont besoin de nous est un devoir et une opportunité. L'application iPhone<sup>[1]</sup> *Drinkinspiration* pour ABSOLUT en est une excellente illustration. En marketing, on pourrait donc dire qu'il faut savoir consommer Internet avec modération...

PLUS DE

40

INNOVATIONS LANCÉES EN 2010  
ET AUTANT PRÉVUES EN 2011



### LA NEIGE TROPICALE DE MALIBU

**La liqueur Malibu Winter Edition, fruit d'une collaboration interfiliale, est l'un des meilleurs exemples de la capacité d'innovation du Groupe.**

Commercialisée au Canada en 2010, dans un pays connu pour ses longs mois d'hiver, Malibu Winter Edition joue la carte du plaisir visuel : une fois versées dans le verre, les pépites de noix de coco restent en suspension, comme des petits flocons de neige. Cette prouesse à la fois marketing et industrielle est le fruit d'une coopération entre le Centre de Recherche Pernod Ricard (CRPR) et le laboratoire R&D de Pernod Ricard Americas. En 2007, la disponibilité de nouveaux ingrédients alimentaires incite le CRPR à explorer la thématique « effet visuel ». L'une des retombées est l'étude de la mise en suspension de fines particules dans le liquide produit. Trois années de travaux seront nécessaires pour déterminer une recette capable d'obtenir un produit stable et reproductible. Intéressée, la Société de Marques Malibu, assistée par le laboratoire de Pernod Ricard Americas, s'est ensuite appuyée sur ce savoir-faire pour adapter et développer, à une échelle industrielle, sa propre recette à partir de pulpe de coco. À l'automne 2010, les équipes marketing et commerciales orchestrent alors le lancement de l'édition limitée Winter Edition. Succès immédiat auprès des consommateurs.

[1] iPhone est une marque déposée de Apple, Inc.

# LE MARCHÉ MONDIAL DES VINS & SPIRITUEUX

## FOCUS CATÉGORIES

### RETOUR À LA CROISSANCE DU MARCHÉ DES SPIRITUEUX INTERNATIONAUX : + 3,5 %



**PAR MARTIN RILEY**  
DIRECTEUR MARKETING  
PERNOD RICARD

Après un léger repli en 2009 dû à la crise économique mondiale, le marché a retrouvé en 2010 son dynamisme, avec une croissance de + 3,5 % en volume, un rythme en accélération par rapport à la croissance moyenne de ces dix dernières années de + 2,5 %. Avec 14 millions de caisses de 9 litres additionnelles vendues en 2010, le marché frôle désormais les 400 millions de caisses par an. Toutes les catégories ont bénéficié de cette amélioration, avec en tête les deux catégories maîtresses qui pèsent chacune 20 % du marché : la vodka et le scotch whisky. Avec une croissance de + 4,5 %, la vodka est le premier vecteur de la croissance des spiritueux internationaux en 2010, dans la droite ligne des années antérieures. Elle contribue à hauteur de 25 % dans la progression totale du marché en 2010.

Très proches, les scotch whiskies constituent le deuxième pilier du développement des spiritueux internationaux : ce sont près de 3 millions de caisses additionnelles de scotch qui ont été vendues cette année, soit une hausse de + 3,7 % en volume.

En dehors de la vodka et du scotch whisky, les whiskies japonais ont également maintenu leur dynamisme en 2010. La tequila ainsi que le rhum

ont été parmi les plus forts contributeurs à la croissance, avec plus d'un million de caisses additionnelles vendues en 2010, par rapport à l'année précédente, pour chacune de ces deux catégories.

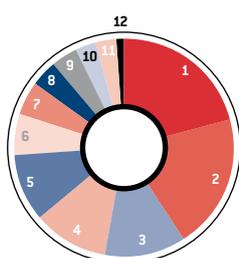
#### Retour à la Premiumisation et à la progression du champagne

Le phénomène de Premiumisation, qui a caractérisé le marché des spiritueux internationaux jusqu'à 2008, est à nouveau le moteur de la croissance du secteur. En 2010, les segments les plus Premium sont les plus dynamiques : le segment des marques Prestige affiche un dynamisme exceptionnel de 17,0 %, alors que le segment standard croît au rythme plus modéré de + 2,8 %.

Après deux années difficiles, le champagne renoue en 2010 avec une croissance soutenue, + 4,6 %, tirée par les marques internationales. Le marché des vins de marque a progressé en 2010 de + 3,4 %, avec un fort dynamisme des vins originaires du Nouveau Monde, dont les ventes sont en hausse de + 5,4 %.

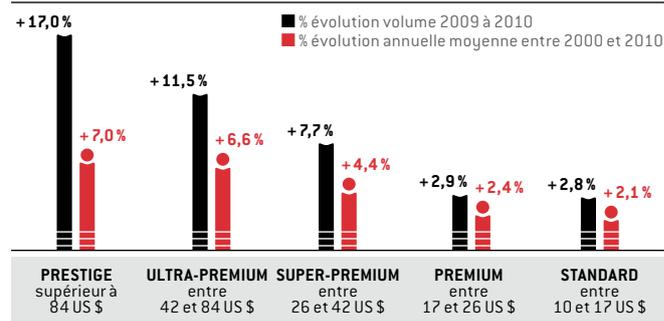
Source de cet article : « The Pernod Ricard Market View », basée sur IWSR, données volume à fin 2010 – spiritueux internationaux, hors prêt à boire, vins et apéritifs à base de vin.

#### RÉPARTITION DES SPIRITUEUX INTERNATIONAUX PAR CATÉGORIE



(1) Scotch whiskies.....	21 %
(2) Vodka .....	20 %
(3) Non scotch whiskies .....	12 %
(4) Rhum .....	11 %
(5) Liqueurs.....	10 %
(6) Amers .....	6 %
(7) Tequila .....	5 %
(8) Gin .....	4 %
(9) Anisés.....	4 %
(10) Cognac .....	3 %
(11) Brandy non cognac.....	3 %
(12) Autres spiritueux .....	1 %

#### ÉVOLUTION DES SPIRITUEUX INTERNATIONAUX PAR SEGMENT PRIX<sup>(2)</sup>



(2) Prix pour une bouteille de 75 cl.



Pernod Ricard

# LA MAISON DES MARQUES

2 ICÔNES MONDIALES



4

MARQUES PRIORITAIRES DE VINS PREMIUM

7 MARQUES STRATÉGIQUES DE SPIRITUEUX PREMIUM



5 MARQUES STRATÉGIQUES DE SPIRITUEUX ET CHAMPAGNES DE PRESTIGE



18 MARQUES CLÉS LOCALES



## Une Maison des Marques pour segmenter un portefeuille de marques Premium

La Maison des Marques Pernod Ricard comprend :

• Le « Top 14 » des marques de spiritueux et champagnes, composé de :

- **2 marques icônes mondiales** : ABSOLUT et Chivas Regal ont été classées « icônes mondiales ». Elles sont développées sur tous les marchés du Groupe. Par conséquent, elles représentent les axes de croissance prioritaires du Groupe au sein de chaque marché.
- **7 marques stratégiques de spiritueux Premium** : Ballantine's, Jameson, Kahlúa, Havana Club, Ricard, Malibu et Beefeater.
- **5 marques stratégiques de spiritueux et champagnes de Prestige** : Martell, Perrier-Jouët, The Glenlivet, Mumm et Royal Salute.

• Les **4 marques prioritaires de vins Premium** : Jacob's Creek, Brancott Estate (auparavant Montana), Campo Viejo et Graffigna. En considérant le marché du vin comme une catégorie distincte, Pernod Ricard a regroupé ces marques au sein d'une seule et même entité, Premium Wine Brands. L'objectif est d'aborder les marchés cibles avec une stratégie de portefeuille.

• Les **18 marques clés locales de spiritueux** : elles garantissent à Pernod Ricard une empreinte forte dans les circuits de distribution locaux, véritables tremplins à partir desquels le Groupe développe ses marques internationales.

Les six Sociétés de Marques de Pernod Ricard ont pour mission de définir la stratégie mondiale, d'assurer le développement des marques et de garantir qualité et savoir-faire. Ces sociétés s'attachent à construire et entretenir une image forte de leurs marques auprès des consommateurs. L'innovation est au cœur de leur stratégie de développement, tout en respectant les racines et l'identité des marques. ■

## LES SOCIÉTÉS DE MARQUES

La présentation des Comités ci-après reflète leur composition au cours de l'exercice allant du 1<sup>er</sup> juillet 2010 au 30 juin 2011. Elle ne tient pas compte des éventuels changements intervenus après le 30 juin 2011.

### THE ABSOLUT COMPANY

#### Marques

ABSOLUT • MALIBU • KAHLÚA



DE GAUCHE À DROITE: **Anna Malmhake** Directrice Global Marketing — **Krister Asplund** Directeur de la Production — **Paula Eriksson** Directrice de la Communication — **Mikael Spångberg** Directeur Juridique<sup>(1)</sup> — **Philippe Guettat** P.-D.G. — **Jonas Tåhlin** Directeur Développement de la Marque — **Kicki Alm** D.R.H. — **Rolf Cassergren** Directeur Financier — **Stéphane Longuet** Directeur Général Adjoint, Standard Vodka

### CHIVAS BROTHERS

#### Marques

CHIVAS REGAL • THE GLENLIVET •  
BALLANTINE'S • BEEFEATER • ROYAL SALUTE



PREMIER PLAN DE GAUCHE À DROITE: **Vanessa Wright** Directrice de la Communication — **Christian Porta** P.-D.G. — **Amanda Hamilton Stanley** Directrice Juridique — **Gordon Buist** Directeur Technique — **SECOND PLAN DE GAUCHE À DROITE: Paul Scanlon** Directeur Commercial — **Hervé Fetter** Directeur Financier — **Aziz Jetha** Directeur du Développement — **Douglas Cruickshank** Directeur des Opérations et Approvisionnement — **Rick Connor** Directeur des Affaires Publiques — **Éric Benoist** Directeur Marketing International — **Scott Livingstone** D.R.H.

### MARTELL MUMM PERRIER-JOUËT

#### Marques

MARTELL • G.H.MUMM • PERRIER-JOUËT



PREMIER PLAN DE GAUCHE À DROITE: **Anne-Claire Rodary** Directrice Marketing et Communication Internationale — **Lionel Breton** P.-D.G. — **Susan Gustafsson** Directrice Juridique — **SECOND PLAN DE GAUCHE À DROITE: Éric Douvier** D.R.H. — **Michel Letter** Directeur Général Adjoint Mumm Perrier-Jouët — **Jean-Marc Morel** Directeur Général Adjoint Martell — **Christophe Danneaux** Directeur Financier — **Jean-Étienne Gourgues** Directeur Commercial International

[1] Mikael Spångberg a été nommé Directeur de la Propriété Intellectuelle du Groupe à compter du 1<sup>er</sup> février 2011. Il est remplacé par Lars Ljungholm au poste de Directeur Juridique de The Absolut Company.

## IRISH DISTILLERS

### Marque

JAMESON



DE GAUCHE À DROITE: Tamsin Trevarthen D.R.H. — Denis O'Flynn Directeur Général Irlande — Howard Southern Directeur Marketing — Alexandre Ricard P.-D.G. — Conor McQuaid Directeur Commercial International — Peter Morehead Directeur des Opérations — Mohit Lal Directeur Financier

## HAVANA CLUB INTERNATIONAL

### Marque

HAVANA CLUB



PREMIER PLAN DE GAUCHE À DROITE: Juan González Président — Marc Beuve-Méry Directeur Général  
SECOND PLAN DE GAUCHE À DROITE: André Leymat Directeur Industriel — Arián Remedios Directeur des Affaires Juridiques — Ivette Martinez Directrice Marketing & Ventes Cuba — Sergio Valdés Directeur Export — Yves Schladenhaufen Directeur Marketing — Julian Machín Directeur Financier

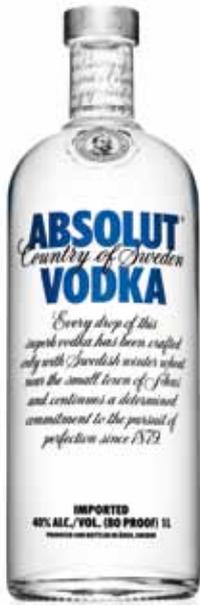
## PREMIUM WINE BRANDS

### Marques

JACOB'S CREEK • BRANCOTT ESTATE  
• CAMPO VIEJO • GRAFFIGNA



PREMIER PLAN DE GAUCHE À DROITE: Kate Thompson Directrice des Affaires Juridiques et Publiques — Jean-Christophe Coutures P.-D.G.  
— Nicolas Krantz Directeur Général Adjoint — SECOND PLAN DE GAUCHE À DROITE: Julien Hemard Directeur Général Pernod Ricard Australia  
— Edouard Beasley Directeur Global Marketing et Communications — Darryn Hakof Directeur International du Développement Marques  
— Brett McKinnon Directeur Général, Orlando Wines — Fabian Partigliani Directeur Général, Pernod Ricard New Zealand — Christian Barré Directeur Général, Domecq Bodegas — Jeremy Wright Directeur Technique Global — Stephen Couche Directeur des Sites Marques et Visites — Andrew Davie D.R.H.



## ORIGINES

ABSOLUT a été implantée aux États-Unis en 1979, mais ses origines remontent à 1879. La marque utilise un processus déposé appelé « distillation continue ». Ce processus confère à ABSOLUT caractère, rondeur et pureté.

## PRINCIPAUX MARCHÉS

Les États-Unis, le Travel Retail, le Canada, le Mexique, l'Allemagne, le Royaume-Uni, l'Espagne, la Grèce, la France.

## POSITIONS CLÉS

N° 1 mondial des vodkas Premium, N° 4 mondial des spiritueux.

## GAMME

ABSOLUT Vodka, Peppar, Citron, Kurant, Mandrin, Vanilia, Raspberri, Apeach, Ruby Red, Pears, 100, Mango, Berri Açai, Wild Tea, Orient Apple, ABSOLUT ELYX.

# 11

MILLIONS DE CAISSES VENDUES, DONT 4,6 MILLIONS AUX ÉTATS-UNIS, SOIT + 6 % EN CHIFFRE D'AFFAIRES

# +6 %

COISSANCE EN VOLUME, + 16 % EN EUROPE DU NORD ET DE L'EST, + 10 % POUR LE TRAVEL RETAIL MONDIAL

Avec une croissance totale de 6 % en volume, ABSOLUT a encore gagné du terrain cette année, malgré une situation économique difficile sur certains de ses marchés clés. La marque renoue avec la croissance aux États-Unis (+ 2 %), son premier marché, où elle confirme sa position de leader des marques de vodka importées. La stratégie d'ABSOLUT repose sur une « créativité permanente », en témoignent les très nombreuses innovations de l'année. ■

# ABSOLUT

## (R)ÉVOLUTIONS PERPÉTUELLES

### D'excellents résultats sur tous les marchés

ABSOLUT Vodka, la quatrième marque mondiale de spiritueux, affiche une année de croissance solide sur cet exercice. La progression globale de la marque est de 6 % en volume, alors que la situation reste difficile sur certains de ses marchés clés. ABSOLUT a dégagé une croissance à deux chiffres en Russie (+ 36 %), en Pologne (+ 32 %), au Brésil (+ 37 %) et dans le Golfe Persique (+ 36 %).

Le marché américain, plus important marché de la marque, s'est quant à lui très bien comporté : ABSOLUT confirme son retour à la croissance avec + 2 %. Cependant, les États-Unis intègrent toujours l'impact du récent ralentissement économique. De bons résultats ont été enregistrés au Brésil et dans le reste de l'Amérique du Sud, alimentés par une accélération de la demande des spiritueux internationaux. Quant à l'Europe occidentale, elle affiche de

bonnes performances, fruit d'un repositionnement prix sur plusieurs marchés. La situation reste néanmoins difficile en Europe du Sud comme en Espagne et en Grèce. La région asiatique a connu une forte hausse, notamment en Corée et en Inde. La marque y a joué une combinaison gagnante : la mise en avant de son image créative et décalée, associée à un discours qualitatif.

### Deux nouveaux arômes

Deux nouveaux arômes, ABSOLUT Wild Tea et ABSOLUT Orient Apple ont été lancés sur cet exercice.

À côté de ces nouvelles créations, ABSOLUT continue le développement de ses éditions limitées. Qu'elles soient locales ou mondiales, celles-ci viennent enrichir le profil de la marque en renouvelant l'intérêt du consommateur autour de ses codes et de son image.

### L'ANNÉE 2010/2011

- Éditions limitées dans le Travel Retail, en Italie et en Suède
- Promotion d'ABSOLUT Illusion, édition limitée exclusive

ÉVÉNEMENTS



#### ABSOLUT Glimmer 1

Cette édition limitée destinée à l'ensemble des marchés de la marque propose une nouvelle interprétation de la bouteille ABSOLUT plus scintillante, plus éblouissante, façon « boule à facettes » disco. ABSOLUT Glimmer a donné lieu, dans le monde entier, à de nombreuses manifestations comme au Brésil, avec une campagne pour le moins « renversante ». Celle-ci a remporté plusieurs récompenses, notamment le FWA (Favourite Website Award) et The One Show.



#### ABSOLUT Brooklyn, une nouvelle « collaboration créative » 2

Cette campagne de communication est le fruit d'une « collaboration créative » avec le célèbre réalisateur Spike Lee. Ce dernier voue une véritable passion à son quartier : Brooklyn. Aux États-Unis, ABSOLUT Brooklyn restera comme le lancement de spiritueux le plus réussi de l'année : la marque a d'ailleurs remporté un Gold Sabre Award qui consacre ABSOLUT Brooklyn comme le meilleur lancement de relations publiques de l'année.



## FRIDA HYSÉUS

RESPONSABLE DE ZONE ASSOCIÉE, DÉVELOPPEMENT MARQUE – THE ABSOLUT COMPANY

by Denis Rouvre



### Quand l'Orient rencontre l'Occident <sup>1</sup>

Deux nouveaux arômes exclusifs sont venus agrandir la famille ABSOLUT. Lancé en février sur le marché américain, ABSOLUT Wild Tea est un assemblage innovant entre la fleur de sureau nordique et le thé noir d'Asie. ABSOLUT Orient Apple, lancé aux États-Unis en juin, est le fruit d'un autre mariage entre l'Est et l'Ouest, alliant des zestes de pomme rouge à une touche épicée de gingembre.

### ABSOLUT Blank, le lancement d'un mouvement créatif mondial <sup>2</sup>

En invitant des artistes de plusieurs disciplines à utiliser la bouteille d'ABSOLUT comme une toile blanche, ABSOLUT cherche à « inciter les artistes du monde entier à collaborer entre eux pour « remplir » la bouteille de leur créativité ». Publicités télévisées, presse, affichage, campagnes numériques et événementielles ponctuent le lancement de ce projet artistique d'envergure. Lancée au cours du mois de mai en Turquie, la campagne a poursuivi sa tournée mondiale tout au long de l'été.



marque. Pour leur seconde édition, qui s'est déroulée à Stockholm en novembre 2010, ils ont été remis à l'artiste de renommée mondiale Rirkrit Tiravanija. Mais ce sont l'ensemble des événements organisés par la marque à travers le monde qui construisent l'identité créative et contemporaine d'ABSOLUT, sa « marque de fabrique » depuis ses origines.

À titre d'exemple, l'événement *5 Days La Roma*, qui s'est déroulé à Mexico en mai dernier, s'inscrit dans le prolongement de l'expérience créative « MADE » qui a eu lieu à Berlin : un lieu d'expression artistique libre et ouvert, dédié à la jeune scène.

Autre temps fort de cette année « créative » pour ABSOLUT : une sélection parmi les 830 pièces de la collection d'art d'ABSOLUT fut à l'origine d'une exposition itinérante de Bombay à Delhi, puis Séoul, en passant par Pékin et Shanghai.

La fin de l'année a été marquée par l'introduction d'une nouvelle initiative toujours plus créative et innovante : ABSOLUT Blank. Il s'agit d'un concept artistique dont l'ambition est de lancer un mouvement de collaboration créative à travers le monde : ABSOLUT invite tous les artistes, quelles que soient leurs disciplines et leurs nationalités, à utiliser les bouteilles d'ABSOLUT comme une toile blanche. L'objectif de la campagne est d'inciter les artistes du monde entier à collaborer entre eux pour « remplir » ces bouteilles de leur créativité.

### Des campagnes « inspirées », toujours plus créatives

Aux États-Unis, la campagne de publicité *Drink*, déjà bien installée auprès des consommateurs, est allée encore plus loin avec une déclinaison en affichage et deux nouvelles interprétations de cocktails pour ABSOLUT Wild Tea et ABSOLUT Orient Apple. Dans le même esprit, la marque a lancé une version iPad de son application cocktail (*Drinkspiration*) proposant toute une série de nouvelles options.

Ce dynamisme créatif permanent, traduit par un foisonnement d'innovations produits et marketing, est certainement l'une des forces d'une marque qui tend à devenir le premier spiritueux mondial en valeur.

Le potentiel d'ABSOLUT reste élevé, qu'il s'agisse des marchés matures ou des marchés émergents, comme en témoignent les excellents résultats observés aux États-Unis, en Europe de l'Ouest ou encore de l'Amérique latine à l'Asie.

## L'ANNÉE 2010/2011

- ABSOLUT Art Awards 2010 à Stockholm, récompensant Rirkrit Tiravanija
- Tournée *Art Collection* en Asie
- Ouverture de l'ABSOLUT Atelier, « showroom » de la marque à Stockholm
- Campagne *Night* au Brésil
- Lancement d'ABSOLUT ELYX sur trois marchés tests
- Édition limitée ABSOLUT Crystal dans le Travel Retail

### Les éditions limitées, vecteurs d'image de marque

Tout au long de l'année, ABSOLUT a multiplié ses partenariats avec des artistes de renom pour créer des éditions limitées exclusives. ABSOLUT Watkins, édition limitée pour le Travel Retail au goût de café épicé et d'amande, a été créée par l'illustratrice Liselotte Watkins. ABSOLUT Wallpaper, édition limitée lancée en Italie, est l'œuvre de l'artiste Ron English. ABSOLUT Svea, édition limitée vendue en Suède et aromatisée à la pomme et au gingembre, est le fruit d'une collaboration créative avec l'artiste Fredrik Söderberg.

Parmi les autres éditions limitées figurent ABSOLUT Glimmer, lancée lors des fêtes de fin d'année, et ABSOLUT San Francisco, aromatisée au raisin, au pitaya et à la papaye, dernière-née de la collection des « Villes américaines ».

### Un engagement artistique permanent

L'engagement artistique d'ABSOLUT est notamment porté par les *ABSOLUT Art Awards*, prix artistiques décernés par la

Cette année, Chivas Regal a réalisé une performance historique en dépassant son précédent record de 2007/2008. La marque a en effet tiré parti de l'amélioration des conditions macroéconomiques observées sur de nombreux marchés, bénéficiant notamment d'une croissance accélérée dans les économies émergentes et les BRIC. Marque « icône » depuis 1909, Chivas Regal reste fidèle à son objectif : être la référence mondiale du scotch whisky. ■



# CHIVAS REGAL

## UNE MARQUE PIONNIÈRE DEVENUE ICÔNE

### ORIGINES

Créée par le maître-assembleur Charles Howard, Chivas Regal tire encore son savoir-faire des principes établis par ses fondateurs James et John Chivas au XIX<sup>e</sup> siècle, pionniers de l'art du *blending*.

### PRINCIPAUX MARCHÉS

La Chine, les États-Unis, la France, le Mexique, le Japon, l'Australie, l'Inde, l'Espagne, la Russie, le Brésil, la Grèce, le Travel Retail.

### POSITIONS CLÉS

Chivas Regal est le N° 2 mondial des scotch whiskies super-Premium. Chivas Regal 18 est le N° 1 mondial des scotch whiskies ultra-Premium. Chivas Regal est le N° 1 des scotch whiskies super-Premium en Europe. Chivas Regal est le N° 1 des scotch whiskies en Chine.

### GAMME

Chivas Regal 12 YO, 18 YO Gold Signature, 25 YO.

# 4,6

MILLIONS DE CAISSES VENDUES, SOIT + 7 % EN VOLUME ET + 9 % EN CHIFFRE D'AFFAIRES

## Croissance à 2 chiffres

AU BRÉSIL (+ 42 %), EN INDE (+ 36 %) ET EN RUSSIE (+ 17 %)

Des investissements marketing soutenus et continus, une campagne de communication mondiale cohérente et de nombreuses innovations ont permis à Chivas Regal de renforcer ses positions à travers le monde. Ces actions se sont immédiatement traduites dans les chiffres comme en témoignent la hausse de 9% du chiffre d'affaires, un record historique, et plus particulièrement les excellents résultats des références ultra-Premium de la gamme. Le Brésil, l'Inde et la Russie ont désormais rejoint la Chine comme marchés clés de la marque. Sur ce dernier, les références ultra-Premium et Prestige ont joué le rôle d'« accélérateurs de croissance ». La croissance du Travel Retail est remarquable, avec des performances supérieures au reste de la catégorie (+ 16%).

### Le renouveau de « l'Esprit chevaleresque », un message engageant

La marque a continué de développer sa plate-forme de communication mondiale « Live with Chivalry », aujourd'hui déployée sur plus de 60 marchés. Bien accueillie par les consommateurs, la campagne met en avant un message de fond en réhabilitant des valeurs comme l'honneur, l'amitié, le service, etc. : les vrais « gentlemen » ne cherchent plus à « posséder plus » mais à « être davantage »... La série de publicités presse et affichage baptisée *Manifesto* a su imprimer à la campagne une nouvelle touche dynamique : les marchés locaux ont pu l'adapter à leur contexte ou à leurs événements tout en profitant de déclinaisons

### ÉVÉNEMENTS



#### Un certain esprit chevaleresque 1

Les possibilités de déclinaisons et d'adaptations locales offertes par la version presse de la campagne, baptisée *Manifesto*, redonnent du dynamisme à une campagne qui s'est enrichie d'un nouveau film, *Virtuous Circle*. Cette campagne mondiale est désormais déployée dans plus de 60 marchés.



#### Festival de Cannes 2

Des VIP, médias et leaders d'opinion de plus de 18 marchés ont été accueillis au 64<sup>e</sup> Festival de Cannes, dont le président du jury était Robert De Niro. Si Chivas Regal est partenaire officiel depuis trois ans, ce parrainage est le résultat d'une collaboration de plus de dix ans avec les organisateurs du festival.



#### Édition limitée Vivienne Westwood 1

Grâce à leur solide héritage et à ce même esprit « d'artisanat du luxe », Chivas Regal 18 ans s'est allié à Vivienne Westwood pour fabriquer 2 500 bouteilles en édition limitée, vendues 495 dollars américains.



#### Édition limitée Christian Lacroix 2

Seulement 3 000 bouteilles de cette version unique de Chivas Regal 18 ont été produites par Christian Lacroix. Conçues par l'emblématique créateur de mode, elles ont été vendues au prix de 495 dollars américains.

### L'ANNÉE 2010/2011

- Poursuite de l'association de Chivas Regal avec les événements sur tapis rouge, parrainage des *Asian Film Awards* et collaboration avec l'Académie des César
- *Chivas Legends Dinner*, auquel l'acteur Colin Firth a participé à Dubaï
- Lancement d'une boîte spéciale Chivas Regal 12 créée par le designer primé Alex Trochut
- Nouvelle campagne publicitaire d'affichage pour Chivas Regal 25, baptisée *Legend Reborn*, déployée dans les aéroports
- Poursuite de la croissance mondiale du profil Facebook de la marque

médias créatives maximisant l'impact des visuels. La campagne s'est enfin enrichie d'un nouveau spot télévisé intitulé *Virtuous Circle* (cercle vertueux) soulignant l'impact positif d'un comportement « vertueux » dans la vie de tous les jours.

Parmi les déclinaisons hors médias de la campagne « Live with Chivalry » figurent le parrainage des *Asian Film Awards* ou encore les dîners d'exception *Chivas Legends*. L'un d'eux fut cette année donné à Dubaï en présence de l'acteur Colin Firth. La marque a décliné la campagne en Duty Free dans plus d'une cinquantaine d'aéroports internationaux. Cette version, baptisée *Honour at Sea*, invitait ainsi les voyageurs à faire l'expérience sur un simulateur de l'esprit d'équipe et de camaraderie propre à la navigation sportive.

#### Chivas, une autre star sur la Croisette

Le parrainage du Festival de Cannes fut la rencontre de deux icônes du luxe et du glamour : Chivas Regal et la Croisette. La marque était non seulement présente en affichage mais surtout dans l'ensemble

des lieux prestigieux du 64<sup>e</sup> festival du cinéma. Si on pouvait, bien entendu, déguster un Chivas au bar de l'Hôtel Martinez, c'est la création de la « Chivas House » qui a marqué ce sponsoring, un lieu exclusif développé pour l'occasion, devenu le point de rencontre privilégié des *after-party* organisées sur la Croisette. VIP et médias ont été invités par Chivas à gravir les marches du célèbre tapis rouge pour assister à la première d'un des films du festival, donnant lieu à une importante couverture médiatique.

#### Le succès de Chivas Regal 18 Year Old ou le symbole du dynamisme du segment ultra-Premium

Avec une croissance deux fois plus rapide que le reste de la gamme, Chivas Regal 18 maintient sa position de leader mondial du segment ultra-Premium. Les marchés émergents clés comme le Vietnam, la Turquie et la Russie tout comme les marchés plus matures que sont les États-Unis et la France ont tous, sans exception, enregistré une forte croissance.

La marque aura dévoilé cette année la création d'un spot télévisé et d'une campagne presse totalement dédiée à Chivas 18. Trois objectifs ont été assignés à la campagne : insister sur la qualité, les valeurs d'héritage et le luxe du positionnement de Chivas 18. Le film a été diffusé en Chine, au Mexique et en Australie. L'action se déroule dans un monde surréaliste aux accents néobaroques, dans lequel une muse incarne Chivas Regal 18 Gold Signature. Chaque objet se transforme en or au contact de ce Midas au féminin, redonnant au monde vie, lumière et plaisir. Les déclinaisons presse et affichage ont pu être diffusées dans plus de 15 marchés, et dans les aéroports du monde entier.

#### Luxe des éditions limitées

Chivas Regal continue ses partenariats avec les plus grands noms du design ou de la haute couture. Des éditions limitées exclusives sont proposées à la vente dans des lieux prestigieux à travers le monde. Tout récemment, Vivienne Westwood a conçu une édition limitée pour Chivas Regal 18, lancée à Londres lors de la « Fashion Week », la semaine des défilés haute couture. Dans le même esprit, la marque poursuit avec succès son association avec Christian Lacroix qui a cette année travaillé sur la bouteille du Chivas Regal 18 ans.



## FENTON PERRIE

INGÉNIEUR PROJET, MILTONDUFF DISTILLERY – CHIVAS BROTHERS

by *Denis Rouvre*



#### ORIGINES

Les origines de Ballantine's remontent à 1827 lorsque George Ballantine a commencé à proposer une sélection de *blended* scotch whiskies dans son épicerie. C'est en 1869 qu'il développera ses premières exportations de *blended* scotch whisky dans le monde entier.

#### PRINCIPAUX MARCHÉS

L'Espagne, la France, l'Allemagne, la Pologne, l'Italie, le Portugal, la Russie, l'Europe de l'Est, le Brésil, le Mexique, l'Australie, le Travel Retail, la Corée, la Chine, Taïwan, le Japon.

#### POSITIONS CLÉS

N° 2 des scotch whiskies dans le monde. N° 1 des scotch whiskies en Europe et N° 1 des whiskies ultra-Premium en Asie-Pacifique.

#### GAMME

Ballantine's Finest, 12 YO, 15 YO, 17 YO, 21 YO, 30 YO, Christmas Reserve, Limited.

6,3

MILLIONS DE CAISSES VENDUES,  
SOIT + 7 % EN VOLUME  
ET + 8 % EN CHIFFRE D'AFFAIRES

1 million

DE CAISSES VENDUES EN FRANCE,  
LA GAMME ULTRA-PREMIUM  
A GAGNÉ + 29 % EN CHINE,  
+ 32 % À TAIWAN,  
+ 127 % AU VIETNAM ET  
+ 27 % POUR LE CIRCUIT DUTY FREE

L'année 2010/2011 aura vu le retour à la croissance du numéro 2 mondial des scotch whiskies. Les gammes ultra-Premium de Ballantine's ont notamment été particulièrement dynamiques en Asie. En France, la marque a dépassé la barre symbolique du million de caisses, ajoutant à son palmarès un second marché « millionnaire » après l'Espagne. ■

# BALLANTINE'S

## LAISSEZ VOTRE EMPREINTE

#### Retour de la croissance

L'année a d'abord été marquée par les excellentes performances de la Russie, la Pologne, l'Inde ou encore l'Amérique du Sud. Ensuite, on retiendra que la marque a franchi, en France, la barre symbolique du million de caisses de 9 litres.

Malgré des conditions difficiles en Espagne, le marché le plus important pour Ballantine's, la marque est toutefois parvenue à gagner des parts de marché grâce à une politique d'investissements marketing soutenue.

La campagne « Plan B » s'est enrichie d'une nouvelle publicité télévisée baptisée *Transformation*. Lancée au Mexique et sur l'ensemble des marchés européens, il s'agit d'une campagne « 360° » comprenant non seulement des médias classiques, comme un volet presse et affichage soutenu par des spots radio et des événements de relations publiques, mais

aussi des médias numériques comme des déclinaisons sur les réseaux sociaux.

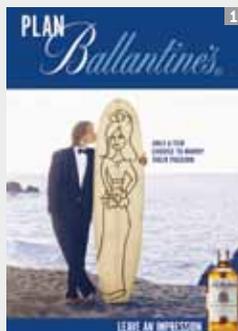
#### Dynamisme de la gamme ultra-Premium

En Asie, la gamme ultra-Premium de Ballantine's s'est très bien tenue, notamment sur le circuit du Travel Retail et sur des marchés comme la Chine, Taïwan et le Vietnam. La gamme a particulièrement profité du lancement de nouveaux packagings et de son opération phare, le Ballantine's Golf Championship, devenu l'un des principaux tournois de golf de la région. Avec une dotation de 2,2 millions d'euros, le tournoi aura cette année été le théâtre d'un affrontement mémorable entre plusieurs stars de ce sport pour le titre 2011. Dans le même esprit, Ballantine's a lancé une nouvelle campagne éditoriale, *Great Minds Leave Great Impressions*.

#### L'ANNÉE 2010/2011

- Ballantine's Christmas Reserve – spécialement assemblé pour la saison des fêtes
- Lancement d'un assemblage exclusif de Ballantine's 17

#### ÉVÉNEMENTS



#### Leave an Impression 1

La plate-forme mondiale « Leave an Impression » s'est enrichie d'une nouvelle campagne *Plan Ballantine's*. En Espagne, elle s'est traduite par une collaboration numérique innovante avec le producteur et DJ Carlos Jean.



#### Ballantine's Championship 2

Le sponsoring du tournoi de golf Ballantine's Championship a été prolongé jusqu'en 2013. La participation du numéro 1 mondial Lee Westwood, grand vainqueur de l'édition 2011 qui s'est déroulée dans le prestigieux Blackstone Club à Icheon, en Corée, a décuplé l'intérêt médiatique pour un tournoi dont la stature internationale ne cesse de s'accroître.



**WILFRIED ASSOGBA**  
CHEF DE PROJET MULTIMÉDIA – PERNOD SA

by *Denis Rouvre*



#### ORIGINES

John Jameson a fondé sa distillerie à Dublin en 1780, bien décidé à créer « le meilleur whiskey du monde ».

#### PRINCIPAUX MARCHÉS

Jameson est présent dans plus de 120 marchés, principalement les États-Unis, le Travel Retail, l'Irlande, le Royaume-Uni, la France, l'Afrique du Sud, la Russie, le Portugal et l'Espagne.

#### POSITIONS CLÉS

N° 1 mondial des whiskeys irlandais avec 61 % de parts de marché.

#### GAMME

Jameson, Select Reserve, Signature Reserve (exclusivement dans le circuit Travel Retail), Gold Reserve, Rarest Vintage Reserve, 12 YO Special Reserve, 18 YO Limited Reserve.

3,4

MILLIONS DE CAISSES VENDUES

+17 %

CROISSANCE EN VOLUME,  
+ 0,5 MILLION DE CAISSES  
VENDUES GLOBALEMENT  
ET 1,2 MILLION AUX ÉTATS-UNIS

Année record pour le numéro 1 mondial des whiskeys irlandais, Jameson franchit cette année la barre symbolique des trois millions de caisses, avec plus d'un million de caisses pour le seul marché américain. Au total, 42 marchés ont enregistré une croissance à deux chiffres. Ces résultats renforcent la stature mondiale de Jameson, régulièrement récompensé pour la qualité de ses whiskeys. ■

# JAMESON

## REPOUSSER LES FRONTIÈRES

#### Une croissance mondiale

Cette année s'est révélée l'une des plus dynamiques de l'histoire de Jameson. La marque a franchi deux caps symboliques dans son ascension pour devenir l'une des toutes premières marques de spiritueux. Plus de trois millions de caisses ont été vendues à travers le monde, dont un million sur son marché le plus important, les États-Unis. L'évolution de la marque est l'une des plus belles *success stories* du portefeuille Pernod Ricard. Aujourd'hui, Jameson est la marque de whiskey internationale qui affiche la croissance la plus rapide dans le monde comme en témoignent les excellents résultats de marchés aussi divers que l'Afrique du Sud, la Russie, le Mexique ou encore les États-Unis avec une croissance à deux chiffres dans 50 États.

#### Devenir une marque « icône »

La campagne télévisée et presse *Legendary Tales of John Jameson* a été le moteur de la croissance de Jameson aux États-Unis, particulièrement grâce au spot *Lost Barrel*. Cette année, la campagne qui narre les épo-

pées de John Jameson avec un trait d'humour irlandais, a été lancée sur 11 marchés supplémentaires. Cette saga publicitaire continuera d'être développée cette année.

#### Une toute première édition limitée

Jameson continue de construire sa communication autour d'une plate-forme marketing reposant sur trois piliers : le cinéma, son héritage irlandais et son goût caractéristique. Pour la première fois cette année, la Saint-Patrick a été célébrée sur plus de 20 marchés lors de nombreuses manifestations à l'initiative des filiales. Jameson a voulu marquer cet événement exceptionnel en lançant la toute première édition limitée : une bouteille créée par l'artiste irlandais Paul Daly. Disponible sur le circuit du Travel Retail, cette édition a contribué à la progression des ventes de Jameson sur ce segment. Par ailleurs, Jameson Select Reserve, lancé en Afrique du Sud, connaît un franc succès et sera développé sur d'autres marchés. Ces excellents résultats confortent l'ambition d'une marque résolue à devenir, elle aussi, une véritable icône mondiale.

#### L'ANNÉE 2010/2011

- Lancement réussi en octobre 2010 de Jameson Select Reserve en Afrique du Sud

#### ÉVÉNEMENTS



#### Campagne *Legendary Tales of John Jameson* 1

La campagne *Legendary Tales of John Jameson* connaît un franc succès aux États-Unis, notamment grâce au spot télévisé *Lost Barrel*. Ces spots publicitaires racontent les aventures épiques du fondateur de Jameson, et sa passion pour le whiskey qu'il a créé.



#### Célébration de la Saint-Patrick 2

Le mois de mars fut l'occasion de nombreuses initiatives pour célébrer la Saint-Patrick, parmi lesquelles figurait le lancement de Jameson FM. Transmettant en continu sur jamesonwhiskey.com, cette station de radio en ligne donnait ainsi l'opportunité aux consommateurs du monde entier de se joindre aux festivités de la Saint-Patrick.



**PETER O'DONOVAN**  
RESPONSABLE DES OPÉRATIONS – IRISH DISTILLERS

by *Denis Rouvre*

L'année 2010/2011 fut particulièrement dynamique pour Malibu. Tout en maintenant sa position de numéro 1 mondial des rhums aromatisés à la noix de coco, la gamme de produits Malibu s'est étoffée de nouvelles références. Sur cet exercice, la marque a conquis de nouveaux marchés et continué de faire partager l'esprit des Caraïbes à ses consommateurs du monde entier. ■



#### ORIGINES

Malibu est né sur l'île de La Barbade, où l'on produit du rhum depuis le milieu du XVII<sup>e</sup> siècle.

#### PRINCIPAUX MARCHÉS

Les États-Unis, le Royaume-Uni, la France, le Travel Retail, l'Allemagne, le Canada, l'Espagne et les Pays-Bas.

#### POSITIONS CLÉS

N° 1 des rhums aromatisés à la noix de coco.

#### GAMME

Malibu, Mango, Pineapple, Passion Fruit, Tropical Banana, Island Melon, Cranberry-Cherry, Black, Cocktails.

3,5

MILLIONS DE CAISSES VENDUES,  
SOIT +6 % EN VOLUME  
ET +3 % EN CHIFFRE D'AFFAIRES

+13 %

AUX ÉTATS-UNIS

# MALIBU

## TOUJOURS EN MOUVEMENT

#### L'innovation, moteur de la croissance de la marque

Avec 3,5 millions de caisses vendues dans le monde, l'innovation a littéralement dopé la croissance de Malibu permettant à la marque de progresser de 6%.

Le marché américain s'est distingué avec 13% de croissance, porté par la gamme « arômes » mais surtout par le lancement des innovations Malibu Cocktails et Malibu Black. Malibu Black, aux nuances ambrées et dont le degré d'alcool est plus élevé, a été lancé en mai aux États-Unis. L'extension a rencontré un franc succès tant au niveau des distributeurs que des consommateurs. L'introduction de cette nouvelle version au « goût Caraïbes » plus marqué a été relayée par une campagne TV, presse, affichage, digitale et soutenue par une activité événementielle.

L'autre nouveauté, Malibu Winter Edition, arborant de vrais morceaux de noix de coco suspendus dans le rhum Malibu, a exporté au cœur de l'hiver canadien l'esprit et le

soleil des Caraïbes lors de son lancement pour les fêtes de fin d'année. L'édition limitée a donné lieu à une très forte couverture médiatique, portée par un vif intérêt des consommateurs pour cette grande première, à la fois technique et marketing.

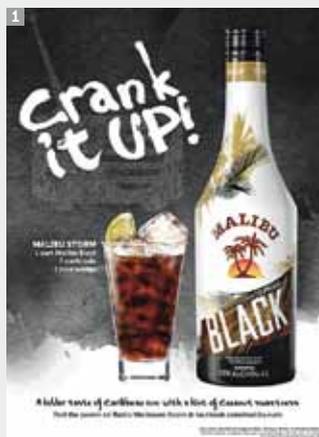
2010/2011 est aussi l'année où la gamme Malibu Cocktails a été introduite en Espagne, aux Pays-Bas, en France et au Royaume-Uni avec la référence Tropical Sea Breeze. En avril, la France a eu un avant-goût du nouveau Malibu Fresh, qui allie la chaleur du rhum des Caraïbes à la menthe glaciale, tandis que les consommateurs américains ont choisi sur Facebook le tout nouveau parfum de Malibu : Cranberry-Cherry.

Sur la période 2011/2012, Malibu continuera de multiplier les innovations avec les mêmes objectifs : développer la marque sur de nouveaux marchés, créer de nouvelles occasions de consommation et attirer de nouveaux consommateurs.

#### L'ANNÉE 2010/2011

- Lancement de Malibu Fresh en avril : la douceur du rhum aromatisé à la noix de coco associée à la fraîcheur de la menthe glaciale
- Développement de Malibu Cocktails : conquête de nouveaux marchés et introduction de nouveaux arômes

#### ÉVÉNEMENTS



#### Lancement de Malibu Black 1

Avec un « goût Caraïbes » plus prononcé, Malibu Black propose une toute nouvelle saveur caractérisée par un degré d'alcool plus élevé et une couleur ambrée. Aux États-Unis, des publicités télévisées, en affichage et sur Internet, ont soutenu le lancement qui s'est déroulé en mai 2010.

#### Expansion de Maliboom Boom 2

Pour sa deuxième année, la webradio Maliboom Boom a trouvé sa vitesse de croisière. *Station Invasion* a permis d'activer la campagne sur des marchés comme les États-Unis et les pays nordiques. Grâce aux applications Internet, les DJ ont pu faire partager leurs créations musicales.



L'année 2010/2011 est celle de la renaissance pour Kahlúa : lancement d'une nouvelle plate-forme marketing internationale, réalisation d'une campagne publicitaire mondiale baptisée *Delicioso*, création d'éditions limitées ont marqué cet exercice. Ces initiatives devraient permettre de dynamiser une gamme dont les performances en valeur sont relativement stables dans le monde. ■



# KAHLÚA

## UNE « DÉLICIEUSE » RENAISSANCE

### Une nouvelle campagne pour un nouveau positionnement

L'automne 2010, avec le lancement d'une nouvelle campagne, aura marqué le coup d'envoi du renouveau de la marque. Les films *Delicioso* renouent avec les racines de Kahlúa : la ville de Veracruz, au Mexique, et son esprit si particulier, ou encore son assemblage caractéristique de café 100 % arabica et de liqueur de canne à sucre. La campagne, remarquée dans les médias traditionnels ou encore sur la toile, a déclenché un vif intérêt auprès des médias.

### Innovation : une édition limitée pour Noël en Amérique du Nord

Pour la saison des fêtes, Kahlúa a développé pour les marchés américain et cana-

dien une édition limitée, Kahlúa Peppermint Mocha : les stocks ont été épuisés en quelques semaines, marquant le succès de cette innovation auprès des consommateurs.

La référence standard de la gamme est en progression globale en valeur de + 2 %. Avec + 2 % en valeur, cette croissance se vérifie également aux États-Unis.

En ce qui concerne la gamme, les volumes sont en croissance en Europe et en Asie, respectivement de + 6 % et de + 5 %. Les initiatives marketing de l'année 2010/2011 devraient permettre de dynamiser le marché américain où les volumes sont en baisse de - 2 %.

### ORIGINES

1936 au Mexique (sélection à la main des grains de café et torréfaction en petites quantités).

### PRINCIPAUX MARCHÉS

Les États-Unis, le Travel Retail, le Canada, le Japon et le Mexique.

### POSITIONS CLÉS

N° 1 mondial des liqueurs de café.

### GAMME

Kahlúa, French Vanilla, Hazelnut, Mocha, Especial.

### L'ANNÉE 2010/2011

- Lancement à l'automne 2010 d'un nouveau site Internet de la marque dont le design s'inspire de Veracruz, ainsi que de l'application TalkAbout pour iPhone<sup>(1)</sup>
- Dîner *Delicioso* à New York offrant des plats de Veracruz, en présence d'Ana de la Reguera

### ÉVÉNEMENTS



### Lancement de Kahlúa Peppermint Mocha 1

Pour la saison des fêtes de fin d'année 2010, Kahlúa a introduit Kahlúa Peppermint Mocha aux États-Unis et au Canada. En combinant les saveurs des grains de café d'arabica de Veracruz aux arômes de menthe et de chocolat, l'édition limitée a été plébiscitée par les consommateurs, la presse et les distributeurs.

### Une nouvelle campagne mondiale : « Delicioso » 2

En novembre 2010, Kahlúa a lancé une nouvelle campagne mondiale intitulée *Delicioso* et déclinée en télévision, presse et affichage. Avec la participation de l'actrice mexicaine Ana de la Reguera, elle met, avec humour, l'accent sur les origines de Kahlúa.

1,7

MILLION DE CAISSES VENDUES, SOIT - 1 % EN VOLUME

+6 %

COISSANCE EN VOLUME EN EUROPE ET + 5 % EN ASIE

(1) iPhone est une marque déposée de Apple, Inc.



Avec un total de 3,8 millions de caisses vendues cette année, Havana Club, le véritable rhum de Cuba, s'est une nouvelle fois distingué en arborant l'une des croissances les plus dynamiques du secteur. Plus de 30 marchés, parmi lesquels figurent l'Allemagne (+ 18 %) et le Canada (+ 24 %) ont enregistré une hausse à deux chiffres de leurs ventes. Quant à Cuba, premier marché de la marque, ou encore en France et au Chili, les résultats ont été tout aussi remarquables. ■

# HAVANA CLUB

## LE RENOUVEAU DE LA CULTURE CUBAINE

Si Havana Club figure aujourd'hui au 3<sup>e</sup> rang des rhums internationaux, la marque continue son ascension en se hissant cette année au 22<sup>e</sup> rang – tous spiritueux confondus – selon le tout dernier classement de référence de la profession : l'*Impact Premium Spirits Ranking*.

Havana Club est un acteur majeur de la montée en gamme de la catégorie, notamment grâce à ses références Havana Club 3 ans et Havana Club 7 ans.

### Incarner l'esprit cubain

Havana Club a lancé cette année une nouvelle campagne mondiale baptisée *Nothing Compares to Havana*, toujours inspirée par l'esprit et l'art de vivre d'une ville unique, La Havane. Renforçant l'identité cubaine de la marque, la campagne déclinée en télévision comprend un important volet digital. Dépassant les clichés, ces films incarnent les

valeurs d'une ville en capturant des saynètes prises sur le vif, des moments vrais, authentiques et spontanés vécus par ses habitants. La communication continue donc de porter et de faire partager la culture cubaine au plus grand nombre. Le site Internet [www.havana-cultura.com](http://www.havana-cultura.com) en est le principal vecteur. Devenu site de référence, il fait la promotion de toutes les formes d'expression de la création cubaine, qu'il s'agisse de l'art contemporain, du design et bien entendu de la musique, illustrée par la collaboration avec le DJ de renommée internationale Gilles Peterson.

### Une création ultra-Premium

L'année dernière, Havana Club a également levé le voile sur sa dernière création Selección de Maestros, une nouvelle référence haut de gamme pour dynamiser la catégorie émergente des rhums ultra-Premium.

### ORIGINES

N° 1 des rhums cubains dans le monde, les origines de Havana Club remontent à 1878.

### PRINCIPAUX MARCHÉS

Cuba est le premier marché de la marque devant l'Allemagne, l'Italie, l'Espagne, le Chili, la France, la Grèce, le Canada, le Royaume-Uni, la Belgique et le Mexique.

### POSITIONS CLÉS

N° 3 mondial des marques internationales de rhum.  
N° 1 des rhums super-Premium.  
Leader du marché des rhums Premium à Cuba, en Italie, en Allemagne et en France.

### GAMME

Havana Club Añejo Blanco, 3 ans, Especial, Reserva, 7 ans, Selección de Maestros, 15 ans, Máximo Extra Añejo.

3,8

MILLIONS DE CAISSES VENDUES

Croissance  
à 2 chiffres

DANS PLUS DE 30 PAYS

### L'ANNÉE 2010/2011

- Entrée dans le club très fermé des Elite Brand (IWSR) pour la qualité des performances d'Havana Club, la régularité de sa croissance et son potentiel de développement
- Médailles d'or des concours de dégustation de Chicago et San Francisco pour Havana Club 3 ans
- Médaille de platine et meilleure note de la catégorie pour Selección de Maestros lors du concours de dégustation 2011 du B.T.I. Chicago

### ÉVÉNEMENTS



### Une nouvelle campagne internationale : Nothing Compares to Havana 1

En captant avec humour l'esprit de toute une ville, cette nouvelle campagne réaffirme l'héritage cubain de la marque Havana Club.

### Une édition ultra-Premium 2

Selección de Maestros de Havana Club est la dernière création de la gamme ultra-Premium d'Havana Club. Elle est le fruit de la collaboration de cinq Maestros Roneros (Maîtres Rhumiers), menée par le talentueux Don Jose Navarro.



## RAMSES VILLAR

CHEF DE PRODUIT JUNIOR – HAVANA CLUB INTERNATIONAL, PERNOD RICARD ITALIA

by *Denis Rouvre*



## ORIGINES

Jeune étudiant des Beaux-Arts, avant-gardiste et visionnaire, Paul Ricard crée en 1932 la recette du vrai pastis de Marseille. Il lui donne son propre nom, Ricard.

## PRINCIPAUX MARCHÉS

Ricard est la première marque de spiritueux en France et en Belgique. Elle réalise également une part importante de ses volumes dans les zones frontalières : en Espagne, en Andorre, en Italie et au Luxembourg, ainsi que dans les principaux marchés domestiques européens et au Canada.

## POSITIONS CLÉS

Ricard est le leader mondial des spiritueux anisés. La marque est également le leader du marché des spiritueux en France et en Belgique, 2<sup>e</sup> marque de spiritueux en Europe, et 11<sup>e</sup> marque mondiale.

5,4

MILLIONS DE CAISSES  
VENDUES DANS LE MONDE,  
+ 3 % EN CHIFFRE D'AFFAIRES

+0,5 %

EN VOLUME EN FRANCE, + 8 % AUX  
ÉTATS-UNIS, + 6 % EN BELGIQUE  
ET + 13 % EN ITALIE

L'année 2010/2011 aura été celle de la métamorphose pour la marque de référence des apéritifs. Afin de poursuivre sa croissance (+ 5 % en chiffre d'affaires en France) sur un marché des anisés en recul, le leader français des spiritueux a modernisé son flacon. ■

# RICARD

## L'ANNÉE DE LA MÉTAMORPHOSE

### Innover sur une « icône »

Pour la première fois depuis 1932, le flacon du fameux pastis de Marseille a été redessiné en 2011. Cette innovation doit permettre à la marque française de la convivialité de dynamiser sa croissance sur un marché des anisés en léger recul de - 1,4 %<sup>(1)</sup>. La marque confirme ainsi son leadership des spiritueux français, tout en poursuivant sa croissance en valeur de + 0,2 %<sup>(1)</sup> pour atteindre une part de marché de 46 %. La sortie de la nouvelle bouteille Ricard en février 2011 fut le point d'orgue d'un chantier qui aura duré 18 mois et nécessité 5 millions d'euros d'investissements industriels.

Onzième marque mondiale, Ricard vise en effet la conquête d'une cible plus urbaine, plus féminine et plus jeune, sans perdre ses consommateurs fidèles, et ainsi creuser l'écart avec la concurrence.

La nouvelle bouteille renforce le statut Premium de la marque en lui conférant des codes inimitables. Elle permet à Ricard de se distinguer dans sa catégorie, tout en valorisant ses signes distinctifs historiques. Elle cherche aussi à mieux se protéger des contrefaçons. Plus que jamais, Ricard peut revendiquer sa position d'apéritif incontournable des Français.

### L'ANNÉE 2010/2011

- Plus de visibilité pour la marque au travers d'une page Facebook et d'un nouveau site ricard.com
- Plus d'interactivité avec les consommateurs au travers du lancement d'une version numérique du magazine consommateur *Place Ricard*

### ÉVÉNEMENTS



#### Un nouveau design pour la bouteille Ricard 1

Le logo cartouche Ricard est au cœur de ce nouveau design : il est embossé dans le verre sur deux faces. Plus élégante, plus moderne, cette nouvelle bouteille s'inscrit dans la stratégie de Premiumisation des marques du Groupe.

#### Une campagne en grand format pour la nouvelle bouteille Ricard 2

Depuis avril 2011, la nouvelle bouteille s'affiche au travers d'un jeu de casse-tête en forme de damier jaune, la couleur emblématique de Ricard. Pour son lancement, la marque a choisi un dispositif média de grande ampleur : une campagne d'affichage dans toutes les villes de France au format spectaculaire.



(1) Source Nielsen fiscal au 19 juin 2011, en valeur.



## PATRICK IFRI

OPÉRATEUR NIVEAU II SUR LIGNE DE PRODUCTION À LILLE-VEDEVILLE – RICARD SA

by *Denis Rouvre*



Éditions limitées, nouvelles campagnes décalées, Beefeater, le numéro 1 mondial du gin Premium, a de nouveau fait souffler cette année son esprit *so british* sur le monde des spiritueux. Beefeater reste en effet la dernière marque internationale de gin à posséder sa propre distillerie au cœur de Londres. En 2010/2011, la marque a renforcé ses positions sur les marchés émergents et donné un coup d'accélérateur à sa croissance en Europe. ■

# BEEFEATER

## L'ÉNERGIE « MADE IN LONDON »

En 2010/2011, les excellents résultats observés sur des marchés en devenir comme la Russie, l'Europe de l'Est, l'Ukraine, la Turquie et l'Allemagne auront sans conteste accru l'assise internationale de Beefeater. Les ventes ont été tout aussi dynamiques sur des circuits comme le Travel Retail. En Espagne, son marché phare, la marque a été soutenue par de nombreux développements marketing lui permettant d'enregistrer des résultats positifs (+ 3 % de croissance interne) malgré un environnement économique difficile. Les campagnes de communication toujours centrées sur les racines et l'héritage de la marque *made in London* ont cette année été particulièrement créatives. En Espagne d'abord, la plate-forme numérique « Big Bad London », axée sur la musique branchée de Londres, a généré plus de 4 millions de visites. C'est ensuite la mode londonienne qui fut à l'honneur en Turquie et en Ukraine. Enfin, le *street art* de la capitale britannique a été célébré en Russie.

### L'audace récompensée

L'année a été marquée par de nombreuses innovations produites dans la droite ligne du fondateur de Beefeater, James Burrough. Desmond Payne, le maître distillateur, a ainsi créé une nouvelle série limitée, la Winter Edition, vendue sur plus de 15 marchés clés, lors de la saison des fêtes de fin d'année 2010. Dans la catégorie super-Premium, Beefeater 24 est désormais présente sur plus de 45 marchés. La marque a notamment été récemment introduite au Canada et en Italie. Elle a poursuivi son déploiement aux États-Unis (+ 4 %) et a même été lancée en Chine. Chaque lancement s'est articulé autour de la campagne *Contemporary Tea Salon*, une mise en scène d'un rituel de consommation autour de l'ingrédient phare du produit, le thé. Parmi les extraits de plantes exotiques sélectionnés pour Beefeater 24 figurent en effet un thé rare, le sencha du Japon, et un thé vert aromatique de Chine.

### ORIGINES

Le gin Beefeater a été créé par James Burrough dans les années 1860.

### PRINCIPAUX MARCHÉS

L'Espagne, les États-Unis, le Canada, le Japon, la Russie, le Royaume-Uni, la France, le Travel Retail.

### POSITIONS CLÉS

N° 1 mondial des gins Premium. N° 1 des alcools blancs Premium en Espagne. N° 3 des gins Premium aux États-Unis.

### GAMME

Beefeater London Dry Gin, Beefeater 24.

2,4

MILLIONS DE CAISSES VENDUES, SOIT + 3 % EN VOLUME ET + 4 % EN CHIFFRE D'AFFAIRES

+30 %

CROISSANCE SOUTENUE DU TRAVEL RETAIL, + 20 % POUR BEEFEATER 24 SUR PLUS DE 45 MARCHÉS

### L'ANNÉE 2010/2011

- Beefeater 24 aujourd'hui distribué dans plus de 45 pays dans le monde
- Lancement de deux nouvelles versions : Winter Edition et London Market Edition, dans l'esprit de l'extension Summer Limited Edition qui avait connu un vif succès

### ÉVÉNEMENTS



#### À la mode de Londres 1

La plate-forme marketing « Forever London » continue de mettre en avant l'esprit du *made in London* de Beefeater. L'opération *London Calls*, qui reprend les célèbres cabines téléphoniques rouges de Londres, a été déployée dans six villes espagnoles.



#### Lancement de Ginandtales.com 2

Beefeater a lancé un nouveau site Internet incitant les consommateurs à reconsidérer les cocktails à base de gin. Il est destiné à devenir une référence incontournable pour les cocktails à base de gin.



#### ORIGINES

The Glenlivet, créé par George Smith, est né en 1824 au cœur du Speyside, dans la contrée de la Livet Valley, en Écosse.

#### PRINCIPAUX MARCHÉS

Les États-Unis, le Royaume-Uni, le Canada, Taïwan, le Japon, le Travel Retail, l'Allemagne, la France et l'Afrique du Sud.

#### POSITIONS CLÉS

N° 2 mondial des scotch whiskies « single malt » et N° 1 des ventes de « single malts » aux États-Unis.

#### GAMME

The Glenlivet 12 YO, 15 YO French Oak Reserve, Nàdurra 16 YO Cask Strength, Nàdurra Triumph 1991, 18 YO, 21 YO Archive, XXV, Cellar Collection, 12 YO First Fill, Master Distiller's Reserve, 15 YO, Nàdurra 16 YO 48 %.

718

MILLIERS DE CAISSES VENDUES,  
SOIT + 13 % EN VOLUME  
ET + 14 % EN CHIFFRE D'AFFAIRES

+7 %

CROISSANCE EN VOLUME  
SUR LE PLUS GRAND MARCHÉ  
DES « SINGLE MALTS »,  
LES ÉTATS-UNIS

The Glenlivet, « Le pionnier du single malt », a battu de nouveaux records de ventes sur l'année 2010/2011, franchissant la barre des 700 000 caisses vendues dans le monde pour la première fois de son histoire. Les États-Unis, où la marque connaît une forte Premiumisation, et le Travel Retail s'affichent comme les moteurs de cette croissance. Un nouveau packaging a même été lancé pour renforcer l'identité de la marque. ■

# THE GLENLIVET

## NOUVEAU LOOK POUR UNE CROISSANCE CONTINUE

#### Des ventes multipliées par deux depuis 2001

La croissance de The Glenlivet se poursuit dans de nombreuses régions du monde. Des progressions à deux chiffres répétées ont fait doubler le chiffre d'affaires de la marque depuis 2001. Les marchés asiatiques se taillent la part du lion de cette croissance, également alimentée par les performances des marchés traditionnels, tels les États-Unis et l'Allemagne. Le chiffre d'affaires réalisé dans le circuit Travel Retail a également été multiplié par deux depuis 2005. La croissance des références haut de gamme a surpassé les moyennes de ventes, The Glenlivet 18 ans dégageant une création de valeur des plus soutenues aux États-Unis et à Taïwan. The Glenlivet 21 ans bénéficie également d'une embellie de ses ventes aux États-Unis ainsi que sur de nouveaux marchés comme la Corée.

#### Un souffle contemporain

En mai 2011, le cœur de gamme a fait l'objet d'un nouveau packaging. Son style est plus moderne, tout en faisant écho à l'héritage et aux traditions de la marque. La référence 18 ans d'âge a fait l'objet d'un repositionnement plus Premium : il s'agit d'un défi de taille sur un segment très compétitif.

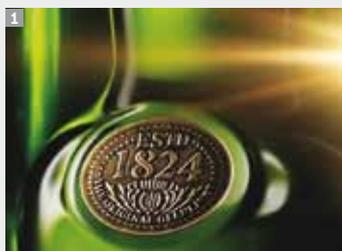
Le fan-club en ligne de la marque, baptisé « Guardians », réunit un nombre toujours croissant d'aficionados. Sur plus de 12 marchés, The Glenlivet anime ce groupe par le biais des réseaux sociaux et autres médias interactifs. L'objectif est double : transmettre l'héritage de la marque et faire des internautes de véritables ambassadeurs.

Pionnier et inventif, The Glenlivet continue de mettre en valeur son héritage exceptionnel, clé de son succès.

#### L'ANNÉE 2010/2011

- Enrichissement de la gamme Travel Retail avec l'introduction de la « Master Distiller's Reserve »
- Lancement de la « Founder's Reserve » aux États-Unis, édition limitée de la version 21 ans d'âge dont uniquement 1 824 bouteilles ont été rendues disponibles

#### ÉVÉNEMENTS



#### Une identité de marque rehaussée 1

Lancement d'un nouveau packaging pour renforcer l'image de luxe et de sophistication du « pionnier des single malts », dans la droite ligne de son positionnement super-Premium.



#### Une expérience innovante à Taïwan 2

À Taïwan, les amateurs de The Glenlivet ont pu admirer en 3D un spectacle créé autour de la récente extension de la distillerie de Speyside. Lors de cette journée, les consommateurs ont pu aussi déguster Founder's Reserve, un blend spécialement réalisé pour l'occasion.

Martell, la plus ancienne des grandes maisons de Cognac, profite du très fort engouement asiatique et croît de + 11 %. Martell a récolté en 2010/2011 les fruits de sa stratégie de Premiumisation. Celle-ci est basée sur deux axes majeurs : la valorisation des références les plus prestigieuses de la gamme (Noblige + 32 %, XO + 24 %, Création Grand Extra + 71 %) et un plan d'investissements marketing important. ■



#### ORIGINES

Maison fondée en 1715 par Jean Martell.

#### PRINCIPAUX MARCHÉS

Asie (Chine, Singapour, Malaisie, Taïwan, Vietnam) et Duty Free Asie mais aussi Royaume-Uni, Mexique, États-Unis, Russie et Ukraine.

#### POSITIONS CLÉS

N° 1 sur la catégorie du XO (Extra Old) avec Martell Cordon Bleu et Martell XO.

N° 1 en Indonésie, Malaisie, Singapour, Mexique.

#### GAMME

Martell VS, VSOP, Noblige, Cordon Bleu, XO, Création Grand Extra, L'Or de Jean Martell.

1,8

MILLION DE CAISSES VENDUES, SOIT + 11 % EN VOLUME ET + 22 % EN VALEUR

+23 %

CROISSANCE EN CHINE, + 30 % AU VIETNAM ET + 32 % POUR MARTELL NOBLIGE

# MARTELL

## SUBLIMÉ PAR LES ARTISTES

### Une stratégie pertinente

La stratégie de Premiumisation a eu un impact direct sur la croissance en 2010/2011. Martell confirme ainsi sa prééminence en Asie, et notamment en Chine où elle conforte sa position de numéro 2 du cognac et de leader sur la catégorie XO avec Cordon Bleu et Martell XO. D'autres marchés ont également contribué au dynamisme de la croissance asiatique, comme la Malaisie, le Vietnam, Singapour, Taïwan, l'Indonésie et le Travel Retail.

### Des investissements publicitaires soutenus

Pour soutenir les trois fleurons du portefeuille Martell, l'exercice aura vu le lancement d'initiatives et de campagnes promotionnelles très créatives, comme les nouveaux films publicitaires, *Only a Few Can tell* pour Martell Cordon Bleu et *Join the New Elegance* pour Martell Noblige.

### Sublimer le lieu de dégustation

Pour ancrer encore un peu plus Martell dans l'univers du luxe, 2011 aura vu le lancement de deux innovations exceptionnelles. Tout d'abord, la malle Martell, conçue dans les ateliers Pinel&Pinel, offre un cadre de dégustation unique pour les plus grands amateurs de cognac. Ensuite, l'architecte Jean Nouvel s'est associé à la marque en créant une sculpture inédite, la Martell Amber Lamp évoquant l'univers Martell. Dévoilée en novembre 2010, cette sculpture lumineuse est éditée à seulement 50 exemplaires. Dans un autre domaine, Martell a lancé une plate-forme gastronomique inédite, « Martell Pure Gourmet », qui réunit les Chefs cuisiniers de la Maison Martell et le maître de Chai, afin de trouver des accords entre mets et cognacs de la gamme.

Enfin, Martell a poursuivi le déploiement de son nouveau style en ouvrant une boutique à l'aéroport de Kuala Lumpur.

### L'ANNÉE 2010/2011

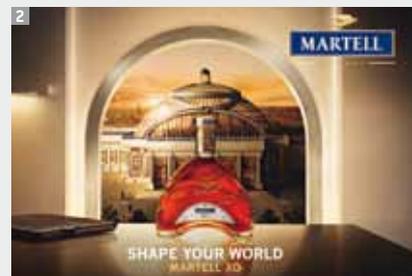
- Création de la Martell Amber Lamp par Jean Nouvel
- Ouverture d'une boutique Martell à l'aéroport de Kuala Lumpur
- Évolution du packaging Martell VSOP : une bouteille plus moderne et élégante
- Lancement d'une plate-forme gastronomique « Martell Pure Gourmet »

#### ÉVÉNEMENTS



#### Lancement de la malle Martell 1

Confectionnée par les artisans des ateliers Pinel&Pinel, cette malle est destinée aux plus grands amateurs de cognac. On y découvre des assemblages exclusifs inédits, la collection Martell ainsi qu'une sélection d'objets précieux verres, carafe... pour une dégustation hors du commun.



#### Nouvelle campagne Martell XO 2

La campagne *Shape Your World* de Martell XO a été déclinée cette année dans la presse à l'international. Elle met en scène la forme en arche du flacon et célèbre les réalisations inspirées et visionnaires.



**THIERRY BIDAUD**  
RESPONSABLE APPROVISIONNEMENTS – MUMM PERRIER-JOUËT

by *Denis Rouvre*



#### ORIGINES

Maison fondée en 1827 par une famille de négociants du même nom établie depuis 1761. Créée par Georges Hermann Mumm en 1875, la cuvée Cordon Rouge est l'emblème de la Maison.

#### PRINCIPAUX MARCHÉS

La France, l'Italie, l'Espagne, la Suisse, le Canada, le Japon, l'Australie et la Chine.

#### POSITIONS CLÉS

N° 3 des marques de champagne dans le monde.

N° 1 des marques internationales de champagne en France.

#### GAMME

G.H. Mumm Cordon Rouge, Demi-sec, Rosé, Millésimé, Blanc de Blancs Mumm de Cramant, Blanc de Noirs Mumm de Verzenay, Grand Cru, R. Lalou.

# 636

MILLIERS DE CAISSES VENDUES,  
SOIT + 6 % EN VOLUME  
ET + 7 % EN CHIFFRE D'AFFAIRES

# +24 %

COISSANCE EN ITALIE  
ET + 18 % EN ESPAGNE

Avec une croissance de son chiffre d'affaires de 7 %, l'année 2010/2011 est sans conteste un bon millésime pour le champagne G.H. Mumm. Ce chiffre reflète le succès d'une stratégie de Premiumisation, marquée cette année par le lancement de nombreuses extensions haut de gamme. La Maison champenoise a donc étoffé son offre Premium pour désormais présenter une gamme « experte » complète. ■

# G.H. MUMM

## SOUS LE SIGNE DE L'EXPERTISE

La Maison de Champagne G.H. Mumm enregistre une belle croissance, en 2010/2011, en privilégiant toujours la progression en valeur. Elle renforce ses positions dans les pays matures tels que l'Italie (+ 24 %) et l'Espagne (+ 18 %), alors que le contexte économique reste difficile en Europe du Sud. G.H. Mumm se développe rapidement dans les pays émergents tels que ceux de l'Asie-Pacifique. Il s'agit là d'une zone particulièrement stratégique pour la Maison.

#### Une gamme « experte » complète

G.H. Mumm gagne également des parts de marché en France, aussi bien en grande distribution que dans la distribution sélective. La marque renforce sa position de leader des marques internationales de champagne, avec le lancement d'une nouvelle cuvée d'exception, Blanc de Noirs Mumm de Verzenay, élaborée uniquement à partir de Pinots Noirs issus du vignoble historique de la Maison. Cette nouvelle cuvée complète la

gamme experte de G.H. Mumm, dont la cuvée Blanc de Blancs Mumm de Cramant a également été « redessinée » au cours de cet exercice. La Maison de Champagne a révélé cette année le dernier millésime de sa cuvée de Prestige R. Lalou, la cuvée R. Lalou 99, expression même du terroir de G.H. Mumm. Celle-ci a d'abord été présentée en France dans le cadre de l'opération *Les menus de Légende*, puis au Royaume-Uni, à l'hôtel Ritz de Londres. Partenaire historique de la gastronomie française, G.H. Mumm a marqué les esprits cette année en organisant une rencontre entre le Chef étoilé Alain Passard et l'aventurier Mike Horn au milieu du désert de Gobi. G.H. Mumm a poursuivi sa collaboration avec des artistes designers tels que Patrick Jouin, en lançant à l'international le sabre développé pour la marque par le designer. Enfin, le Jéroboam Mumm Cordon Rouge continue d'accompagner les grandes victoires de la Formule 1 à l'occasion des 19 Grands Prix.

#### L'ANNÉE 2010/2011

- Lancement du sabre Patrick Jouin à l'international
- Poursuite de son partenariat avec la Formule 1 (Champagne Officiel des Podiums de la F1)
- Lancement du dernier millésime de la cuvée de Prestige R. Lalou, la cuvée R. Lalou 99

#### ÉVÉNEMENTS



#### Nouvelle cuvée Blanc de Noirs 1

La cuvée Blanc de Noirs Mumm de Verzenay a été dévoilée cette année. Éditée en quantités limitées et dédiée uniquement aux cavistes français, Mumm de Verzenay est le véritable pendant au Blanc de Blancs Mumm de Cramant.



#### Des dîners d'exception 2

Septembre 2010 a été l'occasion d'une rencontre inédite entre le Chef étoilé Alain Passard et l'aventurier Mike Horn, organisée par G.H. Mumm au milieu du désert de Gobi. Alain Passard a élaboré un dîner légumier mongolien composé d'ingrédients locaux, accompagné par les cuvées de Prestige de la Maison de Champagne.

Exceptionnel, tel est le qualificatif qui peut résumer l'exercice 2010/2011 pour Perrier-Jouët. Croissance renouvelée et événements prestigieux ont ainsi marqué un bicentenaire placé sous le signe de la transmission. L'année s'est conclue avec le mariage princier monégasque pour lequel la cuvée Belle Époque avait été choisie comme champagne exclusif. ■



## ORIGINES

Perrier-Jouët a été fondée en 1811 par Pierre Nicolas Perrier et Adèle Jouët. La Maison Perrier-Jouët est reconnue pour le caractère exceptionnel de son terroir (classé quasi-exclusivement en grand cru) et un savoir-faire vieux de deux siècles, transmis par seulement sept Chefs de caves.

## PRINCIPAUX MARCHÉS

Le Japon, les États-Unis, le Royaume-Uni, l'Italie et la France.

## POSITIONS CLÉS

3<sup>e</sup> cuvée de Prestige dans le monde et 2<sup>e</sup> sur le marché japonais.

## GAMME

Perrier-Jouët Grand Brut, Blason Rosé, Belle Époque Millésimé, Belle Époque Rosé, Belle Époque Blanc de Blancs.

# 225

MILLIERS DE CAISSES VENDUES, SOIT + 14 % EN VOLUME ET + 17 % EN CHIFFRE D'AFFAIRES

# 3<sup>e</sup>

MARQUE DE CHAMPAGNE EN CHINE ET + 23 % EN VOLUME AU JAPON

# PERRIER-JOUËT

## UN SAVOIR-FAIRE BICENTENAIRE

### Une très belle performance

La Maison Perrier-Jouët enregistre cette année une très belle performance, résultat d'un ensemble d'initiatives inédites et de projets créatifs innovants. La marque connaît un rebond de son activité sur les pays historiques tels que les États-Unis, la France, l'Italie, et un développement soutenu dans les pays émergents tels que la Chine et le Brésil. Malgré un contexte difficile, Perrier-Jouët poursuit également sa croissance au Japon.

### Deux siècles de savoir-faire

La Maison célèbre cette année son bicentenaire sur le thème de la transmission, deux siècles d'un « Esprit Maison » porté par un savoir-faire que sept Chefs de caves ont su incarner de 1811 à nos jours. Pour célébrer cet anniversaire hors norme, la Maison de Champagne a imaginé une campagne internationale déployée sur tous les outils de communication, design, événementiel, digital, etc. Daniel Arsham, un

artiste américain de renommée mondiale, a ainsi conçu un « coffret sculpture » Perrier-Jouët Bicentenaire. Le bicentenaire fut également l'occasion d'un grand nombre d'opérations marketing sur l'ensemble des marchés de la Maison de Champagne.

### Champagne officiel du mariage princier

Pour clôturer cette année, Perrier-Jouët devenait en juillet le champagne exclusif du mariage de SAS le prince Albert de Monaco et de Charlene Wittstock. Cet événement contribua avec succès à renforcer l'image d'une Maison de Prestige qui consacrait ici ses relations historiques avec la Principauté. Enfin, la marque de champagne continue de cultiver son image de luxe en investissant des lieux d'exception. Elle a ainsi créé des espaces sur mesure, tels que le Perrier-Jouët lounge au Dukes Hotel à Londres, le Kiosque Perrier-Jouët à Hainan (Chine), ou l'Espace Perrier-Jouët au Bon Marché à Paris.

## L'ANNÉE 2010/2011

- Lancement du dernier millésime de la cuvée de Prestige Belle Époque : la Cuvée Belle Époque 2004

## ÉVÉNEMENTS



### Le premier champagne à transmettre en héritage 1

À l'occasion de son bicentenaire, Perrier-Jouët a lancé un coffret « sculptural » imaginé par Daniel Arsham. Ce coffret réunit deux magnums de Belle Époque 1998, l'une pour l'acquéreur, la seconde pour l'héritier de son choix. Une soirée placée sous le signe de la transmission a également réuni à Paris des célébrités comme Jerry Hall et sa fille Georgia May Jagger, Alain Delon et sa fille Anouchka, Catherine Deneuve, Blanca Li, Sir Terence Conran et sa fille Sophie, Louis-Marie de Castelbajac, etc.



### Présence exclusive au mariage princier monégasque 2

Perrier-Jouët a été choisi comme champagne officiel du mariage princier de SAS le prince Albert de Monaco et de Mademoiselle Charlene Wittstock qui a eu lieu les 1<sup>er</sup> et 2 juillet 2011 en Principauté. Au cours du dîner officiel, la cuvée de Prestige Belle Époque 2002 a été servie en magnum à près de 500 convives d'exception.

Avec plus de 170 000 caisses vendues, Royal Salute, le scotch whisky de luxe par excellence, enregistre sur cet exercice un record historique. Sa croissance très soutenue concerne un nombre de marchés toujours plus important, y compris de nouveaux territoires comme le Brésil, le Moyen-Orient et l'Inde. Cette année encore la marque a laissé son empreinte dans l'univers du luxe avec le lancement d'une édition exclusive exceptionnelle, Tribute To Honour. ■

# ROYAL SALUTE

## LE LUXE MÉRITE LE « MUST » DE L'INNOVATION



### ORIGINES

Créé en hommage à Elisabeth II lors de son couronnement en 1953, Royal Salute est le seul scotch whisky dont la gamme commence à partir de 21 ans d'âge.

### PRINCIPAUX MARCHÉS

La Chine, le Travel Retail asiatique, Taïwan, le Vietnam, les États-Unis, le Japon, la Corée et le Travel Retail Europe.

### POSITIONS CLÉS

N° 1 mondial des marques de scotch whiskies de luxe.

### GAMME

Royal Salute 21 YO,  
The Hundred Cask Selection,  
38 YO Stone of Destiny,  
62 Gun Salute, Tribute to Honour.

176

MILLIERS DE CAISSES VENDUES,  
SOIT +24 % EN VOLUME  
ET +27 % EN CHIFFRE D'AFFAIRES

+21 %

EN CHINE, +24 % AU VIETNAM  
ET +19 % SUR LE TRAVEL RETAIL  
ASIATIQUE

Royal Salute continue son expansion avec un nouveau record de ventes dépassant les niveaux de 2008. Cette croissance soutenue est le fruit d'une campagne intégrée dont l'objectif est de renforcer l'image de Prestige attachée à la marque tout en développant le segment des whiskies de luxe.

### Une série limitée exclusive

Le succès, l'année passée, du lancement de Royal Salute 62 Gun Salute, un whisky d'au moins 40 ans d'âge, a poussé la marque à lancer une nouvelle édition limitée baptisée Tribute to Honour. Fabriqué en seulement 21 exemplaires, le flacon conçu par le joaillier Garrard a été façonné en porcelaine noire et orné de 413 diamants, dessinant les formes de la *Sword of State*, l'un des trésors de *The Honours of Scotland*.

Comme il se doit, un tel écrivain ne peut contempler que les meilleurs whiskies – d'au moins 45 ans d'âge. Les ventes seront conduites sur une base personnalisée auprès des plus grands amateurs et connaisseurs de whiskies du monde.

Poursuivant son partenariat mondial avec le polo, « roi des sports et sport des rois », la marque s'est associée aux plus grands événements de ce sport de prestige comme le Royal Salute Maharaja of Jodhpur Golden Jubilee Cup en Inde, la Nations Cup à Dubaï ou encore la Royal Salute Tang Cup à Pékin. L'année 2011 aura vu concourir côte à côte le duc de Cambridge et le prince Harry lors de la Sentebale Polo Cup. L'événement qui s'est déroulé en juin 2010 était sponsorisé par Royal Salute au profit de l'organisation caritative fondée par le prince Harry et le prince Seeiso du Lesotho.

### L'ANNÉE 2010/2011

- Record historique de ventes en 2011, avec plus de 170 000 caisses de 9 litres
- Lancement de Tribute to Honour. Chacune des 21 bouteilles créées par le joaillier Garrard et ornées de 413 diamants est proposée au prix de 200 000 dollars américains

### ÉVÉNEMENTS



### Royal Salute World Polo

Royal Salute a identifié le polo « roi des sports et sport des rois », comme la plate-forme idéale pour communiquer ses origines royales tout en installant la marque dans l'univers du luxe. Le programme comprend de prestigieuses manifestations de polo organisées sur des marchés phares comme la Chine, l'Inde, Dubaï, le Brésil et les États-Unis.

### Succès de 62 Gun Salute

Le lancement de Royal Salute 62 Gun Salute en Chine, à Taïwan, en Corée et dans le circuit Travel Retail a dépassé les attentes. Vendu au prix de 2 200 dollars américains dans le circuit Duty Free, ce succès témoigne de l'image de luxe définitivement associée à la marque par les consommateurs.



**SATOMI FURUGAKI**

ASSISTANTE CHEF DE PRODUIT – PERNOD RICARD JAPAN

by *Denis Rouvre*

Au cours de l'année, Jacob's Creek a relevé bien des défis pour maintenir sa position de leader de la catégorie des vins australiens. Sa stratégie de création de valeur, axée sur la Premiumisation, l'innovation et le développement des marchés émergents, s'est avérée gagnante. ■



# JACOB'S CREEK

## LE PREMIER VIN DU NOUVEAU MONDE

Sur une catégorie des vins australiens en déclin sur des marchés clés, et malgré les difficultés posées par une offre excédentaire, Jacob's Creek a su dégager de meilleurs résultats que ses concurrents. La marque réalise de bonnes performances cette année, en se focalisant sur quelques axes stratégiques majeurs comme le renforcement du lien avec ses consommateurs, la Premiumisation et l'innovation. Quelques faits marquants de l'exercice permettent d'illustrer la Premiumisation des gammes Jacob's Creek : hausse des prix de vente sur les marchés matures tels que le Royaume-Uni, lancement de gammes Premium comme les Regional Reserves, nouvelle campagne de communication *True Character* et renouvellement des partenariats avec les tournois de tennis Open d'Australie et Wimbledon.

L'innovation est au cœur de la stratégie de la marque : cette année, de nouvelles références ont été développées pour répondre à des tendances fortes chez les consommateurs, qui recherchent des vins plus légers, plus frais et des gammes biologiques. Par ailleurs, Jacob's Creek crée toujours plus d'interactions avec ses consommateurs *via* des campagnes de marketing digital. Enfin, la marque a renforcé ses positions sur les marchés émergents : la croissance atteint + 42 % en Chine, où Jacob's Creek est distribué dans 24 villes. Sur ce marché, une approche marketing sur mesure permet de développer la marque, notamment grâce au lancement d'une gamme exclusive, la Winemaker Series, et d'une plate-forme de communication dédiée au marché.

### ORIGINES

Lancée en 1976, la marque porte le nom de l'endroit où Johann Gramp, son fondateur, a planté son premier vignoble, sur les rives du Jacob's Creek, en 1847.

### PRINCIPAUX MARCHÉS

Le Royaume-Uni, l'Australie, les États-Unis, le Canada, la Nouvelle-Zélande, l'Irlande, les pays nordiques, le Japon et la Chine.

### POSITIONS CLÉS

En valeur, N° 1 des vins australiens en Australie, Nouvelle-Zélande et Suède. N° 2 au Royaume-Uni, N° 3 aux États-Unis et en Irlande.

### GAMME

Notamment Classic Chardonnay, Sparkling Chardonnay Pinot Noir Non-Vintage, Reserve Barossa Shiraz et Moscato.

6,8

MILLIONS DE CAISSES VENDUES,  
SOIT -3,3% EN VOLUME

+42%

EN VOLUME EN CHINE  
AVEC JACOB'S CREEK RESERVE  
EN HAUSSE DE 38%,  
+ 53% AUX PAYS-BAS ET  
+ 15% EN NOUVELLE-ZÉLANDE

### L'ANNÉE 2010/2011

- Jacob's Creek continue de tisser des liens solides avec l'univers du tennis au travers de ses parrainages comme l'Open de tennis d'Australie, le tournoi du Grand Chelem® dans la zone Asie-Pacifique en 2010/2011
- Jacob's Creek a débuté un partenariat de cinq ans en tant que vin officiel de Wimbledon

### ÉVÉNEMENTS



#### Nouvelle gamme

##### Jacob's Creek Reserve 1

Un nouveau packaging a été lancé et la gamme Jacob's Creek Reserve a été étoffée de trois nouvelles références, issues de trois régions viticoles phares d'Australie : Barossa, Coonawarra et Adelaide Hills. Ces changements renforcent l'image qualitative et Premium de la marque.

#### « Together We Sparkle » 2

Premium Wine Brands a lancé un nouveau spot publicitaire pour les vins pétillants de Jacob's Creek. Le spot a été diffusé pour la première fois en Australie pendant la période des fêtes de fin d'année.





**PATRICK MATERMAN**  
ŒNOLOGUE – PERNOD RICARD NEW ZEALAND

by *Denis Rouvre*

2010/2011 aura été une année charnière pour Brancott Estate. Rebaptisée « Brancott Estate » partout dans le monde, la marque s'est imposée dans la catégorie Premium à la fois sur son marché local mais aussi à l'export, et affiche une croissance en volumes de +2 % au total. ■

# BRANCOTT ESTATE

## L'INNOVATION « VERSION PÉTILLANTE »



### ORIGINES

Les premières vignes de Sauvignon Blanc ont été plantées dans le vignoble historique de Brancott situé dans l'île du sud de la Nouvelle-Zélande.

### PRINCIPAUX MARCHÉS

Le Royaume-Uni, l'Australie, la Nouvelle-Zélande et les États-Unis.

### POSITIONS CLÉS

N° 2 mondial (vins néo-zélandais).  
N° 1 en Nouvelle-Zélande (des vins non pétillants en bouteille).

### GAMME

Classic Sauvignon Blanc, Pinot Noir, Pinot Gris, Sparkling Sauvignon Blanc, Letter Series Brancott 'B' Sauvignon Blanc et Terraces 'T' Pinot Noir.

1,4

MILLION DE CAISSES VENDUES,  
SOIT + 2 % EN VOLUME

+11 %

CROISSANCE EN VOLUME  
EN NOUVELLE-ZÉLANDE  
ET + 5 % AU ROYAUME-UNI

Lors des douze derniers mois, Brancott Estate a connu des réussites significatives dans une phase de transition pourtant délicate. La marque est désormais commercialisée sous un seul nom sur tous les marchés, et s'est concentrée sur le développement d'un portefeuille de produits Premium. Le nouveau nom de Brancott Estate, qui remplace deux marques distinctes (Brancott aux États-Unis et Montana ailleurs), souligne l'héritage de cette marque et rend hommage au vignoble Brancott où les premières vignes ont été plantées en 1973. Premier Sauvignon Blanc de la région de Marlborough, Brancott Estate cherche à s'imposer comme une marque Premium dans la catégorie des vins néo-zélandais, une catégorie en plein essor à l'échelle mondiale. Afin de donner à la marque les moyens de ses ambitions, une nouvelle campagne publicitaire, *Stay Curious*, a été lancée : elle invite le consommateur à donner libre

cours à sa curiosité (comme l'a fait le fondateur de Brancott Estate).

Par ailleurs, la marque est un sponsor majeur de la Coupe du monde de rugby 2011 : cette initiative doit lui permettre d'obtenir une visibilité médiatique mondiale et ainsi conforter sa notoriété de vin Premium.

Ces actions marketing assureront la croissance continue de Brancott Estate en Nouvelle-Zélande, mais aussi sur les marchés clés à l'export comme le Royaume-Uni, l'Australie et les États-Unis.

Dans la droite ligne de son héritage de pionnier, Brancott Estate poursuit l'exploration de nouveaux territoires en développant des vins novateurs comme le Sparkling Sauvignon Blanc. Le lancement de nouvelles références est programmé pour les douze mois à venir, et renforcera encore plus les positions clés de Brancott Estate.

### L'ANNÉE 2010/2011

- Lancement du Sparkling Sauvignon Blanc, une nouvelle interprétation du style classique du Marlborough Sauvignon Blanc
- Brancott Estate, sponsor officiel de la Coupe du monde de rugby 2011

### ÉVÉNEMENTS



#### Introduction mondiale du nouveau nom Brancott Estate 1

Brancott Estate est ainsi nommé en hommage au vignoble Brancott où est né le fleuron des cépages néo-zélandais, le Sauvignon Blanc Marlborough.



#### Lancement de la nouvelle campagne mondiale « Stay Curious » 2

Celle-ci loue la curiosité des pionniers de la marque.

## ORIGINES

Le domaine vinicole Campo Viejo a été fondé en 1959 par Beristain et Ortigüela, deux vinificateurs passionnés de La Rioja. En 1961, le label Campo Viejo a été lancé.

## PRINCIPAUX MARCHÉS

L'Espagne, le Royaume-Uni, les États-Unis, le Canada, l'Allemagne, les pays nordiques, les Pays-Bas, l'Irlande, la Suisse et la Belgique.

## POSITIONS CLÉS

N° 1 mondial des marques Premium espagnoles et Rioja.  
N° 1 au Royaume-Uni des marques espagnoles et Rioja.  
N° 2 aux États-Unis des marques espagnoles et Rioja.

## GAMME

Campo Viejo Crianza, Reserva, Gran Reserva, Dominio de Campo Viejo, Gran Cava et Gran Cava Rose, Classic Viura et Rose.

1,6

MILLION DE CAISSES, SOIT + 6 % EN VOLUME ET + 8 % EN VALEUR



2010/2011 est une belle année pour Campo Viejo, marquée par une forte croissance en valeur sur tous les marchés clés internationaux. La marque a consolidé sa position de numéro 1 mondial des vins de La Rioja, première région vinicole d'Espagne. Le déploiement d'une nouvelle plate-forme de communication, *Live Uncorked*, compte parmi les initiatives stratégiques majeures de Campo Viejo cette année : elle le positionne comme un vin espagnol « vibrant » et « expressif ». La marque affiche une solide progression sur ses marchés clés que sont l'Amérique du Nord et le Royaume-Uni. Elle a reçu la distinction « Impact Hot Prospect Brand 2010 » pour sa performance aux États-Unis, preuve indiscutable de son potentiel à venir. ■

# CAMPO VIEJO

## LE VIN ESPAGNOL CONQUÉRANT

+9 %<sup>(1)</sup>

CROISSANCE EN VALEUR AUX ÉTATS-UNIS, + 10 % AU ROYAUME-UNI, + 72 % AUX PAYS-BAS

[1] Source : données Nielsen au 30 juin 2011, croissance en valeur.

## ORIGINES

Créé à San Juan en 1870 par le viticulteur argentin Santiago Graffigna.

## PRINCIPAUX MARCHÉS

Les États-Unis, le Canada, l'Argentine et le Brésil.

## POSITIONS CLÉS

Une des marques de vins argentins connaissant l'essor le plus rapide aux États-Unis et au Canada.

## GAMME

Centenario Malbec et Pinot Grigio, Grand Reserve Malbec et Santiago Graffigna.

323

MILLIERS DE CAISSES VENDUES, SOIT + 3 % EN VOLUME ET + 6 % EN CHIFFRE D'AFFAIRES



Cette année, Graffigna a dégagé une croissance solide. Ses bonnes performances renforcent sa qualité de marque prioritaire de vin au sein du portefeuille Pernod Ricard. Référence incontournable des vins de cépage Malbec, Graffigna continue de construire son succès dans la zone Amériques, avec les États-Unis (+ 56 %<sup>(1)</sup>) et le Canada (+ 134 %), vecteurs de la progression de la marque dans les années à venir. Cette belle performance est le fruit d'un engagement qualitatif sans compromis, récompensé cette année par deux notes de 90 points (sur 100) attribuées par Robert Parker, l'un des critiques de vins les plus influents au monde. ■

# GRAFFIGNA

## UN AVENIR PROMETTEUR

+56 %<sup>(1)</sup>

CROISSANCE AUX ÉTATS-UNIS, + 134 % AU CANADA, + 22 % AUX PAYS-BAS

[1] Rapport PWB Flash Depletions de juin 2011.

Les 18 Marques Clés Locales garantissent à Pernod Ricard une présence forte dans les circuits de distribution des marchés où elles sont commercialisées. Leaders sur leurs segments<sup>(1)</sup>, elles constituent à la fois un tremplin et un laboratoire à partir desquels le Groupe peut développer ses marques internationales. Ceci s'avère particulièrement vrai dans les pays émergents, où la présence des marques locales est majeure. ■

# LEADERS SUR LEURS MARCHÉS



PASTIS 51

**N°2**  
des anisés  
en France



100 PIPERS

**N°1** des whiskies  
standards  
en Thaïlande, **N°2** des  
whiskies standards  
en Asie



ARARAT

**N°3** des brandy  
internationaux  
en Russie



BECHEROVKA

**N°2** des amers  
en République  
tchèque



BLENDER'S  
PRIDE

**N°2**  
des whiskies  
en Argentine



CLAN  
CAMPBELL

**N°1**  
des whiskies  
Premium en France



IMPERIAL

**N°2**  
des whiskies  
en Corée du Sud



MONTILLA

**N°1**  
des rhums  
au Brésil



OLMECA

**N°1**  
de la tequila  
en Russie



PASSPORT

**N°2**  
des whiskies  
standards au Brésil



AMARO  
RAMAZZOTTI

**N°2**  
des amers  
en Allemagne



ROYAL STAG

**N°5**  
des whiskies  
en Inde



RUAVIEJA

**N°1**  
des liqueurs  
en Espagne



SEAGRAM'S  
GIN

**N°1**  
des gins  
aux États-Unis



SOMETHING  
SPECIAL

**N°2**  
des whiskies  
au Venezuela



SUZE

**N°1**  
des amers  
en France



WISER'S

**N°1**  
des whiskies  
au Canada



WYBOROWA

**N°3**  
de la vodka standard  
en Pologne

[1] Source : « Pernod Ricard Market View », basée sur IWSR, données à fin 2010.



## BANU TUNCALI

ASSISTANTE LOGISTIQUE – PERNOD RICARD TURKEY

by *Denis Rouvre*

# INTERVIEW



La protection des marques et de leur héritage est l'une des missions clés de la Direction Juridique, pilotée par **Ian FitzSimons**, Directeur Juridique de Pernod Ricard. Avec un réseau international d'experts, la Direction Juridique œuvre pour la défense des marques du Groupe, notamment sur les marchés les plus sensibles, comme la Chine. Toute innovation en matière de packaging est précédée d'une consultation des équipes juridiques, qui protègent l'ensemble des attributs du produit contre les risques de copie. Désormais, Pernod Ricard s'est doté des moyens les plus modernes de lutte contre la contrefaçon.

IAN  
FITZSIMONS  
DIRECTEUR JURIDIQUE  
PERNOD RICARD

Pourriez-vous rappeler en quoi la protection des marques est un enjeu majeur pour Pernod Ricard ?

— Nos marques font partie intégrante du capital et de la valeur du Groupe. Les protéger des attaques diverses dont elles peuvent faire l'objet, veiller au respect de leur héritage et de leur histoire est un objectif primordial. Il s'agit à la fois de lutter contre la contre-façon, mais aussi contre les produits qui imitent nos packagings pour tromper les consommateurs.

À cet égard, nous avons déjà marqué des points en Chine. Depuis trois ans, nous testons un programme original de lutte anticontrafaçon qui privilégie la coopération entre différentes fonctions du Groupe. Coordonné par la Direction Juridique, ce programme appelé *Blue Lotus* mobilise l'expertise des Affaires Publiques, de la Sécurité des Marques, de la Logistique, de la Production ou encore des Centres de Recherche pour renforcer l'efficacité de nos actions. En avril dernier, le Groupe a gagné au pénal une affaire de contrefaçon des marques Chivas et Royal Salute à Daxing, près de Pékin. Pour la Cour Populaire Suprême chinoise, il s'agit de l'un des dix procès les plus importants relatifs à la propriété intellectuelle menés dans le pays en 2010.

Autre fait marquant, depuis dix ans, Bacardi, numéro 1 mondial du rhum, revendique les droits d'utiliser la marque Havana Club en Espagne, comme il le fait aux États-Unis. En février, la Cour Suprême espagnole a confirmé pour la troisième fois que la propriété de la marque Havana Club était celle de la joint-venture nouée entre Pernod Ricard et la compagnie cubaine Corporación Cuba Ron.

Quel est l'impact de l'innovation sur la protection des marques ?

— Nous avons une équipe dédiée à la protection intellectuelle, organisée en six pôles, chaque pôle gérant plusieurs portefeuilles de marques à l'échelle mondiale. Du fait de l'accélération de l'innovation, nous avons dû renforcer notre réseau et avons étoffé les Directions Juridiques de nos Propriétaires de Marques et celles rattachées aux zones Amériques, Europe et Asie.

Dans le domaine de la protection intellectuelle, il est nécessaire d'agir en amont pour être efficace. Aujourd'hui, toute équipe projet sur une innovation intègre systématiquement un juriste chargé d'analyser et de déposer les éléments susceptibles d'être copiés.

“

Aujourd’hui, toute équipe projet sur une innovation intègre systématiquement un juriste chargé d’analyser et de déposer les éléments susceptibles d’être copiés.”

La bouteille d’ABSOLUT ELYX est ainsi protégée en trois dimensions (face, hauteur et profil). Même chose pour la nouvelle bouteille de Ricard. La forme, les empreintes, les couleurs ainsi que les trois étiquettes ont été enregistrées avant le lancement.

#### Et en termes de moyens ?

— La protection des marques et la protection de la propriété intellectuelle empruntent plusieurs chemins complémentaires. Les poursuites judiciaires, qu’elles soient civiles ou pénales, obligent largement à travailler en coopération avec les Autorités Publiques locales. La Fédération internationale des producteurs de spiri-

tueux apporte tous ses moyens et son soutien à ces actions. Ce type d’approche va de pair avec le travail de sensibilisation que mène le département Affaires Publiques dans les pays émergents, en faveur d’un système juridique apte à protéger la propriété intellectuelle. Enfin, le Groupe investit dans de nouveaux moyens technologiques d’authentification, à l’image du *Seal Vector*. Il s’agit d’un carré encodé incopiable par photocopie. En Chine, nos bouteilles de Martell Cordon Bleu, Noblige et Chivas 12 ans en sont désormais équipées.

Forts de notre expérience en Asie, nous voulons créer les conditions d’un transfert de ces bonnes pratiques à d’autres pays, à partir des solutions disponibles pour chaque problématique.

### LES FAITS MARQUANTS



#### Une victoire majeure sur la contrefaçon en Chine 1

Basé sur la coopération entre différentes fonctions du Groupe, le programme *Blue Lotus* a permis une victoire majeure contre la contrefaçon en Chine. Fin avril 2011, la Cour Populaire Suprême chinoise a rendu son verdict sur l’affaire pénale des contrefaçons de Chivas Regal et de Royal Salute à Daxing. Le prévenu de cette affaire a été condamné à une peine de quatre ans de prison et à payer une amende de 150 000 RMB (environ 15 000 euros) pour contrefaçon de marque de commerce. Ce procès est considéré comme l’un des dix plus importants procès de 2010 relatifs à la propriété intellectuelle en Chine.



#### Des innovations protégées en 3D 2

La démarche d’innovation menée par le Groupe impose une protection juridique renforcée. Les nouveaux packagings très distinctifs des bouteilles Ricard et ABSOLUT ELYX ont été déposés en trois dimensions, ce qui n’était pas possible avec des bouteilles de format plus standard. Face, hauteur et profil des bouteilles sont ainsi protégés pour éviter les tentatives de contrefaçon. Objectif : une meilleure protection de ces marques. En déposant les caractéristiques des bouteilles, en plus des noms et étiquettes des marques, Pernod Ricard protège ainsi un élément particulièrement sensible de leurs identités : leurs signes de reconnaissance aux yeux des consommateurs.

#### Havana Club : propriété confirmée en Espagne

La Cour Suprême d’Espagne a confirmé la propriété de la marque Havana Club à la joint-venture Havana Club, constituée par Pernod Ricard et la Corporación Cuba Ron. Les tribunaux espagnols ont rejeté pour la troisième fois, en février et mars 2011, les recours de Bacardi sur la célèbre marque de rhum cubain. La marque avait été abandonnée depuis plus de 30 ans, et redéveloppée par la joint-venture à partir de 1993. Elle connaît, depuis lors, un succès incontesté.



# INNOVER

*pour* DES MARCHÉS  
LEADERS

Le modèle décentralisé qui caractérise Pernod Ricard est un atout stratégique majeur pour capter la croissance dans les 70 pays où sont implantées ses Sociétés de Distribution. Cette organisation très souple, fondée sur la proximité avec les consommateurs et une innovation ciblée, a fait la preuve de son efficacité. Cette année, le Groupe a :

- renforcé sa position de leader en Asie,
- progressé sur les marchés prometteurs que sont les pays émergents,
- continué de croître sur les marchés matures.




---

STRATÉGIE .....	P. 52
ASIE ET RESTE DU MONDE .....	P. 58
AMÉRIQUES .....	P. 62
EUROPE (HORS FRANCE) .....	P. 66
FRANCE .....	P. 70

# INTERVIEW



**PIERRE PRINGUET**

Directeur Général

“  
L'efficacité  
de notre modèle  
décentralisé.”

[1] À partir du 1<sup>er</sup> septembre 2011, Alexandre Ricard assume les fonctions de Directeur Général Adjoint en charge du Réseau de Distribution.

Par rapport à l'exercice précédent, toutes les régions du monde ont contribué à l'accélération de la croissance interne du Groupe. Comment expliquez-vous ces résultats ?

— Permettez-moi tout d'abord de saluer l'arrivée d'Alexandre Ricard<sup>(1)</sup> au poste de Directeur Général Adjoint en charge des Réseaux. Alexandre pourra mettre à profit sa connaissance des marchés asiatiques, mais aussi son expérience de propriétaire de marque acquise lorsqu'il présidait Irish Distillers. Quant à ces bons résultats, ils sont avant tout la preuve de l'efficacité de notre modèle décentralisé. Nos filiales sont proches de leurs marchés, littéralement enracinées dans leur environnement, et souvent depuis plusieurs décennies. Leurs équipes locales jouissent d'une réelle expertise et d'une autonomie de décision. Ce modèle leur confère une grande réactivité. C'est d'autant plus vrai que nous sommes les seuls à maîtriser entièrement notre distribution.

Lors de la crise, vous aviez aussi ce modèle. Qu'est-ce qui explique précisément, cette année, cette accélération de la croissance ?

— Bien sûr, nous avons bénéficié d'un rebond général de la consommation. Mais nous avons peut-être été plus rapides pour saisir les opportunités. C'est d'ailleurs la grande force de notre modèle d'organisation fondé sur la décentralisation. Cela traduit aussi la force de notre portefeuille de marques dont nous avons revu la segmentation lors de notre projet d'entreprise Agility : le concept de la Maison des Marques avec le Top 14, les 4 marques de vins prioritaires et nos 18 Marques Clés Locales. Ces dernières, et c'est leur raison d'être, nous permettent d'ouvrir la voie à notre portefeuille de marques internationales, le Top 14. J'ajouterais enfin que nos équipes connaissent parfaitement le terrain et les habitudes de consommation de nos clients. Cette véritable « obsession » du consommateur, la connaissance précise que nous en avons, notre volonté de l'accompagner partout, qu'il soit chez lui, dans un bar ou au restaurant, renforcent cette dynamique de croissance.

Pourriez-vous nous rappeler les objectifs que vous vous étiez fixés région par région ?

— Avec Agility, nous avons redéfini les missions assignées à chaque région :

- gagner des parts de marché aux États-Unis et accélérer la croissance en Amérique latine,
- consolider nos positions en valeur en Europe de l'Ouest et en France,
- investir sur les marchés émergents situés en Europe et en Afrique,
- devenir leader sur tous nos marchés en Asie-Pacifique.

Comme en témoignent nos résultats, nous sommes sur la bonne voie pour réaliser tous ces objectifs.

## Si nous devons passer en revue les performances de chaque région, quelles sont les grandes lignes qu'il faut retenir de ces résultats ?

— Cette année encore, c'est la région Asie et Reste du Monde qui enregistre les performances les plus dynamiques. La région renoue d'ailleurs avec une croissance interne à deux chiffres (+ 15%). Elle confirme sa position de première région du Groupe. Nous avons par exemple renforcé notre leadership grâce aux deux locomotives que sont la Chine et l'Inde. En Chine, le chiffre d'affaires a crû de 23 % tiré par Martell, les scotch et Jacob's Creek. En Inde, ce sont les whiskies locaux (+ 33%) qui ont porté la croissance. Le Vietnam, où nous avons dernièrement ouvert une filiale, est un marché en plein essor. Quant aux marchés d'Afrique et du Moyen-Orient, ils ont réalisé de remarquables performances.

## Qu'en est-il de la région Amériques ? Continue-t-elle sur sa lancée ?

— Effectivement, l'année dernière la région Amériques avait enregistré une croissance de ses ventes de 4 %. Cette année, elle fait un point de mieux, à 5 %. Cette accélération de la croissance, nous la devons principalement au Top 14. C'est particulièrement vrai aux États-Unis, premier marché du Groupe : le renforcement de nos investissements sur les marques stratégiques a permis à nos marques Premium de profiter pleinement du redressement de la consommation de produits haut de gamme observé sur ce marché. ABSOLUT a renoué avec la croissance et Jameson a battu un nouveau record en franchissant le cap symbolique du million de caisses. La marque est devenue le premier relais de croissance du Groupe sur ce marché. Le chiffre d'affaires a également crû sur tous les autres marchés de la région, à l'exception du Venezuela. Le Brésil s'est par exemple distingué avec une croissance remarquable de 12 %, et un Top 14 qui a crû de 41 %, tiré par ABSOLUT et nos scotch whiskies.

## L'Europe souffrait l'année dernière. Est-ce que la situation s'est améliorée ?

— Globalement oui. Nous sommes passés de - 5 % l'année dernière à une quasi-stabilité. Les ventes du Groupe ne sont donc plus en déclin. Là encore, la croissance est portée par les marques du Top 14 – au premier rang desquelles Jameson, ABSOLUT, Beefeater, Havana Club, G.H.Mumm et Perrier-Jouët – et, dans une moindre mesure, par les vins Premium prioritaires. Mais les situations sont encore contrastées. Si l'on regarde l'Europe occidentale, le chiffre d'affaires est toujours en recul de 2 %, mais c'est une amélioration de trois points par rapport au précédent exercice. Ces chiffres s'expliquent principalement par

les contre-performances de la Grèce et de l'Espagne. Mais, *a contrario*, nous avons enregistré de belles performances sur de nombreux marchés, comme en Allemagne, en Autriche, au Benelux, en Italie et même au Royaume-Uni sur les spiritueux.

Les résultats positifs de la région sont le reflet d'une vigoureuse croissance des marchés de l'Europe de l'Est et de l'Europe centrale. Russie et Ukraine ont notamment enregistré une croissance à deux chiffres.

## Enfin, comment qualifieriez-vous les résultats de votre bastion historique, la France ?

— Avec + 4 %, c'est une croissance solide tirée par les marques du Top 14 (+ 6 %), notamment Ballantine's, G.H.Mumm, Chivas, Havana Club, Perrier-Jouët, Jameson et ABSOLUT. On notera surtout la hausse de Ricard, à + 5 %, qui bénéficie peut-être déjà du lancement de sa toute nouvelle bouteille.

## À la lecture de ces performances, marchés matures et pays émergents ont certes tous contribué à la croissance de votre Groupe. Mais le poids de plus en plus important des « émergents » ne représente-t-il pas une menace à terme ? Ne devenez-vous pas trop dépendants de ces marchés ?

— Si les marchés émergents sont en effet passés de 31 % à 38 % de notre résultat opérationnel courant en moins de deux ans, je n'y vois que des bonnes nouvelles pour le Groupe. Ces marchés sont les plus dynamiques du secteur et leurs consommateurs sont particulièrement sensibles aux produits Premium. Être leader sur ces marchés, notamment en Asie, c'est un atout essentiel pour notre croissance future. Ces pays sont d'ailleurs aujourd'hui aussi rentables que les pays matures. C'est l'une des forces de Pernod Ricard.

## Quelles sont vos perspectives pour le prochain exercice 2011/2012 ?

— Comme je vous le disais, nous sommes confiants dans la robustesse de notre modèle décentralisé. Nous pourrions tirer parti de toutes les opportunités de croissance. Autre force du Groupe, nos 18 000 collaborateurs dont l'engagement et la mobilisation sur le terrain peuvent vraiment faire la différence dans un contexte parfois difficile. À titre d'exemple, en Espagne et en Grèce, le Groupe a bien mieux résisté que ses principaux concurrents. Pour toutes ces raisons, nous envisageons donc un scénario assez similaire à celui de cette année : une croissance lente pour les pays matures et une croissance toujours aussi dynamique pour les marchés émergents.



# LE MARCHÉ MONDIAL DES VINS & SPIRITUEUX

## FOCUS RÉGIONS

### FORTE CROISSANCE DE L'ASIE ET DE L'AMÉRIQUE DU SUD, AINSI QUE DU TRAVEL RETAIL



PAR MARTIN RILEY  
DIRECTEUR MARKETING  
PERNOD RICARD

+3,5%, c'est le chiffre de progression des ventes de Spiritueux internationaux en 2010 (voir page 14). Toutes les régions sans exception ont contribué à cette croissance.

#### Travel Retail et Asie

Le Travel Retail et l'Asie ont affiché des rythmes de croissance particulièrement forts en 2010 : +14,6% pour le Travel Retail et +11,9% pour l'Asie. Dans cette région, des croissances remarquables ont été enregistrées en Inde, où les ventes progressent de +31,7%, et au Japon, en croissance de +13,4%.

#### Amérique centrale et du Sud

L'Amérique centrale et du Sud ont été également très dynamiques en 2010, avec une croissance de +7,4%, grâce notamment au développement des marchés brésilien, +22,2%, et argentin, +20,7%.

#### Amérique du Nord

L'Amérique du Nord, qui domine le marché des Spiritueux internationaux avec 38% de part de marché, a enregistré une croissance plus modérée, de +3%, avec un fort dynamisme au Mexique, +7,9%. Les États-Unis, premier pays dans le monde pour les Spiritueux internationaux, avec 31,5% de part de marché, ont aussi été le plus fort contributeur à sa croissance avec 3,3 millions de caisses de 9 litres additionnelles.

#### Europe

L'Europe a été globalement stable en 2010, avec des situations contrastées selon les pays. Plusieurs pays se sont redressés en sortie de crise et ont affiché en 2010 des croissances soutenues : la Russie en tête avec une progression à deux chiffres, +11,7%, mais aussi le Royaume-Uni, +6,9%. L'Allemagne et la France ont également contribué à la croissance du marché en Europe. À l'inverse, les situations économiques difficiles de la Grèce et de l'Espagne ont continué de peser sur les performances de ces marchés qui ont enregistré respectivement en 2010 des reculs de -17,5% et -3,6%. La Pologne a également été marquée par un repli du marché, à -9,6%.

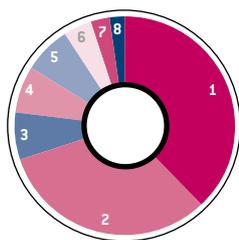
#### La Chine, nouveau marché du vin

C'est la Chine qui a cette année tiré la croissance du marché des vins de marque, avec une contribution de 54,6%. Les États-Unis, la Russie et l'Australie ont eux aussi contribué significativement au dynamisme de ce segment.

La croissance du marché du champagne est menée par la France, son premier marché, mais aussi par le Royaume-Uni, le Travel Retail, puis les États-Unis.

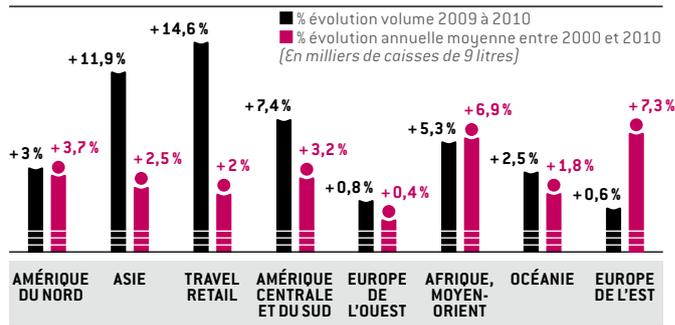
Source de cet article : « The Pernod Ricard Market View », basée sur IWSR, données volume à fin 2010 – spiritueux internationaux, hors prêt à boire, vins et apéritifs à base de vin.

### POIDS DES DIFFÉRENTES ZONES



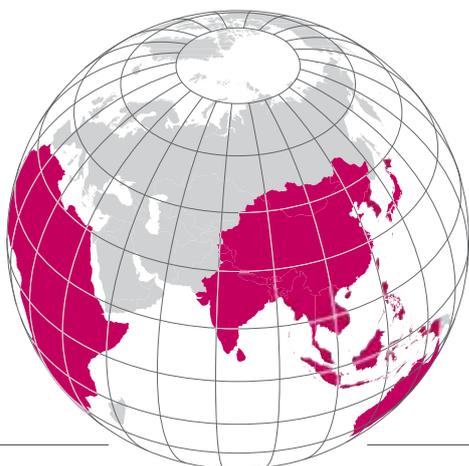
[1] Amérique du Nord.....	38%
[2] Europe de l'Ouest.....	32%
[3] Asie.....	8%
[4] Amérique centrale et du Sud.....	7%
[5] Europe de l'Est.....	6%
[6] Travel Retail.....	4%
[7] Afrique, Moyen-Orient.....	3%
[8] Océanie.....	2%

### ÉVOLUTION DES VOLUMES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



PERNOD RICARD

Quatre régions pour bénéficier de toutes les opportunités de croissance<sup>[1]</sup>



### ASIE ET RESTE DU MONDE

N° 1 en Inde • N° 1 en Chine • N° 2 en Thaïlande  
N° 2 en Corée du Sud • N° 1 au Japon



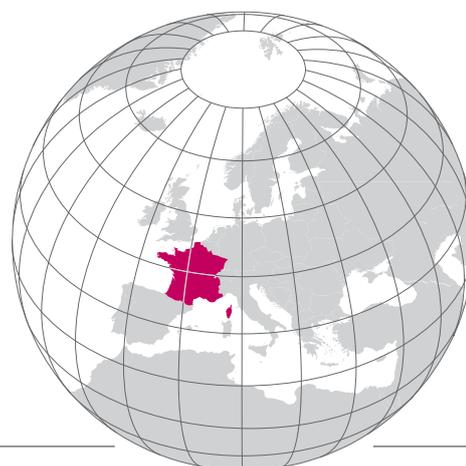
### AMÉRIQUES

N° 4 aux États-Unis • N° 2 au Brésil • N° 2 au Canada • N° 1 au Mexique  
N° 1 en Argentine • N° 2 au Venezuela • N° 2 au Chili



### EUROPE (HORS FRANCE)

N° 1 en Espagne • N° 2 en Pologne • N° 1 en Allemagne  
N° 1 dans les pays nordiques • N° 3 au Royaume-Uni • N° 3 en Italie  
N° 1 en Europe centrale et du Sud • N° 2 en Grèce • N° 2 en Afrique du Sud  
N° 2 en Russie • N° 1 en République tchèque • N° 2 en Irlande



### FRANCE

N° 1 en France

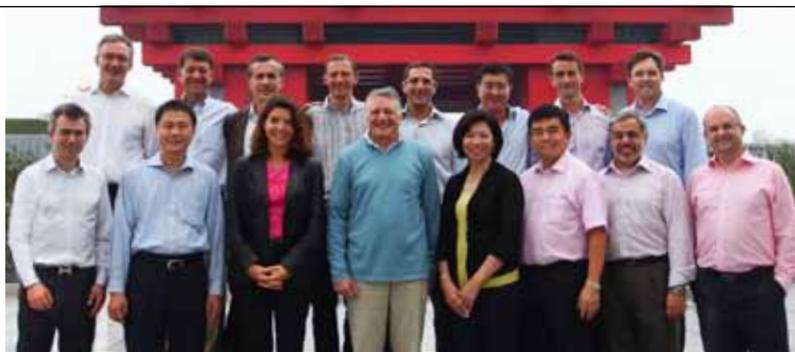
[1] Source : « The Pernod Ricard Market View », basée sur IWSR, données volume à fin 2010 – spiritueux internationaux, hors prêt à boire, vins et apéritifs à base de vin. Classement parmi les groupes internationaux. Portefeuille au 28 juillet 2011.

Les Sociétés de Distribution de Pernod Ricard commercialisent et assurent localement la promotion des marques du portefeuille. Elles déclinent et adaptent sur chaque marché la stratégie globale des marques internationales. Au plus près des consommateurs, elles jouent un rôle majeur dans la compréhension des attentes des marchés. La présence mondiale du Groupe est gérée à travers quatre grandes régions : l'Asie et Reste du Monde, les Amériques, l'Europe (hors France) et la France. ■

## LES SOCIÉTÉS DE DISTRIBUTION

La présentation des Comités ci-après reflète leur composition au cours de l'exercice allant du 1<sup>er</sup> juillet 2010 au 30 juin 2011. Elle ne tient pas compte des éventuels changements intervenus après le 30 juin 2011.

### PERNOD RICARD ASIA



**PREMIER PLAN DE GAUCHE À DROITE:** Cyril Sayag Directeur des Affaires Publiques et Juridiques — Phanuwat Wongsriphisant Directeur Général Thailand — Hélène de Tissot Directrice Finances — Pierre Coppéré P.-D.G. — Jenny To Directrice Générale Hong Kong — Kevin Lee Directeur Général Philippines — Param Uberoi Directeur Général South Asia — Bernard Coulaty D.R.H. — **SECOND PLAN DE GAUCHE À DROITE:** Fabrice Audan Directeur Général Japan — Con Constandis Directeur Général China — Thibaut de Poutier Directeur Général Asia Duty Free — Xavier Beysecker Directeur Marketing — Franck Lapeyre Directeur Général Korea — Cheng Keang Tan Directeur Général Malaysia — Paul-Robert Bouhier Directeur Général Singapore — Tim Paech Directeur Général Taiwan

### PERNOD RICARD AMERICAS



**DE GAUCHE À DROITE:** Patrick O'Driscoll Directeur Général Corby Distilleries — Bryan Fry Directeur Général Brésil — Sergio Marly Directeur Général Argentina Cluster — Christophe Lemarié Directeur Général Travel Retail Americas — Paul Duffy Directeur Général USA — Cedric Retailleau Directeur Général Venezuela Cluster — Frederic Villain Directeur Financier — François Bouyra Directeur Général Casa Pedro Domecq — Audrey Yayon-Dauvet Directeur Relations Publiques et Affaires Juridiques — Cedric Ramat D.R.H. — Philippe Dreano P.-D.G. — Geoffroy Germano Directeur Marketing — Frank Gaudet Directeur des Opérations

## PERNOD RICARD EUROPE



**PREMIER PLAN DE GAUCHE À DROITE:** Philippe Hébert Directeur Administratif et Financier — Philippe Meert Directeur Business Development — Laurent Lacassagne P.-D.G. — Noël Adrian D.G. Italy Switzerland — David de Mardt D.G. South Africa — Francesco Taddonio Directeur du Marketing et du Développement — **SECOND PLAN DE GAUCHE À DROITE:** Philippe Coutin D.G. Iberia — Jean-Louis Laborde D.G. Africa et Middle East — Benoît Laug DG Southern Central Europe — Antony Schofield D.G. Jan Becher — Michel Mauran D.G. Nordic — Ian Williams D.G. Travel Retail Europe — Alain Dufossé D.G. Germany Austria — Jean-Manuel Spriet D.G. United Kingdom — Mathieu Prot Directeur Juridique — Jean-Marc Bryskère D.G. Benelux — Victor Jerez D.G. Poland — Bruno Goimier D.R.H. — Éric Laborde D.G. Eastern Europe — David Haworth D.G. Greece Turkey — Pierre-Yves Calloc'h Directeur de l'Organisation et des Systèmes d'Information<sup>(1)</sup> — Camille Méry Directeur Industriel

## SOCIÉTÉ PERNOD



**DE GAUCHE À DROITE:** Jean-Marc Roué Directeur des Opérations — Régis Souillet Directeur Administratif et Financier — Sylvie Machenaud Directrice de la Communication — César Giron P.-D.G. — Estelle Rivals D.R.H. — Frantz Hotton Directeur Marketing et Commercial

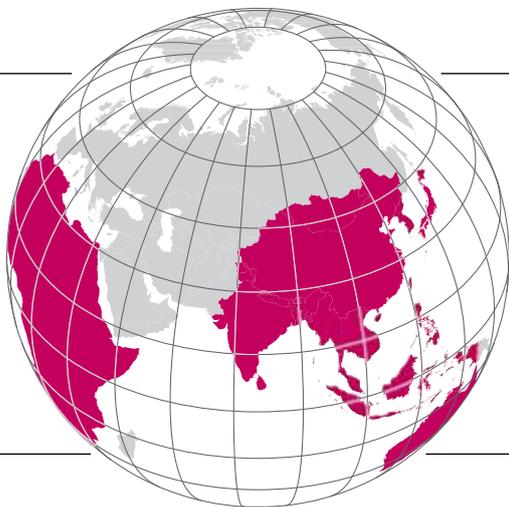
## SOCIÉTÉ RICARD



**DE GAUCHE À DROITE:** Jean-Charles Castellano D.R.H. — Michael Merolli Directeur Marketing — Bruno Pierrain Directeur Administratif et Financier — Philippe Savinel P.-D.G. — Jean-Michel Senaud Directeur des Opérations — Guillaume Girard-Reydet Directeur National des Ventes

(1) Pierre-Yves Calloc'h a été nommé D.G. de Pernod Ricard Colombia à compter du 1<sup>er</sup> mai 2011.

# ASIE ET RESTE DU MONDE



## CHIFFRES CLÉS

**+15 %**

CHIFFRE D'AFFAIRES  
(CROISSANCE INTERNE)

**+20 %**

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL  
COURANT (CROISSANCE INTERNE)

## HISTORIQUE

Pernod Ricard est solidement ancré en Asie depuis plus de 30 ans. Dès les années 1981-1982, la société a établi ses premières unités opérationnelles en Thaïlande, à Hong Kong et dans le circuit Duty Free d'Asie. Ces « racines locales » se sont développées au fil de la croissance du Groupe pour faire de la zone Asie et Reste du Monde sa première région. Le Groupe exploite désormais des filiales entièrement intégrées, couvrant les 13 principaux marchés asiatiques – depuis les pays du Golfe jusqu'au Japon. En 2011, Pernod Ricard Vietnam est devenu la toute dernière entité du Groupe dans la région. Le contrôle direct des opérations marketing et de la distribution des marques par les filiales régionales du Groupe, associé au développement d'une forte expertise des équipes locales, est un vecteur majeur du dynamisme de Pernod Ricard en Asie.

## POSITIONS CLÉS

**N°1** des groupes internationaux en Asie, incluant la Chine, le Japon, le Travel Retail asiatique, l'Inde, la Malaisie, Singapour et l'Indonésie.  
**N°1** au Vietnam et **N°1** à Taïwan, avec une croissance exceptionnellement forte en 2011, **N°2** en Corée, dans les pays du Golfe, en Thaïlande et aux Philippines.

## ASIE

Les bons résultats enregistrés par Pernod Ricard en Asie ont été dopés par l'essor des classes moyennes et par la gestion réussie d'un portefeuille combinant des marques internationales fortes et des marques locales leaders sur leurs marchés. ■

### Croissance soutenue sur les marchés « phares »

La croissance a été remarquable sur les deux marchés phares que sont la Chine et l'Inde.

La Chine, tout d'abord, avec une croissance de +14% en volume, bénéficie d'une solide demande pour les marques ultra-Premium et Prestige. Ainsi, Martell, Royal Salute, Ballantine's et Chivas Regal ont renforcé la position du Groupe sur ces segments (+1 point de part de marché, à 44%). L'Inde a progressé de 25% : Royal Stag a même dépassé les 11,5 millions de caisses pour devenir la première marque en volume au sein de Pernod Ricard. Blenders Pride, l'autre marque locale indienne développée par le Groupe, a su renforcer sa position de leader de l'« admix whisky » Premium. Quant aux grandes marques internationales Premium, elles se sont littéralement envolées, avec une progression de 36%.

Le Vietnam est ce que l'on appelle « une étoile montante ». Martell, Chivas, Royal Salute et Ballantine's y ont connu une évolution exceptionnelle. Pour profiter au mieux de ces évolutions, la filiale Pernod

Ricard Vietnam a été créée en avril 2011, ajoutant 96 nouveaux collaborateurs à la zone.

Profitant d'un trafic passagers en plein essor, le circuit Travel Retail a connu une année plus que satisfaisante en dépit des troubles du dernier trimestre de l'exercice qui ont suivi le séisme de Fukushima, au Japon. Le circuit enregistre une croissance à deux chiffres, sous l'impulsion des marques Chivas, Royal Salute et ABSOLUT. La Corée, marché considéré comme mature, a pu démontrer l'efficacité de la stratégie de Premiumisation tirée par les résultats de Ballantine's 17 ans et 21 ans, et du lancement des nouveaux Imperial Quantum 19 ans et 21 ans. Pernod Ricard s'est hissé à la première place à Taïwan, porté par d'importants gains de parts de marché sur les segments scotch et cognac. Enfin, malgré la situation difficile du pays depuis le séisme du 11 mars 2011, les fondamentaux robustes de la filiale Pernod Ricard Japon lui ont permis de maintenir ses résultats tout en affichant des perspectives positives. ■ ■ ■



**RANJEEKA SACHDEV**

RESPONSABLE SENIOR, RESSOURCES HUMAINES – **PERNOD RICARD INDIA**

by *Denis Rouvre*



### THAÏLANDE : ABSOLUT PARC 1

ABSOLUT PARC propose des concerts quotidiens des plus grands DJ de Thaïlande. Cet événement en extérieur s'est déroulé au cœur de Bangkok face au plus grand centre commercial de luxe. L'événement s'est accompagné d'un support média 360°, avec 13 500 nouveaux fans sur la page Facebook<sup>(1)</sup> et 13 millions de visites sur les moteurs de recherche.

### INDE :

#### salon Royal Salute au Duty Free de Delhi 2

Ce tout premier salon Royal Salute offrait un environnement intime et exclusif. Des hôtes dédiées proposaient des dégustations de certains *blends* de la marque. Les consommateurs ont pu aussi découvrir l'application iPad<sup>(2)</sup> et d'autres ouvrages luxueux présentant l'histoire et l'héritage de Royal Salute.

### HONG KONG :

#### Chivas, sponsor des « Asian Film Awards »

Pour la deuxième année consécutive, le whisky Chivas Regal a été le partenaire officiel du très « glamour » cinquième festival du film asiatique (21 mars 2011). Les *Asian Film Awards*, lancés en 2007, constituent la seule plate-forme dans le monde qui réunisse les meilleurs talents cinématographiques d'Asie, attirant des cinéphiles et professionnels du septième art des quatre coins de la planète.

## L'ANNÉE 2010/2011

- Icon de Cordon Bleu de Martell : un éminent prix de photographie à Singapour
- Organisation d'un spectacle alliant art déco, musique et danse à l'Opera House de Ho-Chi-Minh-Ville pour promouvoir le lancement de la campagne Masterpiece de Martell XO
- Lancement de James & John en Chine, une nouvelle extension de la gamme Chivas Regal
- Tournée *Art Collection* d'ABSOLUT en Inde, Corée, Chine : une exposition de 20 artistes majeurs
- Lancement d'Imperial 19 ans Quantum en Corée : une bouteille au design innovant
- Organisation de « Salons de thé » pour le lancement de Beefeater 24 en Chine : préparation de cocktails et programme interactif

## Les marques locales ont intensifié la croissance des marques haut de gamme

En Asie, toutes les catégories de spiritueux ont fait preuve de dynamisme, le whisky Chivas et le cognac Martell contribuant le plus largement à l'augmentation volume des marques du top 14. La Premiumisation et les marques locales ont produit un effet positif sur la croissance globale. Tout d'abord, le penchant des consommateurs asiatiques pour les produits haut de gamme reste frappant. Pernod Ricard a pu réaliser d'excellents résultats sur l'ensemble de ses gammes Premium et Prestige : Martell XO, Chivas 18 ans et 25 ans, Royal Salute 21 ans et 38 ans, Ballantine's 21 ans et au-delà, Perrier-Jouët Belle Époque ont tous affiché une croissance de plus de 20 % en volume, gagnant de nouvelles parts de marché. Par ailleurs, le boom de la classe moyenne a tiré la croissance des marques locales indiennes comme Royal Stag (+ 23 %), Blenders Pride (+ 31 %) et Imperial Blue (+ 26 %).

Les catégories émergentes des produits internationaux tels que la vodka et le malt whisky ont été extrêmement dynamiques. Pernod Ricard a pu bénéficier de la croissance de ces segments comme en témoi-

gnent les résultats d'ABSOLUT à + 18 % et The Glenlivet à + 39 %.

Le développement de Pernod Ricard en Asie s'est accompagné d'activités marketing visant à renforcer l'image de prestige des marques du portefeuille du Groupe. À titre d'exemple, on peut citer les ouvertures de nouvelles boutiques dédiées, véritables vitrines des principales marques de Pernod Ricard comme la boutique Martell à l'aéroport de Kuala Lumpur ou la galerie The Glenlivet Malt and Whisky Gallery à Taïwan. L'année aura été marquée par le succès des lancements de nouveaux produits ultra-Premium comme Royal Salute 62 Gun Salute, Ballantine's 17 ans Distillery Signature Glenburgie ou encore les parrainages exclusifs comme les manifestations de polo soutenues par Royal Salute sur de nombreux marchés (pays du Golfe, Inde, Chine).

Enfin, l'année a été ponctuée par toute une série d'innovations. Citons notamment le lancement de James & John par Chivas en Chine, l'utilisation innovante des technologies numériques pour effectuer les sessions de tutorat de The Glenlivet et l'application Foursquare pour Chivas au Japon.

(1) Facebook est une marque déposée de Facebook, Inc.  
(2) iPad est une marque déposée de Apple, Inc.



## AFRIQUE ET MOYEN-ORIENT

La région Afrique et Moyen-Orient a fortement progressé sur ce dernier exercice. Les événements du printemps arabe n'ont affecté que quelques marchés encore secondaires pour Pernod Ricard.

Pour mieux saisir les opportunités de cette immense région, le Groupe a décidé en 2010 de séparer la zone en deux : une entité couvrant le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord, depuis Paris, et une entité en charge de toute l'Afrique subsaharienne, depuis Cape Town. Ces entités sont désormais pleinement opérationnelles.

Deux marques sont particulièrement performantes sur cette région : ABSOLUT et Chivas Regal. Toutes deux jouissent d'une très grande notoriété et d'une excellente image. Ces deux fers de lance entraînent l'ensemble du portefeuille dans des pays en forte croissance comme le Liban ou Israël, mais aussi le Maroc et l'Angola. On peut aussi ajouter Jameson dont le succès en Afrique du Sud continue, grâce notamment au lancement, fin 2010, d'une variété exclusive Jameson Select Reserve. Ce succès a des retombées dans tous les pays voisins, tels que le Mozambique, la Namibie, le Botswana, jusqu'aux boîtes de nuit de Lagos au Nigeria.

Ce portefeuille Premium permet à Pernod Ricard de créer de nouveaux partenariats de distribution pour accélérer son développement dans la région.



## PACIFIQUE

Dans un environnement hautement concurrentiel, l'impact d'une offre excédentaire et la croissance des marques de distributeur se sont traduits par un repli des vins de marque en Australie. Pour Jacob's Creek, cet impact a été en partie neutralisé par des campagnes marketing puissantes, telles que la promotion de la marque lors de l'Open de tennis d'Australie et le développement continu de nouveaux produits, tels que Moscato et Regional Reserves. En ce qui concerne les principales marques de champagne et spiritueux, des résultats exceptionnels ont été enregistrés, sous l'impulsion de G.H.Mumm (+ 59%), Chivas Regal (+ 20%) et Jameson (+ 6%). De solides gains de distribution sur le marché hors domicile ont aussi marqué l'année.

En Nouvelle-Zélande, la cession de Lindauer a permis de recentrer l'ensemble du portefeuille sur Brancott Estate et Jacob's Creek. Résultat : ces deux marques ont connu une croissance à deux chiffres, respectivement de + 11 % et + 15 %. Ces performances ont été en grande partie favorisées par l'innovation, avec pour Brancott Estate l'introduction de Sparkling Sauvignon Blanc et Pinot Noir, et pour Jacob's Creek, la création et le lancement d'un Moscato non pétillant et de Sparkling Sauvignon. Le parrainage de la Coupe du monde de rugby 2011 par Brancott Estate a aussi suscité un grand enthousiasme et constituera un moteur de premier plan pour la période 2011/2012.

S'agissant du circuit Travel Retail de la zone Pacifique, un certain dynamisme est apporté par les activités réalisées sur des marques clés, avec la campagne *Age Matters* de Chivas et le lancement de Old and Rare par Jacob's Creek. Les îles du Pacifique ont aussi enregistré de très bons résultats.

### ÉVÉNEMENTS



#### AUSTRALIE : parrainage du Melbourne Cup Carnival 1

G.H.Mumm est devenu le champagne officiel de la Melbourne Cup, le plus grand événement sportif et télévisuel d'Australie. Le taux de notoriété de la marque est passé ainsi à 50 %, en progression de 20 points.

#### NOUVELLE-ZÉLANDE : campagne « ABSOLUT Fashion » 2

L'espace ABSOLUT STUDIO était ouvert aux participants du *Fashion Weekend* (24 et 25 septembre). Il avait pour vedettes des groupes, des DJ et des cocktails ABSOLUT signés de designers. Pernod Ricard New-Zealand a été en mesure d'accroître la préférence de la marque qui a dépassé toutes les autres grandes vodkas.

#### TRAVEL RETAIL : Cellar Collection de Jacob's Creek 3

La Jacob's Creek Cellar Collection, nouvelle gamme de vins de garde, a dopé l'image de marque de Jacob's Creek dans le circuit Travel Retail.

#### AFRIQUE DU SUD : Select Reserve de Jameson 4

Cette édition spéciale de Jameson a été lancée en Afrique du Sud où elle rencontre de plus en plus de succès.

# AMÉRIQUES



## CHIFFRES CLÉS

**+5 %**

CHIFFRE D'AFFAIRES  
(CROISSANCE INTERNE)

**+3 %**

ÉVOLUTION DU RÉSULTAT  
OPÉRATIONNEL COURANT  
(CROISSANCE INTERNE)

## ORIGINES

Dix années de croissance interne soutenue et quatre acquisitions majeures ont changé l'envergure de Pernod Ricard Americas : rachat d'Austin Nichols & Co en 1980 (revendu par la suite), acquisition de Seagram en 2001, d'Allied Domecq en 2005 et d'ABSOLUT en 2008. Le Groupe a maintenu des positions de premier plan en Amérique du Nord et du Sud par le biais d'un réseau de distribution à échelle régionale. Depuis 2006, Pernod Ricard Americas pilote toutes les opérations du Groupe dans la zone.

## POSITIONS CLÉS

× 11 de la croissance en volume et × 13 de chiffre d'affaires sur les dix dernières années.  
N°2 en volume dans la zone Amériques : N°1 au Mexique et au Brésil, N°2 au Canada, N°3 aux États-Unis.  
N°1 de la vodka Premium, du gin, du whiskey irlandais (catégorie à la croissance la plus rapide aux États-Unis).  
N°2 du scotch.

Les indicateurs économiques ont montré des signes encourageants de reprise en 2010/2011 pour la zone Amériques. La progression nord-américaine a été tirée par l'amélioration de la situation économique aux États-Unis, tandis que l'Amérique du Sud, entraînée par le Brésil, a connu un cycle économiquement vertueux. Dans ce paysage économique complexe, Pernod Ricard Americas a enregistré une hausse de + 5 % de son chiffre d'affaires. Cette croissance est le fruit d'investissements marketing significatifs notamment concentrés sur les couples marques/marchés stratégiques. Pernod Ricard Americas conforte ainsi sa position de deuxième contributeur du Groupe, et les États-Unis restent le premier marché de Pernod Ricard.

La performance de Pernod Ricard Americas a été le fruit de la reprise du marché américain et d'une capacité à tirer profit de la forte croissance en Amérique latine. Le portefeuille exhaustif du Groupe lui permet d'être idéalement positionné pour tirer parti des tendances de consommation. ABSOLUT a dégagé une solide performance avec + 3 % de croissance, dont une progression au Brésil et en Argentine, de respectivement + 37 % et + 60 %. Des parts de marché ont été conquises au Brésil, en Colombie, au Venezuela et au Canada. Sur le segment des whiskies, Pernod Ricard Americas a renforcé ses positions aux États-Unis et au Mexique. Soutenu par une stratégie d'investissement réussie au Mexique et au Brésil ainsi qu'un ciblage de la population hispanique aux États-Unis, Chivas Regal a progressé de + 7 % dans la zone. Jameson, la marque de spiritueux Premium qui connaît toujours la croissance la plus rapide, est le moteur de l'ensemble de la catégorie whiskey irlandais. La

marque a atteint 1,2 million de caisses aux États-Unis : elle gagne la préférence des consommateurs et des barmen, et bénéficie du lancement d'une nouvelle campagne publicitaire ainsi que d'un effort commercial soutenu. En outre, Jameson a reçu le prix de la marque de spiritueux de l'année décerné par MarketWatch (*MarketWatch Spirits Brand of the Year*).

## Plusieurs lancements en Amérique du Nord

Au Canada, la société Corby a repris sa vitesse de croissance sur les marques clés, tout en restaurant les niveaux d'investissement. En dépit d'un marché des spiritueux relativement stable, les marques de Pernod Ricard, notamment Wiser's et ABSOLUT, ont progressé dans les catégories phares comme les vodkas, whiskies et rhums Premium. Pour capitaliser sur le développement du marché du vin, Corby a introduit Graffigna et lancé des édi-



## MELISSA HANESWORTH

DIRECTRICE GÉNÉRALE D'USINE, FT. SMITH, ARKANSAS – PERNOD RICARD USA

by *Denis Rouvre*

ÉVÉNEMENTS



**ÉTATS-UNIS :  
Jameson dépasse  
le million de caisses 1**

Jameson franchit le cap de 1,2 million de caisses. Cette performance est le fruit combiné d'une forte préférence des consommateurs pour la marque, du lancement de campagnes publicitaires et d'une stratégie digitale pertinente.

**BRÉSIL :  
lancement de Essencia  
de Ballantine's 2**

Ballantine's a lancé une déclinaison locale à Salvador de sa campagne internationale en faisant appel à des célébrités brésiliennes pour mieux implanter la marque sur ce marché.

**BRÉSIL :  
ABSOLUT Glimmer  
s'écrit en lumière 3**

L'œuvre de l'artiste Haruo Kaneko fut le point de départ d'un spectacle digital relayé par les internautes sur les réseaux sociaux.

**ARGENTINE :  
Chivas Studio Punta del Este 4**

Chivas a divertit ses 400 invités VIP avec des dégustations de scotch, de cocktails et un show spectaculaire de Crystal Waters.

**L'ANNÉE 2010/2011**

- Lancement d'ABSOLUT ELYX au Canada et au Mexique
- Lancement d'ABSOLUT Wild Tea aux États-Unis
- Campagne télévisée *Night* d'ABSOLUT au Mexique et au Brésil
- Lancement d'ABSOLUT San Francisco, un mélange de raisin, de pitaya et de papaye
- ABSOLUT Watkins en exclusivité pour le Duty Free
- Campagne imprimée et extérieure *Manifesto* de Chivas à travers la zone
- Campagne télévisée *Smoothest Revolution* de Jameson au Mexique
- Campagne télévisée *Anti-Manifesto* de Ballantine's au Mexique

tions limitées comme celles développées par les marques Mumm Napa, Mumm Champagne et Wyndham Estate. Jacob's Creek, pour sa part, a fait l'objet d'une refonte de son packaging, désormais plus Premium et plus respectueux de l'environnement. Corby a dévoilé sur son marché certaines innovations du Groupe comme ABSOLUT ELYX, Malibu Cocktails et Malibu Limited Edition Snowflake. Afin de soutenir le succès de Wisers, deux nouvelles campagnes télévisées et une plate-forme numérique intégrée ont été mises en place. Aux États-Unis, Pernod Ricard USA a réalisé d'importants progrès en matière d'innovation et de marketing multiculturel. La société a su tirer parti de l'excellente dynamique de Jameson. ABSOLUT est revenu à la croissance positive, issue d'une triple stratégie d'innovation, prix et communication. Malibu a renforcé ses performances par le biais du programme *Summer State of Mind* et a poursuivi les lancements d'innovations telles que les Malibu Cocktails ou le nouveau rhum à la noix de coco à plus forte teneur en alcool, Malibu Black. Malibu a également dévoilé un nouvel arôme cranberry/cerise, sélectionné précédemment par les consommateurs lors du concours Malibu

U-Chose. Kahlúa s'est repositionné en tant que rhum au café, soutenu par une campagne publicitaire rendant hommage à son authenticité et à son héritage mexicain. Au Mexique, l'environnement économique s'est amélioré, même si les problèmes liés à la sécurité persistent. La croissance de la catégorie whisky, et plus particulièrement de Chivas Regal, Ballantine's, Jameson et Passport, a été accélérée grâce une stratégie d'investissements significatifs. Les efforts se sont portés sur le marketing digital : ils ont permis d'améliorer la notoriété de Jameson et Caribe Cooler (Google Awards – Meilleure Stratégie Interactive). Les tendances de consommation positives observées chez les femmes ont conduit Casa Pedro Domecq à promouvoir plus particulièrement les marques ABSOLUT, Jameson, ainsi que les vins. Pernod Ricard Americas a enfin bénéficié d'une forte croissance de la catégorie whisky en Travel Retail en République dominicaine, dont Chivas Regal a tiré parti avec une hausse de + 38 % en volume.

## Amérique du Sud : développement des marques stratégiques

Au sein d'un marché concurrentiel, Pernod Ricard Venezuela a acquis le leadership en parts de marché sur la catégorie whisky. Cette performance s'explique notamment par la mise en avant des gammes Chivas 12 ans, Chivas 18 ans et Something Special. Au Brésil, le cycle de croissance très positif continue d'amener de nouveaux consommateurs sur le marché des Vins & Spiritueux. La progression de + 12 % sur ce marché s'explique également par la Premiumisation, favorisée par le succès des produits de luxe. Les marques locales phares, Orloff et Montilla, maintiennent leurs leaderships en termes de volumes. Des investissements majeurs ont été réalisés par Pernod Ricard Brazil sur les marques prioritaires dans les catégories les plus dynamiques, et notamment sur Chivas Regal, Ballantine's et ABSOLUT, qui progresse de + 37 %. Le Groupe veille également à l'éclosion des marques Perrier-Jouët, Royal Salute et Jameson. Pour s'imposer au Brésil, Pernod Ricard a concentré ses efforts sur trois axes : prise d'initiatives commerciales et de communication, lancement d'innovations sur les marques Premium, et mise en place d'une démarche d'innovation sélective afin de soutenir les leaderships des marques locales. En Argentine, la société a affiché cette année encore des résultats en hausse sur son marché intérieur. Les marques stratégiques du Groupe ont été positionnées à

une place prioritaire et les marques clés locales ont vu leur rentabilité progresser, en particulier le whisky Blender's Pride et le vin Colon. Par ailleurs, Pernod Ricard Argentina s'est concentré sur Graffigna pour profiter de tout le potentiel à l'exportation des vins argentins. En parallèle, dans le Cône andin, toutes les marques prioritaires du Groupe gérées par Pernod Ricard Chile ont connu une croissance à deux chiffres.

## Le chemin de la réussite

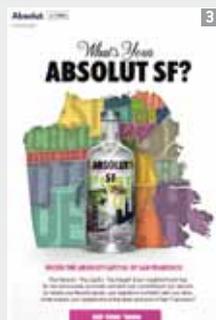
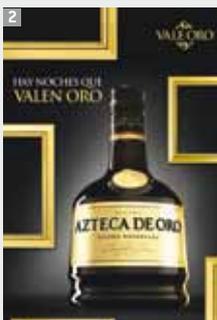
Dans une zone où l'on anticipe une reprise continue, Pernod Ricard détient un portefeuille compétitif pour une croissance future rapide. Le Groupe est bien positionné pour tirer parti des opportunités, grâce à ses positions de premier plan sur les marchés clés très dynamiques. La croissance en valeur reste une priorité, tout en poursuivant une stratégie axée sur trois points : des investissements sur les marques stratégiques, des positionnements de marques mieux ciblés et une logistique optimisée.

Performance économique et responsabilité sociétale sont intimement liées : la zone Amériques s'est ainsi engagée dans de nombreux projets de Responsabilité Sociétale d'Entreprise, et a adapté toutes ses actions aux environnements juridiques locaux.

## L'ANNÉE 2010/2011

- Partenariat entre Ballantine's et Diesel en Argentine
- Lancement de Malibu Black, à plus forte teneur en alcool, aux États-Unis
- Introduction de Graffigna sur le marché canadien
- Campagne digitale *Caribe Cooler* au Mexique
- Campagnes télévisées *Art Gallery* et *Off-Site* et plate-forme digitale de *Wiser's* au Canada

## ÉVÉNEMENTS



### CARAÏBES :

#### « Chivas Antigua Sailing Week » 1

En tant que Sponsor de Diamant, Chivas Regal a salué les équipes et célébré ainsi l'esprit de camaraderie et le travail d'équipe.

### MEXIQUE :

#### campagne Azteca de Oro 2

Une nouvelle campagne a été lancée pour ce brandy Premium, comprenant notamment des spots diffusés en télévision.

### ÉTATS-UNIS :

#### lancement d'ABSOLUT San Francisco 3

1 400 invités ont assisté aux deux événements du lancement à San Francisco qui célébraient la liberté d'expression, et qui ont pu être suivis sur Twitter<sup>(1)</sup> et Facebook<sup>(2)</sup>.

### CANADA / ÉTATS-UNIS :

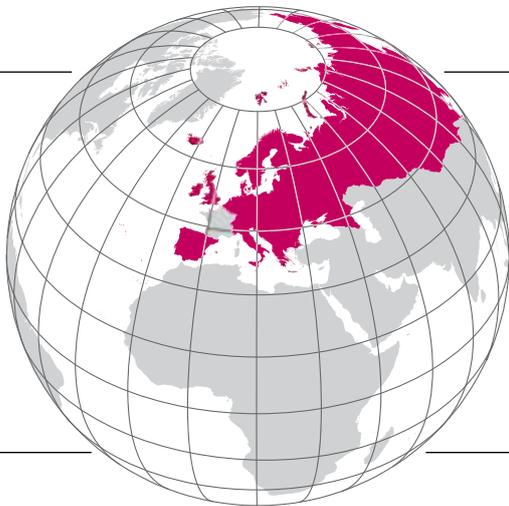
#### Malibu Cocktails launch 4

Trois cocktails prêts-à-servir à base de Malibu ont été lancés sur le marché nord-américain : Rum Punch, Caribbean Cosmo et Tropical Mojito. Ces cocktails sont présentés sous forme de poches éco-friendly.

[1] Twitter est une marque déposée de Twitter, Inc.

[2] Facebook est une marque déposée de Facebook, Inc.

# EUROPE



## CHIFFRES CLÉS

### Stabilité

DU CHIFFRE D'AFFAIRES  
(CROISSANCE INTERNE)

**+2 %**

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL  
COURANT (CROISSANCE INTERNE)

## HISTORIQUE

Présent en Europe depuis la création du Groupe en 1975, Pernod Ricard est le seul groupe de Vins & Spiritueux qui possède ses propres Sociétés de Distribution sur l'ensemble des marchés européens, à l'exception de quelques pays comme Chypre, Malte, la Moldavie, l'Albanie, la Macédoine et le Monténégro.

## POSITIONS CLÉS

**N° 1** en Europe, France incluse, et **N° 2** hors France.  
Leader en Europe centrale et de l'Est, zone la plus dynamique du continent.  
Leader des segments Premium et super-Premium.  
Pernod Ricard détient en Europe l'un des portefeuilles de marques les plus complets bénéficiant de la puissance combinée de ses marques internationales et de marques locales leaders sur leur marché comme les amers Ramazzotti et Becherovka, le brandy ArArAt, la liqueur Ruavieja, l'aquavit Aalborg, Ouzo Mini, les vodkas Wyborowa et Luksusowa.

Les performances des marchés du continent européen ont plus que jamais été contrastées selon les zones. Alors que certains pays, principalement situés en Europe du Sud, continuaient de souffrir d'un durcissement de la crise économique, d'autres, notamment en Europe de l'Est, ont connu un fort rebond. Dans ce contexte hétérogène, Pernod Ricard a réussi à gagner des parts de marché sur la plupart des territoires, bénéficiant d'une stratégie gagnante associant innovations produits et actions marketing significatives. Ces investissements marketing soutenus sont revenus à leurs niveaux de 2008. ■

## Europe occidentale

En Europe occidentale, le marché des Spiritueux a souffert d'un contexte déprimé : mesures d'austérité, niveau de chômage élevé et pression des distributeurs ont contribué à la réduction des volumes et des marges. Cette situation s'est révélée particulièrement vraie pour des pays comme l'Espagne, le Portugal et la Grèce. En Espagne, une interdiction de fumer dans les lieux publics, en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011, a temporairement accentué le déclin du marché, même si les effets devraient s'estomper dans le temps. Au Royaume-Uni, le marché a relativement bien résisté jusqu'à maintenant, malgré les mesures d'austérité. Les consommateurs restent attachés à leurs Spiritueux favoris, une dépense qu'ils ne souhaitent pas remettre en cause même en temps de crise. Rendant les produits importés plus coûteux, comme les vins Jacob's Creek et Brancott Estate, la faiblesse de la livre sterling reste un problème préoccupant. L'économie allemande s'est, en revanche,

largement améliorée, notamment grâce au dynamisme de ses exportations. Le secteur des Spiritueux a profité de cette embellie économique, affichant une croissance modérée. Dans ce contexte, les marques Pernod Ricard se sont très bien tenues, gagnant des parts de marché dans la plupart des pays. C'est notamment le cas pour Ballantine's et Beefeater sur un marché espagnol encore très difficile. Récoltant les fruits d'opérations marketing dans l'ensemble des circuits de distribution, les deux marques ont renforcé leurs positions. Quant à Havana Club, la marque poursuit sa *success story* sur l'ensemble de ses marchés. Même constat pour Ramazzotti qui enregistre de très belles performances en Allemagne.

## Le rebond de l'Europe de l'Est

L'Europe centrale et de l'Est, où Pernod Ricard est clairement leader du marché, ont profité d'un retour à la croissance. La Russie en est le principal moteur. Les



**CHRONIS PAPADOPOULOS**  
ANALYSTE ÉTUDES – PERNOD RICARD HELLAS

by *Denis Rouvre*



**ROYAUME-UNI :  
Malibu sur Facebook<sup>(1)</sup> 1**

Malibu a lancé un programme sur Facebook<sup>(1)</sup> pour attirer les utilisatrices de réseaux sociaux (18-34 ans) : partenariat avec *Heat Magazine*, publicités virales, événements de relations publiques, créations d'éditions limitées. Résultats : 56 000 fans en un an. La page de Malibu UK fait partie du top 25 du Royaume-Uni.

**ROYAUME-UNI :  
Martell à Londres, chez Harrods 2**

Martell cultive son statut de marque de luxe et de prestige en investissant le célèbre magasin Harrods. Publicités, décors d'ambiance spécifique dans le restaurant, événements « sur mesure » au rayon homme. Un dîner exclusif fut même organisé dans la boutique dédiée aux Spiritueux.

**L'ANNÉE 2010/2011**

- Cession d'Ambrosio Velasco (propriétaire de Zoco Pacharan et des vins Palacio de la Vega) à Diego Zamora
- Lancement d'une nouvelle gamme d'ArArAt
- Déploiement de la campagne *Plan B* de Ballantine's, avec le titre *Lead the Way* de Carlos Jean
- Événements *Cult Film Club* de Jameson dans plusieurs villes
- Activité de Malibu sur Facebook<sup>(1)</sup>
- Havana Club Academia pour les barmen en Espagne
- Lancement d'ABSOLUT SVEA (édition limitée)
- Accord de distribution signé avec Antinori pour Perrier-Jouët en Italie
- Renforcement de la structure de Pernod Ricard Istanbul (Turquie)
- Vente des marques de vins espagnols Marques de Arienzo et Viña Eguia à un consortium espagnol
- Cession de Georgian Wines and Spirits à Marussia BV



consommateurs des classes aisées ont repris leurs habitudes de dépenses d'avant la crise financière de 2008/2009. Dans le même temps, la classe moyenne semble avoir en partie retrouvé son pouvoir d'achat et adopte les modes de consommation occidentaux, préférant les Spiritueux internationaux (qui jouissent d'une croissance à deux chiffres) aux vodkas locales. La Pologne et l'Ukraine sont sur la même voie. Seul groupe disposant d'un Réseau de Distribution en propre dans l'ensemble des pays de l'ex-bloc soviétique, Pernod Ricard peut profiter à plein de cette situation. Résultat : le Groupe tire la croissance du secteur et affiche des taux de progression plus élevés que la concurrence. Si l'on observe les marques internationales, Jameson et Ballantine's ont été les deux « stars » du portefeuille, particulièrement en Russie, Ukraine et Pologne. ABSOLUT a également enregistré des résultats positifs sur ces grands marchés de vodka. Malgré la présence d'acteurs locaux importants, la marque possède encore un fort potentiel de développement. Quant au brandy ArArAt, c'est une belle année pour cette marque locale qui a su bénéficier du relifiting de ses packagings, présentés aux consommateurs arméniens et russes en avril 2011. Conforté par des

perspectives prometteuses sur ces marchés d'Europe de l'Est, Pernod Ricard a décidé d'augmenter ses investissements marketing pour revenir aux niveaux de 2008. De la même manière, le Groupe a revu sa structure commerciale pour prendre en compte la modernisation du circuit *off-trade*. Il est aujourd'hui capable de mieux desservir les grandes villes régionales. Ces efforts construisent une base solide capable de générer la croissance future de la zone.

**Développements numériques**

Les consommateurs européens ont continué d'adopter en masse les technologies numériques : ordinateurs, tablettes, smartphones. Pernod Ricard Europe a fait de « l'évolution digitale » une priorité pour tous les développements marketing. De nouveaux talents ont été recrutés et formés. Les investissements ont été orientés sur l'ensemble des médias numériques. Certains de ces programmes numériques ont été salués par les experts ; après l'*Effie Award* reçu l'année dernière par ArArAt, cette année, un *SOL Award* a été décerné à Pernod Ricard España pour la campagne digitale de Ballantine's en collaboration avec le DJ Carlos Jean.

(1) Facebook est une marque déposée de Facebook, Inc.

## Le poids des magasins discount

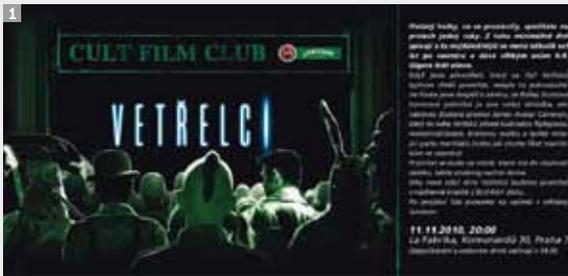
Le transfert de la consommation des bars vers la consommation à domicile s'est poursuivi, principalement en Europe occidentale. Associés au déclin du pouvoir d'achat d'une certaine catégorie de consommateurs, ce sont les magasins discount qui ont le plus profité de ces changements. Ces points de vente ont tendance à ne vendre que leurs propres produits et ceux des leaders les plus connus. Très ancrés en Allemagne, leur croissance est de plus en plus significative sur des marchés comme l'Espagne et la Pologne. Pernod Ricard, fort de son portefeuille de marques leaders internationales ou locales, est bien positionné pour nouer des partenariats avec ces acteurs de la filière. Pernod Ricard Europe a par ailleurs développé toute une série d'études sur les comportements d'achat de ses consommateurs, comme en témoigne l'étude de grande ampleur réalisée récemment en Espagne. Partagés avec ses clients de la

grande distribution, les résultats de ces études permettent à Pernod Ricard d'apporter une aide à l'optimisation du rayon des Vins & Spiritueux.

## Un profond attrait pour les Spiritueux internationaux Premium

L'innovation et la Premiumisation resteront les moteurs de la stratégie de Pernod Ricard en Europe. L'innovation est essentielle sur des marchés en déclin, seule manière de dégager de la croissance en gagnant des parts de marché. Quant à la Premiumisation, elle est toujours pertinente, qu'il s'agisse des marchés d'Europe occidentale, où les consommateurs boivent moins mais mieux, ou de la partie émergente du continent, où les consommateurs aspirent à découvrir les Spiritueux internationaux de qualité supérieure. Grâce à son portefeuille solide et son excellente exposition aux marchés en croissance, Pernod Ricard continuera de gagner des parts de marché sur le continent.

## ÉVÉNEMENTS



### RÉPUBLIQUE TCHÈQUE :

#### « Jameson Cult Film Club » 1

Jameson a décidé de littéralement « donner vie » à sa campagne *Jameson Cult Film Club* dans plusieurs villes européennes. Les séances ont été organisées dans des lieux uniques et exclusifs en présence de personnalités du septième art et relayées sur les blogs consacrés.



### ESPAGNE :

#### Academia Havana Club 2

Pernod Ricard España a créé le premier *reality show* pour les barmen en direct sur Internet. La sélection des participants a été faite au sein des écoles de gestion hôtelière et des bars à cocktails. Chaque barman a bénéficié d'une semaine de programme de formation couvrant l'ensemble des savoir-faire techniques, mais également des cours de psychologie et des ateliers sur la gestion des bars. Les fans ont voté en ligne pour choisir le gagnant, aux côtés d'un jury d'experts. 2 000 barmen ont suivi le programme sur Internet. 130 barmen ont pris part aux 8 castings.

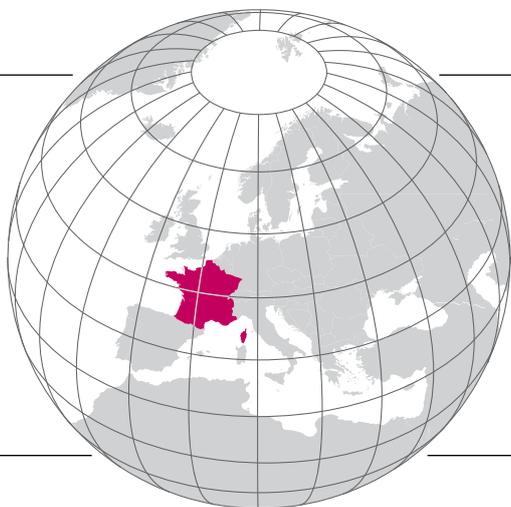


### GRÈCE :

#### parrainage artistique par Chivas 3

Afin d'intéresser les jeunes adultes consommateurs de Spiritueux Premium (25-34 ans), Pernod Ricard Hellas a sponsorisé une exposition artistique internationale sous le nom de *Zone D* dans le centre d'Athènes.

## FRANCE



Sur un marché des Spiritueux en légère progression, les Sociétés de Distribution françaises Pernod et Ricard affichent de bons résultats sur la grande majorité des marques de leurs portefeuilles. On peut noter plus spécialement les performances des marques phares : Ricard, Ballantine's, ABSOLUT, Havana Club, Perrier-Jouët et G.H.Mumm. Ce dynamisme est notamment le fruit d'un grand nombre d'innovations lancées tout au long de l'année. ■



La société Ricard a maintenu sa position de leader en France, avec une part de marché de 18,3 %<sup>(1)</sup>. Elle a su accentuer la Premiumisation de ses marques et accompagner les tendances du marché par le lancement de nouveaux produits.

En grande distribution, la société enregistre de bonnes performances pour les marques phares de son portefeuille : Perrier-Jouët (+ 24,9 %), Ricard (+ 0,2 %<sup>(1)</sup>), ABSOLUT (+ 18,3 %<sup>(1)</sup>), Chivas Regal (+ 4,5 %<sup>(1)</sup>), Jameson (+ 2,9 %<sup>(1)</sup>) et Beefeater (+ 40,2 %<sup>(1)</sup>) progressent fortement.

### Conquérir de nouveaux profils de consommateurs

Sur un marché des Spiritueux en progression de 1,1 %<sup>(1)</sup>, Ricard a su se créer de nouvelles perspectives et creuser l'écart face à ses concurrents. La marque a lancé une nouvelle bouteille en février 2011 (voir page 32), plus élégante et plus moderne. Cette innovation doit lui permettre de recruter de nouveaux consommateurs sur le segment des apéritifs.

### Des partenariats de renom pour les marques phares

La sortie de la nouvelle bouteille Ricard s'accompagne d'une démarche créative portant sur l'ensemble du portefeuille. Des partenariats ont été noués avec des créateurs de renom pour enrichir le territoire d'expression des marques : par exemple,

une édition spéciale nuit Clan Campbell photoluminescente créée par Jean-Charles de Castelbajac. Présent au Festival de Cannes et à la soirée des César, Chivas Regal progresse deux fois plus vite que le marché français des whiskies. La société Ricard confirme son rang de leader français en valeur sur ce segment, avec une part de marché de 16 %<sup>(1)</sup>. Par ailleurs, Jameson dépasse pour la deuxième année consécutive les 200 000 caisses vendues et continue d'accroître sa notoriété grâce au succès de la campagne *Jameson, The Smooth Whiskey*.

### Anticiper les tendances

L'année 2010/2011 aura confirmé le formidable essor des alcools blancs en France : les vodkas du portefeuille Ricard, ABSOLUT et Orloff, connaissent une forte croissance, avec des progressions respectives de

18,3 %<sup>(1)</sup> et 19,9 %<sup>(1)</sup> dans le circuit grande distribution. Les marques ont su investir les lieux reconnus pour leur caractère « branché » : les soirées de lancement d'ABSOLUT Illusion et de la nouvelle bouteille Ricard se sont notamment déroulées au concept-store Colette, à Paris. Sur le marché des liqueurs modernes, en baisse de -0,5 %<sup>(1)</sup>, la société Ricard a lancé deux produits en phase avec les nouveaux modes de dégustation : Malibu Fresh, aux saveurs menthe-coco, et Malibu Cocktails, deux cocktails prêts à servir, conditionnés en mix bags.

## +3,6 %

CHIFFRE D'AFFAIRES EN FRANCE SUR L'ENSEMBLE DU PORTEFEUILLE

ÉVÉNEMENTS



#### Malibu autrement 1

Malibu Fresh allie la fraîcheur de la menthe à la douceur du rhum et de la noix de coco. Il répond aux demandes des consommateurs, en quête de goûts plus rafraîchissants.



#### Clan Campbell par Jean-Charles de Castelbajac 2

« JCDC » s'est associé à la marque Clan Campbell pour créer en édition limitée une bouteille photoluminescente pour les établissements de nuit. La bouteille a été présentée à un parterre d'invités prestigieux lors de la soirée anniversaire de l'artiste.

(1) Source : Nielsen, fiscal au 19 juin 2011, en valeur.

## ORIGINES PERNOD ET RICARD

En 1805, Henri-Louis Pernod fonde la maison Pernod Fils. Paul Ricard crée le pastis Ricard en 1932 : avec une dose de Ricard et cinq volumes d'eau, c'est le premier *long drink* à la française. En 1975, Ricard est, avec la société Pernod, à l'origine de la création du Groupe Pernod Ricard. Alors concurrentes sur le marché français, les deux sociétés unissent leurs forces pour se lancer à la conquête du marché international.

## POSITIONS CLÉS

La société Ricard est leader du marché des Spiritueux avec une part de marché de 18,3 %<sup>(1)</sup>. La marque Ricard est leader des anisés, et Clan Campbell est N°1 des whiskies en valeur en France<sup>(2)</sup>. Parmi les marques du portefeuille Pernod, G.H.Mumm, Havana Club, Aberlour et Suze sont leaders de leurs marchés de référence. Ballantine's est N°2 des whiskies Premium. Avec les deux sociétés fondatrices, le Groupe se positionne comme le N°1 en France des whiskies, anisés, amers, vodkas Premium et rhums Premium.

[1] Source: Nielsen, fiscal au 21 juin 2011, en valeur. [2] Source: IWSR Data Base 2010 et Nielsen annuel 2010.



## Priorité aux marques stratégiques

L'accent mis sur les marques stratégiques du portefeuille Pernod Ricard a permis de les faire progresser plus vite que le marché, avec une croissance de + 7 %.

G.H.Mumm confirme une nette reprise de sa progression tant en volume qu'en valeur et Havana Club devient désormais un relais de croissance significatif pour Pernod.

De même, les références Premium du portefeuille Pernod ont crû plus vite que le marché. 2011 a surtout couronné cinq années de succès de Ballantine's en France, dont les ventes ont atteint le million de caisses sur l'année fiscale.

## Une offensive Pernod

Sur l'exercice 2010/2011, Pernod a lancé une offensive internationale pour sa marque éponyme, en particulier pour améliorer son exposition dans les pays émergents.

En France, la marque débute l'année 2011/2012 par d'excellentes perspectives sur le marché français, dans un contexte de libéralisation de la consommation d'absinthe en France en mai 2011.

Pernod pourra ainsi faire revivre l'histoire glorieuse de la marque et de l'entreprise, grâce aux initiatives déjà lancées au Royaume-Uni et aux États-Unis, et ainsi retrouver son leadership historique sur le segment de l'absinthe.

## ÉVÉNEMENTS



### La dégustation Ballantine's selon Kacper Hamilton 1

Kacper Hamilton, jeune designer créatif, réinvente pour Ballantine's le rituel de la dégustation du scotch whisky. Le coffret *l'Art de la dégustation* invite les amateurs à découvrir toutes les subtilités de Ballantine's 12 ans d'âge.



### Sabre G.H.Mumm par Patrick Jouin 2

G.H.Mumm a créé la surprise, pendant les fêtes de fin d'année, en révélant pour le marché français une édition limitée : le Sabre G.H.Mumm par Patrick Jouin. Cet objet est le fruit d'une nouvelle collaboration entre le designer de renom et la Maison champenoise.

## De multiples innovations

Cette année, plus d'une dizaine d'initiatives ont été lancées. Ces innovations concernent autant les produits (Soho, Suze, Café de Paris) que les services (approches commerciales e-commerce et cavistes, personnalisation).

Au final, ces innovations souvent développées et lancées dans l'année ont généré une progression des ventes pour 1 million d'euros. Sur cette lancée, dans un contexte de faible croissance, Pernod poursuit sa

stratégie de Premiumisation portée par une série d'innovations, autour de projets consistant à aller à la rencontre des besoins des clients et des consommateurs.

# +3,8 %

CHIFFRE D'AFFAIRES EN FRANCE  
SUR L'ENSEMBLE DU PORTEFEUILLE



# *pour* **INNOVER** UNE ENTREPRISE RESPONSABLE

Depuis ses origines, Pernod Ricard mène une démarche de RSE novatrice inscrite à tous les niveaux de l'entreprise. Le Groupe s'est doté d'une politique de ressources humaines innovante et performante, encourageant la diversité et la promotion des talents. Il s'est posé en précurseur de la consommation responsable, œuvrant au-delà des exigences légales. Sur le plan environnemental, il a toujours adopté une attitude proactive, fortement enracinée dans les terroirs dont les marques du Groupe sont issues. Pernod Ricard s'engage enfin sur le plan sociétal en soutenant de nombreuses initiatives culturelles et sociales en lien avec les valeurs du Groupe. ■

---

STRATÉGIE.....	P. 74
HISTORIQUE.....	P. 78
ENGAGEMENTS RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE.....	P. 80
RESSOURCES HUMAINES.....	P. 82
CONSOMMATION RESPONSABLE.....	P. 88
ENVIRONNEMENT.....	P. 94
INITIATIVES CULTURELLES ET DE SOLIDARITÉ SOCIALE.....	P. 104

# INTERVIEW



## BRUNO RAIN

- **1987** : Premiers pas en tant qu'auditeur interne à la Holding, puis Directeur Financier de la SEGM (devenu Pernod Ricard Europe).
- **1994** : Rejoint la Holding comme Directeur Financier du Groupe.
- **1997** : Nommé Président-Directeur Général de Pernod Ricard Argentina (cluster Andes).
- **Mars 2000** : Président-Directeur Général de Pernod Ricard España.
- **Septembre 2006** : Nommé Directeur Général Adjoint du Groupe, en charge des Ressources Humaines et, depuis juillet 2010, de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise.

## BRUNO RAIN

DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT  
EN CHARGE  
DES RESSOURCES HUMAINES  
ET DE LA RESPONSABILITÉ  
SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Sur le plan des Ressources Humaines, quel bilan dressez-vous de l'année écoulée ?

— L'année a été très riche en projets. Les groupes de travail transversaux que nous avons mis en place l'année dernière ont fait émerger un certain nombre de pistes intéressantes selon un principe de *bottom up*, conforme à nos modes de fonctionnement. Cette année a consisté à délivrer les chantiers liés aux recommandations émises. Sont ainsi nés des processus et outils ambitieux, communs à l'ensemble du Groupe et venant soutenir sa performance.

Le modèle Pernod Ricard repose sur une culture de décentralisation et de convivialité. En quoi est-il créateur de valeur ?

— La manière dont Pernod Ricard s'est construit et la nature de son métier ont engendré une culture unique qui fait aujourd'hui sa force et son ciment. En vue de mieux la diffuser et la transmettre, nous avons souhaité en formaliser les grands principes dans notre nouvelle Charte. À l'origine, le Groupe était une fédération de PME qui a grandi, sous l'impulsion d'entrepreneurs, je dirais presque, d'explorateurs, qui ont mis en place des structures locales. Tous ces « patrons » avaient en commun un sens très fort des responsabilités et de l'engagement. C'est ce même esprit que l'on retrouve aujourd'hui chez nos Managers. À côté de cet esprit entrepreneur qui le caractérise, notre Groupe a développé un mode de relations conviviales basé sur la confiance mutuelle, héritage direct de la personnalité de son équipe de management d'origine, à commencer par Paul Ricard. Cette culture, qui laisse la part belle à l'autonomie et à la responsabilisa-



“

La culture d'entreprise Pernod Ricard, qui laisse la part belle à l'autonomie et à la responsabilisation, est en soi un levier de créativité et d'innovation. L'enjeu est d'encourager le développement de leaders créatifs. ”

tion, tout en favorisant les échanges et le partage d'expériences à tous les échelons, est en soi un levier de créativité et d'innovation. Elle est aussi, parce qu'elle crée les conditions d'un environnement de travail motivant et respectueux, un formidable facteur d'engagement individuel et collectif, accélérateur de performance.

Nous avons d'ailleurs pu mesurer pleinement cet engagement cette année, avec l'enquête d'opinion mondiale que nous avons conduite pour évaluer le climat social

du Groupe, filiale par filiale. Nous venons d'en recevoir les tout premiers résultats à l'heure où nous mettons sous presse ce Rapport Annuel. Qu'y apprend-on ? Premier signe de la forte mobilisation de nos collaborateurs : le taux de participation a été très élevé, plus de 80 % ! Un score rarement atteint selon le benchmark de Towers Watson qui nous assiste cette année. Il en est de même pour la plupart des items étudiés. Si nous devons retenir aujourd'hui quelques chiffres : 95 % des employés de notre Groupe sont fiers d'appartenir à



## LE MODÈLE DE LEADERSHIP PERNOD RICARD

Pernod Ricard s'engage en faveur d'un style de management participatif en s'appuyant sur des équipes dirigées par des Managers talentueux faisant preuve de solides compétences de leaders et capables de motiver leurs collaborateurs. Tous les Managers sont encouragés à développer six compétences clés qui constituent un modèle de leadership de Pernod Ricard.

<b>VISION STRATÉGIQUE</b>	<b>PERSPECTIVE GLOBALE</b> Être en mesure de trouver le juste équilibre entre vision stratégique et management opérationnel concret.
<b>ESPRIT ENTREPRENEUR</b>	
<b>AMBITION DE RÉSULTAT</b>	<b>MISSION</b> Être et agir de façon exemplaire et dans l'esprit Pernod Ricard tout en étant performant en termes de résultats et en gardant continuellement une approche créative.
<b>VIVRE DES VALEURS</b>	
<b>DÉVELOPPEMENT DES COLLABORATEURS</b>	<b>DIMENSION HUMAINE</b> Considérer à la fois le talent individuel et la performance de l'équipe.
<b>MANAGEMENT DES ÉQUIPES</b>	



“

Pernod Ricard est fermement convaincu que la performance économique et la responsabilité sociale vont de pair. ”

■ ■ ■

Pernod Ricard. Près de 60 % d'entre eux sont qualifiés de « très engagés » alors que la norme est de 40 %. Autant d'excellents résultats qui ne doivent pas nous faire oublier que nous devons continuer nos efforts en matière de promotion de la diversité, de mobilité, et de diffusion de l'esprit de leadership. Voilà des chantiers auxquels Agility tente de répondre.

**Les Ressources Humaines sont un vecteur de diffusion essentiel de votre culture d'innovation et de créativité. Quelles priorités avez-vous définies, au service de quels enjeux ?**

— Le partage d'expériences, le croisement des compétences et des parcours sont, au sein du Groupe, la clé pour développer l'ouverture d'esprit, la capacité créative et l'innovation, au cœur de notre culture et de notre modèle. La diversité, culturelle, d'origine ou de genre, est le moteur de cette créativité. Le Groupe a, sur ce point, significativement progressé en développant notamment la mobilité internationale dans les pays émergents et en encourageant la promotion des femmes.

Une parfaite illustration de cette politique est la récente nomination d'Anna Malmhake au poste de P.-D.G. d'Irish Distillers et son entrée au Comité Exécutif du Groupe. Cette dynamique de promotion des talents est un facteur d'enrichissement et d'engagement qu'il nous faut encore accélérer. Dans cette optique, nous avons développé un socle d'outils de Gestion des Ressources Humaines communs à l'échelle du Groupe. Ces outils doivent garantir une équité et une transparence complètes, en nous permettant d'homogénéiser nos

processus. Ce socle s'articule autour de trois volets : les postes, les compétences, les hommes. Le « Job Banding » qualifie les postes clés du Groupe ; le « Leadership Model & Performance » mesure la performance des collaborateurs au regard du poste occupé ; le « Diversity & Talent Management » identifie les talents en vue de développer leur possibilité d'évolution interne.

L'objectif, à travers ces chantiers, est de disposer d'une palette d'outils efficaces pour identifier les talents, les reconnaître et les faire grandir en créant les conditions d'une évaluation et d'une mobilité motivantes.

**Comment allez-vous développer cette culture du leadership ?**

— L'enjeu est d'encourager le développement de leaders créatifs, capables de motiver leurs équipes en insufflant une culture de l'innovation, mais aussi capables de faire émerger et grandir les talents. C'est dans cette perspective qu'a été élaboré le « Leadership Skills Set », référentiel qui décrit les compétences clés des leaders et les comportements souhaités. Ce référentiel étalonnera le « iLead », un outil d'évaluation des talents commun à l'ensemble du Groupe. Grâce à ce dispositif, nous pourrions détecter les potentiels et leur construire, au regard des besoins, un parcours adapté à leurs aspirations. Nous avons notamment, pour répondre à cet enjeu, créé la Pernod Ricard University.

Dès l'année prochaine, celle-ci proposera des programmes ciblés visant à accompagner les collaborateurs tout au long de leur carrière et à développer leurs compétences de leadership. Elle servira aussi de lieu

“

La RSE est inscrite dans notre ADN, patrimoine laissé par les Fondateurs du Groupe qui, bien avant que le développement durable ne soit à la mode, étaient engagés sur ces thématiques. ”



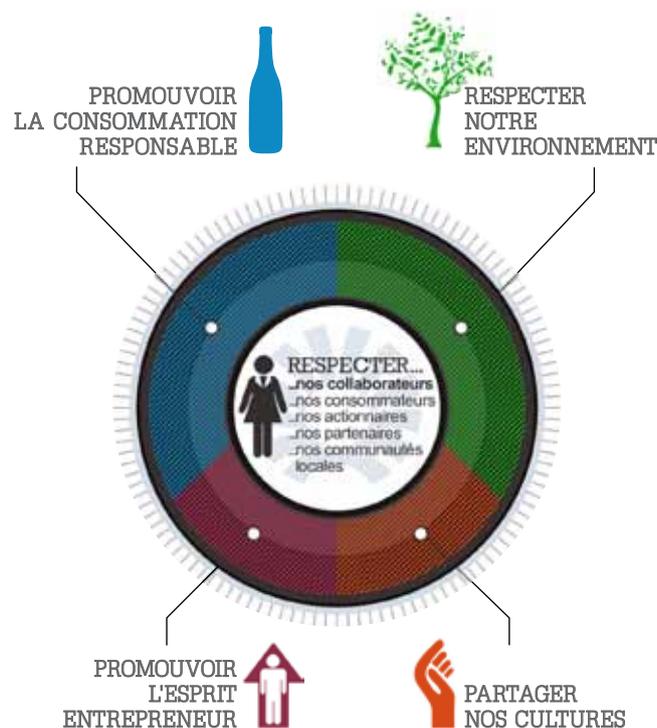
d'échanges et de partage, contribuant à véhiculer à nos collaborateurs les valeurs et l'esprit du Groupe.

Votre engagement en matière de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE), et en particulier la promotion d'une consommation responsable, semble avoir fait l'objet d'avancées importantes. Quels en ont été les événements structurants au cours de l'année passée ?

— Notre engagement n'est pas nouveau : le Groupe, par l'action de ses Fondateurs, a joué un rôle pionnier, impulsant avant l'heure une démarche de RSE et de promotion d'une consommation responsable de ses produits. Quelques exemples : Pernod Ricard est membre fondateur de bon nombre d'associations de prévention des risques liés à une consommation inappropriée ou excessive d'alcool comme l'IREB, l'EFRD, etc. De leur côté, les filiales conduisent depuis toujours, et avec efficacité, des initiatives multiples. Cette mobilisation qui nous anime et se concrétise par des actions très diversifiées, nous avons l'ambition de lui donner un sens global, une unité, et, *in fine*, une forme de visibilité à l'interne comme à l'externe. C'est, dans un premier temps, auprès de nos 18 000 collaborateurs que nous avons cherché à traduire cette dynamique, au travers de l'instauration d'une journée exceptionnelle, commune à tout le Groupe, le Responsib'ALL Day. Consacrée à la prévention des dangers de l'alcool au volant, cette journée visait à les mobiliser autour d'actions diverses : exposition de bonnes pratiques, ren-



## PLATEFORME RSE





contres d'experts et sensibilisation du public. Point d'orgue de cette manifestation, les collaborateurs ont tous été invités à s'investir personnellement en formalisant par écrit la nature de leur engagement. Plus de 15 000 d'entre eux ont accepté de jouer le jeu, ce qui est, une fois de plus, un signe très fort de leur engagement. Les retours très positifs sur cette journée, comme l'a montré l'enquête réalisée postérieurement, vont nous conduire à renouveler l'événement l'année prochaine sur un autre thème majeur de notre politique de prévention : l'alcool et les jeunes.

### Pour aller plus loin dans la démarche RSE, vous avez également mis en place de nouveaux outils. En quoi consistent-ils ?

— Nous avons développé une nouvelle plate-forme RSE basée sur trois fondamentaux : notre activité, notre culture et notre identité. Elle est soutenue et incarnée par nos 18 000 collaborateurs. Nous avons ensuite mis en œuvre une organisation permettant d'adapter cette plate-forme localement, selon les priorités spécifiques de chaque pays.

Cette organisation repose sur deux structures : tout d'abord, un Comité Consultatif dédié dont la mission est de faciliter la mise en œuvre de la RSE et de venir en appui des filiales ; ensuite, un réseau de leaders

RSE, constitué de collaborateurs provenant de 70 pays, représentant tous les départements et niveaux hiérarchiques, qui travaillent sous la direction de leur filiale.

### Quels sont les facteurs clés de succès d'une telle démarche ?

— Nos collaborateurs sont nos premiers ambassadeurs, il est donc essentiel que tous se sentent investis. Afin de favoriser l'appropriation de cette nouvelle plate-forme et surtout son adaptation au contexte local, nous avons choisi de les impliquer en organisant des formations en cascade. Dès le mois de mai 2011, ce sont plus de 15 000 collaborateurs qui ont été formés à la RSE.

En parallèle, des livrets spécifiques, destinés aux leaders RSE et Managers, sont venus renforcer les outils déjà existants, tels le Code de Communication Commerciale de Pernod Ricard ou encore la nouvelle Charte du Groupe qui formalise l'orientation donnée à notre stratégie RSE. Nous avons aussi innové en développant un nouvel outil de formation e-learning et un nouveau site RSE. Tous ces outils vont nous permettre d'animer la RSE de manière plus dynamique et d'en faire une démarche de progrès continu.

## UN ENGAGEMENT DURABLE

### ● RESSOURCES HUMAINES

- 1938 • Ricard lance l'actionnariat salarié.
- 1986 • Mise en place des plans de stock-options.
- 2006 • Instauration d'une Charte de développement durable, comprenant des engagements concrets vis-à-vis des collaborateurs, consommateurs, actionnaires, fournisseurs et partenaires.
- 2007 • Introduction de l'attribution gratuite d'actions.
- 2008 • Instauration d'une nouvelle politique d'expatriation.
- 2010 • Lancement d'iMove, plate-forme de mobilité interne du Groupe.

### ● CONSOMMATION RESPONSABLE

- 1971 • Jean Hémar, Président de Pernod, fonde l'IREB, l'Institut de recherches scientifiques sur les boissons.
- 1990 • Pernod Ricard est membre fondateur de l'EFRD (European Forum for Responsible Drinking), qui fait la promotion de la consommation responsable et encourage les entreprises du secteur à adopter des standards d'autorégulation sur les communications commerciales.
- 2005 • Pernod Ricard instaure un autocontrôle des campagnes publicitaires sur ses marques stratégiques.
- 2011 • Le Groupe organise le premier Responsib'ALL Day, une journée d'action et de prévention mobilisant tous les collaborateurs dans le monde.

### ● ENVIRONNEMENT

- 1966 • Paul Ricard crée l'Institut océanographique sur l'île des Embiez.
- 1970 • Martell s'engage pour fonder la société Revico, destinée à traiter par méthanisation les vinasses de la région de Cognac.
- 2004 • Le Groupe adopte une politique Qualité Sécurité Environnement globale.
- 2010/2011 • Adhésion au CEO Water Mandate de l'ONU, et à la stratégie nationale française pour la biodiversité.

### ● INITIATIVES CULTURELLES ET DE SOLIDARITÉ

- 1975 • Pernod Ricard initie sa collection d'œuvres originales ; une œuvre commandée à un artiste vient chaque année illustrer la couverture du Rapport Annuel.
- 1997 • Pernod Ricard devient partenaire du Centre Pompidou, l'un des plus importants musées au monde, possédant la première collection d'art moderne et contemporain en Europe.
- 2006 • Création de la Fondation d'Entreprise Ricard.



**KRISTINA LILJEGREN**  
CHEF DE PRODUIT – PERNOD RICARD DENMARK

by *Denis Rouvre*

PRIORITÉS	ENJEUX	ENGAGEMENTS
<p><b>1</b> RESSOURCES HUMAINES</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promouvoir au sein de chaque entité le style managérial propre à Pernod Ricard</li> <li>■ Développer la culture du « feedback » pour une fluidité des rapports managers/collaborateurs</li> <li>■ Associer les collaborateurs à l'évolution de leur environnement de travail (climat social, performance économique et communication) pour une identification aux valeurs fondatrices de Pernod Ricard</li> </ul>	<p><b>Consolider le modèle managérial fondé sur un socle de compétences communes</b></p> <p><b>Développer la transparence et l'objectivité des processus d'évaluation des compétences</b></p> <p><b>Encourager et rétribuer la performance collective et individuelle</b></p>
<p><b>2</b> CONSOMMATION RESPONSABLE</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Assurer une promotion responsable de nos marques</li> <li>■ Réduire les accidents de la route liés à la consommation d'alcool</li> <li>■ Réduire et/ou supprimer les consommations inappropriées de nos marques, notamment chez les publics à risques (femmes enceintes, mineurs et jeunes adultes)</li> <li>■ Impliquer les collaborateurs du Groupe</li> </ul>	<p><b>Appliquer le Code sur les communications commerciales à toutes les filiales</b></p> <p><b>Encourager le contrôle de l'alcoolémie et le principe du conducteur désigné</b></p> <p><b>Sensibiliser et éduquer les publics à risques sur les consommations inappropriées de nos marques et sur les conséquences : éviter toute consommation chez les mineurs et les femmes enceintes ; prévenir les consommations à risque des jeunes adultes</b></p> <p><b>Faire de l'ensemble des collaborateurs du Groupe des ambassadeurs de la consommation responsable</b></p>
<p><b>3</b> ENVIRONNEMENT</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Préserver les ressources naturelles et respecter l'environnement</li> </ul>	<p><b>Déployer un système de management environnemental efficace</b></p> <p><b>Promouvoir l'agriculture durable et la préservation de la biodiversité</b></p> <p><b>Préserver localement les ressources en eau</b></p> <p><b>Réduire la consommation d'énergie</b></p> <p><b>Mesurer et réduire les émissions de gaz à effet de serre</b></p> <p><b>Réduire l'impact des déchets et du packaging</b></p>
<p>FOURNISSEURS ET PARTENAIRES</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Encourager les fournisseurs et partenaires à s'engager en faveur du Développement Durable</li> </ul>	<p><b>Influencer nos fournisseurs pour qu'ils agissent de façon responsable tout au long de la chaîne de valeur</b></p>
<p><b>4</b> INITIATIVES CULTURELLES ET DE SOLIDARITÉ SOCIALE</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Encourager la création contemporaine</li> <li>■ Favoriser l'émergence des jeunes talents</li> <li>■ Rendre l'art accessible au plus grand nombre</li> <li>■ Encourager les actions solidaires « entrepreneuriales » et durables au plus près du terrain</li> </ul>	<p><b>Prolonger la passion créatrice au travers d'actions concrètes</b></p> <p><b>Soutenir la création et l'esprit entrepreneur dans toutes leurs dimensions</b></p> <p><b>Encourager les initiatives artistiques de nos partenaires de long terme</b></p> <p><b>Faire de chaque collaborateur un acteur social solidaire</b></p>

## ACTIONS MENÉES

- Définition et déploiement du modèle de leadership Groupe.
- Création d'un outil mondial d'évaluation de la performance individuelle (iLead).
- Définition de catégories de talents et développement de la structure RH Corporate dédiée à la gestion des talents.
- Implémentation d'une méthodologie commune de classification des postes.
- Lancement d'une enquête d'opinion mondiale.
- Définition des fondations de la future Pernod Ricard University.
- Intégration de la dimension Diversité dans les processus de mobilité interne.

## INDICATEURS

**40 %**  
des recrutements externes concernent des femmes

**2,53 %**  
de la masse salariale investis dans la formation

**98**  
mouvements internationaux de collaborateurs expatriés sur la période

**82 %**  
des collaborateurs ont bénéficié d'un entretien annuel

**1 030**  
bénéficiaires de stock-options ou actions gratuites

- Contrôle *a priori* par le comité interne obligatoire pour les marques stratégiques et fortement conseillé pour les marques locales.
- Contrôle des nouveaux médias (« Digital Marketing »).
- Campagnes de sensibilisation auprès des consommateurs.
- Actions de prévention menées avec des experts et ONG (exemple : projet Prata Om Alkohol en Suède).
- Application du pictogramme « femme enceinte » sur l'ensemble des bouteilles vendues en Europe et élargissement progressif dans des pays hors UE.
- Actions de prévention auprès des jeunes adultes (exemple : programme Responsible Party en partenariat avec Erasmus Student Network).
- Formation de l'ensemble des collaborateurs Pernod Ricard à la Responsabilité Sociétale d'Entreprise.
- Organisation d'une journée mondiale de la RSE pour l'ensemble des collaborateurs avec, cette année, un focus sur la lutte contre l'alcool au volant.

**99,7 %**  
des campagnes contrôlées conformes au Code Pernod Ricard en 2010/2011

**15 031**  
collaborateurs formés à la RSE

**100 %**  
des filiales ont participé à une journée de mobilisation contre l'alcool au volant

**Plus de 50 pays**  
mènent des projets de sensibilisation sur la consommation responsable

- Poursuite du programme de certification ISO 14001 des sites industriels.
- Réalisation d'une feuille de route environnement pour les sites industriels et de distribution.
- Mise en place d'un séminaire de formation environnement.
- Adoption de standards agricoles exigeants pour les surfaces agricoles exploitées par le Groupe et promotion de ces standards auprès des fournisseurs de matières agricoles.
- Adhésion de Pernod Ricard au CEO Water Mandate des Nations unies.
- Généralisation de la pose de compteurs d'eau.
- Cartographie des sites situés en zone à stress hydrique.
- Mesure de l'empreinte eau « Water Footprint » pour la production de whisky en Inde.
- Investissements pour améliorer l'efficacité énergétique des distilleries.
- Réalisation de diagnostics énergétiques et conduite de programmes d'optimisation des consommations.
- Mesure de l'empreinte carbone des sites de production.
- Construction d'un outil de calcul de l'empreinte carbone des filiales de distribution.
- Actions de réduction de l'empreinte carbone liées au packaging et à la logistique.
- Passage à l'utilisation d'énergies renouvelables.
- Poursuite du travail sur l'éco-conception.
- Allègement des bouteilles de diverses marques, dont le vin Jacob's Creek.
- Mise en place de filière de recyclage des déchets.

**96 %**  
des volumes produits sont issus de sites certifiés ISO 14001

**74 %**  
des vignobles exploités par le Groupe font l'objet d'une certification environnementale

**24 %**  
Économie de consommation d'eau par litre d'alcool distillé entre 2007/2008 et 2010/2011

**20 %**  
Économie de consommation d'énergie par litre d'alcool distillé entre 2007/2008 et 2010/2011

**90 %**  
des sites industriels ont calculé leur empreinte carbone

**84 %**  
des déchets solides sont recyclés

- Suivi des fournisseurs au moyen d'un questionnaire concernant leurs engagements sociaux et environnementaux.
- Dialogue pour évaluer leur implication et leurs plans d'actions en matière de réduction de l'empreinte environnementale.

**89 %**  
des fournisseurs stratégiques ont répondu au questionnaire créé en 2006

- Une collaboration historique avec le Centre Pompidou et le mécénat du Centre Pompidou Virtuel.
- Prolongation des actions de promotion des diversités culturelles : réengagement auprès du musée du quai Branly, et financement de l'œuvre de Charles Sandison, *The River*.
- Tribune offerte à un artiste photographe de renommée internationale, Denis Rouvre, par le biais du Rapport Annuel 2010/2011 et d'une exposition des œuvres.
- Aide aux jeunes créateurs d'entreprise vietnamiens par le biais du partenariat avec l'APPEL.

La culture du leadership est inhérente aux valeurs et à l'histoire de Pernod Ricard. Elle est le moteur de sa performance. Dans l'optique d'en accélérer la promotion, en 2011, le Groupe s'est attaché à créer et déployer des outils et processus communs à l'ensemble des filiales<sup>(1)</sup>.

## DEVENIR LEADER(S)



La politique de Diversité et Talents vise à permettre aux collaborateurs d'exprimer tout leur potentiel, quels que soient leur nationalité, genre ou parcours... Elle est essentielle pour les fidéliser et les motiver chez Pernod Ricard. Nous avons, dans cette perspective, déployé un process global d'identification des talents et de développement du leadership. Et pour l'accompagner efficacement, nous avons constitué une équipe RH spécifique. Notre mission est de veiller à ce que le Groupe dispose des meilleurs talents aux bons postes et aux bons moments. Elle sera aussi de donner de la visibilité et des opportunités de développement de carrière aux collaborateurs.

**JAIME JORDANA**  
DIRECTEUR DU DÉVELOPPEMENT  
DES RESSOURCES HUMAINES GROUPE

### Performance collective et individuelle

La culture Pernod Ricard est incarnée par trois valeurs qui forment l'ADN du Groupe : l'esprit entrepreneur, la confiance mutuelle et le sens de l'éthique. Directement héritée d'un *business model* unique, fondé sur la décentralisation, la culture Pernod Ricard est partagée par l'ensemble des 18 226 collaborateurs. Au quotidien, elle s'accompagne d'une attitude collective, génératrice de convivialité et d'esprit d'équipe, qui se traduit par une simplicité dans les échanges et la reconnaissance des succès.

### Des outils et processus RH ambitieux

La culture de Pernod Ricard est le levier de sa créativité et de son innovation permanente. Le Groupe en a formalisé les grands principes, en termes d'organisation de travail, d'attitude, de leadership et de développement des talents, dans la Charte actualisée début 2011 et diffusée à tous les collaborateurs. Pour soutenir et optimiser ce modèle performant, des processus et outils efficaces de gestion des ressources humaines, communs à l'ensemble du Groupe, ont été élaborés, issus des travaux menés en concertation avec l'ensemble des filiales (voir ci-contre). Ces changements majeurs ont été accompagnés de la refonte de l'intranet dédié à la communauté RH, pour faciliter le déploiement de ces méthodes et pratiques au sein du Groupe.

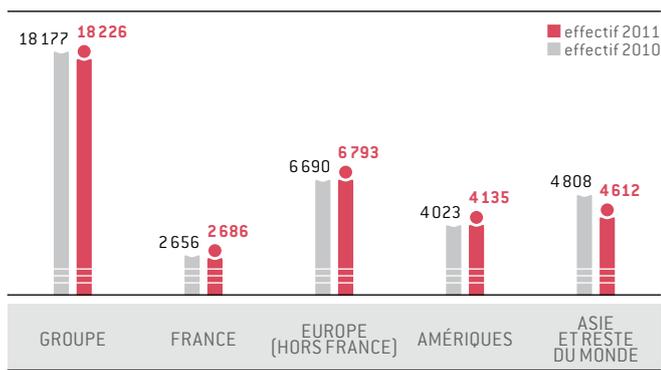
### Trois chantiers clés pour préparer l'avenir

La gestion des talents, la promotion de la diversité et de la mobilité sont clés pour le développement de Pernod Ricard. Trois chantiers RH ont donc été initiés dans ce domaine, visant à impulser une politique performante, motivante et homogène à l'ensemble du Groupe :

- le « Job Banding », qui consiste à mettre en place une méthodologie objective de qualification des postes, s'attachant à classifier les postes clés du Groupe et à dimensionner leur niveau de responsabilité. Ce travail permet de fournir un cadre unique de mesure de la contribution d'un poste au sein de l'organisation, en identifiant les passerelles naturelles de progression au sein du Groupe ;

(1) Pour plus d'informations chiffrées sur le Groupe, consulter le Document de Référence 2010/2011.

### ÉVOLUTION DES EFFECTIFS





« Nous déployons le modèle de leadership sur l'ensemble de nos activités par différentes méthodes et nous incitons nos Managers à avoir recours à ce modèle pour évaluer la performance. »

**ANDREW DAVIE**  
D.R.H., Premium Wine Brands



« Des groupes de travail ont été constitués dans nos filiales pour adapter les outils existants d'évaluation des compétences au regard du modèle de leadership Pernod Ricard. Pour s'assurer de la cohérence de l'ensemble, les filiales échangent sur leurs bonnes pratiques, de l'Argentine au Canada. »

**CÉDRIC RAMAT**  
D.R.H., Pernod Ricard Americas



« Le modèle de leadership de Pernod Ricard est en adéquation totale avec l'esprit entrepreneur et notre organisation décentralisée. Notre priorité est de le promouvoir à tous les niveaux. Pour cela, nous avons déployé un certain nombre de processus, en les adaptant à l'environnement culturel asiatique : exercices de *team building*, programmes d'excellence commerciale, projets de conduite de changement... »

**BERNARD COULATY**  
D.R.H., Pernod Ricard Asia



« Chez Pernod Ricard Europe, l'identification des talents, leur développement et leur mobilité à l'international sont des facteurs clés de succès. Nous organisons avec chacune des filiales de la zone une revue du potentiel de nos collaborateurs. Dans le cadre de ce rendez-vous annuel, nous abordons avec les Directeurs Généraux et Directeurs des Ressources Humaines les possibilités d'évolution et de développement pour les talents confirmés et émergents. »

**BRUNO GOIMIER**  
D.R.H., Pernod Ricard Europe

- le chantier « Leadership & Performance », qui comprend à la fois un référentiel de compétences et de comportements associés, visant à définir le modèle de leadership attendu au sein du Groupe, et un outil commun d'évaluation de la performance ;
- « Diversity & Talent Management », qui déploie les outils d'une gestion dynamique des parcours et des talents à l'échelle du Groupe par le biais de différents processus : la gestion de pools de talents, la revue de développement des potentiels, les Comités Carrière, les cycles de formation, etc.

#### CHIFFRES CLÉS

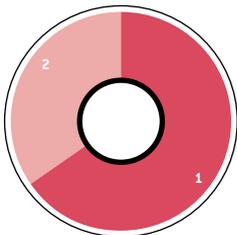
**18 226**

COLLABORATEURS  
AU 30 JUIN 2011

**6 257**

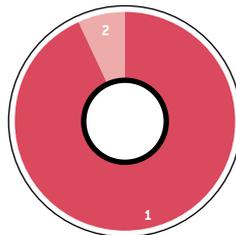
COLLABORATEURS ŒUVRENT  
AU DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL

#### RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR GENRE



(1) Hommes ..... **65%**  
(2) Femmes ..... **35%**

#### RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR TYPE DE CONTRAT



(1) CDI ..... **93%**  
(2) CDD ..... **7%**

BONNES  
PRATIQUES



**LES FEMMES  
DANS LES ENTREPRISES :  
UN PROGRAMME NOVATEUR**

Des collaboratrices de Pernod Ricard participent à un programme organisé par l'École normale supérieure de Paris, dans le cadre de la Pernod Ricard University, proposant notamment des rencontres, chaque mois, de femmes dirigeantes, qui donneront lieu à la rédaction d'un *Dictionnaire des femmes*. L'occasion de partager des expériences, comme l'expliquent Susan Gustafsson, Directrice Juridique de Martell Mumm Perrier-Jouët, et Amélie Virat, en charge du Contrôle de Gestion Groupe : « L'objectif est de débattre, autour d'experts (sociologues, politologues, journalistes, psychologues), et de comparer les bonnes pratiques. Cette approche concrète et pragmatique offre des pistes de réflexion intéressantes pour le Groupe, afin de lui permettre de progresser dans ce domaine. »



**PERNOD RICARD ITALIA :  
PRIVILÉGIER LA DIVERSITÉ  
DÈS LE RECRUTEMENT**

Pernod Ricard Italia a lancé, auprès des étudiants de la prestigieuse Université d'affaires milanaise de Bocconi, un jeu intitulé *L'esprit des entrepreneurs*. Pendant deux mois, 25 équipes de quatre étudiants ont travaillé sur un cas d'école de la marque Havana Club. Le gagnant s'est vu attribuer un prix. Le jeu, dont le retentissement a été considérable, a généré de nombreuses candidatures. Son succès va inciter Pernod Ricard Italia à le reconduire, avec le concours d'autres filiales.

# MOBILITÉ ET DIVERSITÉ, LEVIERS DE PERFORMANCE

## La mobilité, nouvelle priorité

Élément clé du développement des potentiels, la mobilité a été érigée en priorité. La mise en place, à l'échelle du Groupe, de processus communs en matière d'expatriation, assortis de dispositifs d'accompagnement ciblés, a permis d'en accélérer fortement la dynamique. Les mouvements ont progressé significativement et se sont par ailleurs nettement diversifiés tant sur le plan du pays d'origine des expatriés que du genre (15% des expatriés en 2011 étaient des femmes contre 2% en 2008) ou des fonctions (11 métiers concernés par des mobilités).

## Diversité : une mobilisation de plus en plus forte

Réalité au sein de Pernod Ricard, la diversité est d'abord une diversité d'origine, liée au multiculturalisme du Groupe. Elle progresse aujourd'hui sensiblement dans sa composante hommes/femmes, grâce à une promotion interne accrue. L'année a donné lieu à la mise en œuvre d'initiatives emblématiques : ainsi, le Groupe a signé, dans le cadre de la constitution de la Pernod Ricard University, un programme sur trois ans avec l'École normale supérieure, en vue de participer à l'élaboration d'un dictionnaire du monde de l'entreprise au féminin (voir la bonne pratique). À la Holding, il a également été conduit une initiative de sensibilisation des collaborateurs au handicap autour de deux temps forts : une représentation théâtrale et la distribution d'un livret intitulé *Tous concernés*. De leur côté, les filiales ont initié des actions originales, à l'image de Pernod Ricard Italia et de son *business game* (voir la bonne pratique) pour attirer les meilleurs talents internationaux.

### CHIFFRE CLÉ

151

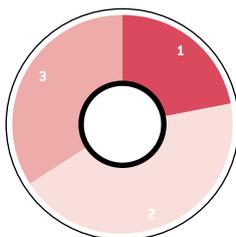
TRANSFERTS OU MOUVEMENTS  
INTERNES ENREGISTRÉS  
EN 2010/2011

### CHIFFRE CLÉ

1 200

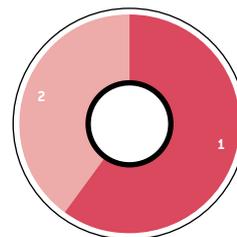
POSTES PUBLIÉS SUR iMOVE<sup>(1)</sup>  
DEPUIS SON LANCEMENT  
EN FÉVRIER 2010 AVEC  
PLUS DE 50 COLLABORATEURS  
POSTULANT CHAQUE MOIS

### RÉPARTITION DES RECRUTEMENTS PAR MÉTIER



(1) Production/Industriel ..... 22%  
(2) Commercial ..... 44%  
(3) Fonctions support ..... 34%

### RÉPARTITION DES RECRUTEMENTS PAR GENRE



(1) Hommes ..... 60%  
(2) Femmes ..... 40%

[1] iMove, à la fois bourse interne de l'emploi et plate-forme de recrutement externe, liste les postes à pourvoir dans le Groupe. Cet outil a fourni le cadre technique et la transparence nécessaire au développement de la culture de mobilité du Groupe.

# LA PROMOTION DES TALENTS

CHIFFRE CLÉ

**+22 %**

HAUSSE DU NOMBRE D'HEURES DE FORMATION DISPENSÉES ENTRE 2009/2010 ET 2010/2011

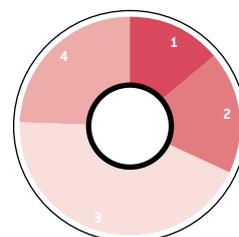
## Reconnaître et faire évoluer les potentiels

Parcours d'intégration, entretiens annuels de développement et d'évaluation de la performance, sessions de formations... les processus RH en vigueur chez Pernod Ricard favorisent le développement personnel et professionnel des collaborateurs. Cette année, le Groupe a souhaité aller plus loin en mettant en œuvre un système de promotion des talents baptisé iLead. Commun à l'ensemble du Groupe, il est basé sur un modèle de leadership défini par un référentiel de compétences clés et formalisé par un outil d'évaluation des talents. Complété par la revue des cadres et les plans de succession concernant les postes clés du Groupe, cet outil constitue un dispositif essentiel pour repérer et sélectionner les potentiels.

## Une université pour faire grandir les talents

Pour soutenir le développement de ses talents et former ses futurs leaders tout en encourageant la diversité, le Groupe a créé la Pernod Ricard University. Sa vocation, au-delà des plans de formation locaux et du catalogue du Centre de Formation Pernod Ricard, sera d'accompagner, via des formations inédites et ambitieuses, les collaborateurs tout au long de leur carrière professionnelle.

RÉPARTITION DES HEURES DE FORMATION GROUPE PAR CATÉGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE



(1) Ouvriers.....	14%
(2) Employés.....	18%
(3) Agents de maîtrise.....	45%
(4) Cadres.....	23%

BONNES PRATIQUES



## DES MOYENS DE RECRUTEMENT INNOVANTS

Des démarches de recrutement proactives, centrées sur l'utilisation des nouvelles technologies, ont été initiées pour cibler les meilleurs profils. Ainsi, Pernod Ricard USA a fait de Twitter<sup>(1)</sup> son outil de recrutement favori et a choisi d'intégrer un chargé de ressources humaines exclusivement dédié à l'animation d'un réseau professionnel LinkedIn<sup>(2)</sup>. Chez Irish Distillers, la Direction des Ressources Humaines a adapté – avec succès – ses techniques de recrutement à la génération montante des jeunes diplômés, en construisant une plate-forme de recrutement interactive, incluant une présentation des candidats par vidéo ainsi qu'un forum de discussion adossé à Facebook<sup>(3)</sup>. Cette approche innovante a valu à la filiale de nombreux prix, dont celui de Meilleur Recruteur en Irlande.



## DÉVELOPPER LE LEADERSHIP DES MANAGERS

Dans l'optique d'accompagner plus efficacement ses évolutions, Pernod Ricard China a engagé un ambitieux programme de développement du leadership de ses 50 Directeurs Généraux, Senior Managers et Directeurs Métiers. Pendant plusieurs mois, ceux-ci ont suivi différents modules de formation visant à perfectionner leurs compétences managériales et leur apprendre les comportements associés indispensables. « Nous avons alterné cours théoriques et mises en situation pratiques, en nous concentrant notamment sur le développement des talents, clé d'un management efficace », indique Angel Li, Directrice des Ressources Humaines. L'initiative a été élue, chez Pernod Ricard, Meilleure pratique Ressources Humaines 2010/2011.

[1] Twitter est une marque déposée de Twitter, Inc. [2] LinkedIn est une marque déposée de LinkedIn Corporate. [3] Facebook est une marque déposée de Facebook, Inc.

BONNE  
PRATIQUE



**MARTELL :  
UNE ERGONOME AU QUOTIDIEN**

Arrivée en septembre 2008 chez Martell, Hélène Dereumaux est ergonome et conseiller au travail.

Son rôle consiste à améliorer les conditions de travail des salariés. Elle accompagne aussi les personnes en situation de handicap et les seniors. Ses domaines d'action ont été construits dans la durée, à partir d'un plan à trois ans, validé par le Comité de Direction.

« Au quotidien, j'assure un soutien aux collaborateurs qui rencontrent des difficultés dans l'exercice de leur travail, je contribue aux aménagements de postes et d'horaires, j'organise des formations de sensibilisation à la prévention des risques. J'ai, par exemple, participé à la mise en œuvre d'un plan d'actions visant à supprimer le port des caisses pleines.

Premier résultat de ma mission : la baisse de l'absentéisme chez certains collaborateurs. »



## À L'ÉCOUTE DES COLLABORATEURS

### Le bien-être au travail, une priorité

De nombreuses filiales mènent, au-delà du cadre des obligations légales, des initiatives visant à améliorer les conditions de travail. Ainsi, chez Martell Mumm Perrier-Jouët, une ergonome a été recrutée pour conduire un ambitieux plan santé/sécurité à trois ans. En Nouvelle-Zélande et en Australie, le programme *Health & Wellbeing* décline toute une série d'actions visant à promouvoir le bien-être des collaborateurs : indemnité versée aux salariés pour les encourager à pratiquer une activité sportive, programme de sensibilisation à la nutrition, incitation à se faire vacciner contre la grippe... D'autres filiales ont également engagé des actions de cette nature : ainsi, dans un pays où les entreprises n'ont pas l'obligation de cotiser pour leurs salariés, Pernod Ricard South Africa a choisi de constituer un fonds pour garantir à ses collaborateurs une couverture médicale et une retraite.

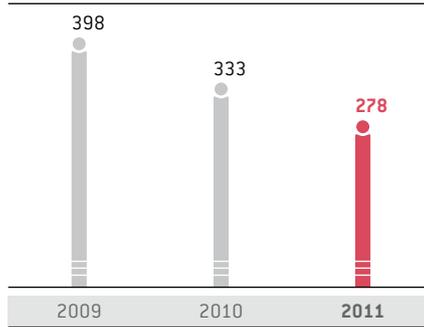
### Le dialogue social renforcé

Le Comité Européen Pernod Ricard a pour objectif d'assurer au niveau européen une large information des salariés du Groupe et de leurs représentants. Situation économique et financière, formation professionnelle, mobilité géographique, santé et sécurité au travail... il est l'occasion pour les délégués de dialoguer en toute transparence avec la Direction Générale sur tous les sujets de l'année. En 2010, les 25 représentants (dont la moitié d'entre eux étaient nouveaux après le renouvellement des mandats) ont pu bénéficier d'une initiation financière pour les aider à mieux comprendre et appréhender les résultats financiers de l'entreprise.

### Un baromètre social à l'échelle mondiale

Pour mesurer l'engagement de ses collaborateurs, Pernod Ricard a lancé en juin 2011 une vaste enquête d'opinion auprès de l'ensemble des salariés du Groupe (disponible en 34 langues, en version électronique ou papier). Objectif : recueillir l'opinion de chacun sur des sujets clés comme l'environnement et les relations de travail, la culture d'entreprise, la communication, le sentiment d'appartenance... Elle donnera lieu, après analyse des 13 thèmes abordés, à des plans d'actions ciblés et sera reconduite tous les deux ans. Pour cette première enquête, le taux de participation des collaborateurs du Groupe a atteint les 80 %.

### NOMBRE D'ACCIDENTS DE TRAVAIL AYANT ENTRAÎNÉ UN ARRÊT DE TRAVAIL<sup>(1)</sup>



[1] Taux de fréquence : nombre d'accidents avec arrêt de travail supérieur à un jour, survenus au cours d'une période de 12 mois, par million d'heures de travail.



**THIERRY DUFOUR**  
EMPLOYÉ SERVICES GÉNÉRAUX – PERNOD RICARD HOLDING

by *Denis Rouvre*

Pernod Ricard a, cette année, réaffirmé son engagement en faveur d'une consommation responsable en la plaçant au cœur de sa politique de RSE. Cet engagement extrêmement fort s'exprimait déjà au travers de nombreuses initiatives réalisées par les filiales. En 2011, le Groupe a franchi une étape supplémentaire en mobilisant, pendant une journée entière, ses 18 000 collaborateurs à travers le monde, autour de la promotion d'une consommation responsable. Baptisée Responsib'ALL Day et consacrée cette année à la lutte contre l'alcool au volant, la journée a connu un très large succès en interne. Pernod Ricard, en étant le premier groupe de Vins & Spiritueux à organiser une journée mondiale d'action, a démontré une nouvelle fois son rôle précurseur en matière de prévention. ■

## RESPONSABILISATION ET PRÉVENTION



Notre politique de consommation responsable s'appuie depuis toujours sur deux leviers : l'autodiscipline qui se traduit par un respect sans compromis des engagements du Groupe par tous les collaborateurs et la proactivité qui s'est concrétisée par des initiatives innovantes conduites par nos filiales, en particulier dans les pays émergents. Cette année, notre action a pris une nouvelle dimension au travers du Responsib'ALL Day avec une amplification de notre engagement historique à l'échelle mondiale et avec un esprit précurseur, notamment en faisant des 18 000 collaborateurs du Groupe les premiers ambassadeurs de cette politique. ”

JEAN RODESCH  
DIRECTEUR DES AFFAIRES INSTITUTIONNELLES

### Une conviction portée de longue date

La consommation responsable a toujours été une priorité de Pernod Ricard, s'inscrivant pleinement dans ses valeurs et son éthique. Très tôt, le Groupe a noué des partenariats avec des associations de prévention des risques liés à la consommation excessive ou inappropriée d'alcool. Parmi les principales, notons l'IRESB (Institut de recherches scientifiques sur les boissons) en 1971, l'EFRD (European Forum for Responsible Drinking) en 1990, et l'ICAP (International Centre for Alcohol Policies) en 2005.

### Une démarche qui s'accélère

En 2010, Pernod Ricard a élaboré des outils visant à rendre homogène la politique de RSE dans le Groupe : mise en place d'une plate-forme d'engagements communs, d'un comité consultatif et d'un réseau de leaders RSE. La promotion de la consommation responsable constitue la clé de voûte de cette stratégie. Dans ce domaine, le Groupe a la volonté de mettre l'accent sur deux aspects qui sont des enjeux de société majeurs : la lutte contre l'alcool au volant d'un côté et, de l'autre, la sensibilisation des populations à risque (jeunes adultes et mineurs en particulier) par le biais de programmes éducatifs.

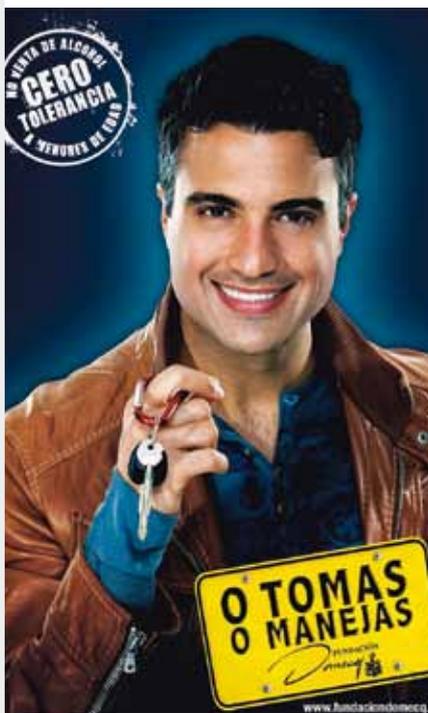
### L'exemplarité à tous les niveaux

Pernod Ricard a fait de ses collaborateurs les premiers ambassadeurs de la consommation responsable, attendant d'eux un comportement exemplaire. À ce titre, le Groupe engage régulièrement des actions de sensibilisation, en s'appuyant sur des formations spécifiques, des interventions et animations, comme lors du Responsib'ALL Day. Le Groupe s'est par ailleurs fixé des règles éthiques qui dépassent le cadre des obligations légales, adoptant notamment un code de communications commerciales plus restrictif que les codes professionnels.

Vis-à-vis des consommateurs, Pernod Ricard a très tôt pris position sur des sujets sensibles, comme l'alcool au volant ou le *binge drinking*, en menant des actions concrètes en étroite collaboration avec les ONG, associations et autorités locales, à l'image de la campagne *Accept Responsibility* réalisée au Royaume-Uni dès 2007 (voir page 90).



BONNE  
PRATIQUE



### CASA PEDRO DOMEQ, UN PIONNIER AU MEXIQUE

Au Mexique, l'alcool est la première cause d'accident chez les jeunes de 15 à 24 ans. Ces statistiques alarmantes ont incité la filiale locale, Casa Pedro Domeq, à mener une campagne de prévention baptisée *O tomas O manejas*<sup>[1]</sup>, en association avec les institutions gouvernementales, les universités et les ONG. Grâce à des actions originales (des présentations dans les écoles et la mobilisation d'un acteur et chanteur célèbre, Jaime Camil, très apprécié des jeunes), la campagne a généré plus de 87 millions de points de contact, tous médias confondus. Cette action a été élue au sein de Pernod Ricard « meilleure pratique en matière de RSE » pour l'année 2010/2011.



## LA LUTTE CONTRE L'ALCOOL AU VOLANT, PRIORITÉ DE LA CONSOMMATION RESPONSABLE

Depuis plus de 30 ans, Pernod Ricard fait du combat contre l'alcool au volant une priorité, menant, avec l'appui de ses filiales, des actions de sensibilisation de plus en plus nombreuses.

### Des mesures adaptées localement : l'exemple de l'Angleterre

Signe fort de son engagement, le Groupe est l'un des premiers à avoir signé la Charte européenne de la sécurité routière en 2007, qui se concrétise par la mise en œuvre, chaque année, de nouvelles mesures de prévention.

Par exemple, en Angleterre, une campagne ciblant les jeunes (de 17 à 24 ans), intitulée *Accept Responsibility*, a vu le jour dès 2007. Cette campagne au ton résolument novateur s'articule autour de trois thèmes particulièrement sensibles : l'alcool chez les mineurs, le *binge drinking* (recherche d'une ivresse rapide et totale) et l'alcool au volant. Il s'agit ici de lutter contre les attitudes de déni qui conduisent à des comportements à risques (par exemple « Je pourrais rentrer les yeux fermés »). Les consommateurs sont invités à prendre la responsabilité de leurs actes. Cette campagne a été déclinée sur tous supports de communication, Internet, radio, médias sociaux, et permet par exemple de retrouver les stations de taxi les plus proches sur une page du site web de la campagne.

En 2010, Pernod Ricard a donné un nouvel élan à cette initiative, en signant un partenariat avec l'AA (l'Automobile Association), la plus grande association de véhicules motorisés en Angleterre. Résultat : la campagne a été vue plus de 10 millions de fois.

### Les pays émergents, cible prioritaire

L'alcool au volant représente un risque majeur dans les pays à revenu faible ou intermédiaire. Par manque de moyens pour appliquer les législations locales, ces pays concentrent près de 90 % des décès liés à l'alcool au volant. Pour infléchir cette tendance, Pernod Ricard a initié des partenariats avec de nombreux acteurs locaux. L'exemple de la Chine est, à ce titre, emblématique : avec l'augmentation du nombre de véhicules, la lutte contre l'alcool au volant est devenue une priorité pour les autorités. Pernod Ricard China a établi une collaboration avec les autorités locales (organisation de séminaires gouvernementaux, de *road-shows* avec la police dans sept villes, partenariats avec 13 universités...), tout en s'appuyant sur une association de prévention, la Road Traffic Safety Association of China (RTSAC), une première dans le pays. Cette double coopération a permis de décupler l'efficacité de la campagne de communication qui, en l'espace de cinq ans, a été vue plus de 200 millions de fois. Son succès est tel qu'elle a ensuite été lancée à Hong Kong, en Corée et en Russie, après adaptation de ses visuels.

### Un temps fort : le Responsib'ALL Day

Cette année, Pernod Ricard a lancé le Responsib'ALL Day, qui vise à favoriser le partage de bonnes pratiques en mobilisant, pendant toute une journée, tous les collaborateurs du Groupe autour d'une thématique RSE commune. Un défi à l'échelle du Groupe. Le premier Responsib'ALL Day s'est déroulé le 23 mai 2011. Il a été consacré à la lutte contre l'alcool au volant, en phase avec le lancement concomitant, par les Nations unies, de la première décennie d'actions mondiales pour la sécurité routière.

Le programme de la journée s'est articulé autour de plusieurs temps forts, communs à toutes les filiales :

- une exposition des campagnes de prévention réalisées par les filiales du Groupe et par des associations de prévention pour lutter contre l'alcool au volant,

[1] Boire ou conduire.

En Chine



Au Pérou

Au Portugal



En Thaïlande

En Corée



Au Brésil

- une séance d'information (avec notamment l'intervention d'experts sur les risques),
  - la réalisation d'une action symbolique consistant à déployer sur un monument symbolique (Grande Muraille de Chine, Machu Picchu, Times Square...), une bannière portant le message « Celui qui conduit ne boit pas ».
- Mais le principal temps fort de cette manifestation fut la signature par chaque collaborateur d'un manifeste d'engagement individuel contre l'alcool au volant : le *Pernod Ricard Act*. Ils ont été exactement 15 055 (soit près de 84 % des collaborateurs) à l'avoir signé, un score particulièrement élevé. Chaque engagement donnait lieu à un don de la part du Groupe à des associations et ONG, afin de développer de nouvelles initiatives, dans les pays émergents en particulier. Le Responsib'ALL Day a été perçu de manière très positive par les experts et observateurs extérieurs (ONG, associations partenaires...). Il a donné lieu à de nombreux projets : Pernod Ricard Denmark a, par exemple, lancé un sondage auprès de la population sur son comportement « Alcool et conduite », Pernod Ricard Italia a renforcé son programme « Party and Taxi », qui consiste à proposer, avec l'achat d'une bouteille, un bon de réduction pour prendre un taxi. Au Chili, les équipes Pernod Ricard ont incité leurs clients à signer le manifeste du Groupe avec des engagements spécifiques. En Corée, les collaborateurs ont twitté le message « Celui qui conduit ne boit pas ».

CHIFFRE CLÉ

100 %

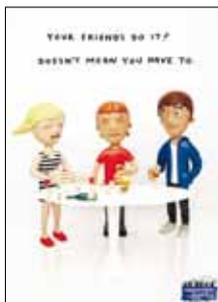
DES FILIALES ONT PARTICIPÉ  
AU RESPONSIB'ALL DAY

BONNE  
PRATIQUE



**RESPONSIBLE PARTY :  
DES RÉSULTATS CONCRETS**

Lancé par Pernod Ricard en 2009, en partenariat avec le réseau des étudiants Erasmus, le programme d'organisation de soirées responsables « Responsible Party » est le premier du genre organisé à l'échelle européenne. À ce jour, plus de 15 pays ont participé et près de 22 000 étudiants ont été sensibilisés. Articulé autour de messages clairs de type « manger avant de sortir » ou encore « penser au conducteur désigné », il cible les étudiants et organisateurs de soirées étudiantes, en les sensibilisant à la fois sur les dangers et sur leur responsabilité. Un programme couronné de succès, puisque 72% des étudiants interrogés déclarent vouloir développer une attitude responsable (étude réalisée par la Generation Europe Foundation).



## PUBLICS À RISQUE : PRÉVENTION PAR L'ÉDUCATION

Protéger les publics sensibles est une priorité majeure du Groupe en matière de consommation responsable. Des programmes éducatifs destinés à empêcher tout comportement à risque ciblent les mineurs, les jeunes adultes et les femmes enceintes.

### Mineurs : empêcher la consommation d'alcool

Pernod Ricard s'est fixé comme objectifs de retarder l'âge de la première consommation, de diminuer les quantités consommées et de retarder l'âge de la première intoxication. Le Groupe participe à des programmes éducatifs, en partenariat avec des experts et ONG. En Suède, The Absolut Company propose depuis 2006, dans le cadre du programme « Prata Om Alkohol », une boîte à outils développée en collaboration avec des experts, pour permettre aux professeurs de sensibiliser les élèves de 13 à 19 ans. Ils sont aujourd'hui 250 000 jeunes à avoir suivi ce programme. Une étude réalisée en 2010 par des experts indépendants a montré son efficacité : la consommation d'alcool est désormais moindre et les comportements observés sont moins risqués.

### Jeunes adultes : prévenir les consommations excessives

La consommation excessive d'alcool, dont le *binge drinking* est l'une des manifestations les plus préoccupantes, est le principal risque identifié chez les jeunes adultes. Pernod Ricard mène des actions de responsabilisation régulières et ciblées auprès des organisateurs de soirées étudiantes. Dans ce cadre, en France, le Groupe a cette année apporté sa contribution à la mission confiée par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche au recteur de l'université de Poitiers. Objectif : étudier le comportement des jeunes lors des soirées étudiantes en vue d'établir des recommandations. Pernod Ricard a préconisé le renforcement de la culture de responsabilité autour de trois volets : le rappel des droits et devoirs de chacun, une formation à l'organisation des soirées et le développement de programmes de prévention en milieu étudiant.

### Femmes enceintes : alerter sur les risques

Pernod Ricard a toujours adopté une démarche proactive, jouant un rôle précurseur dans l'information auprès des femmes enceintes : le Groupe a notamment été à l'initiative de la généralisation du pictogramme de prévention « femme enceinte » repris par l'ensemble de la profession. Visible jusqu'à présent sur les marchés européens, ce pictogramme enjoignant les femmes enceintes à ne pas boire pendant leur grossesse, a été étendu à d'autres pays (Australie, Brésil, Suisse, Serbie). Quant à la campagne de sensibilisation conçue à l'initiative de Pernod Ricard Deutschland en 2010, qui portait sur un partenariat avec le plus grand hôpital d'Allemagne, elle a fait l'objet d'un nouveau film cette année.

CHIFFRE CLÉ

250 000

JEUNES SUÉDOIS  
ONT SUIVI LE PROGRAMME  
DE PRÉVENTION DE L'ALCOOL  
AUPRÈS DES MINEURS



## MARCOS HASSAN

RESPONSABLE TRADE MARKETING – PERNOD RICARD ARGENTINA

by *Denis Rouvre*

La préservation de l'environnement est profondément ancrée dans l'histoire de Pernod Ricard et de ses marques. Insufflé dès l'origine par son fondateur Paul Ricard, cet engagement se concrétise encore aujourd'hui à travers un grand nombre d'actions développées par l'ensemble des filiales du Groupe. En 2011, Pernod Ricard a réaffirmé cette priorité en lui donnant un coup d'accélérateur. Le Groupe a défini une nouvelle feuille de route reprenant les orientations à mettre en œuvre. ■

# UNE DÉMARCHE D'AMÉLIORATION CONTINUE



Nous avons donné une ampleur nouvelle à notre champ d'intervention en élaborant une feuille de route environnementale qui fixe les domaines d'actions prioritaires et les attentes du Groupe. Notre objectif est simple : poursuivre notre démarche de progrès en améliorant la performance environnementale de nos sites. Comment ? En intégrant l'enjeu environnemental dans l'évaluation de notre performance. Il en va non seulement de la satisfaction de nos parties prenantes mais aussi de la compétitivité de notre entreprise. ”

JEAN-PIERRE SAVINA  
DIRECTEUR INDUSTRIEL

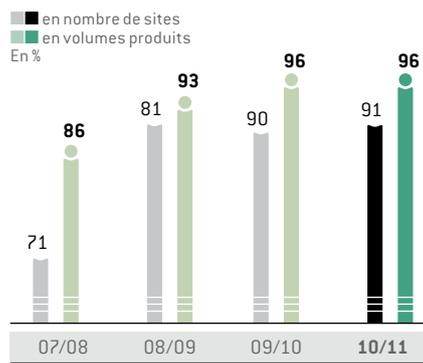
## Un engagement inscrit dans les gènes du Groupe

Dans la lignée de l'engagement de son fondateur Paul Ricard qui, dès 1966, créa l'Observatoire de la Mer, Pernod Ricard s'est toujours attaché à mettre en œuvre des démarches et outils innovants en matière de protection de l'environnement. La politique environnementale de Pernod Ricard se traduit aujourd'hui à travers ses exigences de certification : 91 % des sites de production du Groupe sont certifiés ISO 14001 au 30 juin 2011, soit 96 % des volumes produits par le Groupe. Cette démarche est portée par les filiales, sur la base de standards internes édictés par le Groupe. Un réseau de correspondants QSE veille à en diffuser les meilleures pratiques. En 2011, dans le cadre de la Pernod Ricard University, un nouveau module de formation dédié aux engagements environnementaux a été mis en place. Proposé aux Managers de toutes les filiales, ce programme de sensibilisation doit leur donner les moyens d'agir au niveau local.

## Un périmètre d'action toujours plus large

L'année a fait l'objet d'une avancée majeure : la publication en janvier 2011 d'une feuille de route environnementale qui fixe, dans chaque domaine – organisation/certification, agriculture, eau, énergie, CO<sub>2</sub>, déchets, éco-conception – les orientations et priorités pour les années à venir. Cette feuille de route doit aider chaque filiale à dresser ses plans d'actions. Son périmètre a été élargi aux filiales de Distribution, pour lesquelles des méthodologies et outils de mesure spécifiques sont en cours d'élaboration. De leur côté, les sites industriels, déjà très avancés dans leur démarche environnementale, avec leur certification ISO 14001, ont défini des objectifs à horizon 2015 sur trois indicateurs clés : l'eau, l'énergie et les déchets.

## SITES DE PRODUCTION CERTIFIÉS ISO 14001



### CHIFFRE CLÉ

96 %

DES VOLUMES PRODUITS SONT ISSUS DE SITES CERTIFIÉS ISO 14001

## DES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX CLAIREMENT IDENTIFIÉS

### MATIÈRES PREMIÈRES



### ÉLABORATION

Pressurage, vinification, distillation, maturation



### CONDITIONNEMENT

Emboutillage, emballage



### TRANSPORT



### CONSOMMATION



PÉRIMÈTRE INDUSTRIEL (1)

#### Culture des matières premières :

elle est consommatrice d'eau d'irrigation, ainsi que d'engrais et pesticides qui ont un effet sur la biodiversité.

#### Production des vins et alcools :

elle est consommatrice d'eau (nécessaire au coupage des eaux de vie, au nettoyage des cuves de fermentation et au refroidissement des installations de distillation), produit des déchets organiques (vinasses, marcs) et est responsable d'émissions de gaz à effet de serre liées à la consommation de combustibles fossiles (gaz, fuel) servant à alimenter les installations de distillation.

#### Conditionnement et emballages :

ils engendrent des consommations d'électricité lors de l'emboutillage, auxquelles sont associées des émissions indirectes de gaz à effet de serre et des déchets solides constitués majoritairement d'emballages (verres, cartons, papiers).

#### Consommation du produit fini :

elle entraîne la production de déchets d'emballage au niveau du consommateur final (verre des bouteilles, carton du produit fini si celui-ci est emballé), etc.

## BONNE PRATIQUE



### SENSIBILISER PAR L'ÉDUCATION

Le site de production de Suape au Brésil a initié un ambitieux projet visant à sensibiliser les collaborateurs et les populations locales à l'environnement. À destination des élèves des écoles publiques, la filiale a conçu ateliers éducatifs, visites et jeux autour du recyclage, du tri sélectif et de la préservation de nos ressources en eau et en énergie. Elle a également instauré une journée au cours de laquelle les collaborateurs s'engagent à effectuer des actions en faveur de l'environnement, telle la plantation d'arbres.

(1) Le périmètre industriel au 30 juin 2011 est constitué de 98 sites de production répartis dans 23 pays : 51 sites réalisent des activités d'emboutillage (et vinification), 28 de distillation, les autres se répartissant entre vieillissement, vinification et élaboration. Il exclut les immeubles de bureaux et les propriétés agricoles.

## DES PRIORITÉS D'ACTION BIEN DÉFINIES

Sur le périmètre industriel du Groupe, chaque impact environnemental est accompagné d'engagements concrets<sup>(2)</sup>.

DOMAINE	ENGAGEMENT	ACTIONS
MANAGEMENT	Déployer un système de management environnemental efficace	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Généraliser la certification ISO 14001 à tous les sites de production dans toutes les régions du monde.</li> <li>• Impliquer toutes les filiales de production et de distribution dans l'engagement du Groupe pour la préservation de l'environnement.</li> </ul>
AGRICULTURE ET BIODIVERSITÉ	Promouvoir une agriculture durable et préserver la biodiversité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adopter des standards de production exigeants pour nos productions agricoles propres, et les faire certifier lorsque cela est pertinent.</li> <li>• Au travers de nos achats de produits agricoles, contribuer à renforcer la préservation de l'environnement par nos fournisseurs.</li> <li>• Encourager l'ensemble des filiales à la mise en place d'actions pour protéger la biodiversité.</li> </ul>
EAUX	Préserver localement les ressources en eau	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesurer nos prélèvements en eau et mettre en place des actions pour les réduire, en priorité dans les zones où les ressources en eau sont limitées.</li> <li>• Maîtriser nos rejets d'eaux usées afin d'en minimiser l'impact sur le milieu.</li> <li>• Tester les méthodologies de « Water Footprint » sur les produits du Groupe.</li> </ul>
ÉNERGIE ET CLIMAT	Réduire la consommation d'énergie et mesurer et réduire les émissions de gaz à effet de serre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engager des actions pour réduire la consommation d'électricité et de combustibles.</li> <li>• Étudier et encourager le recours aux énergies renouvelables.</li> <li>• Mesurer l'empreinte carbone de l'ensemble des sites de production.</li> <li>• Définir des priorités pour la réduction de ces émissions, soit par le biais des réductions de consommation d'énergie, soit indirectement au travers des services et produits achetés.</li> </ul>
DÉCHETS ET ÉCO-CONCEPTION	Réduire l'impact des déchets et promouvoir l'éco-conception	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Généraliser la démarche d'éco-conception des produits, et réduire les quantités de matériaux d'emballage mises en œuvre.</li> <li>• Augmenter le tri et le recyclage des déchets sur les sites.</li> </ul>

(2) Pour plus de détails sur la gestion de l'environnement par Pernod Ricard, consulter le Document de Référence, pages 51-64.

BONNE  
PRATIQUEUN OUTIL DE DÉCISION  
ET D'ANALYSE DES RISQUES  
ENVIRONNEMENTAUX

Possédant de nombreux sites en Écosse, Chivas Brothers a souhaité identifier ceux qui étaient situés près d'écosystèmes fragiles.

La filiale a donc élaboré avec un cabinet extérieur un outil de cartographie interactif lui permettant de localiser, par le croisement de paramètres géographiques et d'informations relatives à l'environnement, les zones naturelles sensibles à proximité de ses sites industriels. L'entreprise peut ainsi mesurer l'impact de son activité sur ces écosystèmes et mettre en place des actions de protection de la biodiversité.



## POUR UNE AGRICULTURE DURABLE

Le Groupe, qui exploite lui-même environ 6 500 hectares de vignobles et achète l'équivalent de près de 2,8 millions de tonnes de matières premières agricoles, est attaché à déployer une démarche d'agriculture durable, respectueuse de l'environnement : paysages, qualité de l'eau et des sols, biodiversité.

### Des référentiels toujours plus exigeants

La plupart des 6 500 hectares, propriété du Groupe, répondent à des standards élevés d'agriculture raisonnée qui prônent la limitation d'engrais et de pesticides, la réduction des consommations d'eau et d'énergie, la formation et l'accompagnement des agriculteurs aux bonnes pratiques : Sustainable Wine Growing New Zealand (SWNZ), en Nouvelle-Zélande, EntWine Australia, en Australie, bonnes pratiques définies par l'interprofession dans les régions de Cognac et de Champagne, en France, certification Napa Green Business, aux États-Unis, etc. Certaines filiales ont été encore plus loin en optant pour l'agriculture biologique, dont les labels sont parmi les plus exigeants : la société Pernod a ainsi obtenu le label AB pour Café de Paris (qui intègre rotation des cultures, recyclage des déchets et préservation de la biodiversité). La Nouvelle-Zélande, déjà en pointe en matière de cultures biologiques, a accentué ses efforts, obtenant en 2011 sa première récolte certifiée BioGro pour son vignoble Fairhall. Grâce à sa politique active, en 2011, la filiale a converti 24 hectares en cultures biologiques. Elle devrait également prochainement obtenir le label sur 55 hectares de vignobles.

Auprès de ses fournisseurs, Pernod Ricard s'attache à promouvoir une démarche durable, à l'image de The Absolut Company qui impose pour les cultivateurs de blé un cahier des charges rigoureux. Autre exemple, la Nouvelle-Zélande s'est engagée à ce que 100 % des viticulteurs dont elle achète le raisin soient certifiés d'ici 2012.

### Biodiversité : des initiatives innovantes

Les filiales ont toujours déployé les bonnes pratiques de l'agriculture durable en veillant à les adapter aux cultures et au climat local. En matière de biodiversité, elles ont conduit des actions particulièrement innovantes : en Nouvelle-Zélande, dans les zones humides de Kaituna, région qui abrite des habitats d'oiseaux menacés, Pernod Ricard a réalisé avec succès un programme de réhabilitation sur 9 hectares, visant à rétablir l'écosystème originel (restauration des sols, réintroduction d'espèces locales...). En Australie, les mesures pour préserver la biodiversité et restaurer les biotopes des zones de la rivière Jacob's Creek ont porté leurs fruits. D'autres actions sont emblématiques de l'engagement du Groupe, à l'instar de la culture de la gentiane jaune, ingrédient de base de la Suze, qui a fait l'objet de programmes de recherches pour être produite dans des fermes spécialisées, permettant ainsi la sauvegarde de 50 000 plantes sauvages chaque année.

## DATE CLÉ

2011

ADHÉSION À LA STRATÉGIE  
NATIONALE FRANÇAISE  
POUR LA BIODIVERSITÉ

## CHIFFRE CLÉ

74 %

DES VIGNOBLES EXPLOITÉS  
PAR LE GROUPE (6 500 HA) FONT  
L'OBJET D'UNE CERTIFICATION  
ENVIRONNEMENTALE

# PRÉSERVER LES RESSOURCES EN EAU

Présente à toutes les étapes de la vie des produits du Groupe, l'eau est une ressource essentielle pour Pernod Ricard qui s'est toujours efforcé de l'économiser. Face aux menaces de raréfaction, le Groupe poursuit sa politique en agissant sur la réduction de ses consommations, notamment par des actions ciblées dans les zones de stress hydrique. Dans cette optique, Pernod Ricard s'est engagé à calculer, d'ici 2012, son empreinte « eau », pour deux de ses activités les plus représentatives : l'élaboration du whisky et celle du vin. Le site indien de Behror, qui produit du whisky, a fait l'objet en 2011 d'un premier pilote. Complété par un autre pilote effectué sur un site produisant du vin, il permettra de mettre en place des outils d'analyse communs au niveau du Groupe.

## Consommation d'eau : une baisse continue

Les sites de production ont poursuivi leur démarche de réduction de consommation d'eau. Celle-ci s'élève en 2010/2011 à 6,354 millions de m<sup>3</sup>. La gestion de l'eau fait l'objet d'efforts et d'investissements engagés dans la durée par les distilleries et les unités d'embouteillage pour suivre leurs consommations et améliorer leurs processus de production. Ainsi, Yerevan Brand Company, en Arménie, a diminué sa consommation de 26 % depuis 2007/2008. L'adhésion de Pernod Ricard au CEO Water Mandate, en septembre 2010, conforte les actions déjà engagées par les sites de production et confirme l'engagement du Groupe dans la protection des ressources en eau de la planète.

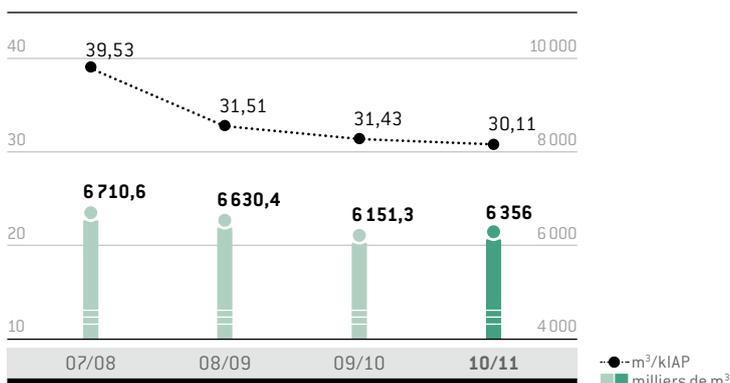
## Zones de stress hydrique : agir au plus près du terrain

En 2011, Pernod Ricard a renouvelé la cartographie de ses sites visant à évaluer leurs disponibilités en eau. Treize unités de production du Groupe ont été identifiées comme étant situées dans des zones où l'eau constitue une ressource sensible, en particulier en Inde, en Australie, en Argentine, au Mexique, en Espagne et en Arménie. Au total, ces sites, situés dans des périmètres arides, ne représentent que 7 % de la consommation d'eau du Groupe. Utilisation de l'eau de pluie, recyclage des eaux usées : les plans d'actions pour optimiser la ressource en eau se sont partout intensifiés. C'est le cas au Mexique où le site producteur de vin d'Ensenada a réduit sa consommation de près de 30 %, notamment en réaffectant une partie de l'eau issue de la production au nettoyage des réservoirs et des locaux.

## Traitement des eaux usées : des solutions ingénieuses

Plusieurs types de procédés ont été développés pour abaisser la charge organique de l'eau afin d'être à nouveau réutilisée ou rejetée sans dommage dans le milieu naturel. On peut citer comme exemple la méthanisation permettant de produire du biogaz, les techniques de traitement en aérobie par lagunage, la filtration sur membranes, ou bien encore l'utilisation de plantes pour purifier l'eau dans des systèmes dits de « jardins filtrants ».

## ÉVOLUTION DE LA CONSOMMATION D'EAU



## CHIFFRE CLÉ

-24 %

D'EAU CONSOMMÉE  
PAR UNITÉ DISTILLÉE ENTRE  
2007/2008 ET 2010/2011

BONNE  
PRATIQUE



## UN TRAITEMENT DES EAUX USÉES 100 % NATUREL

Pernod Ricard Argentina s'est équipé d'un ingénieux système de traitement des eaux usées entièrement naturel, qui ne nécessite que très peu de maintenance. Les résultats sont tout à fait satisfaisants. Après une première filtration, les eaux usées sont épandues sur des parcelles enherbées et épurées grâce aux bactéries qui s'y développent. Récupérée et stockée, l'eau est ensuite utilisée pour l'irrigation des vignobles.

BONNE  
PRATIQUE



### RÉCUPÉRER LES VAPEURS CONDENSÉES

Sur sa distillerie de Walkerville, Hiram Walker & Sons Ltd utilise deux générateurs de vapeur pour ses processus industriels. Ceux-ci produisent des condensats d'une température élevée. Afin d'optimiser son efficacité énergétique, la filiale a décidé d'investir dans des lignes de retour de ces condensats, permettant ainsi de récupérer la chaleur de ceux-ci et de produire de l'eau chaude pour l'usine. Cette mesure a permis d'économiser environ 200 000 m<sup>3</sup> de gaz naturel en 2010/2011.

#### CHIFFRE CLÉ

-20 %

DE CONSOMMATION D'ÉNERGIE  
PAR UNITÉ DISTILLÉE  
ENTRE 2007/2008 ET 2010/2011

## DIMINUER LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE

La réduction des consommations d'énergie constitue un enjeu important pour Pernod Ricard dont les activités industrielles utilisent du gaz naturel et des hydrocarbures pour la distillation et de l'électricité pour la production de froid et la mise en bouteille. En 2011, le Groupe a poursuivi sa politique de diminution de ses consommations d'énergie pour atteindre les objectifs qu'il s'était fixés sur l'ensemble de ses sites de production.

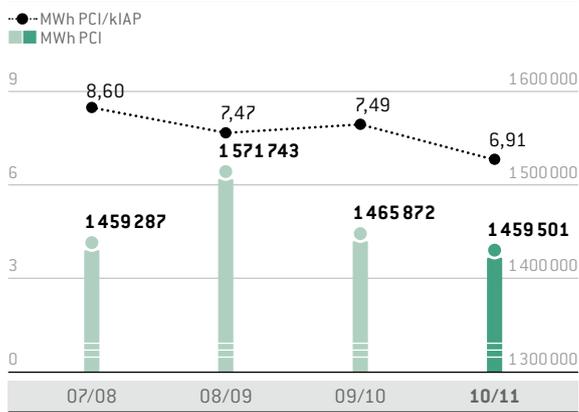
### Des démarches d'amélioration continue

Chez Pernod Ricard, la réduction des consommations d'énergie s'articule autour de trois leviers : un suivi attentif des consommations, la conduite de diagnostics énergétiques sur site et la mise en place de systèmes de management de l'énergie basés sur des indicateurs de performance. Cette baisse a été continue depuis 2007/2008 grâce aux initiatives des filiales. Chivas Brothers, dont les distilleries représentent 25% des consommations d'énergie du Groupe, a engagé un plan de réduction des consommations sur l'ensemble de ses sites en investissant dans des équipements lourds comme les thermo-compresseurs de troisième génération. La filiale a par ailleurs mis en place des actions de récupération et de recyclage d'énergie au sein de son process. À titre d'exemple, Chivas Brothers réutilise la chaleur dégagée par le processus de distillation pour sécher les résidus de première distillation. De son côté, Martell a engagé sur son site de Cognac une démarche globale d'amélioration de sa performance énergétique : l'entreprise a lancé un diagnostic complet de tous ses process industriels, de son organisation et de son management.

### Des progrès dans l'ensemble du Groupe

En 2010/2011, la consommation énergétique totale du Groupe a été de 1 460 GWh contre 1 466 GWh l'année précédente. Cette diminution traduit les efforts réalisés en particulier sur les sites de distillation, responsables de près de 83 % du total de la consommation d'énergie du Groupe, et des sites de mise en bouteille. Le Groupe a également poursuivi ses investissements dans les énergies renouvelables, à l'instar de Hiram Walker & Sons Ltd, au Canada, qui va prochainement installer des panneaux photovoltaïques sur le toit de l'un de ses entrepôts, pour une surface équivalant à 24 terrains de football.

### ÉVOLUTION DE LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE



# RÉDUIRE L'IMPACT DES ACTIVITÉS SUR LE CLIMAT

Face aux émissions de CO<sub>2</sub> auxquelles ses activités contribuent de manière directe (à travers les consommations d'énergies fossiles des sites industriels), ou indirecte (à travers ses achats d'électricité, de matières premières et ses activités logistiques), Pernod Ricard a pris des engagements pour mesurer ses émissions de gaz à effet de serre. Le Groupe entend mettre en œuvre des plans d'actions visant à les réduire sur l'ensemble de ses sites industriels. 2011 a permis de réaliser de nouvelles avancées sur cette voie.

## Sites industriels : baisse significative des émissions de CO<sub>2</sub>

En 2010/2011, les émissions directes (combustibles) et indirectes (achat d'électricité) des sites industriels du Groupe ont poursuivi leur baisse, passant de 357 654 à 341 559 tonnes éq. CO<sub>2</sub>. Ces chiffres récompensent les efforts engagés pour améliorer l'efficacité énergétique des sites, à l'image des actions d'envergure conduites par Chivas Brothers, Irish Distillers, The Absolut Company, Pernod ou Martell. Ils traduisent également l'augmentation de la part d'électricité issue d'énergie renouvelable achetée par les sites industriels. Pour soutenir cette dynamique de progrès continu, le Groupe a lancé une étude auprès de l'ensemble des Sociétés de Marques. Objectif : recueillir des idées innovantes pour dessiner le futur. Une centaine de suggestions ont été émises, dont précisément le recours accru aux énergies renouvelables.

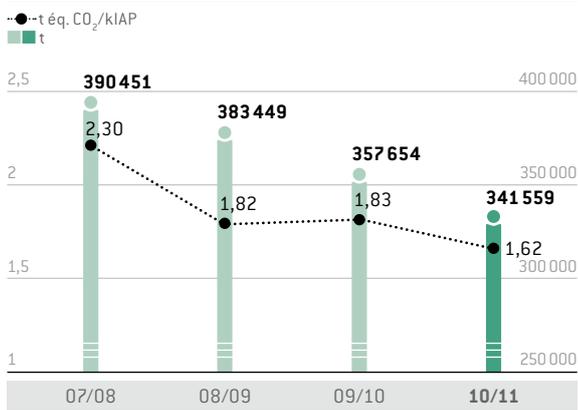
## Empreinte carbone : des progrès mesurables

En 2011, 90 % des sites industriels ont mesuré leur propre empreinte carbone grâce au modèle d'évaluation spécifique développé pour le Groupe. Les résultats obtenus ont permis d'établir des priorités d'action et des pistes d'amélioration : mise en place d'une feuille de route environnementale à l'échelle du Groupe, développement de l'éco-conception, sourcing des fournisseurs.

## L'implication des Sociétés de Distribution

2011 marque l'intégration à la démarche environnementale des Sociétés de Distribution ne disposant pas d'activités industrielles. Un outil spécifique de mesure de leurs émissions de CO<sub>2</sub> est actuellement en cours de développement au sein du Groupe. Les mesures ainsi obtenues permettront de déployer des plans d'actions adaptés à leurs activités.

## UNE BAISSÉ CONTINUE DES ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub> (DIRECTES ET INDIRECTES) DES SITES INDUSTRIELS



BONNE PRATIQUE



## DES RÉDUCTIONS SIGNIFICATIVES DE CO<sub>2</sub> LIÉES AUX TRANSPORTS

Chez Ricard, les transports représentent 25 000 tonnes équivalent CO<sub>2</sub>. Pour les diminuer, la société mène depuis 2007 des actions visant à favoriser des solutions alternatives de transport (rail ou électrique). En 2011, afin d'encourager le développement de bonnes pratiques, elle a institué une plate-forme impliquant toutes ses directions (achats, supply chain, logistique, sites industriels...). Elle a également lancé un programme visant à mobiliser l'ensemble de ses parties prenantes (partenaires, clients et fournisseurs). Ces actions ont été récompensées par des résultats concrets : le transport par rail permet d'économiser 600 tonnes équivalent CO<sub>2</sub> chaque année. Une partie des camions de transport est passée de 44 à 40 tonnes et leurs chargements ont été optimisés : cela devrait permettre de diminuer de 4 % les émissions de CO<sub>2</sub> de la société.

## CHIFFRE CLÉ

-30 %

D'ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub> DIRECTES (COMBUSTION) ET INDIRECTES (ÉLECTRICITÉ) PAR UNITÉ DISTILLÉE ENTRE 2007/2008 ET 2010/2011

# L'ÉCO-CONCEPTION, AU CŒUR DES PRIORITÉS

BONNE  
PRATIQUE



2010

2011

540 GRAMMES

368 GRAMMES

## ORLANDO WINES : 9 600 TONNES DE VERRE ÉCONOMISÉES EN AUSTRALIE

En étroite collaboration avec Pernod Ricard UK, Orlando Wines a développé un modèle de bouteille allégée pour sa marque Jacob's Creek, dont le verre représente 30 % des émissions carbone. Cette innovation a permis d'économiser 9 600 tonnes de verre, de réduire sensiblement le nombre de conteneurs utilisés et de diminuer le nombre de camions nécessaires au transport. Soit une baisse des émissions de CO<sub>2</sub> de l'ordre de 10 000 tonnes par an. [Voir également page 102.]

Les emballages (verre, carton, plastique) représentant une part importante des déchets produits par le Groupe, Pernod Ricard a fait de l'éco-conception un volet clé de sa politique environnementale. 2010/2011 a permis d'expérimenter avec succès de nouvelles pistes d'actions.

### Des actions renforcées

Cette année, Pernod Ricard a décidé d'accélérer sa démarche d'innovation en matière d'éco-conception. Pour mettre toutes les compétences disponibles en action, un groupe de travail a été mis en place, constitué de collaborateurs issus du marketing, des achats, de la logistique ainsi que de fournisseurs. Sa mission est d'établir des recommandations et de formaliser des bonnes pratiques et outils. Parmi ses axes de travail : la réflexion sur la relation entre Premiumisation et éco-conception, la formation des équipes ou encore la communication vis-à-vis du consommateur.

### Un outil d'évaluation performant

Afin de promouvoir l'éco-conception en interne, le Groupe met en place dans ses filiales un logiciel d'analyse du cycle de vie des emballages. Cet outil permet d'évaluer l'impact environnemental du packaging des produits sur l'ensemble de leur chaîne de production. À ce jour, 11 d'entre elles l'ont déployé.

### Des initiatives locales diversifiées

Sur le terrain, les filiales ont continué à mettre en pratique les principes de l'éco-conception. Ainsi, Pernod Ricard Nordic a innové en remplaçant le verre des bouteilles de certains produits locaux par du plastique recyclable. Ce développement a permis à la filiale de réduire ses émissions de CO<sub>2</sub> de 457 tonnes. Pernod Ricard Americas s'est aussi efforcé de revisiter la forme et parfois la matière de ses bouteilles pour optimiser les stockages et les transports. Quelques exemples : aux États-Unis, la bouteille Mumm Napa est passée de 907 à 794 grammes. Au Mexique, la bouteille de Kahlúa a perdu 10 % de son poids. En Argentine, au Brésil, au Canada aussi, plusieurs modèles de bouteilles ont fait l'objet d'allègements conséquents : Montilla (- 15 %), Orloff (- 11 %), Malibu (PET).

### CHIFFRE CLÉ

11

FILIALES COUVRANT 15  
DES 18 MARQUES STRATÉGIQUES  
DISPOSENT À CE JOUR  
D'UN LOGICIEL D'ANALYSE  
DU CYCLE DE VIE DE L'EMBALLAGE

# RÉDUCTION DES DÉCHETS, DE NOUVELLES INITIATIVES

Le Groupe produit différents types de déchets issus de la transformation des matières premières ainsi que des déchets d'emballages qu'il s'efforce de diminuer ou de recycler. En 2011, Pernod Ricard a poursuivi son action en menant des initiatives à la fois globales et locales.

## Des solutions concrètes

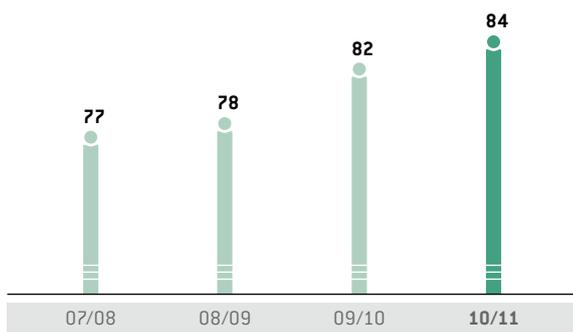
Les déchets organiques issus de la transformation des matières premières (drèches de distilleries, vinasses, marcs de raisin) sont valorisés à hauteur de plus de 99 %. Grâce à des technologies variées, ils sont convertis en aliments pour animaux, en biogaz ou en compost agricole. En 2010/2011, de nouvelles initiatives ont été prises, comme au Mexique, où Casa Pedro Domecq a investi dans un équipement industriel complet. Ce dernier a permis de diminuer significativement le volume des résidus d'agave en les transformant en compost, utilisant un procédé original, fruit des recherches menées par la filiale.

## Le recyclage, une préoccupation de plus en plus forte

Le taux de recyclage des déchets solides ne cesse de progresser, reflet des bonnes pratiques que s'efforcent de développer les filiales. Ainsi, soucieux d'optimiser le tri et le niveau de recyclage de leurs déchets, les champagnes G.H.Mumm et Perrier-Jouët ont réalisé un audit de leur gestion des déchets qui les a conduits à établir un nouveau plan d'actions : la filiale a ainsi, grâce à une implication et une formation active de ses collaborateurs, augmenté le taux de recyclage de ses déchets solides de 81 % à 96 % entre 2007/2008 et 2010/2011.

## PROGRESSION CONTINUE DU TAUX DE RECYCLAGE DES DÉCHETS SOLIDES

En %



## CHIFFRES CLÉS

# 84 %

TAUX DE RECYCLAGE  
DES DÉCHETS SOLIDES

# 99 %

DES SOUS-PRODUITS ORGANIQUES  
ISSUS DE LA TRANSFORMATION  
DES MATIÈRES PREMIÈRES  
SONT VALORISÉS

BONNE  
PRATIQUE



## RECYCLAGE DES DÉCHETS : QUAND PERNOD S'ENGAGE

L'usine de Pernod à Marseille est située dans une zone où sont implantées près de 400 entreprises. Dans le cadre de l'association Arnavert, la société, qui recycle 95 % de ses déchets, a pris en charge depuis 2008 un projet de mutualisation de la collecte des déchets. Le groupe de travail Arnavert a ainsi procédé à un appel d'offres portant sur la mutualisation de la gestion de la collecte. Par ailleurs, huit tonnes de déchets électriques et électroniques ont pu être collectées et retraitées en 2010.

## FOURNISSEURS : DES SOLUTIONS CONCRÈTES

BONNE  
PRATIQUE



### DES OBJETS PROMOTIONNELS STOCKÉS À PROXIMITÉ DES MARCHÉS

En Asie, où est réalisée une part importante de ses objets publicitaires, Chivas Brothers a initié la création d'entrepôts régionaux afin de stocker des articles destinés aux besoins locaux, évitant des allers-retours inutiles *via* l'Europe. Martell Mumm Perrier-Jouët est sur le point de s'engager sur la même voie.



La politique d'achats responsables du Groupe repose sur une recherche conjointe de réduction des coûts et des impacts environnementaux et sociaux. Elle a toujours été du ressort des filiales, qui ont su mettre en œuvre, au niveau local, leurs propres initiatives. L'année 2010/2011 est à ce titre un tournant : pour la première fois, le Groupe a lancé le développement d'un cadre commun définissant les grands principes d'une politique d'achats responsables.

### Achats : une démarche globale

En 2011, Pernod Ricard a souhaité aller plus loin dans la démarche d'implication de ses fournisseurs : un groupe de travail a été mis en place afin de formaliser une politique globale en termes d'achats responsables. Celle-ci sera complétée par une charte d'engagement des fournisseurs avec la mise en place d'outils communs à l'ensemble du Groupe.

### Supply chain : des approches proactives sur toute la ligne

Des actions engagées en collaboration avec les fournisseurs ont permis de réduire les impacts sur l'ensemble de la chaîne logistique. À titre d'exemple, deux sociétés du Groupe, Orlando Wines et Pernod Ricard New Zealand, ont mis en place un plan de réduction du poids des bouteilles de Jacob's Creek et Brancott Estate. Selon les modèles, le poids a été allégé de 50, 180 ou même 240 grammes, permettant de réaliser au total un gain de 11 400 tonnes de verre par an. Ces changements de dimensions ont conduit à optimiser les plans de palettisation en les augmentant de 36 à 38 cartons par palette. Corollaire de cette réduction de poids, des containers plus grands, et donc optimisés, sont désormais utilisés pour le transport maritime longue distance (40 pieds, contre 20 pieds auparavant). Enfin, Orlando Wines et Pernod Ricard New Zealand ont travaillé avec leurs clients britanniques pour optimiser les livraisons finales : les trajets de véhicules sont alors passés de 1 000 à 800 par an. (Voir également page 100.)

### Des actions ciblées

À côté de ces actions globales, les filiales de Pernod Ricard ont mis en œuvre des solutions performantes en matière d'emballage, de transports, de stockage et autres activités connexes.

En concertation avec plusieurs de ses clients, et afin d'augmenter l'efficacité de son mode de distribution, Pernod Ricard UK a développé cette année un nouvel outil informatique. Celui-ci enregistre les prévisions de commandes et établit le planning des préparations et des livraisons en fonction des volumes, permettant d'optimiser en amont le transport des marchandises. Chez Pernod Ricard Thailand, les cartons de regroupement de bouteilles de 100 Pipers d'origine sont désormais réutilisés après les opérations promotionnelles qui impliquent un reconditionnement.

Les cycles de transport sont également repensés : Martell a ainsi mis au point, pour ses expéditions de produits finis en Chine, une route plus directe, de Cognac vers Le Havre (en supprimant l'entrepôt à Épernay).

## Périmètre du reporting environnemental 2010/2011

Le reporting environnemental de Pernod Ricard porte sur l'année fiscale (1<sup>er</sup> juillet au 30 juin) et concerne l'ensemble des 99 sites de production industrielle sous contrôle opérationnel au 30 juin 2011. Par exception, le site géorgien de la filiale Georgian Wines & Spirits a été pris en compte bien que sa cession soit intervenue le 29 juin 2011. Seuls les sites industriels sont pris en compte (les propriétés agricoles, sièges administratifs et bases logistiques étant exclus du périmètre du reporting).

THÈME	DÉFINITION	UNITÉ	TOTAL PERNOD RICARD				UNITÉ	RATIO <sup>(4)</sup>					G3.1 GRI INDEX
			2010/ 2011	2009/ 2010	2008/ 2009	2007/ 2008		a ou b	2010/ 2011	2009/ 2010	2008/ 2009	2007/ 2008	
<b>NOMBRE DE SITES</b>	• Nombre de sites au reporting		99	108	114	103	–	–	–	–	–	–	–
<b>ISO 14001 (AU 30 JUIN 2010)</b>	• Nombre de sites certifiés ISO 14001	%	91	90	81	70	–	–	–	–	–	–	–
	• Part des sites certifiés ISO 14001 dans la production totale	%	96	96	93	86	–	–	–	–	–	–	–
<b>INVESTISSEMENTS</b>	• Montant des investissements pour la protection de l'environnement	M€	8,32	7,30	5,85	5,60	–	–	–	–	–	–	EN30
<b>CONFORMITÉ DE L'ACTIVITÉ</b>	• Amendes ou sanctions liées à l'environnement	Nombre	0	2	4	0	–	–	–	–	–	–	EN28
<b>VOLUMES PRODUITS</b>	• Production totale a) alcool distillé	klAP	211 106	195 689	210 440	169 778	–	–	–	–	–	–	–
	b) produit fini	kl	1 176 385	1 182 500	1 228 829	1 166 177	–	–	–	–	–	–	–
<b>EAU</b>	• Volume total consommé	m <sup>3</sup>	6 355 701 <sup>(2)</sup>	6 155 298	6 630 377	6 710 552	m <sup>3</sup> /kl	a <sup>(1)</sup> b	30,11 5,40	31,45 5,21	31,51 5,40	39,53 5,75	EN8
<b>EAUX USÉES</b>	• Volume total d'eaux usées rejetées	m <sup>3</sup>	4 931 666 <sup>(3)</sup>	5 445 849	5 284 008	5 063 494	m <sup>3</sup> /kl	a <sup>(1)</sup> b	23,36 4,19	27,83 4,61	25,11 4,30	29,82 4,34	EN21
<b>ÉNERGIE</b>	• Énergie totale consommée	MWhPCI	1 459 501	1 465 872	1 571 743	1 459 287	MWh/kl	a <sup>(1)</sup> b	6,91 1,24	7,49 1,24	7,47 1,28	8,60 1,25	EN3 EN4
	Dont : gaz naturel	MWhPCI	823 031	783 127	873 033	818 595		a b	– –	– –	– –	– –	
	Dont : électricité	MWhPCI	258 976	267 652	272 880	218 929		a b	– –	– –	– –	– –	
<b>ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub></b>	• Émissions directes (Scope 1)	CO <sub>2</sub> teq	264 481	259 896	279 294	280 947 <sup>(3)</sup>	CO <sub>2</sub> teq/kl	a <sup>(1)</sup>	1,25	1,33	1,33	1,65	EN16
	• Émissions indirectes associées aux consommations d'électricité (Scope 2)	CO <sub>2</sub> teq	77 078	97 758	104 155	109 504	CO <sub>2</sub> teq/kl	a <sup>(1)</sup>	0,37	0,50	0,49	0,64	
<b>GAZ FRIGORIGÈNES</b>	• Quantité de gaz fluorés en place	kg	18 022	19 353	20 499	20 249	–	–	–	–	–	–	EN19
	• % de HFC parmi les gaz fluorés en place	%	46,9	37,5	27,2	23,7	–	–	–	–	–	–	
	• Quantité de gaz fluorés émise dans l'atmosphère	kg	1 628	2 051	2 940	2 297	–	–	–	–	–	–	
	• % de gaz fluorés émis dans l'atmosphère	%	9,04	10,60	14,34	11,34	–	–	–	–	–	–	
<b>MATÉRIAUX D'EMBALLAGE</b>	• Consommation de verre	t	661 746	698 948	–	–	g/l	b	563	591	–	–	EN1
	• Consommation de carton	t	64 921	64 074	–	–		b	55	54	–	–	
<b>DÉCHETS ORGANIQUES</b>	• Quantité de déchets organiques mis en décharge ou incinérés	t	4 875	3 743	7 106	11 631	g/l	a <sup>(1)</sup> b	23,09 4,14	19,13 3,17	33,17 5,78	68,57 9,97	EN22
<b>DÉCHETS SOLIDES</b>	• Quantité totale de déchets solides	t	43 721	35 817	32 879	32 202	g/l	b	37,17	30,29	26,76	27,61	EN22
	• Quantité de déchets solides mis en décharge ou incinérés	t	6 966	6 510	7 228	7 400		b	5,92	5,51	5,88	6,35	
	• % de déchets solides recyclés ou valorisés	%	84	82	78	77	–	–	–	–	–	–	
<b>DÉCHETS DANGEREUX</b>	• Quantité de déchets dangereux traités en externe	t	541	626	515	349,8	g/l	b	0,46	0,53	0,42	0,30	EN24

(1) Les volumes d'alcool distillé produit mentionnés pour les exercices 2007/2008, 2008/2009, 2009/2010 ont été corrigés suite à une mauvaise compréhension des définitions pour le site de Résende, au Brésil, qui comptabilisait les volumes d'alcool simplement achetés et rectifiés dans les volumes d'alcool distillé. Ceci impacte toutes les performances du Groupe liées au volume d'alcool distillé.

(2) Le volume d'eau consommé pour le site de Walkerville est estimé à 353 182 m<sup>3</sup>, soit 5,6 % de la consommation d'eau du Groupe.

(3) Le volume d'eaux usées rejeté a diminué significativement suite au retrait du volume d'eau de refroidissement du site de Middelton, en Irlande, qui l'avait précédemment inclus dans les eaux usées. En effet, cette eau de refroidissement n'est pas considérée comme une eau usée car elle est restituée non polluée au milieu naturel et sans modification de ses caractéristiques (chimiques, biologiques, thermiques...).

4) a – ratio pour 1 000 litres d'alcool pur (klAP);

b – ratio pour 1 000 litres de produit fini (kl).

Le quatrième pilier de la nouvelle « plate-forme RSE » s'attache à développer et promouvoir la solidarité entrepreneuriale et le partage des cultures. Toutes les formes de création artistique, d'actions de mécénat culturel ou de partenariats humanitaires, s'inscrivent dans cette philosophie portée par le Groupe depuis sa création. ■

## SOIF D'ENTREPRENDRE ET ESPRIT D'INNOVATION



“

Faire de chaque collaborateur un ambassadeur des engagements du Groupe : telle est la vocation de nos actions de mécénat culturel et de solidarité entrepreneuriale. Les photos d'art de nos collaborateurs réalisées cette année par l'artiste Denis Rouvre en sont une nouvelle fois la parfaite illustration. Notre culture est un des fondements du *business model* Pernod Ricard. Véritable avantage compétitif, ses valeurs s'incarnent en chacun de nous. La communication a pour mission de veiller à la transmission de cet héritage culturel, à sa diffusion et à l'adhésion de tous. ”

OLIVIER CAVIL  
DIRECTEUR DE LA COMMUNICATION

### Un engagement historique de mécène

L'engagement pour toutes les formes d'art, et plus particulièrement l'art contemporain, est le fruit d'une longue tradition de partenariat artistique. On se souvient des affiches publicitaires de la société Pernod réalisées par les plus grands artistes contemporains. Paul Ricard, passionné de peinture et peintre lui-même, avait déjà créé une fondation dans les années soixante pour soutenir les jeunes artistes. Le prix de la Fondation d'Entreprise Ricard a depuis lors été institué, permettant de récompenser chaque année un artiste parmi les plus représentatifs de sa génération. La Fondation achète ainsi une œuvre à l'artiste primé et en fait don au Centre Pompidou.

### Nourrir l'esprit d'innovation

En 2011, Pernod Ricard a poursuivi son engagement historique en faveur de la création contemporaine. Là encore il s'agit non seulement de porter l'héritage des Fondateurs, mais surtout d'incarner auprès des collaborateurs du Groupe les valeurs propres à la création ; un créateur est nécessairement visionnaire, c'est un entrepreneur parce qu'il a l'audace de remettre en cause le statu quo. C'est un leader parce qu'il explore et montre de nouvelles voies. Cette approche portée par la signature du Groupe « Créateurs de convivialité » renforce le crédo de l'innovation promu à tous les niveaux. Soutenir la création, c'est nourrir l'esprit d'innovation. L'art est par essence un exercice de renouveau. Depuis 1997, le Groupe est mécène du Centre Georges Pompidou qu'il accompagne actuellement dans son projet innovant de Centre Pompidou Virtuel. Dans la même ligne, Pernod Ricard est également, depuis 2004, premier Grand Mécène du musée du quai Branly, musée des arts premiers, soutenant depuis l'année dernière l'œuvre vidéo de l'artiste Charles Sandison, *The River*, dont la thématique offre une réflexion sur la diversité. Le Groupe accompagne également l'orchestre-atelier Ostinat0, un orchestre composé de jeunes musiciens talentueux en les invitant à se produire sur des scènes prestigieuses. Cette année, celui-ci a accru son rayonnement, en travaillant avec des sopranos de renommée mondiale comme la cantatrice Natalie Dessay, aux côtés de l'association ColineOpéra de Paris.

### Promouvoir la solidarité entrepreneuriale

Deuxième axe de son engagement, Pernod Ricard encourage les actions visant à accompagner les entrepreneurs des pays en voie de développement dans leurs projets : le Groupe soutient l'association Appel, dans son programme d'aide aux jeunes créateurs d'entreprises vietnamiens, en prenant en charge le financement de leurs études et de leur installation.

Le Groupe a aussi poursuivi son engagement auprès de PlaNet Finance, association de développement du microcrédit, en soutenant les projets présentés par des femmes africaines. ■■■



BÉATRICE BROUARDELLE  
RESPONSABLE AUDIOVISUEL GROUPE – PERNOD RICARD HOLDING

by Denis Rouvre



## DES COLLABORATEURS HAUTS EN COULEUR

L'illustration du présent Rapport Annuel témoigne à nouveau de cette foi dans la richesse, la créativité et l'audace des équipes de Pernod Ricard. Depuis plus de 30 ans, le Rapport Annuel fait appel à un artiste contemporain de renom pour réaliser une œuvre reproduite en couverture. Dans la lignée de la campagne imaginée l'année dernière par l'artiste Marcos Lopez, Pernod Ricard a souhaité aller encore plus loin en associant peinture et photographie. 18 collaborateurs, issus des horizons les plus divers, ouvriers, maître de chai, responsable de marque, chargé des finances, directrice d'usine, etc. et venant des quatre coins du monde, sont ainsi devenus les modèles du photographe français **Denis Rouvre**. Avec l'assistance du peintre Nal-Vad, originaire du Gabon, et de Ricardo, styliste de grandes maisons de couture, il a donné naissance à des créations totalement atypiques... Un résultat « explosif », audacieux et innovant, une véritable fresque sur l'entreprise, ses valeurs, ses hommes et ses femmes, à l'image des 18 000 « Créateurs de convivialité ».



Les sociétés du Groupe sont parfaitement autonomes dans le choix des actions de mécénat qu'elles déploient localement, en fonction des besoins spécifiques à leur région. Toutefois, elles inscrivent leur programme dans le prolongement de la stratégie définie par le Groupe, tant au plan du mécénat culturel que des actions humanitaires et de solidarité sociale. ■

# LES INITIATIVES À TRAVERS

## EUROPE



### 4 PERNOD RICARD DEUTSCHLAND MADE

**UN ESPACE DE CRÉATION HORS NORMES** • En 2010, Pernod Ricard Deutschland a contribué financièrement à la création de « Made », un nouvel espace ayant vocation à accueillir toutes les formes d'expression artistique (*happening*, expositions, travail collaboratif). Cet espace situé au cœur de Berlin est devenu un important foyer culturel de la ville.

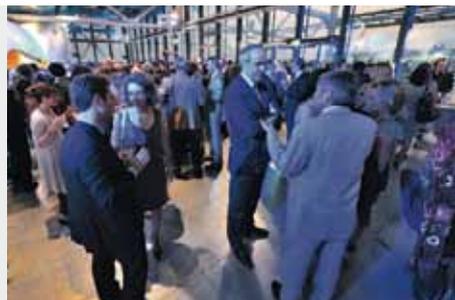
# HOLDING

## SOIRÉE ANNUELLE AU CENTRE POMPIDOU

Comme chaque année, le Groupe organise une soirée exclusive réunissant plus de 1 500 personnes sur les terrasses Paul Ricard du Centre Pompidou. Cette année, c'est l'Inde qui fut à l'honneur, Pernod Ricard ayant choisi l'exposition Paris Delhi Bombay pour cadre de sa soirée, rappelant l'importance de ce marché pour le Groupe.

## DONATIONS AUX VICTIMES

En partenariat avec Pernod Ricard Japan et Pernod Ricard Asia, la Holding a effectué un don de 60 millions de yens (environ 525 000 euros), à la Croix-Rouge japonaise, afin d'aider les victimes du séisme et du tsunami.



# LE MONDE



## 1 MARTELL RÉNOVATION DU CHÂTEAU DE VERSAILLES

**RÉNOVER LES SYMBOLES DU LUXE FRANÇAIS** • Martell a poursuivi le partenariat engagé avec le Château de Versailles, permettant d'achever les travaux de restauration de l'Antichambre du Grand Couvert de la Reine, un salon où le roi prenait son souper quotidien en famille. Ce soutien symbolise l'attachement de la Maison Martell aux lieux du patrimoine où sont nés les plus grands symboles du luxe français.

## 2 IRISH DISTILLERS/JAMESON PHOTOGRAPHIE & CINÉMA

**UN PHOTOGRAPHE D'ART IMMORTALISE UNE PASSION COMMUNE** • Pour célébrer les trois millions de caisses de Jameson vendues, le photographe Nicolas Henri a été chargé de réaliser les portraits de certains collaborateurs ayant contribué au succès de la marque. Chaque photo représente un collaborateur et sa passion, et illustre ainsi une partie de son histoire personnelle. Tous ces portraits seront réunis dans un livre intitulé *L'esprit que nous partageons*.



**LE CINÉMA À L'HONNEUR** • Jameson a renouvelé son soutien au cinéma, à travers l'organisation d'un nouveau *Jameson Cult Film Club*, qui consiste à diffuser un film culte dans un environnement inhabituel. Celui-ci a eu lieu lors du Festival du Film International de Dublin dans un entrepôt désaffecté, en présence de l'acteur Kevin Spacey. Un *Jameson Cult Film Club* a aussi été organisé à Madrid, à la gare de Chamartin, réunissant plus de 350 personnes.



## 3 THE ABSOLUT COMPANY ABSOLUT ART & WORLD EXPO



**PROMOUVOIR LA CRÉATION CONTEMPORAINE LA PLUS INNOVANTE** • ABSOLUT a toujours soutenu la création contemporaine, collaborant avec des artistes d'avant-garde comme Andy Warhol, Damien Hirst, Jean-Michel Basquiat, Louise Bourgeois... En 2009, pour son trentième anniversaire, la marque a choisi de créer le prix ABSOLUT pour l'Art, visant à récompenser un artiste novateur, capable de s'affranchir des conventions. Cette année, le prix a été décerné à Rirkrit Tiravanija, un artiste plasticien thaïlandais.



En 2010, ABSOLUT a également été le partenaire officiel de la Suède à l'Exposition universelle de Shanghai. Sa machine à créativité, l'« Absolut Choir », a été présentée sur le Pavillon, dont le thème était l'innovation et a attiré 3,6 millions de personnes.



## 5 ABSOLUT PROJEKT POKOLENIE

### STIMULER LA CRÉATIVITÉ DES JEUNES GÉNÉRATIONS •

« Projekt Pokolenie » (Project Generation) est une initiative d'ABSOLUT conduite en Pologne pour promouvoir la créativité et les jeunes talents dans toutes les formes d'art (musique, photographie...). Les concours sont organisés tous les trois mois sur un domaine d'expression différent à chaque fois. Les candidats sont évalués par un jury d'experts indépendants et d'internautes connectés au site projektpokolenie.pl. Les meilleurs se voient offrir des ateliers et des formations dans leurs domaines d'expression. En un an, quatre concours ont eu lieu, enregistrant un très grand succès : 400 000 visiteurs se sont inscrits, 150 jeunes artistes ont participé aux ateliers, six gagnants ont reçu un soutien financier pour vivre leur passion.

## 6 WYBOROWA SA CARTES DE VŒUX

### DES CARTES DE VŒUX

**GÉNÉREUSES** • En Pologne, les collaborateurs ont participé à une levée de fond destinée à trois orphelinats du pays. Sur un site web créé spécialement, ils ont été invités à créer leurs cartes de vœux personnalisées pour la nouvelle année, générant à chaque nouvelle connexion un don de la part de la filiale.



## 7 CHIVAS BROTHERS PARTENARIAT FILMAID

### LE CINÉMA, SOURCE D'ESPOIR •

Partenaire officiel du Festival de Cannes pour la troisième année consécutive, Chivas Regal a profité du festival pour annoncer un nouveau partenariat avec FilmAid International. Cette association, qui travaille en partenariat avec l'Agence des Nations unies pour les réfugiés, diffuse des films pour redonner espoir aux réfugiés et aux communautés en détresse.

## ASIE ET PACIFIQUE



## 1 PERNOD RICARD INDIA ABSOLUT SUBODH GUPTA

### SUBODH GUPTA, ARTISTE ABSOLUT 2011 •

Après avoir commandé des œuvres à des artistes aussi prestigieux que Andy Warhol ou Louise Bourgeois, ABSOLUT a confié à Subodh Gupta la création d'une sculpture reprenant les contours de la célèbre bouteille d'ABSOLUT. Cet artiste majeur de l'art contemporain en Inde est connu pour son travail sur les icônes de la culture indienne (la vache, le fer des ustensiles de cuisine...). La bouteille est réalisée à partir d'objets de la vie courante, détournés de leur sens, et s'inscrit en droite ligne avec les précédentes œuvres de l'artiste.

## 2 PERNOD RICARD SINGAPORE PRIX ICON DE MARTELL

### UN PRIX PHOTOGRAPHIQUE PRESTIGIEUX •

Créé en 2010, Icon de Martell Cordon Bleu est le plus grand prix photographique de Singapour. Il a déjà permis de mettre en avant le travail de 21 artistes. Choisi par un jury de personnalités locales et internationales, le gagnant se voit offrir un voyage à Cognac et la publication de son livre de photographies, financé par Pernod Ricard Singapore.



# AMÉRIQUES



## 2 HAVANA CLUB INTERNATIONAL HAVANA CULTURA

### UN SOUTIEN À LA CULTURE CUBAINE •

Havana Club International promeut la culture cubaine contemporaine à travers le monde. Cette année, son magazine en ligne, *havana-cultura.com*, a permis de faire connaître 20 nouveaux artistes. Par ailleurs, Havana Club International a poursuivi sa collaboration avec le musicien Gilles Peterson, qui a produit deux nouveaux albums, *Havana Cultura Remix* et *Havana Cultura Sessions*.

Dans le domaine des arts graphiques, la filiale a également reconduit son programme de soutien aux jeunes artistes cubains émergents, qui récompense six œuvres chaque année.



## 1 PERNOD RICARD USA

### ABSOLUT SAN FRANCISCO

#### ACCÉDER À UN HABITAT « VERT » ET SOLIDAIRE •

En juin 2011, à l'occasion du lancement de l'édition limitée ABSOLUT San Francisco, Pernod Ricard USA a fait un don de 39 000 euros (55 000 dollars) en vue de développer la promotion des résidences vertes pour les foyers à revenus modestes. Cette initiative illustre les préoccupations des populations locales et l'engagement de la filiale sur le terrain.



## 3 MARTELL MARTELL ARTISTS OF THE YEAR

### RÉVÉLER LES TALENTS DE L'ART CONTEMPORAIN

Créé en Chine en 2004, le prix, qui fait désormais partie des rendez-vous majeurs de l'art contemporain, a permis de distinguer depuis sa création 34 artistes. Comme chaque année, les noms des lauréats 2011 ont été révélés au Today Art Museum de Pékin. Cette année, cinq talents ont été récompensés : Sui Jianguo, sculpteur, Li Songsong, peintre, Hi Bo, photographe, Inez van Lamsweerde et Vinoodh Matadin, portraitistes et photographes de mode hollandais.



### MARTELL ART FOUND

#### SOUTENIR LA JEUNE CRÉATION ARTISTIQUE •

Créé en 2007, le Martell Art Found encourage le développement et l'éducation artistiques par le biais de programmes d'échanges. En 2010, Martell a lancé, en collaboration avec le Today Art Museum de Pékin, le projet *Focus on Talent* qui vise à mettre en lumière les jeunes talents de moins de 30 ans par la mise à disposition d'un espace afin d'y exposer leurs œuvres. La première cérémonie de remise du prix *Focus on Talent*, qui s'est tenue en mai 2011, a permis de dévoiler le travail de 10 finalistes et d'en distinguer deux. Le Martell Art Found a acheté les œuvres de ces deux gagnants et les a offertes au Today Art Museum.



## 4 JACOB'S CREEK ROYAL FLYING DOCTOR

### UNE AIDE MÉDICALE D'URGENCE DANS LES ZONES REÇULÉES •

Jacob's Creek soutient chaque année le Royal Flying Doctor Service des régions Sud et Territoires du Nord australiens. Ces « médecins volants » apportent une aide médicale d'urgence dans les endroits les plus reculés d'Australie en avion, secourant ainsi chaque année près de 250 000 personnes.



# INNOVER

*pour* UNE CROISSANCE  
RENTABLE

En 2010/2011, Pernod Ricard a confirmé sa capacité de rebond. Gardant le cap de la création de valeur, il renoue avec son niveau de performances financières d'avant-crise. Au cours de l'exercice écoulé, le Groupe est resté mobilisé sur l'amélioration de ses résultats et le renforcement de son bilan *via* une gestion active de sa dette. ■

---

STRATÉGIE .....	P. 112
PANORAMA FINANCIER .....	P. 116
PANORAMA BOURSIER .....	P. 120
COMMUNICATION ACTIONNAIRES .....	P. 124

# INTERVIEW



## GILLES BOGAERT

- 1995 : Intègre Pernod Ricard comme auditeur interne.
- 1998 : Nommé Directeur Administratif et Financier de Pernod Ricard Argentina.
- 2002 : Devient Directeur Administratif et Financier de Pernod Ricard Central and South America (CESAM).
- 2003 : Rejoint la Holding comme Directeur de l'Audit et du Développement.
- 2008 : Nommé Président-Directeur Général de Pernod Ricard Brasil.
- Juillet 2009 : Nommé Directeur Général Adjoint, en charge des Finances.

## GILLES BOGAERT

DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT  
EN CHARGE DES FINANCES

Quelle analyse faites-vous des performances financières du Groupe sur l'exercice ? Sont-elles conformes aux objectifs fixés ?

— Avec une croissance interne du résultat opérationnel courant de 8 %, le Groupe a dépassé l'objectif annoncé. Il avait été fixé initialement à 6 %, puis réévalué à 7 % en février. Globalement, Pernod Ricard a réalisé une très bonne année. Le Groupe est revenu à des performances financières comparables à celles d'avant-crise. Par ailleurs, l'exercice a de nouveau été une étape importante dans la voie du désendettement du Groupe : le ratio dette nette/EBITDA<sup>(1)</sup> est passé de 4,9 à 4,4 et s'est ainsi clairement approché de notre objectif de 4 à fin juin 2012.

Ces performances sont d'autant plus remarquables que nous avons continué à investir à long terme derrière nos marques, à un niveau supérieur à la plupart de nos concurrents. Elles valident plus que jamais le bien-fondé de notre stratégie de Premiumisation.

Quelles marques et quels marchés ont le plus contribué à la rentabilité du Groupe ?

— Sur le plan géographique, notre croissance a été soutenue par la poursuite du dynamisme des marchés émergents [+ 17 % de croissance interne du chiffre d'affaires], point de force du Groupe (37 % des ventes), mais aussi par le rebond des marchés matures, comme les États-Unis et l'Europe de l'Ouest. En ce qui concerne le portefeuille, nos 14 marques stratégiques

(1) Calculé avec une dette convertie aux taux de change moyens.



“

Le Groupe est revenu  
à des performances financières comparables  
à celles d'avant-crise. ”

(avec 58 % du chiffre d'affaires) ont tiré la croissance, affichant une progression de 6 % en volume et de 10 % en valeur, ce qui a permis une amélioration de notre taux de marge brute.

Martell et Jameson ont continué à être les marques les plus performantes, ABSOLUT a confirmé son redressement aux États-Unis et l'ensemble du portefeuille scotch et champagne a bien rebondi.

### Où en est le Groupe en matière de désendettement ?

— Nous avons poursuivi activement le désendettement du Groupe, l'un de nos objectifs prioritaires. Le ratio dette nette/EBITDA<sup>(1)</sup> s'élève à fin juin à 4,4 (soit une baisse de 0,5 sur l'exercice), et la dette est désormais proche de 9 milliards d'euros, soit une baisse de plus de 1,5 milliard d'euros en 2010/2011 (dont 0,9 milliard d'euros d'effet devise favorable). Le free cash flow courant est resté très élevé (à 1,2 milliard d'euros), grâce aux excellentes performances opérationnelles et au strict contrôle du besoin en fonds de roulement et des investissements. Nous avons par ailleurs procédé à quelques cessions d'actifs non stratégiques (vins espagnols et néo-zélandais notamment) pour 154 millions d'euros qui ont contribué à améliorer la génération de cash. Au-delà de la poursuite du désendettement, nous avons également travaillé au refinancement de la dette en procédant à deux financements obligataires, l'un en mars 2011 pour 1 milliard d'euros (maturité : 6 ans), l'autre (inaugurale aux États-Unis) en avril 2011 pour 1 milliard de dollars américains (maturité : 10 ans). Ces deux opé-



---

+8 %

CROISSANCE INTERNE  
DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL  
COURANT

---

---

+17 %

CROISSANCE INTERNE  
DU CHIFFRE D'AFFAIRES  
DANS LES PAYS ÉMERGENTS

---



“

La priorité du Groupe reste la croissance organique de son *business* et la poursuite du désendettement. ”

■ ■ ■

rations ont été largement sursouscrites et réalisées dans d'excellentes conditions financières. Elles ont permis d'allonger la maturité de la dette, de diversifier notre base d'investisseurs et de réduire la part de la dette bancaire dans la dette totale.

La dette obligataire représente d'ores et déjà près de 50 % de la dette totale, ce qui était notre objectif initial. Nous ne nous interdisons pas d'aller au-delà.

#### Pour quelles raisons ?

— La crise et les nouvelles contraintes réglementaires des banques nous incitent à être moins dépendants du crédit bancaire.

La plupart des grandes entreprises européennes se tournent d'ailleurs de plus en plus vers le marché obligataire, comme c'est le cas depuis longtemps aux États-Unis.

Nous continuerons à avoir recours au financement bancaire mais sa part se réduira.

Le désendettement et le rééquilibrage de la dette vers l'obligataire ont pour objectif de favoriser les conditions de refinancement de la dette bancaire qui arrive à échéance mi-2013.

#### Renforcer ainsi votre bilan permettra-t-il à Pernod Ricard de renouer avec la croissance externe ?

— La priorité du Groupe reste la croissance organique de son *business* et la poursuite du désendettement.

Une acquisition majeure n'est pas à l'ordre du jour. Mais nous ne nous interdisons pas des acquisitions mineures, tactiques, sans impact sur notre dette, comme l'acquisition récente de la tequila Avión.

#### Quel a été l'impact des devises sur les comptes de l'exercice ?

— Il a été très favorable sur la dette (+ 932 millions d'euros), compte tenu de la baisse du dollar américain contre l'euro entre juin 2010 (1,23) et juin 2011 (1,45). Il a été légèrement favorable sur le résultat opérationnel (+ 25 millions d'euros).

Nos couvertures de change sont naturelles, donc simples. Notre dette est répartie par devises, essentiellement entre l'euro et le dollar, avec comme objectif de refléter notre EBITDA par devise.

#### Quelles sont les perspectives pour l'année à venir en matière financière ?

— Face à l'incertitude de l'environnement économique et financier actuel, Pernod Ricard a pour atout son profil très diversifié, tant sur le plan des marques que des marchés. Il permet de capter les sources de croissance là où elles sont (marchés émergents par exemple), et de résister aux éventuels soubresauts de l'économie mondiale. Notre modèle a fait ses preuves, tant en période de crise que de croissance.



Depuis 2008, nous avons bien traversé la crise et prouvé notre capacité à rebondir plus vite que la majorité de nos concurrents.

Nous gardons donc le même cap : miser sur les marques Premium, innover et croître plus vite que le marché, tout en étant vigilants sur nos coûts et l'allocation de nos ressources.

C'est de cette manière que nous continuerons à bénéficier du cercle vertueux de la croissance et du désendettement. Sur le plan financier, la poursuite du refinancement de la dette sera également une des priorités du nouvel exercice fiscal.

Nous confirmons notre objectif d'un ratio dette nette/EBITDA proche de 4 à fin juin 2012.

“

Notre modèle a fait ses preuves.”

+7 %

CROISSANCE INTERNE  
DU CHIFFRE D'AFFAIRES

CROISSANCE  
DES MARQUES DU TOP 14

+10 %

EN VALEUR

+6 %

EN VOLUME

Dans un contexte de reprise de la consommation sur ses marchés, Pernod Ricard a démontré l'efficacité de sa stratégie et dépassé ses objectifs financiers initiaux. Toutes les régions du Groupe ont contribué à l'accélération de la croissance interne du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant. En parallèle, le Groupe a poursuivi son désendettement.

# LES CHIFFRES 2010/2011

## CHIFFRES CLÉS

**7 643 M€**

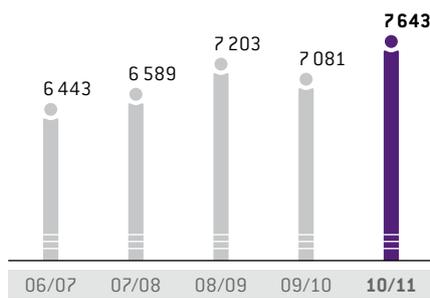
CHIFFRE D'AFFAIRES 2010/2011

**1 909 M€**

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL  
COURANT

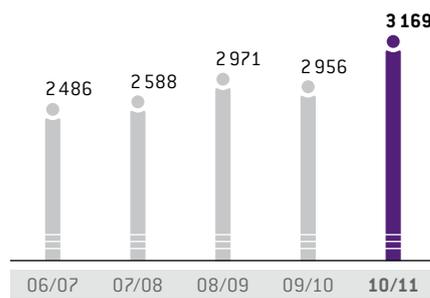
### CHIFFRE D'AFFAIRES

EN MILLIONS D'EUROS



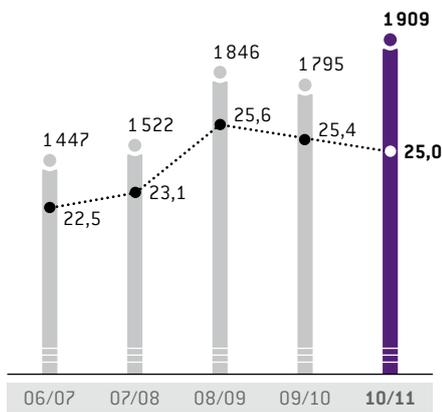
### CONTRIBUTION APRÈS FRAIS PUBLI-PROMOTIONNELS

EN MILLIONS D'EUROS



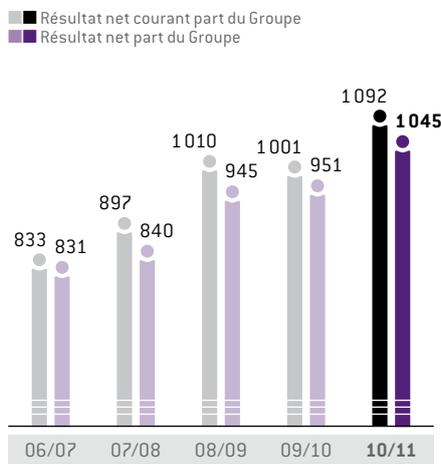
### RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT TAUX DE MARGE OPÉRATIONNELLE

EN MILLIONS D'EUROS ET % DU CA



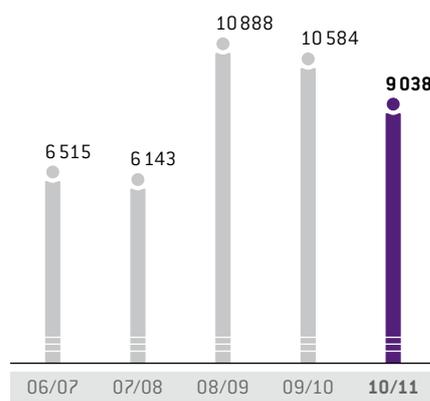
### RÉSULTAT NET COURANT PART DU GROUPE RÉSULTAT NET PART DU GROUPE

EN MILLIONS D'EUROS



### ÉVOLUTION DE LA DETTE FINANCIÈRE NETTE

EN MILLIONS D'EUROS

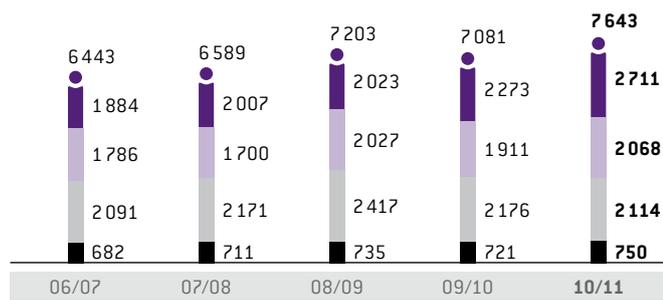




## CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

EN MILLIONS D'EUROS

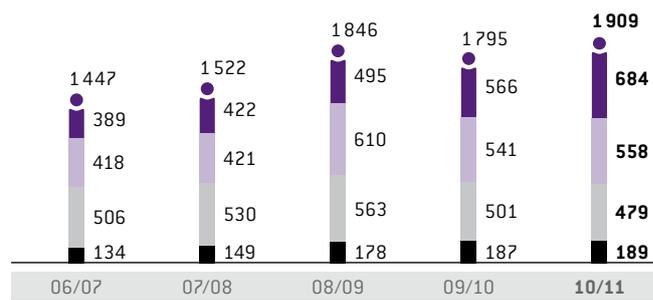
■ Asie et Reste du Monde ■ Amériques ■ Europe (hors France) ■ France



## RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

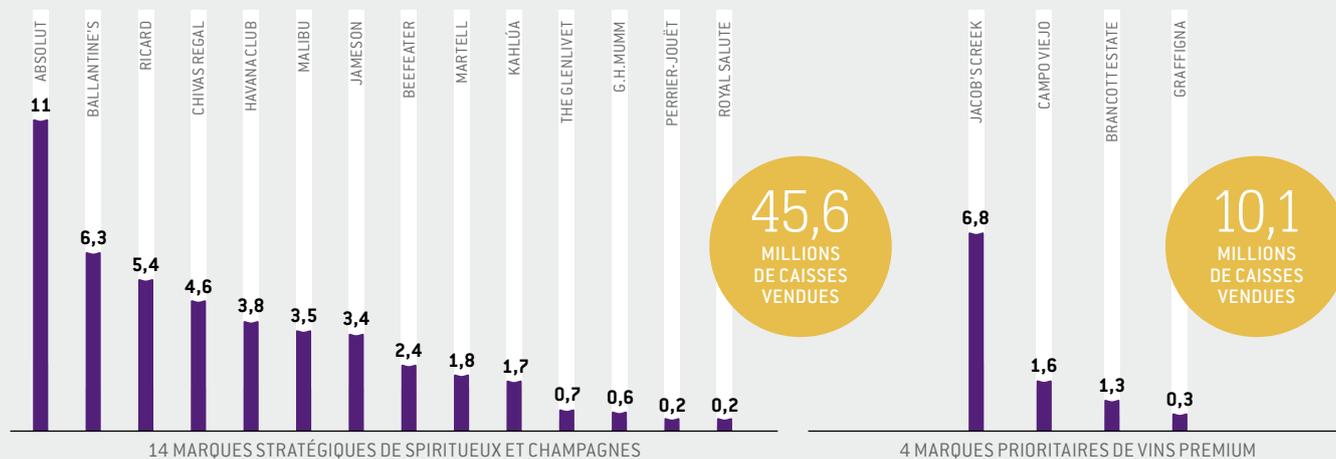
EN MILLIONS D'EUROS

■ Asie et Reste du Monde ■ Amériques ■ Europe (hors France) ■ France



## VOLUMES PAR MARQUE

EN MILLIONS DE CAISSES DE 9 L



**BILAN CONSOLIDÉ ANNUEL** (en millions d'euros)

<b>ACTIF</b>	<b>30.06.2010</b>	<b>30.06.2011</b>
En valeurs nettes		
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>		
Immobilisations incorporelles	12 364	11 291
<i>Goodwill</i>	5 393	5 041
Immobilisations corporelles	1 823	1 805
Actifs biologiques	116	111
Actifs financiers non courants	118	178
Titres mis en équivalence	6	6
Actifs d'impôt différé	1 307	1 459
Instruments dérivés non courants	20	56
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>21 148</b>	<b>19 947</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>		
Stocks et en-cours	4 007	3 875
Créances clients et comptes rattachés	944	904
Actif d'impôt exigible	37	40
Autres actifs courants	218	136
Instruments dérivés courants	12	19
Trésorerie et équivalents de trésorerie	701	774
<b>ACTIFS COURANTS</b>	<b>5 918</b>	<b>5 748</b>
Actifs destinés à être cédés	42	4
<b>TOTAL ACTIFS</b>	<b>27 107</b>	<b>25 699</b>

<b>PASSIF</b>	<b>30.06.2010</b>	<b>30.06.2011</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital	410	410
Primes d'émission	3 022	3 034
Réserves et écarts de conversion	4 739	4 795
Résultat net part du Groupe	951	1 045
<b>CAPITAUX PROPRES GROUPE</b>	<b>9 122</b>	<b>9 284</b>
Participations ne donnant pas le contrôle	216	190
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>9 337</b>	<b>9 474</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>		
Provisions non courantes	691	607
Provisions pour engagements de retraite et assimilés	408	348
Passifs d'impôt différé	2 500	2 657
Emprunts obligataires part non courante	2 893	4 657
Autres passifs financiers non courants	6 925	4 729
Instruments dérivés non courants	375	275
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>13 792</b>	<b>13 272</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>		
Provisions courantes	312	265
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	1 871	1 884
Passif d'impôt exigible	104	91
Autres passifs courants	224	293
Autres passifs financiers courants	317	323
Emprunts obligataires part courante	934	82
Instruments dérivés courants	212	14
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>	<b>3 975</b>	<b>2 953</b>
Passifs destinés à être cédés	2	0
<b>TOTAL PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES</b>	<b>27 107</b>	<b>25 699</b>

## COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ ANNUEL (en millions d'euros)

	30.06.2010	30.06.2011
Chiffre d'affaires	7 081	7 643
Coût des ventes	(2 863)	(3 033)
<b>Marge brute après coûts logistiques</b>	<b>4 218</b>	<b>4 610</b>
Frais publi-promotionnels	(1 262)	(1 441)
<b>Contribution après frais publi-promotionnels</b>	<b>2 956</b>	<b>3 169</b>
Frais commerciaux et généraux	(1 160)	(1 260)
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>1 795</b>	<b>1 909</b>
Autres produits opérationnels	234	121
Autres charges opérationnelles	(322)	(177)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>1 707</b>	<b>1 852</b>
Charges financières	(524)	(531)
Produits financiers	17	72
<b>Résultat financier</b>	<b>(507)</b>	<b>(459)</b>
Impôt sur les bénéfices	(223)	(318)
Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence	1	2
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>	<b>978</b>	<b>1 077</b>
Résultat net des activités abandonnées	0	0
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>978</b>	<b>1 077</b>
Dont :		
• Part des participations ne donnant pas le contrôle	27	32
• Part du Groupe	951	1 045
Résultat net part du Groupe par action de base (en euros)	3,62	3,98
Résultat net part du Groupe par action après dilution (en euros)	3,59	3,94
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies (hors activités abandonnées) par action de base (en euros)	3,62	3,98
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies (hors activités abandonnées) par action après dilution (en euros)	3,59	3,94

## ANALYSE DE L'ACTIVITÉ PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (en millions d'euros)

	30.06.2010	30.06.2011	Croissance interne	
<b>ASIE / RESTE DU MONDE</b>				
Chiffre d'affaires	2 273	2 711	337	15%
Marge brute après coûts logistiques	1 263	1 559	240	19%
Frais publi-promotionnels	(424)	(531)	(79)	19%
Contribution après frais publi-promotionnels	839	1 029	161	20%
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>566</b>	<b>684</b>	<b>107</b>	<b>20%</b>
<b>AMÉRIQUES</b>				
Chiffre d'affaires	1 911	2 068	87	5%
Marge brute après coûts logistiques	1 193	1 277	59	5%
Frais publi-promotionnels	(332)	(379)	(33)	10%
Contribution après frais publi-promotionnels	861	898	26	3%
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>541</b>	<b>558</b>	<b>15</b>	<b>3%</b>
<b>EUROPE (HORS FRANCE)</b>				
Chiffre d'affaires	2 176	2 114	5	0%
Marge brute après coûts logistiques	1 234	1 228	20	2%
Frais publi-promotionnels	(337)	(343)	(5)	2%
Contribution après frais publi-promotionnels	897	886	14	2%
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>501</b>	<b>479</b>	<b>11</b>	<b>2%</b>
<b>FRANCE</b>				
Chiffre d'affaires	721	750	30	4%
Marge brute après coûts logistiques	528	546	19	4%
Frais publi-promotionnels	(170)	(189)	(19)	11%
Contribution après frais publi-promotionnels	358	356	(0)	0%
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>187</b>	<b>189</b>	<b>3</b>	<b>2%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>30.06.2010</b>	<b>30.06.2011</b>	<b>Croissance interne</b>	
Chiffre d'affaires	7 081	7 643	459	7%
Marge brute après coûts logistiques	4 218	4 610	338	8%
Frais publi-promotionnels	(1 262)	(1 441)	(136)	11%
Contribution après frais publi-promotionnels	2 956	3 169	201	7%
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>1 795</b>	<b>1 909</b>	<b>138</b>	<b>8%</b>

Le titre Pernod Ricard a confirmé en 2010/2011 sa solidité. Malgré une valorisation relative assez élevée, et un CAC 40 dont les valeurs restent volatiles en raison du contexte macro-économique, le titre Pernod Ricard progresse de 6,2 % sur l'exercice.

# L'ANNÉE BOURSIÈRE 2010/2011

## ACTION PERNOD RICARD : DEUX ANNÉES DE REPRISE



**PAR DENIS FIEVET**  
DIRECTEUR,  
COMMUNICATION FINANCIÈRE  
ET RELATIONS INVESTISSEURS

Après deux années consécutives de très fortes corrections, conséquences de la crise financière et économique mondiale, les indices boursiers ont connu en 2009/2010, puis en 2010/2011, deux années de reprise progressive.

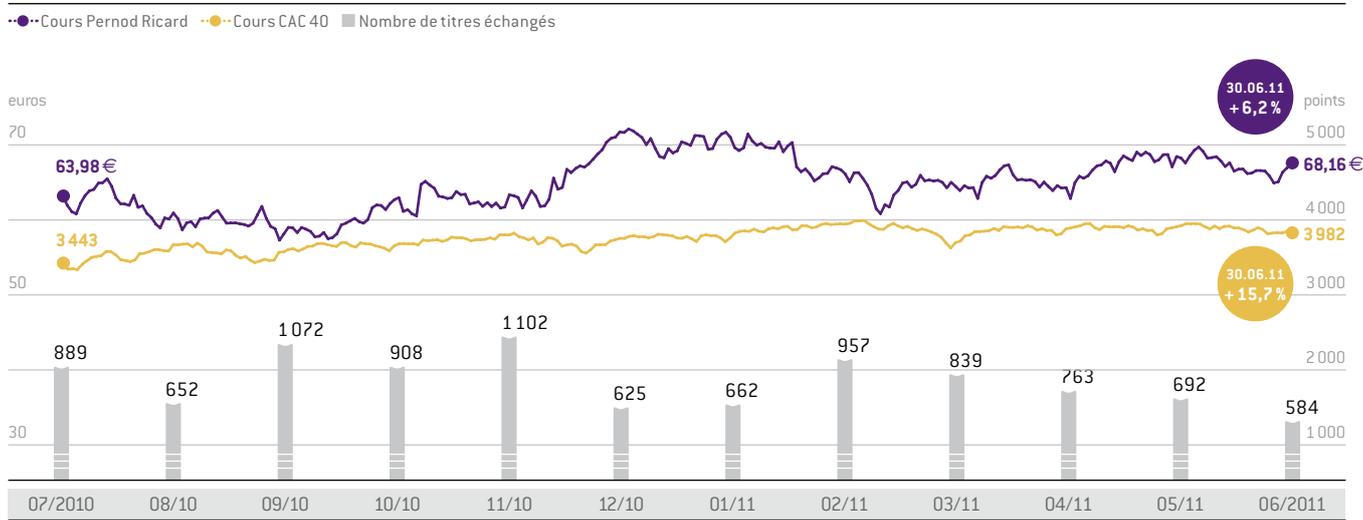
Cette reprise, avec un CAC 40 en hausse de + 15,7 % en 2010/2011, reste néanmoins marquée par une forte volatilité liée à de nombreuses incertitudes et facteurs de risque. En question notamment, la crise des dettes souveraines, le taux de change euro/dollar, l'évolution des prix du pétrole et des matières premières, et la stabilité de la consommation dans les marchés matures. D'autres événements géopolitiques génèrent des tensions sur les marchés comme le « printemps » des pays arabes ou, plus imprévisible encore, des catastrophes environnementales comme le tsunami, au Japon.

Dans ce contexte, le titre Pernod Ricard, en clôturant à 68 euros le 30 juin 2011, progresse de + 6,2 % sur l'exercice, en dépit d'une valorisation relative déjà élevée. Rappelons qu'en 2009/2010,

le titre Pernod Ricard avait largement « surperformé » l'indice parisien, avec une progression annuelle de + 45 %, très supérieure à celle du CAC 40 (+ 9,6 %). Sur les deux derniers exercices, la moyenne de progression du titre Pernod Ricard est donc supérieure à 25 %, contre une moyenne de 12,5 % pour le CAC 40.

Cette performance du titre Pernod Ricard sur les deux exercices de reprise, après une très bonne résistance durant les années de correction, témoigne de la confiance des marchés dans l'efficacité du modèle de développement du Groupe : un investissement soutenu derrière ses marques stratégiques et une large présence sur les marchés à fort potentiel, notamment les marchés émergents, pour générer une croissance significative des profits et une réduction rapide des ratios d'endettement.

### ÉVOLUTION DE L'ACTION SUR UN AN EN COMPARAISON AVEC LE CAC 40 ET VOLUMES DE TRANSACTIONS<sup>(1)</sup>

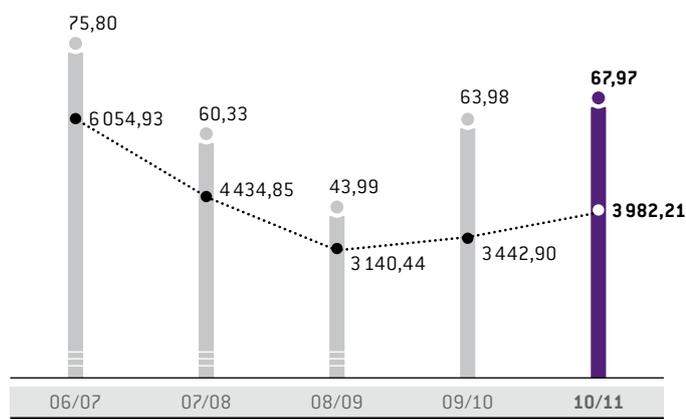


[1] Volumes échangés sur Nyse-Euronext uniquement.



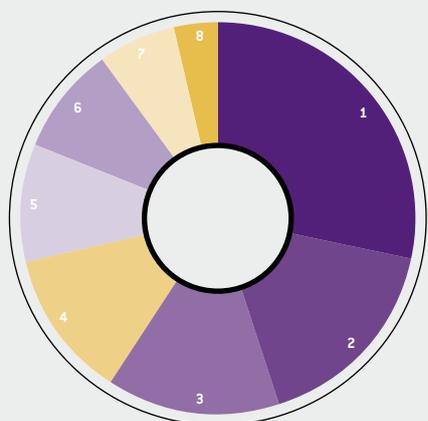
### VALEUR DU TITRE PERNOD RICARD SUR CINQ ANS (COURS AU 30 JUIN)

■ Cours Pernod Ricard retraité (euros)  
●●● Cours CAC 40 (points)



Pernod Ricard est négocié à la Bourse de Paris sur le marché Eurolist NYSE Euronext SA Paris (compartiment A) au service de règlement différé (SRD). Le Groupe fait partie du CAC 40 dont il représente, au 30 juin 2011, 1,71 % de la capitalisation globale. Le titre Pernod Ricard est éligible au plan d'épargne en actions (PEA) ainsi qu'au SRD.

### RÉPARTITION DU CAPITAL AU 30 JUIN 2011



- 28,4 %**  
(1) Investisseurs institutionnels américains
- 16,6 %**  
(2) Investisseurs institutionnels français
- 14,3 %**  
(3) Société Paul Ricard
- 12,1 %**  
(4) Autres investisseurs institutionnels étrangers et divers
- 9,9 %**  
(5) Groupe Bruxelles Lambert
- 8,7 %**  
(6) Actionnaires individuels
- 6,6 %**  
(7) Investisseurs institutionnels anglais
- 3,4 %**  
(8) Conseil + Direction + Employés + Autocontrôle

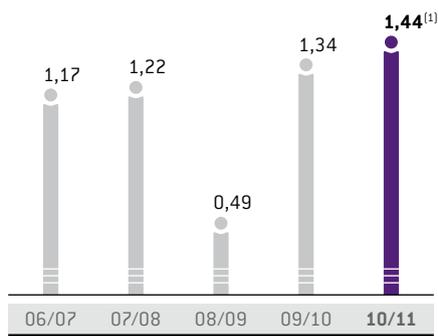


### Dividende 2011

Le Conseil d'Administration, lors de sa séance du 31 août 2011, a décidé le principe de la mise en paiement d'un dividende, au titre de l'exercice 2010/2011, de 1,44 euro par action. Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée des Actionnaires qui doit se tenir le 15 novembre 2011, et compte tenu de l'acompte de 0,67 euro versé le 6 juillet 2011, le solde d'un montant de 0,77 euro par action sera détaché le 17 novembre 2011 et mis en paiement le 22 novembre 2011.

### ÉVOLUTION DU DIVIDENDE NET (RETRAITÉ) SUR LES CINQ DERNIERS EXERCICES

EN EUROS



(1) Dividende 2010/2011 soumis au vote de l'Assemblée Générale du 15 novembre 2011.

SYNTHÈSE DES DONNÉES BOURSIÈRES	2008/2009	2009/2010	2010/2011
Nombre d'actions inscrites au 30 juin	258 640 536	264 232 313	264 721 803
Nombre d'actions moyen (hors autocontrôle) dilué <sup>(2)</sup>	241 221 105	264 856 425	265 032 466
Capitalisation boursière au 30 juin (M€)	11 605	16 906	17 993
Résultat net courant part du Groupe par action diluée	4,27	3,78	4,12
Résultat net courant part du Groupe par action diluée et après retraitement <sup>(2)</sup>	4,19	3,78	NA
Dividende par action	0,5	1,34	1,44
Dividende par action après retraitement <sup>(2)</sup>	0,49	1,34	NA
Moyenne mensuelle des transactions	31 627	19 258	17 506
Moyenne mensuelle des transactions après retraitement <sup>(2)</sup>	36 012	19 351	NA
Plus haut de l'exercice	67,9	67,51	72,78
Plus haut de l'exercice après retraitement <sup>(2)</sup>	65,29	67,51	NA
Plus bas de l'exercice	38,6	35,89	58,32
Plus bas de l'exercice après retraitement <sup>(2)</sup>	37,06	35,19	NA
Cours moyen de l'exercice	49,63	58,17	65,54
Cours moyen de l'exercice après retraitement <sup>(2)</sup>	47,71	57,32	NA
Cours au 30 juin	44,87	63,98	67,97
Cours au 30 juin après retraitement <sup>(2)</sup>	43,99	63,98	NA

(2) Les données historiques ont été retraitées afin de tenir compte de l'augmentation de capital par incorporation de primes et distribution d'une action gratuite pour 50 à effet du 18 novembre 2009.



JOANNA BETKIER

RESPONSABLE VENTES, FINANCE ET ANALYSE – WYBOROWA

by *Denis Rouvre*

Pernod Ricard est très sensible à la confiance que lui témoignent ses actionnaires. Attaché à mieux faire comprendre sa stratégie et ses engagements, il met à leur disposition une information complète, transparente et accessible. À travers le Club Premium, le Groupe multiplie les occasions privilégiées de rencontres pour faire connaître ses produits, son histoire et sa culture. ■

## UN DIALOGUE CHALEUREUX ET TRANSPARENT



### Les supports d'information les plus modernes

Pour répondre aux exigences de ses actionnaires, Pernod Ricard propose plusieurs supports d'information. Le site Internet [www.pernod-ricard.com](http://www.pernod-ricard.com) fournit en continu des informations sur l'actualité du Groupe et de ses marques, les principaux événements financiers et le cours de l'action. Une réflexion a été engagée pour améliorer son ergonomie dans un sens plus convivial. Sa refonte en 2012 devrait ainsi permettre de refléter davantage l'ambition d'un Groupe leader, engagé et responsable.

Depuis 1983, le magazine *Entreprendre* apporte des éclairages sur la stratégie du Groupe et traite en profondeur dans chaque numéro d'un thème particulier ; cette année, deux thèmes ont été à la Une : le formidable essor de nos marques en Amérique latine et la multiplication des nouveaux outils de gestion des ressources humaines au sein du Groupe. Diffusé en trois langues et distribué aux actionnaires et aux collaborateurs, le magazine *Entreprendre* illustre les métiers et les savoir-faire qui font la richesse de Pernod Ricard. Il donne aussi la parole à des personnalités extérieures. Cette année, des figures aussi diverses que Pascal Lamy, Directeur Général de l'OMC, ou Clive Woodward, entraîneur de rugby, champion du monde avec le XV de la Rose, ont apporté leur éclairage sur des sujets de réflexion qui animent le Groupe.

Troisième support de communication, le Rapport Annuel rend compte de manière très complète de l'exercice passé. Fidèle à sa volonté d'innover,

Pernod Ricard a été en 2009/2010 le premier groupe du CAC 40 à décliner son Rapport Annuel au travers d'une application iPad. Cette initiative est reconduite cette année, avec encore plus d'interactivité.

### Club Premium, un club culturel et convivial

La relation de confiance que Pernod Ricard entretient avec ses actionnaires s'épanouit dans la proximité. Créé en 2006, le Club Premium est le cadre de cette relation privilégiée. Ses 10 500 membres reçoivent trois fois par an la lettre d'information Premium. Ils disposent également d'un accès à un numéro vert, un email et un site dédiés, et se voient proposer de participer à de nombreuses manifestations. Ces occasions sont articulées autour de rencontres avec des spécialistes du Groupe, pour en comprendre les rouages et les enjeux. Aux visites de la Maison Martell ou des champagnes Perrier-Jouët et G.H.Mumm, s'est ajoutée cette année la découverte du domaine de Méjanès, en Camargue, lieu de culture expérimentale du riz pour la société Ricard. Sur le plan culturel, l'exposition consacrée à Paul Ricard au musée du Vieux Nîmes, *De la réclame à la publicité*, a offert une promenade dans le temps, quand celle du Centre Pompidou, *Paris-Delhi-Bombay*, choisissait de croiser les regards d'artistes contemporains et futuristes, indiens et français. La FIAC 2010 a été un autre temps fort. Toujours appréciés, les ateliers cocktails, encadrés par des barmen très créatifs, se sont poursuivis à Paris et en province.

### CALENDRIER ACTIONNARIAT

#### ■ 20.10.2011 :

Chiffre d'affaires du 1<sup>er</sup> trimestre et objectifs annuels 2011/2012

#### ■ 15.11.2011 :

Assemblée Générale Mixte 2010/2011

#### ■ 16.02.2012 :

Chiffre d'affaires et résultats du 1<sup>er</sup> semestre 2011/2012

#### ■ 26.04.2012 :

Chiffre d'affaires du 3<sup>e</sup> trimestre 2011/2012

BONNE  
PRATIQUE



### CONCERT POUR LES ACTIONNAIRES

Dans le cadre de sa politique de mécénat culturel, Pernod Ricard soutient les talents professionnels en devenir, accueillis au sein de l'orchestre-atelier OstinatO, dont il est partenaire depuis 2004. Pour clôturer la saison musicale, un concert privé exceptionnel a été donné le 17 juin au Studio de l'Opéra Bastille, à Paris, réunissant les musiciens d'OstinatO et les jeunes chanteurs de l'Atelier Lyrique de l'Opéra de Paris, auquel ont pu assister 250 actionnaires, membres du Club Premium.



**Pernod Ricard**

SOCIÉTÉ ANONYME  
AU CAPITAL DE 410 318 794,65 EUROS  
SIÈGE SOCIAL :  
12 PLACE DES ÉTATS-UNIS • 75783 PARIS CEDEX 16  
TÉL. : 33 (0)1 41 00 41 00 • FAX : 33 (0)1 41 00 41 41  
582 041 943 RCS PARIS

---

**Édité par la Direction de la Communication de Pernod Ricard, 12 Place des États-Unis, 75783 Paris Cedex 16, France.**

**Création, conception et réalisation :** Publicis Consultants | VERBE

**Crédits Photos :**

Couverture et série de portraits en pages 19, 23, 25, 27, 31, 33, 37, 41, 43, 47, 59, 63, 67, 79, 87, 93, 105, 107, 123 : Conseil, direction et coordination artistique Arts Affaires, © Denis Rouvre – Arts Affaires.

Pages 8, 10 du livret Essentiel et pages 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13, 48, 49, 74, 75, 76, 77, 112, 113, 114, 115 du Rapport Annuel : Nicolas Henry.  
Page 48 : Jean Chiscano. Page 57 : Sylvie Finochi.

---

**Des exemplaires du présent Document sont disponibles sur simple demande au siège du Groupe.**

---



Papier : Pernod Ricard s'est engagé à gérer de façon responsable ses achats de papiers. Le papier utilisé dans ce Rapport Annuel est certifié FSC (Forest Stewardship Council). Cette certification atteste du respect d'une série de principes et de critères de gestion forestière mondialement reconnue. L'objectif du FSC est de promouvoir une gestion des forêts du globe environnementalement responsable, socialement bénéfique et économiquement viable.



Portraits – Denis Rouvre