



99

Chiffre d'affaires

+ 14,4 %

Croissance interne

+ 6,2 %

Résultat opérationnel

+ 6,6 %

Résultat courant

+ 8,3 %

Création de valeur

54,7 M€

ENTRETIEN AVEC
 PATRICK RICARD
 PRÉSIDENT
 DIRECTEUR GÉNÉRAL

En ce début de millénaire, quelles sont vos ambitions en tant que 5^{ème} opérateur mondial du secteur vins et spiritueux ?

Figurer dans le peloton de tête de la profession, en termes de volumes et de rentabilité, tant par croissance interne que par acquisitions. Notre stratégie consiste à accroître notre portefeuille de spiritueux par l'adjonction de grandes marques à vocation mondiale partout où cela est possible, tout en maintenant une croissance interne forte, la meilleure de la profession. Nous acquérons également des marques locales solidement implantées sur leur marché domestique, destinées à asseoir et à rentabiliser nos réseaux propres pays par pays. Très souvent, ces marques disposent elles-mêmes d'un potentiel régional que le Groupe s'attache à valoriser. Par ailleurs, nous tirons profit de deux activités de diversification à croissance rapide et proches de notre cœur de

métier : les "préparations et boissons aux fruits" ainsi que la "distribution alimentaire de gros", qui présentent soit une rentabilité élevée soit un exceptionnel retour sur investissement. Ces actifs non stratégiques contribuent fortement à créer de la valeur pour nos actionnaires tout en constituant une réserve importante de capitaux.

Quel regard portez-vous sur l'exercice 1999 ?

Il se distingue avant tout par un fort développement de notre chiffre d'affaires (+ 14,4 %) et de nos résultats. Nous affichons une excellente santé malgré les effets de la crise asiatique, le contexte défavorable de l'Amérique du Sud et la suppression du duty-free à l'intérieur de l'Union Européenne. Au total, ce sont nos trois secteurs d'activité qui enregistrent de fortes hausses, sur tous les continents.

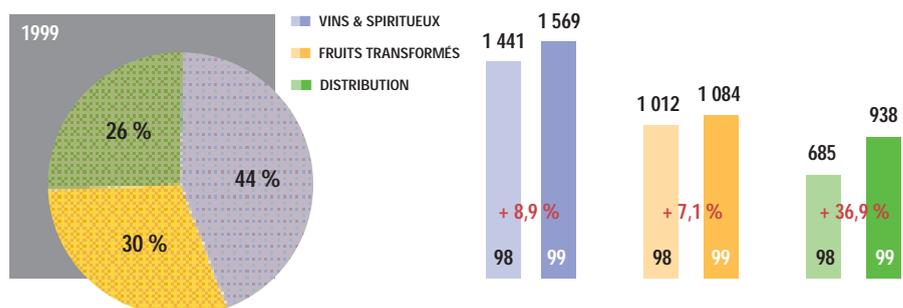
Aujourd'hui nos activités hors de France représentent plus de 70 % de notre chiffre d'affaires.

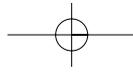
Comment expliquez-vous le succès de vos vins et spiritueux face à vos grands concurrents ?

Notre Groupe, en effet, progresse de façon significative sur tous ses marchés et sur tous les continents. Ce n'est pas par hasard : nous disposons du portefeuille de produits et marques le mieux diversifié de la profession correspondant parfaitement aux goûts, aux traditions et aux attentes des consommateurs du monde entier. Par ailleurs, notre réseau commercial se développe année après année : aujourd'hui 3 200 personnes vendent nos produits. Cependant, nous continuerons de concentrer 80 % de nos efforts commerciaux et publicitaires au développement d'un petit nombre de marques straté-

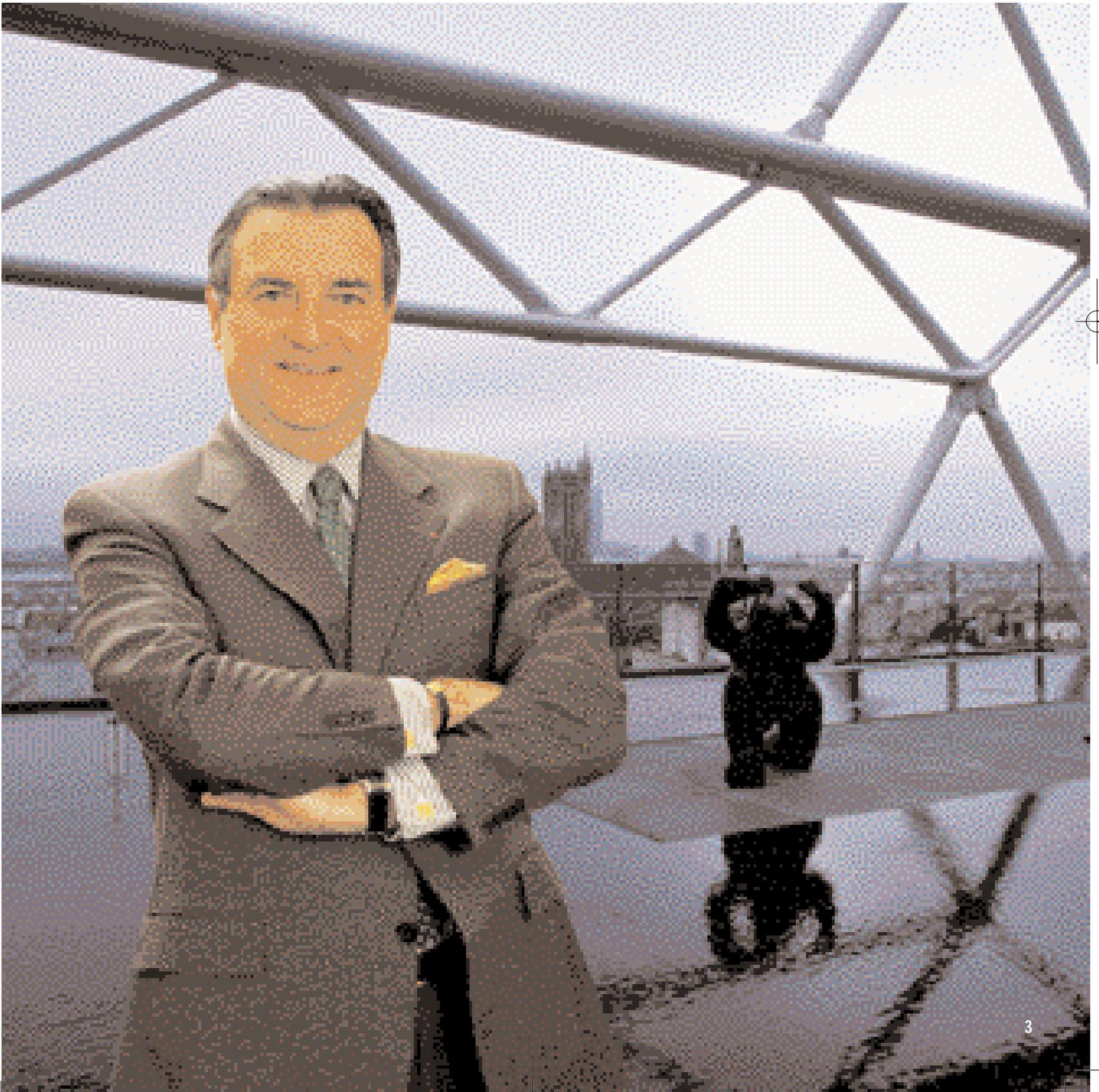
Chiffre d'affaires hors droits et taxes : 3 590 millions d'euros

VENTILATION PAR MÉTIER





“Une progression robuste qui confirme
nos choix stratégiques.”



ENTRETIEN AVEC
PATRICK RICARD
PRÉSIDENT
DIRECTEUR GÉNÉRAL

giques. Sept d'entre elles figurent au classement mondial des "millionnaires en caisses".

Est-ce que cela veut dire que bientôt nous consommerons tous les mêmes marques d'un bout à l'autre de la planète ?

Les goûts des consommateurs sont aussi liés à la diversité des cultures et des traditions. Ricard et Pastis 51 en France, Pacharan Zoco en Espagne, amers Becherovka et Ramazzotti en Allemagne et en Europe de l'Est sont particulièrement appréciés. Les Irlandais sont attachés à nos whiskeys (Powers, Paddy, Bushmills ou Jameson). De leur côté, les Américains sont fidèles à notre bourbon Wild Turkey et les Polonais à la vodka Wyborowa. Nos marques prioritaires sont toutes en croissance, en volumes et en parts de marché. C'est aussi le cas de nos principales marques régionales. Parallèlement le potentiel international de celles-ci est valorisé par l'appartenance au réseau mondial du

Groupe. C'est ainsi que le gin espagnol Larios est devenu la deuxième marque du Groupe en volume et le premier gin de la zone euro. Ramazzotti réalise la meilleure croissance des spiritueux en Allemagne où ses volumes sont plus importants qu'en Italie. Les exemples de cette vivacité régionale sont nombreux.

Quels ont été les points forts de l'activité " fruits transformés" en 1999 ?

Ce pôle, c'est-à-dire les "préparations" et les "jus et boissons aux fruits", réalise 30 % de notre chiffre d'affaires. C'est un secteur en expansion. Malgré un contexte difficile, notamment en Europe de l'Est, SIAS-MPA, déjà leader mondial des préparations aux fruits, progresse fortement en volume (+ 8 %) par croissance interne et aussi grâce aux acquisitions réalisées en 1998. Nous disposons désormais de 22 implantations industrielles à travers le monde.

Notre développement est plus opportuniste pour les "jus et boissons" et s'apprécie pays par pays. Il faut ainsi sou-

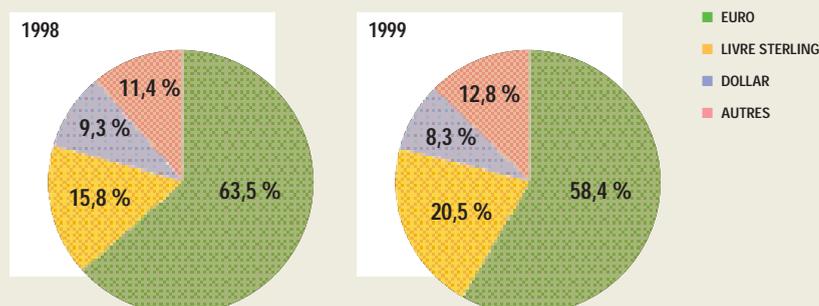
ligner en France le record historique de Pampryl (+ 26 %). En Argentine, Minerva réalise une très belle progression malgré la crise économique qui impacte la consommation. A l'avenir, il faudra aussi compter avec la gamme de jus de fruits Fortuna élaborés par la société Agros en Pologne.

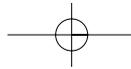
Après plusieurs mois d'incertitude, la cession d'Orangina a été repoussée par les pouvoirs publics. Comment envisagez-vous l'avenir de la marque ?

La société vient de réaliser son meilleur exercice de la décennie, en dépit des incertitudes qui ont affecté son activité. Elle démontre ainsi sa motivation à demeurer au cœur de notre dispositif "boissons sans alcool" ainsi que son potentiel de croissance. Nous ferons tout ce qui nous est possible pour favoriser le développement d'Orangina en France et sur le marché international qui représente 1/3 de nos volumes. De même, nous avons suspendu la cession de Yoo-Hoo aux Etats-Unis.

Chiffre d'affaires hors droits et taxes : 3 590 millions d'euros

VENTILATION PAR DEVISE





Vous êtes désormais un acteur important sur les marchés britanniques et irlandais en tant que distributeur de gros. Est-ce une nouvelle vocation pour le Groupe ?

Marginale à l'origine, lorsque nous avons acquis BWG avec les autres actifs d'Irish Distillers, la Distribution est devenue un pôle de diversification du Groupe. Ce secteur a réalisé une progression de son chiffre d'affaires de 37 %, en 1999, due à une bonne croissance interne (+ 6,1 %) de l'activité ainsi qu'à l'impact des acquisitions. Nous détenons 25 % du marché dans les deux Irlande mais seulement 5 % en Grande-Bretagne où nos possibilités de croissance par acquisitions sont très importantes. Rappelons que BWG, notre filiale spécialisée, nous apporte l'un des meilleurs retours sur investissement du Groupe.

Comment se présente l'exercice 2000 ?

Grâce à l'effet "Millenium", les stocks chez nos clients à la fin de l'année étaient faibles. Cela influencera favorablement l'exercice 2000. Par ailleurs, l'arrivée de nouvelles marques dans notre portefeuille international est très atten-

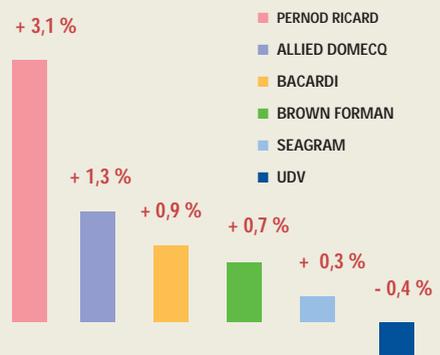
due par notre réseau. Enfin, la conjoncture économique favorable fait que je suis très optimiste.

Le cours du titre Pernod Ricard ne reflète ni vos succès ni votre optimisme. Comment réagissez-vous face à la faible performance de 1999 ?

Le cours de l'action Pernod Ricard constitue, en effet, une forte déception. Bien sûr, l'incertitude sur la cession d'Orangina a pesé. Mais, comme l'ensemble du secteur boisson (et au delà agroalimentaire), avec lequel nous nous comparons favorablement, nous avons surtout pâti de la concentration des capitaux des investisseurs sur les valeurs technologiques. Il demeure que notre prospérité n'est pas virtuelle : notre solide fondement industriel, notre capacité d'innovation, notre réservoir de talents, nos performances commerciales, notre portefeuille exceptionnel de marques à fort potentiel, nos résultats, tout cela constitue de robustes atouts. Je suis donc convaincu que les investisseurs reviendront quand ils seront à nouveau à la recherche de valeurs aux performances sûres et régulières. ■

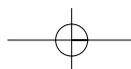
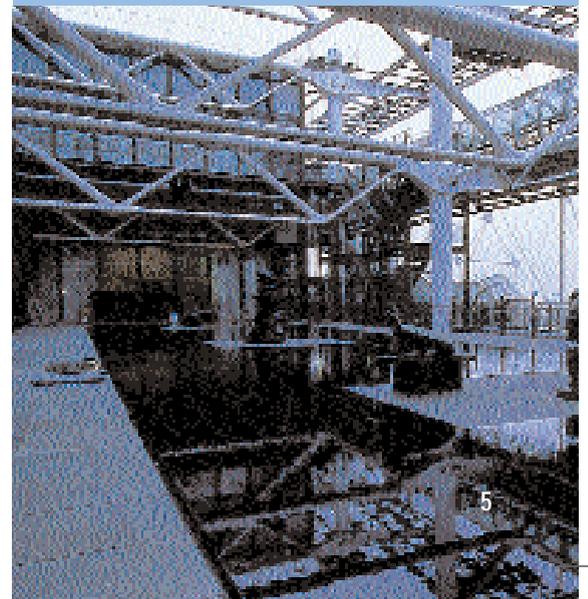
Patrick Ricard

Meilleure croissance du secteur en volume (source Impact International)



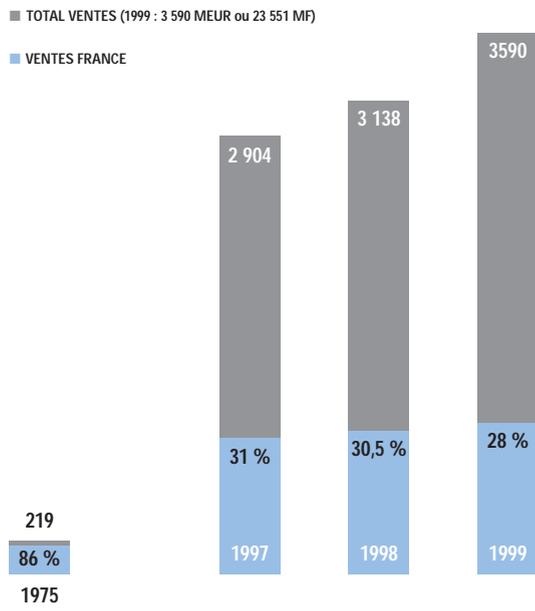
TOUS LES SPIRITUEUX DU GROUPE EN PROGRESSION

- 28 millions de caisses :**
- Anis + 1 %
 - Alcools blancs + 9 %
 - Whisky + 3 %
 - Amers + 12 %

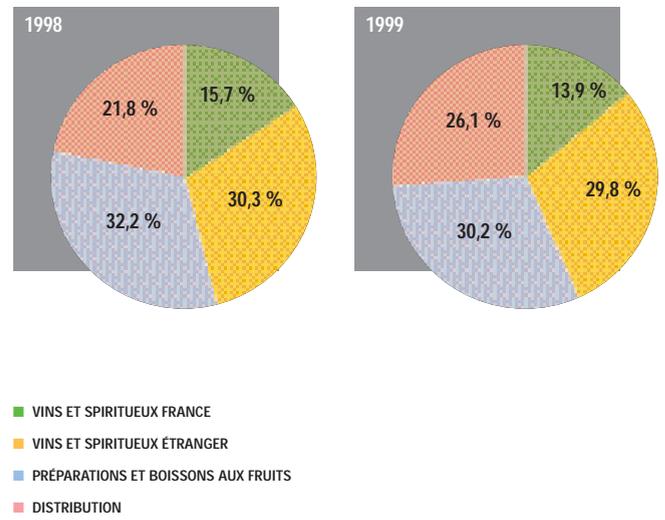


CHIFFRES CLÉS

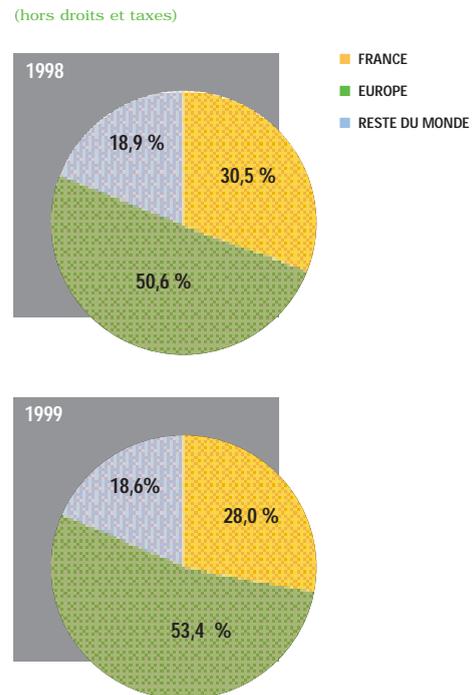
Chiffre d'affaires consolidé (hors droits et taxes, en millions d'euros)



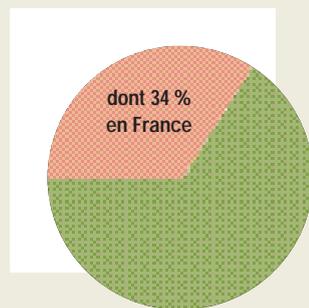
Chiffre d'affaires par secteur (hors droits et taxes)

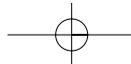


Chiffre d'affaires par zone géographique (hors droits et taxes)



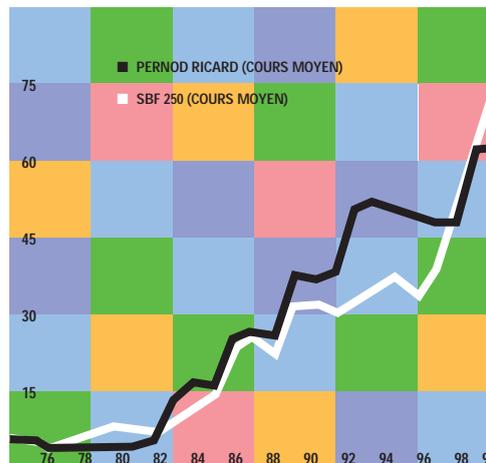
Effectifs 1999 : 14 077





Cours de l'action (en euros)

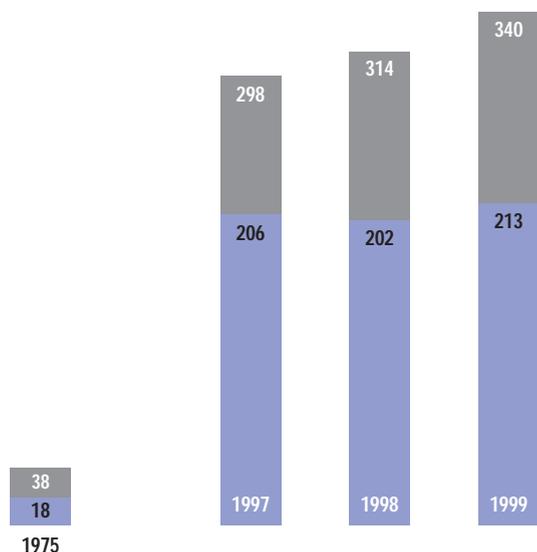
CAPITALISATION BOURSIÈRE AU 31/12/99 : 3.203 MEUR (OU 21.009 MF)



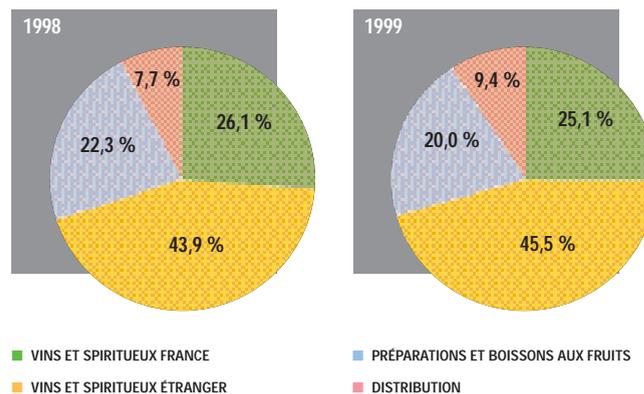
Résultat consolidé (en millions d'euros)

■ RÉSULTAT COURANT CONSOLIDÉ (1999 : 340 MEUR ou 2 231 MF)

■ RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ PART DU GROUPE (1999 : 213 MEUR OU 1 399 MF)

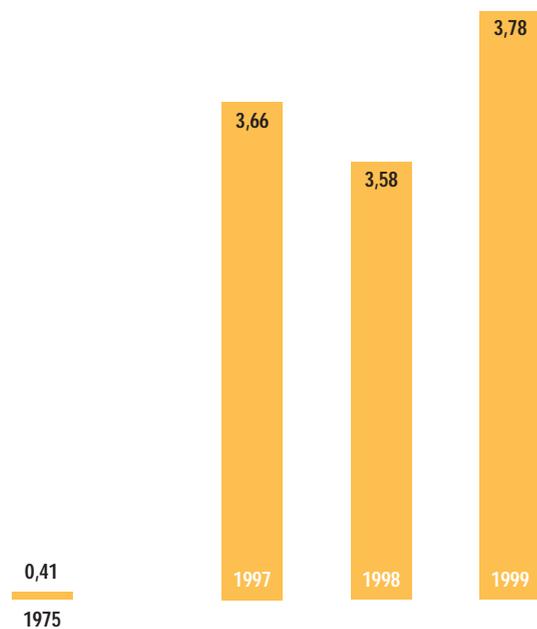


Résultat opérationnel par secteur



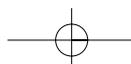
Résultat net part du Groupe ajusté par action (en euros)

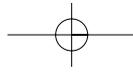
1999 : 3,78 EUR (ou 24,81 F)



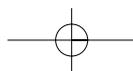
Dividende net ajusté par action (en euros)

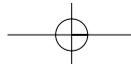
1999 : 1,60 EUR (ou 10,49 F)





LES MARQUES



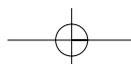


- **ANISÉS** : Ricard*, Pastis 51*, Pernod, Mini, 8 Hermanos, Alaska, Sambucca Ramazzotti.
- **WHISKIES** : Clan Campbell*, Jameson*, Wild Turkey, Aberlour, White Heather, Edradour, House of Lords, Bushmills, Paddy, John Power, Royal Canadian.
- **EAUX DE VIE** : Cognac Bisquit, Renault, Calvados Busnel, Armagnac Marquis de Montesquiou, Eaux-de-vie Cusenier et la Duchesse, Brandy Dorville, Ararat (brandy arménien).
- **ALCOOLS BLANCS** : Rhum Havana Club*, Gin Larios*, Vodka Altai, Cork Dry Gin, Zubrowka, Wyborowa*, Tequila Viuda de Romero.
- **AMERS** : Suze*, Amaro Ramazzotti, Becherovka*.
- **LIQUEURS** : Soho, Royal Dutch Advocaat, Liqueurs Cusenier, Eoliki, Zoco, Dita.

* L'une des 9 marques de spiritueux du Groupe commercialisées à plus d'un million de caisses (de 9 litres) .

- **APÉRITIFS À BASE DE VIN ET VINS DOUX NATURELS** : Dubonnet, Ambassadeur, Cinzano**, Byrrh, Américano, Vabé, Bartissol, Porto Cintra, Kuei Hua Chen Chiew.
- **VINS DU MONDE** : Australie (Jacob's Creek, Wyndham Estate), Argentine (Etchart, Rio de plata), Chili (Terra Andina), Chine (Dragon Seal), Afrique du Sud (Long Mountain), France (Alexis I, Fontenoy, Premier de Lichine), Espagne (Palacio de la Vega).
- **VINS PÉTILLANTS** : Canei, Café de Paris, Maison, Carrington, Chamei.
- **BOISSONS FAIBLEMENT ALCOOLISÉES** : Pernod Hex, Suze Tonic, Two Dogs, Wild Turkey and Cola, West Coast Cooler.
- **CIDRES** : Loïc Raison, La Cidraie, Duché de Longueville, Flagger, Dagan, E 33.
- **BOISSONS SANS ALCOOL** : Pampryl, Yoo-Hoo, Orangina, Brut de Pomme, Ricqlès, Pacific, Pam Pam, Banga, Champomy, Minerva, Agruma.

** En France.



ENTRETIEN AVEC
 THIERRY JACQUILLAT,
 DIRECTEUR GÉNÉRAL
 DU GROUPE

Résultat courant + 8,3 %, résultat opérationnel + 6,6 %, résultat net + 5,5 % : c'est l'une des meilleures croissances de la profession, l'exercice 1999 doit-il être lu comme un succès sur toute la ligne ?

Nous devons ces résultats à notre capacité à créer de la valeur ainsi qu'au formidable potentiel de nos marques, et à la motivation de nos équipes, à la fois dans notre cœur de métier et dans nos activités de diversification. Derrière les succès opérationnels, vous remarquerez cependant la constance de notre ligne stratégique qui continue de porter ses fruits.

Dans notre cœur de métier, les vins et spiritueux, celle-ci consiste d'une part à rechercher la meilleure croissance interne (+ 5,9 % cette année) et d'autre part à nous développer par acquisition, en intégrant de nouvelles structures, de nouvelles marques. Elles nous permettent de développer la pénétration de nos marques stratégiques, pays par pays, en appuyant nos réseaux sur des marques locales fortes qui constituent leur socle de rentabilité. En 1999, vous constaterez que la rentabilité de ce secteur progresse fortement (+ 7,4 %, dont une excellente croissance interne : + 5,9 %), particulièrement sur les marchés d'exportation (+ 10,3 %) qui assurent désormais 45,5 % du résultat opérationnel consolidé. Au total, les vins et spiritueux représentent 44 % de notre activité mais 71 % de nos profits.

Parmi les grandes réussites de l'année, il faut insister sur le secteur de la distribution qui représente 26% de notre chiffre d'affaires et dont le résultat opérationnel augmente de + 30,6 %, en grande partie grâce aux acquisitions réalisées en Grande-Bretagne.

En revanche, notre activité "fruits transformés" (30 % du chiffre d'affaires) connaît un recul de sa rentabilité opérationnelle, en raison du renchérissement du coût des matières premières des préparations aux fruits que nous n'avons pas pu répercuter. La progression des volumes est cependant satisfaisante et le profit opérationnel des jus et boissons aux fruits progresse de son côté de 11,7 %, dont une croissance interne de + 10,2 %.

Vous avez annoncé plusieurs acquisitions dans le secteur vins et spiritueux, notamment à l'Est.

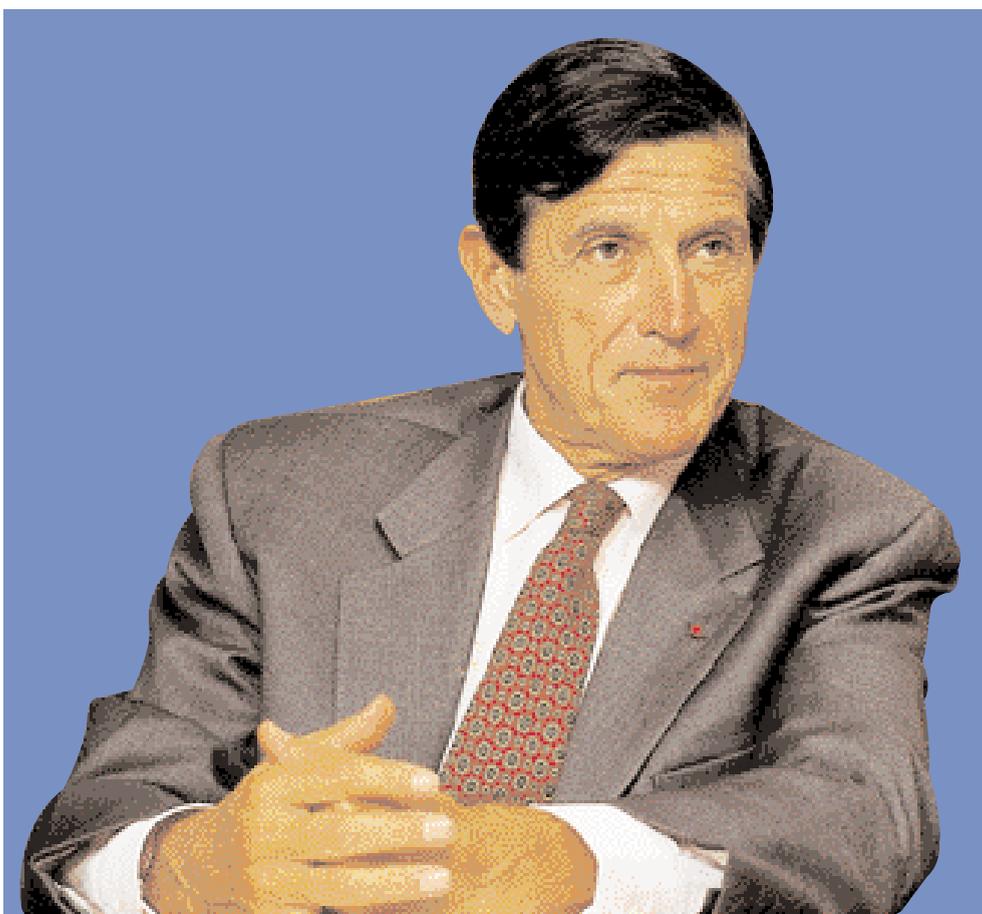
Nous avons, en effet, étoffé notre portefeuille de grandes marques en prenant le contrôle opérationnel de la société polonaise Agros qui détient la propriété des vodkas Wyborowa et Zubrowka sur le marché international. Nous introduirons ces marques prestigieuses dans notre réseau au cours de l'exercice 2000 et nous nous porterons candidat à l'acquisition de nouveaux moyens de production et de distribution en Pologne, lorsque les autorités auront lancé leur programme de privatisation.

Notre développement à l'est de l'Europe s'appuie également sur Becherovka, une liqueur amère tchèque, élaborée par Jan Becher, dont nous avons réuni la marque à l'international, en rachetant les droits en Allemagne et dans un certain nombre de pays. La dernière phase de la privatisation de Jan Becher se déroulera prochainement. Nous sommes également très optimistes sur les brandies arméniens Ararat et Nairi que nous venons de relancer en Russie, en Ukraine et en Biélorus, après avoir confirmé notre option d'achat de la Yerevan Brandy Company au gouvernement arménien. Dans la même région, nous avons procédé à l'acquisition de GWS, le principal producteur et exportateur de vins géorgiens. Il s'agit, pour ces deux opérations, de nous renforcer sur le marché russe où les brandies arméniens et les vins géorgiens sont particulièrement appréciés.

Par ailleurs, car nous ne nous cantonnons pas à l'Europe, nous venons d'acquies au Mexique une tequila qui manquait à notre portefeuille : Viuda de Romero. Nous comptons doubler les volumes dès la 1ère année. Enfin, nous avons démarré la production en Inde de spiritueux de type occidental, notamment un rhum et un whisky, et créé des filiales dans les Pays Baltes et en Afrique.

Outre l'entrée dans notre portefeuille de marques prestigieuses, ces acquisitions permettent la création ou le renforce-

“Saisir toutes les opportunités de développement.”



ment de notre implantation propre dans ces pays. Celle-ci est essentielle au développement de nos grandes marques internationales.

Et pour la distribution de gros ?

Dans ce secteur, notre filiale BWG dispose d'un savoir-faire spécifique, notamment dans le marketing des enseignes, la formation des franchisés et la concentration des achats qui lui permet d'obtenir de meilleurs résultats que la concurrence. Nous approvisionnons un réseau de franchisés et de détaillants indépendants, en majorité des superettes de proximité, un secteur florissant en Irlande et au Royaume-Uni, car il correspond bien au mode de vie et à l'urbanisation.

Si nous sommes déjà un opérateur majeur en Irlande du Nord et du Sud, nous continuerons de rechercher des opportunités de croissance externe en Grande-Bretagne. C'est ainsi qu'en 1999, nous avons acquis trois nouvelles filiales en Angleterre dont l'une est grossiste en boissons.

Quels efforts consacrez-vous à l'innovation ?

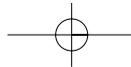
Nous investissons chaque année environ 1 % de notre chiffre d'affaires en recherche et développement et dans ce domaine également, nous sommes à la pointe de la profession. Parmi les innovations les plus récentes, la

■ CASH FLOW/INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS ET FINANCIERS (en MEUR)

	1999	1998	1997
Cash Flow (CAF)	303,2	315,7	287,7
Investissements industriels et financiers	252,9	242,2	221,5
	1,20	1,30	1,30

■ DETTES NETTES/FONDS PROPRES (en MEUR)

	1999	1998	1997
Dettes nettes	758,0	677,0	573,2
Fonds propres	2 119,2	1 879,0	1 823,6
	35,8 %	36,0 %	31,4 %



■ CRÉATION DE VALEUR DANS LE GROUPE (en M€)

	1998	1999	Variation
Résultat opérationnel après IS	275,9	285,2	9,3
Capitaux employés moyens	2 765,6	3 033,9	
• Coût des capitaux	223,9	230,5	6,6
• Taux	8,1 %	7,6 %	
Création de valeur	52,0	54,7	2,7

conception de Soho (Dita), la mise au point de la technique de la haute pression appliquée aux fruits réfrigérés ("fraîchement pressé" de Pampryl) ou encore celle du "PAN" (brevet Pernod Ricard), nouveau matériau ultra léger qui possède les principales propriétés du verre.

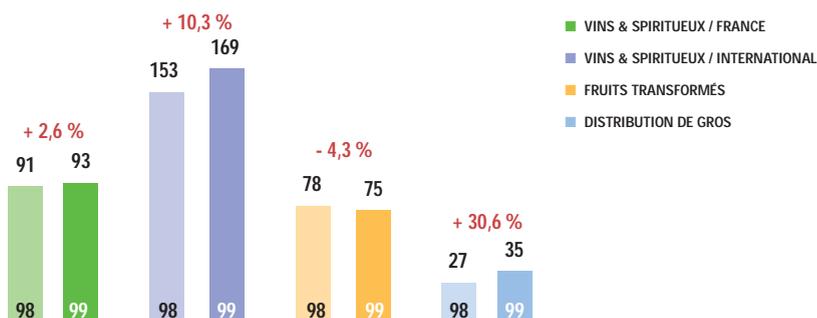
Désormais, 70 % de l'activité de Pernod Ricard est réalisée hors de France. Ce changement d'échelle ne risque-t-il pas de brouiller les valeurs du Groupe ?

Etre un groupe mondial ne voue pas à perdre ses repères. Aujourd'hui, l'international représente près des 3/4 de notre activité et nous sommes directement présents dans plus de 70 pays, avec une soixantaine de centres de production en dehors de France. Dans chacun de ces pays, nous sommes

fiers des racines de nos marques, de leur histoire et de notre patrimoine commun, forcément multiculturel et que nous souhaitons partager. La première de nos valeurs est, en effet, la convivialité. Une autre de nos aspirations est l'excellence que nous poursuivons dans tous les domaines : recherche de pointe, qualité des produits, performances commerciales, épanouissement personnel. Dans tous ces domaines, nous nous enrichissons de nos expériences mutuelles et de nos différences dont nous faisons bénéficier nos consommateurs et nos actionnaires.

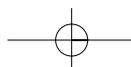
Les sociétés que nous acquérons partagent souvent les mêmes valeurs ou les adoptent sans difficultés. L'un de nos atouts est en effet cette formidable capacité à accueillir et intégrer de nouvelles filiales et leurs équipes. ■

Résultat opérationnel : 372 millions d'euros



■ LES ACQUISITIONS ET CRÉATIONS DE FILIALES EN 1999

- Acquisition de 37 % du capital de la société polonaise Agros, principal opérateur du secteur alimentaire du pays et détenteur des droits à l'international des principales vodkas polonaises dont les fameuses Wyborowa et Zubrowka, la vodka à l'herbe de bison.
- Réunification de la marque Becherovka au sein de la société Jan Becher, grâce au rachat des droits dans plusieurs pays, notamment l'Allemagne. Désormais, la marque du célèbre amer tchèque est uniquement commercialisée à travers le réseau mondial de Pernod Ricard.
- Levée de l'option d'achat de la Yerevan Brandy Company. La société arménienne élabore une gamme complète de brandies et vise 80 % du marché russe.
- Acquisition en Angleterre de Saxton ("delivered business"), Bargain Booze (grossiste en boissons) et de T&A Symonds ("delivered business").
- Le soleil de Mexico brille pour le Groupe qui acquiert la Tequila Viuda de Romero, une eau-de-vie AOC élaborée à partir des meilleurs agaves bleus, dans le village même de Tequila.
- Arrivée dans le Groupe de GWS, vins géorgiens, de GPR Eesti, et création de PR Latvia dans les pays baltes, acquisition d'United Agencies en Inde, création de PR South Africa (Zimbabwe et Mozambique) et de PR Chile.
- Conflit sur la propriété de la marque Havana Club aux Etats-Unis. L'Union Européenne saisit l'OMC pour faire annuler la section 211, une loi américaine qui interdit aux tribunaux de protéger une marque ayant appartenu à des exilés cubains, même lorsque celle-ci a été abandonnée.



LE MONDE

Le monde Pernod Ricard

Numéro 1 des vins et spiritueux dans la zone Euro, leader mondial pour les préparations aux fruits, le Groupe Pernod Ricard réalise désormais deux tiers de son activité hors de France. L'Europe a pris une place prépondérante en 1999, en raison de la progression des activités de distribution.

Les 14 000 collaborateurs du Groupe évoluent dans une structure décentralisée dont chaque composante vit en osmose avec son marché. Les principales sociétés (Irish Distillers, Ricard,

Pernod, CSR-Pampryl, Campbell Distillers, Orlando Wyndham, Austin Nichols) ainsi que Pernod Ricard Europe, Pernod Ricard Amériques, Pernod Ricard Asie et Pacifique sont directement rattachées au siège. Elles gèrent leur réseau de filiales et la politique de leurs marques dans le monde.

Sias-MPA, numéro un mondial sur son marché, dispose de filiales et de centres d'élaboration sur tous les continents. BWG concentre son activité de distribution de gros sur l'Irlande (25 % de part de marché) et au Royaume Uni. ■

■ PERNOD RICARD EN EUROPE

- **Premier producteur de vins et spiritueux et de préparations de fruits (dans la zone euro)**
- **Premier producteur en France, Irlande, Espagne, Arménie, Géorgie...**
- **Premier exportateur de vodka polonaise...**

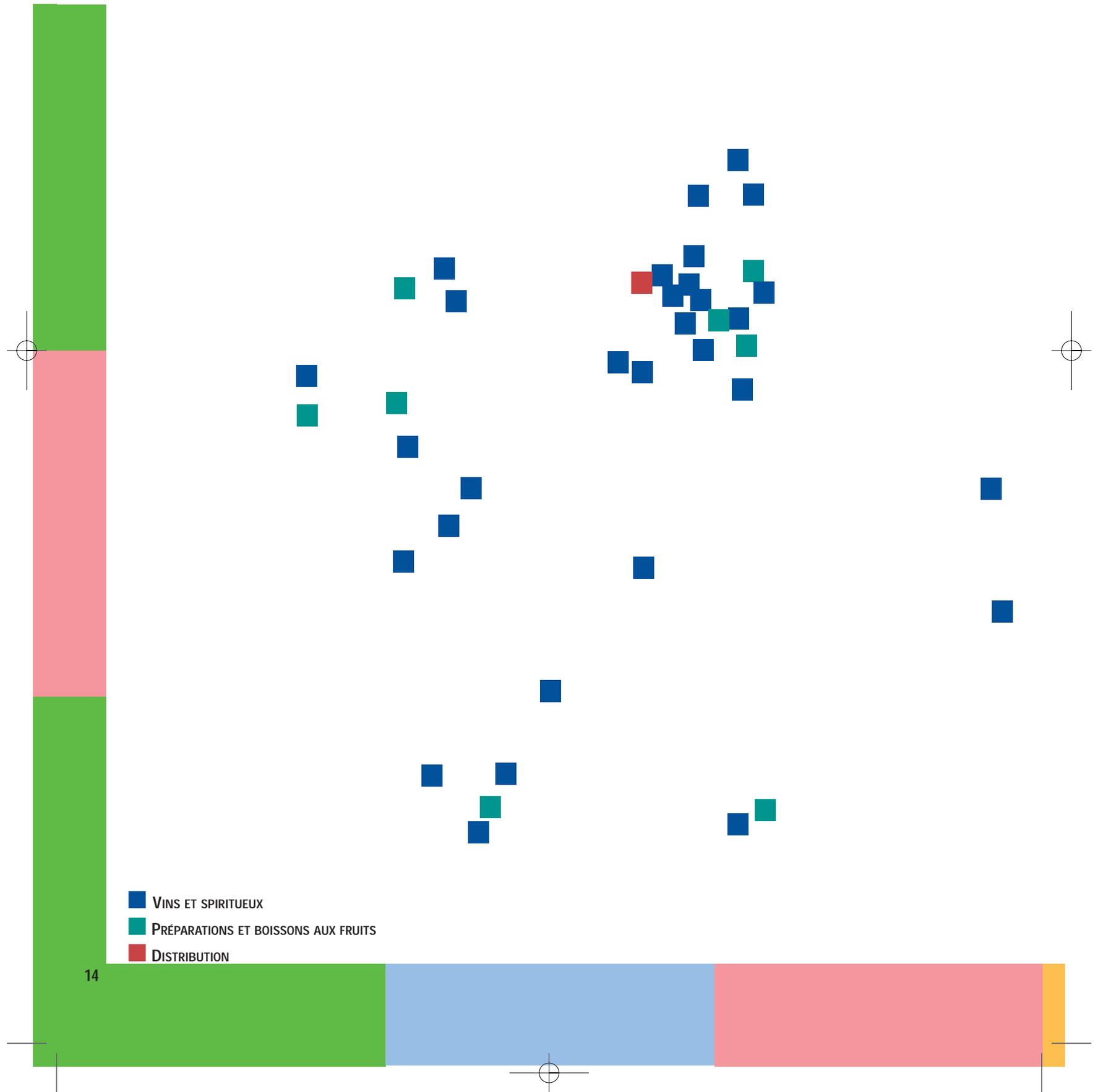
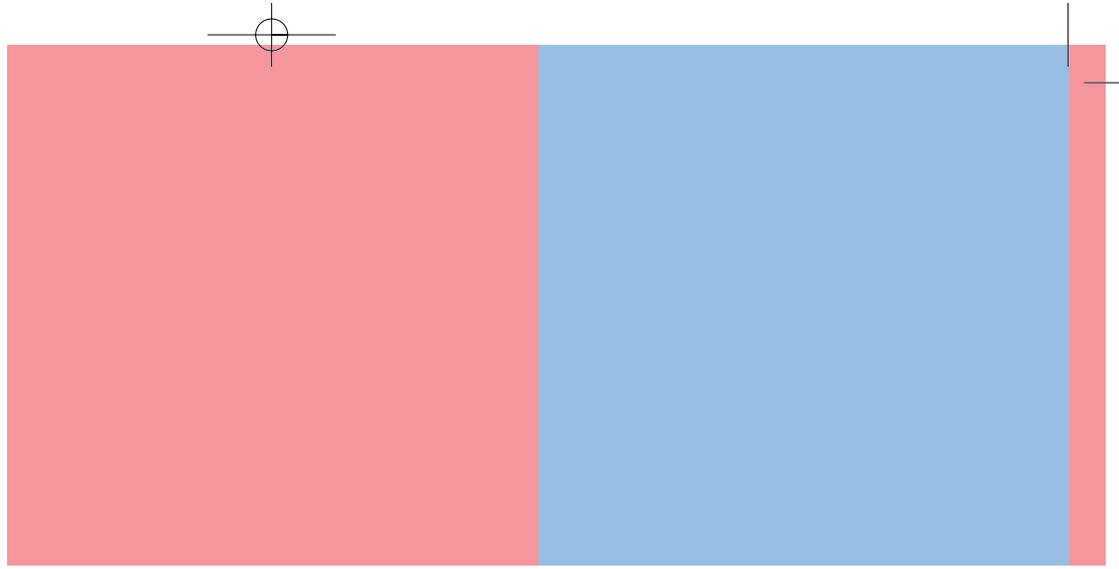
■ PERNOD RICARD EN AUSTRALASIE

- **Première marque de vin en Australie**
- **Producteur de vin en Chine**
- **La croissance la plus rapide des spiritueux importés au Japon avec Dita.**

■ PERNOD RICARD EN AMÉRIQUE

- **n° 1 des préparations de fruits**
- **n° 1 pour le rhum cubain**
- **n° 1 pour le bourbon premium**
- **n° 1 pour les boissons chocolatées aux USA**
- **Producteur de tequila au Mexique...**
- **...et l'un des principaux producteurs de spiritueux, de vins et de boissons sans alcool en Argentine.**

LE MONDE



PERNOD RICARD AMERICAS	100 %	PERNOD RICARD AUSTRALIA	
PR Argentina (Argentine)	100 %	(AUSTRALIE)	100 %
El Muco Bebidas (Venezuela)	100 %	Orlando Wyndham	97,9 %
PR Canada (Canada)	100 %	Two Dogs	100 %
PR Chile (Chili)	100 %	Orlando Wyndham New Zealand	100 %
PRC Diffusion (Caraïbes)	100 %		
PR Mexico (Mexique)	100 %	PERNOD RICARD ASIA	100 %
Pramsur (Uruguay)	100 %	Beijing Pernod Ricard Winery (Chine)	65 %
PR Colombie	100 %	Casella Far East (Hong Kong)	100 %
PR Brasil (Brésil)	100 %	Casella Taiwan (République de Chine)	100 %
		Dragon Seal (Chine)	53 %
AUSTIN NICHOLS (USA)	100 %	Perising (Singapour)	100 %
Boulevard Distillers (USA)	70 %	Perithai (Thaïlande)	100 %
Yoo-Hoo Industries (USA)	100 %	Pernod Ricard Japan (Japon)	100 %
		PRK Distribution (Corée)	100 %
HAVANA CLUB INTERNATIONAL	50 %	UNITED AGENCIES LTD (INDE)*	74 %
		PERICEYL (SRI LANKA)*	50 %
WORLD BRANDS DUTY FREE		YEREVAN BRANDY COMPANY	
(GRANDE-BRETAGNE)	100 %	(ARMENIE)*	100 %
CAMPBELL DISTILLERS		AGROS (POLOGNE)*	37 %
(GRANDE-BRETAGNE)	100 %		
Caxton Tower (G.B.)	100 %	SIAS-MPA	100 %
		Flavors From Florida (USA)	100 %
IRISH DISTILLERS GROUP (Irlande)	100 %	Ramsey Laboratories (USA)	100 %
Pernod Ricard South Africa (Afrique du Sud)	100 %	SIAS Regional (Argentine)	67 %
BWG (Irlande)	100 %	SIAS Mex (Mexique)	100 %
		SIAS Port (Mexique)	100 %
PERNOD	100 %	SIAS-MPA	100 %
Cusenier/Crus et Domaines de France	100 %	DSF (Allemagne)	60 %
		San Giorgio Flavours (Italie)	100 %
RICARD	100 %	SIAS Bohemia (République Tchèque)	100 %
Galibert & Varon	99,9 %	SIAS Foods UK (Grande-Bretagne)	100 %
Renault Bisquit	100 %	SIAS Polska (Pologne)	93,1 %
		YB SIAS (Autriche)	50 %
PERNOD RICARD EUROPE		Italcanditi (Italie)	54,3 %
WINES & SPIRITS	100 %	Sias Flavo Foods (Afrique du Sud)	75 %
Brand Partners (Norvège)	50 %	SIAS-MPA	100 %
Epom (Grèce)	95 %	SIAS-France	100 %
IGM Deutschland (Allemagne)	100 %	SIAS-MPA	100 %
Perau Associates (Suède)	100 %	SIAS Australia (Australie)	100 %
Perisem (Suisse)	100 %	SIAS-MPA	100 %
PR Austria (Autriche)	100 %	SIAS Korea (Corée)	95,6 %
PR Belux (Belgique)	100 %	South Pacific Foods (Fidji)	100 %
PR Larios (Espagne)	100 %	SIAS (Dachang-Chine)	70 %
PR Nederland/Cooymans (Pays-Bas)	100 %	CSR PAMPRYL	99,2 %
PR Rouss (Russie)*	100 %	CFP ORANGINA	100 %
Ramazzotti (Italie)	100 %		
Somagnum (Portugal)	95,5 %		
World Brands Denmark (Danemark)	100 %		
World Brands Finland (Finlande)	100 %		
Alvita (République Tchèque)	100 %		
PR Afrique - Proche-Orient			
(Côte d'Ivoire-Cameroun)	100 %		

* NON CONSOLIDÉ EN 1999





Vins & Spiritueux

Dans le petit cercle des boissons, appréciées dans le monde entier, figurent la vodka, le whisky, le rhum, le gin, l'anis et les vins. Dans chacune de ces grandes familles, Pernod Ricard possède des marques à vocation mondiale dont la forte personnalité séduit les consommateurs par millions. Aussi, ses sept marques millionnaires en caisses (sans compter Becherovka et Wyborowa non consolidées) constituent 2/3 du volume des vins et spiritueux du Groupe.

Et les 20 marques principales du Groupe dans ce domaine affichent la plus forte progression en volumes de la profession, 4 %. C'est donc le cœur du métier de Pernod Ricard qui a le vent en poupe, dans toutes les régions du monde.

VINS
& SPIRITUEUX

La vigueur de l'anis : Ricard + 140 000 caisses en 1999

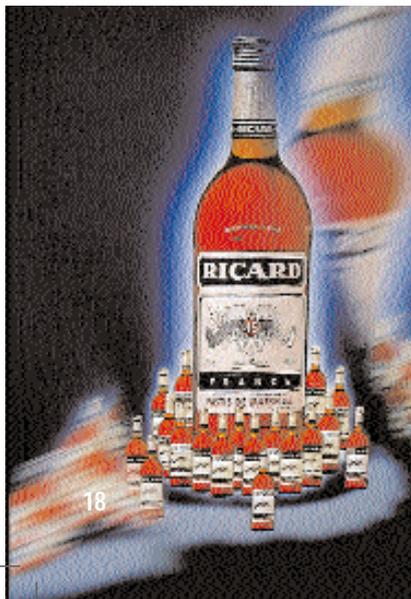
Toujours en phase d'ascendance sur leurs marchés traditionnels, les anisés riment de plus en plus fréquemment avec export. Ils représentent aujourd'hui 38 % des volumes de spiritueux de Pernod Ricard malgré la progression rapide des autres catégories du Groupe.

Ricard tient fermement son rang de troisième marque la plus vendue dans le monde, et leader en France, en Belgique, au Luxembourg et en Suisse. Quant à la deuxième marque française de spiritueux, c'est encore un anis du Groupe, Pastis 51, qui se place dans le peloton des quarante meilleures ventes mondiales de spiritueux. Pernod, l'anis le plus ancien du Groupe, est aujourd'hui présent dans 150 pays. En Grèce, l'Ouzo Mini, distillé sur l'île de Lesbos est devenu leader sur son marché domestique. On apprécie également la Sambuca

Ramazotti en Italie, au Canada, et 8 Hermanos en Argentine.

Les anis, notamment Ricard, 51 et Pernod affichent donc toujours une pleine et belle vigueur. Les amateurs traditionnels en Europe du Sud, en Belgique et en Afrique, les préfèrent additionnés d'eau bien fraîche, à toute heure de la journée et de plus en plus souvent en soirée. Dans le reste du monde on les consomme aussi allongés de soda, de jus de fruit ou encore en cocktail. Ils sont devenus oiseaux de nuit en Grande-Bretagne, en Allemagne ou au Canada.

En France, alors que le marché progresse légèrement, Pernod Ricard progresse encore plus vite et réalise 55 % des ventes du segment. Les consommateurs plébiscitent ainsi des marques qui n'ont jamais déçu et savent encore surprendre, des marques à la qualité constante et irréprochable. ■



■ LES ANISÉS PROGRESSED EN FRANCE ET À L'EXPORT

RICARD : + 2 %

- **Première marque en France, Belgique, Luxembourg**
- **+ 140 000 caisses dont 50 % en France**
- **PASTIS 51 : stable**
- **Deuxième marque française (2,3 millions de caisses)**





VINS
& SPIRITUEUX

Whiskies : la carte de l'authenticité

Scotch (malt ou blended), whiskey irlandais, bourbon, tous les whiskies du Groupe connaissent le succès. Une tendance de fond, sur tous les continents, pour des marques qui jouent avant tout la carte de la qualité, de l'authenticité et de la diversité. En France, l'un des principaux pays consommateurs de whiskey, le Groupe détient désormais 10 % du marché et réalise par ailleurs 25 % des ventes des spécialités (malt, Irish, bourbon).

Tradition scotch : Campbell gagne 8 %

Clan Campbell, scotch étendard de Pernod Ricard, gagne 8% en volume, ce qui constitue la meilleure progression mondiale des whiskies depuis 3 ans. Il devient N°1 en France, grâce à sa solide implantation dans le secteur des bars et des restaurants. Aberlour, la qualité faite malt, progresse de 7 % dans le monde ; c'est la meilleure croissance des malts. Il se hisse à la première place des malts en France. Logique lorsqu'on sait que le single malt Aberlour 10 ans d'âge a été consacré meilleur whisky du monde par un jury international.

What's the Rush ? + 15 % en France pour le whiskey d'Irlande

Les whiskies irlandais ont le vent en

poupe depuis plusieurs années. Ils progressent de 15 % sur le marché français. Jameson représente à lui seul 50 % des volumes de ce marché et les autres marques du Groupe 30 %. Jameson progresse de 10 % dans le monde, notamment aux Etats-Unis, si l'on exclut le secteur duty-free dont la disparition à l'intérieur de l'Union Européenne lui fait perdre 120 000 caisses, soit 10 % de ses volumes. Seul single malt irlandais, élaboré dans la plus ancienne distillerie du monde, Bushmills affiche avec singularité une forte personnalité qui séduit des amateurs plus nombreux, comme le prouvent les 500 000 caisses commercialisées en 1999. Paddy, le whiskey des jeunes adultes en Irlande, connaît également une augmentation notable, et représente désormais 270 000 caisses.

Le Bourbon repart en force : + 10 % aux USA

Franc succès pour Wild Turkey, bourbon du Kentucky, après l'intégration de sa distribution dans le réseau du Groupe aux Etats-Unis et au Japon : la marque connaît une forte progression dans ces deux pays. Au plan mondial ses volumes progressent de + 3 %, en dépit de l'abolition du duty-free intra-européen qui lui coûte une importante perte de ses volumes. ■



■ **SUCCÈS DES WHISKIES
DU GROUPE EN FRANCE**

- 10 % du marché
- 25 % du segment "malts, bourbons, irish"
- Irish whiskeys, meilleure progression du marché

■ **JAMESON : + 10 % (hors duty-free)**

- Europe : + 10 %
- Amériques : + 12 %
- Reste du monde : + 7 %

■ **WILD TURKEY : + 3 %**

- N° 1 des bourbons "premium" dans le monde
- Reprise de la distribution aux USA (+ 10 %) et au Japon (forte croissance)

■ **CLAN CAMPBELL : + 8 %**

- Meilleure croissance mondiale des whiskies sur 3 ans

■ **ABERLOUR : + 7 %**

- Meilleure progression des malts
- Devient n° 1 en France



VINS & SPIRITUEUX

Les alcools blancs font l'événement en 1999

Havana Club, "el ron de Cuba", affiche la meilleure croissance moyenne de tous les spiritueux, depuis quatre ans. Avec Wyborowa, le Groupe occupe désormais une position de force sur le marché de la vodka. Premier gin d'Europe continentale, l'espagnol Larios acquiert une stature régionale et pose ses jalons sur le marché mondial.

Succès galopant pour Havana Club : + 35 % en Europe

Havana Club progresse très rapidement sur les quatre continents. Enraciné à Cuba, symbole de sa "cubanité", le "ron" se développe tout d'abord "à domicile", car les Cubains comme les visiteurs de l'île ne se lassent pas de son parfum unique, sec et délicat. Les Européens sont de plus en plus nombreux à exiger le seul rhum d'origine 100 % cubaine : Havana Club croît de + 35 % sur le vieux continent et fait une percée encore plus spectaculaire en Italie où la marque devient leader du marché. Ses volumes ont quadruplé en deux ans. Sur le continent américain (hors Etats-Unis pour raison d'embargo), la progression est de 14 %, notamment au Mexique. Dans les autres régions, c'est tout simplement 100 % de hausse qui est constaté.

Larios, une dimension internationale et une progression de 80 000 caisses.

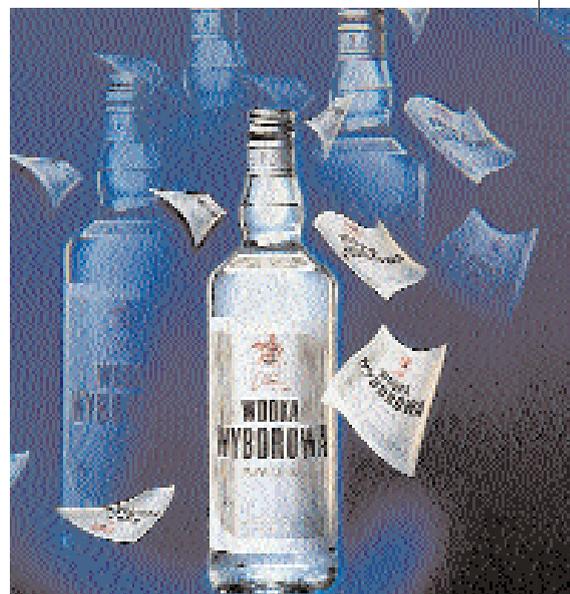
Deuxième marque du Groupe en volume avec 2,83 millions de caisses, le gin Larios acquiert désormais une stature internationale grâce à son entrée dans le réseau Pernod Ricard. Honorée par de nombreux jurys, notamment britanniques, pour la finesse de sa saveur, Larios affiche une progression de 80 000 caisses en 1999. Sur son marché domestique, l'Espagne, la marque a retrouvé la croissance. Elle gagne + 32 % à l'exportation et occupe déjà la quatrième position en Italie et en France où elle représente 10 % du segment.

Vodka, un portefeuille prestigieux

Wyborowa, l'une des grandes vodkas du monde, et Zubrowka, à l'herbe de bison, sont les plus connues des vodkas polonaises. Elles seront intégrées au portefeuille de Pernod Ricard sur le marché international, à la suite de la prise de contrôle de la société Agros. Une acquisition qui donne au Groupe une place de choix sur le segment des spiritueux le plus consommé au monde : un marché total estimé à 2,7 milliards de litres. Reine dans son pays, la Wyborowa est particu-

■ HAVANA CLUB : + 25 %

- La progression la plus rapide dans le monde depuis 4 ans
- Europe : + 35 %
- Leader en Italie : volume x 4 en 2 ans
- Amériques (hors USA) : + 14 %
- Autres régions : + 100 %



lièrement appréciée en Italie, au Mexique, en Allemagne, en Suisse, au Canada, aux Etats-Unis et également en France. Ces marques réputées viennent rejoindre Altaï, élaborée en Sibérie et renommée pour sa pureté. Une marque appréciée en Russie, le plus grand consommateur mondial de vodka et présente sur le marché européen grâce au réseau Pernod Ricard.

En attendant la Tequila

Début 2000, se concrétise l'acquisition de la distillerie mexicaine Viuda de Romero qui élabore plusieurs tequilas de grande qualité. Principal composant, l'agave bleu, une cactée qui donne tout son piquant à cette marque déjà appréciée des connaisseurs aux Etats-Unis et au Chili et bientôt en Europe. ■

■ LARIOS : + 80 000 CAISSES

- + 3 %, deuxième marque du Groupe en volume
- + 32 % à l'exportation
- Introduction réussie en Italie et en France (4^{ème} gin, 10 % du marché)
- La marque acquiert un véritable statut international

VINS & SPIRITUEUX

Les marques régionales

Ces marques, solidement ancrées sur leur marché d'origine, ambitionnent toutes de séduire les consommateurs des pays voisins. Ramazzotti est plébiscité par les Allemands, Becherovka se diffuse dans toute l'Europe Centrale, Suze retrouve son punch.

L'Amaro Ramazzotti est l'amer italien le plus réputé d'Allemagne où l'on en consomme davantage qu'en Italie : il y enregistre en 1999 une progression de 32 %, soit la meilleure du marché. Un succès dû à son goût unique alliant douceur et amertume et son cachet si italien, promesses de dolce vita. Au total, Ramazzotti affiche une augmentation de 130 000 caisses.

Liqueur amère emblématique de la Tchéquie, la Becherovka passe la frontière, pour le plus grand plaisir des amateurs de Pologne, Hongrie, Slovaquie, Allemagne et Autriche. Ce sont 1,3 million de caisses (+ 29 %) qui ont été commercialisées en 1999. Au cours de l'année, Pernod Ricard a réuni la marque en acquérant les droits sur un certain nombre de marchés autonomes afin de favoriser les ambitions internationales de la belle tchèque.

A chaque apparition Suze se distingue, dixit une campagne menée en France en 1999. Et l'amer blond du Groupe renoue

avec la bonne santé. La marque à la gentiane, très appréciée des Français et des Suisses, classée au 81e rang mondial des spiritueux premiums, retrouve une seconde jeunesse.

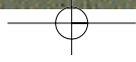
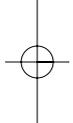
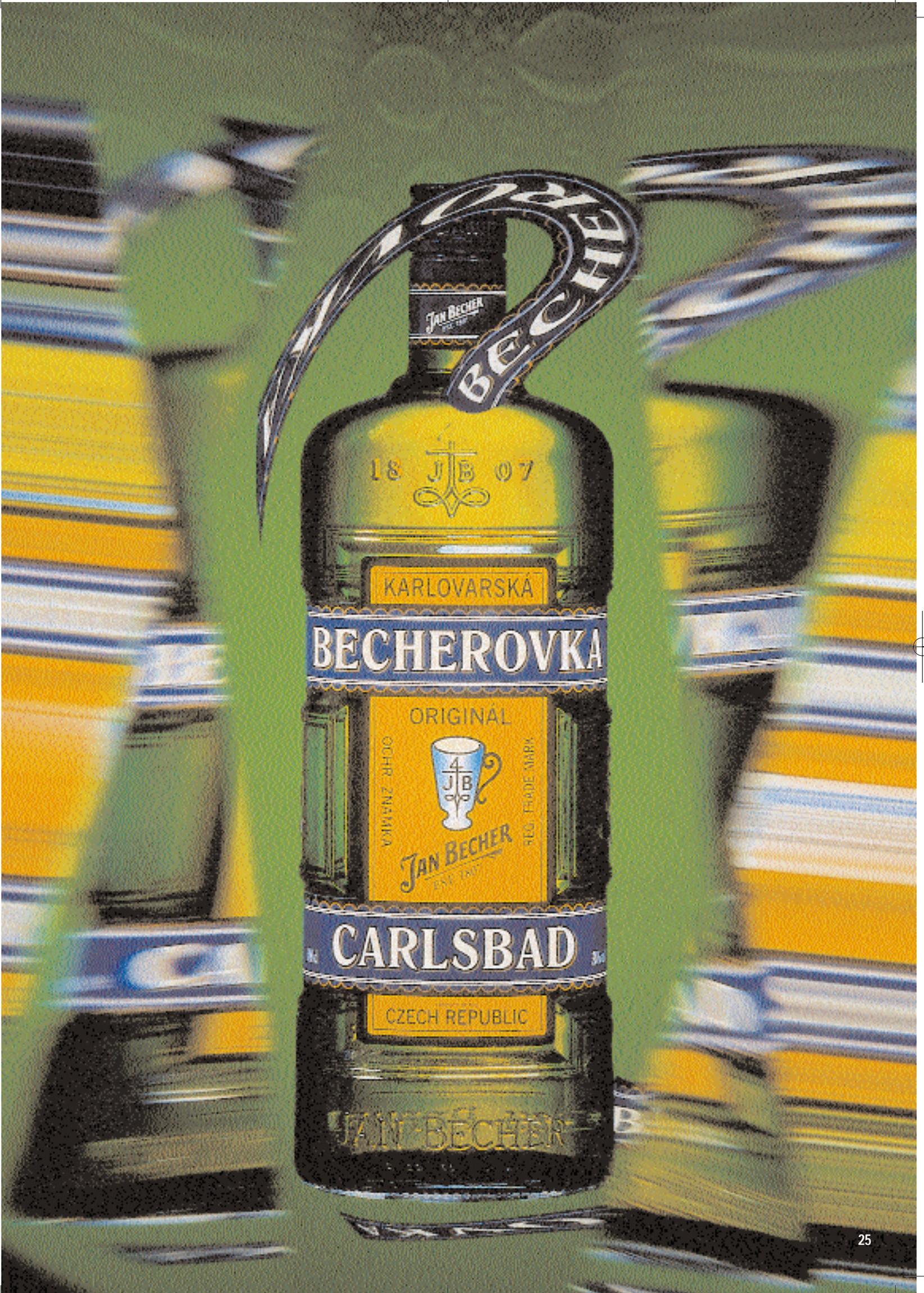
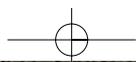
Double succès pour une liqueur à deux noms. Soho pour la France (1 million de litres), Dita pour le Japon. C'est une liqueur pour cocktail à la délicate saveur de litchi qui progresse de + 35 %. Des résultats qui conduiront à une diffusion plus large d'une marque fortement prisée des ambiances nocturnes.

Le brandy arménien est une passion russe. Depuis avril 1999, la Yerevan Brandy Company a rejoint officiellement le Groupe. Elle produit les brandies les plus prestigieux, comme les marques Ararat et Nairi, principalement destinées au marché russe. ■

■ RAMAZZOTTI : + 130 000 CAISSES

- + 16 % en Europe
- + 32 % en Allemagne
- Meilleure progression du marché





VINS
& SPIRITUEUX

Les vins à la conquête du monde

Pernod Ricard est aujourd'hui un acteur majeur du secteur des vins. Un succès initié en Australie en 1989, avec le rachat de Jacob's Creek, conforté en Argentine puis au Chili, confirmé en Afrique du Sud et en Chine. La saga des Vins du Monde de Pernod Ricard se vit sur cinq continents.

Jacob's Creek, le pionnier australien multiplie ses volumes par six.

Le numéro un des vins australiens défriche chaque année de nouveaux territoires. Il affiche une augmentation de + 25 %, en 1999, et annonce une multiplication par six de ses volumes depuis son acquisition par le Groupe, il y a 10 ans. C'est la 1ère marque australienne et la plus exportée. Au Royaume-Uni, son succès tourne à l'engouement, avec une croissance des volumes de + 54 % et le lancement d'un Chardonnay "sparkling", aux fines bulles, de très grande qualité. L'Amérique du Nord et le Japon, respectivement + 26 % et + 25 % d'augmentation, accueillent également avec la plus grande attention cette marque de plus en plus prestigieuse, honorée par plus de 70 récompenses dans les salons internationaux. Au cours de l'année, plus de 3 millions de caisses de Jacob's Creek ont été commercialisées.

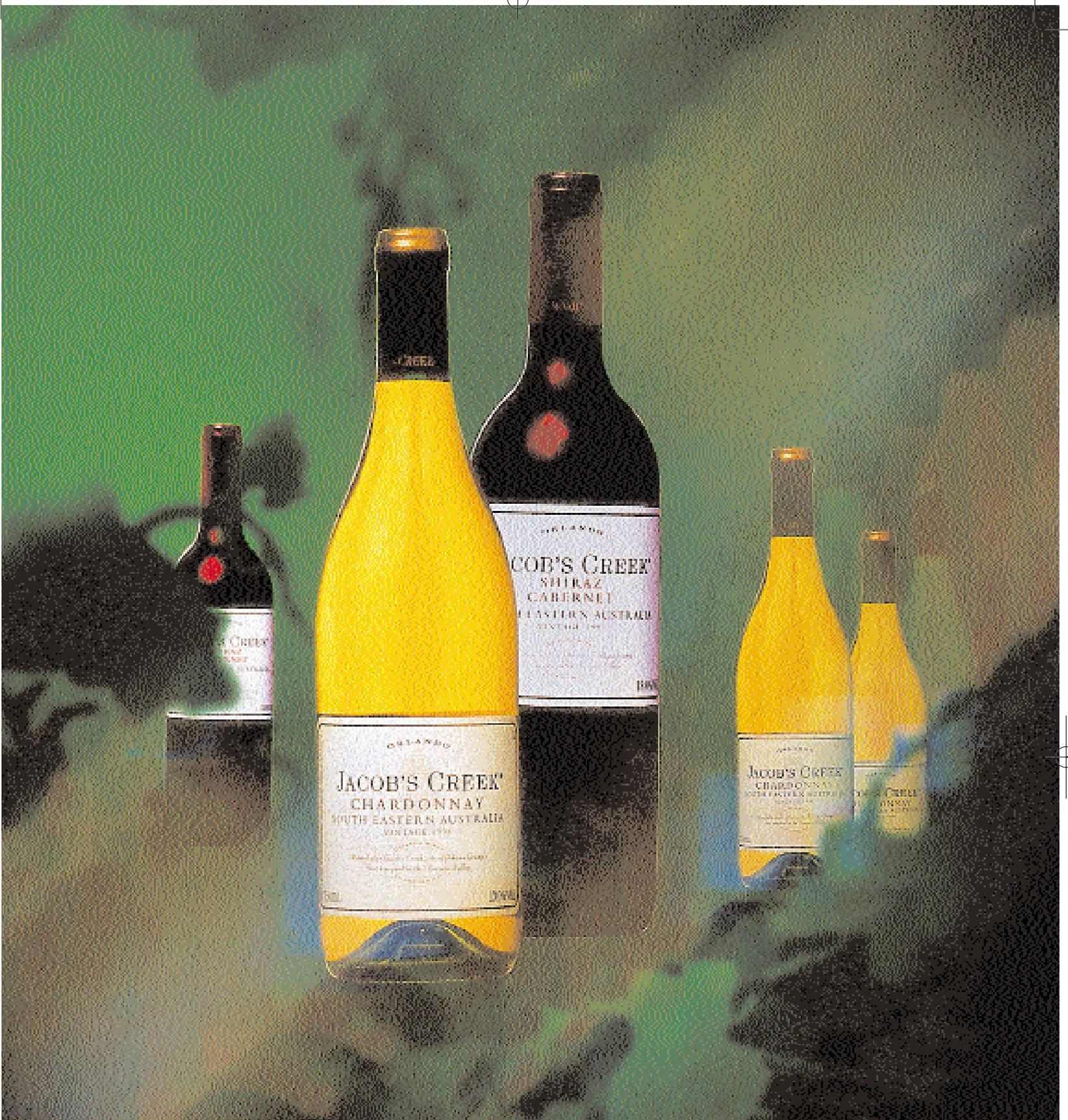


Les Vins du Monde

Inspirés de l'exemple australien, de nouveaux vins ont été conçus sur chaque continent, avec la même règle d'or : des cépages de grande qualité, faciles d'accès mais de grande finesse, avec un rapport qualité/prix aussi constant que raisonnable. Chacun de ces "Vins du Monde" préserve farouchement la singularité de son terroir d'origine.

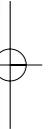
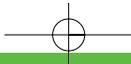
En Argentine, Etchart, à la couleur intense et riche en arômes de fruits, fait une pause sur son marché domestique mais rencontre de beaux succès en Europe, en Amérique du Nord et en Asie notamment. Au Chili, Terra Andina s'éloigne des hauts plateaux pour conquérir l'Asie. Long Mountain est très apprécié dans sa terre d'origine, l'Afrique du Sud, et applaudi à l'export. Dragon Seal connaît une bonne croissance sur le marché chinois qui se familiarise avec le vin ainsi que dans les restaurants asiatiques du monde. Une gamme de qualité qui convertit de nouvelles régions du monde aux plaisirs du bon vin.

Et le Groupe ajoute à cette gamme ses vins espagnols (Palacio de la Vega) et distribue une palette impressionnante de vins français (Cruse, Alexis Lichine) qui réalisent une belle percée en Asie. ■



■ JACOB'S CREEK : + 25 %

- Volumes x 6 depuis l'acquisition
- + 54 % au Royaume-Uni
- + 26 % en Amérique du Nord
- + 25 % au Japon
- Lancement réussi de Jacob's Creek Sparkling (UK + Australie)



Fruits transformés

Des bons résultats commerciaux malgré un contexte plutôt défavorable, c'est le bilan 99 pour les boissons et préparations aux fruits de Pernod Ricard. Le secteur représente 30 % de l'activité du Groupe.



FRUITS
TRANSFORMÉS

Préparations et boissons aux fruits

Progression pour Orangina malgré la déception

Orangina réalise d'excellents volumes, les meilleurs de la décennie, hors 1991. La marque a enregistré une progression de 2 % en France et en Europe et a réussi le lancement de la gamme "les Givrés". Autant de bons résultats réalisés alors que l'incertitude a pesé toute l'année sur l'entreprise. Aujourd'hui, Orangina reprend sa place au cœur du dispositif des boissons aux fruits, une place unique pour une très grande marque.

Boissons aux fruits, la qualité reconnue

La qualité paie, comme le prouve le succès des marques du Groupe, en Europe comme en Afrique et en Amérique.

Pour preuve, l'irrésistible ascension de Pampryl (+ 26 %). Ses jus de fruits, alliant technologie et qualité, constituent un concentré d'innovation. Le dernier en date, le "PAN" (brevet Pernod Ricard) est un nouveau matériau offrant les mêmes qualités physiques et esthétiques que le verre.

Champomy, la marque fétiche des anniversaires, progresse de 11 %. La boisson pétillante des enfants est désormais référencée chez McDonald's, et a commencé

avec succès sa carrière internationale.

Minerva, le "jugo de limon" ou boisson au jus de citron, si appréciée des Argentins, augmente ses volumes en 1999, malgré la crise économique que traversent les pays et ses voisins.

Yoo-Hoo termine la restructuration de sa gamme aux Etats-Unis, optant désormais pour des conditionnements à forte valeur ajoutée. Les jeunes Américains sont "fans" de cette boisson au chocolat, commercialisée à 95 % aux Etats-Unis.

Préparations aux fruits : une couverture mondiale

Leader mondial des préparations aux fruits pour l'industrie laitière, Sias-MPA progresse de + 8 %, et consolide fermement ses positions.

En 1998, le rachat de la société italienne Italcanditi, celui de la société sud-africaine Flavo Foods et la création de Sias-Regional ont complété son implantation mondiale. Les nouveaux sites de production d'Argentine permettent un développement sur le marché sud-américain, l'une des zones à fort potentiel pour Sias-MPA, avec l'Australasie. La société dispose désormais d'une implantation industrielle de poids, 22 unités réparties sur cinq continents. ■

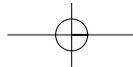
■ PAMPRYL

- Devient n°3
- + 26 %
- Record historique pour la gamme

■ CHAMPOMY

- + 11 %
- Référencé chez McDonald's
- Démarrage réussi à l'exportation



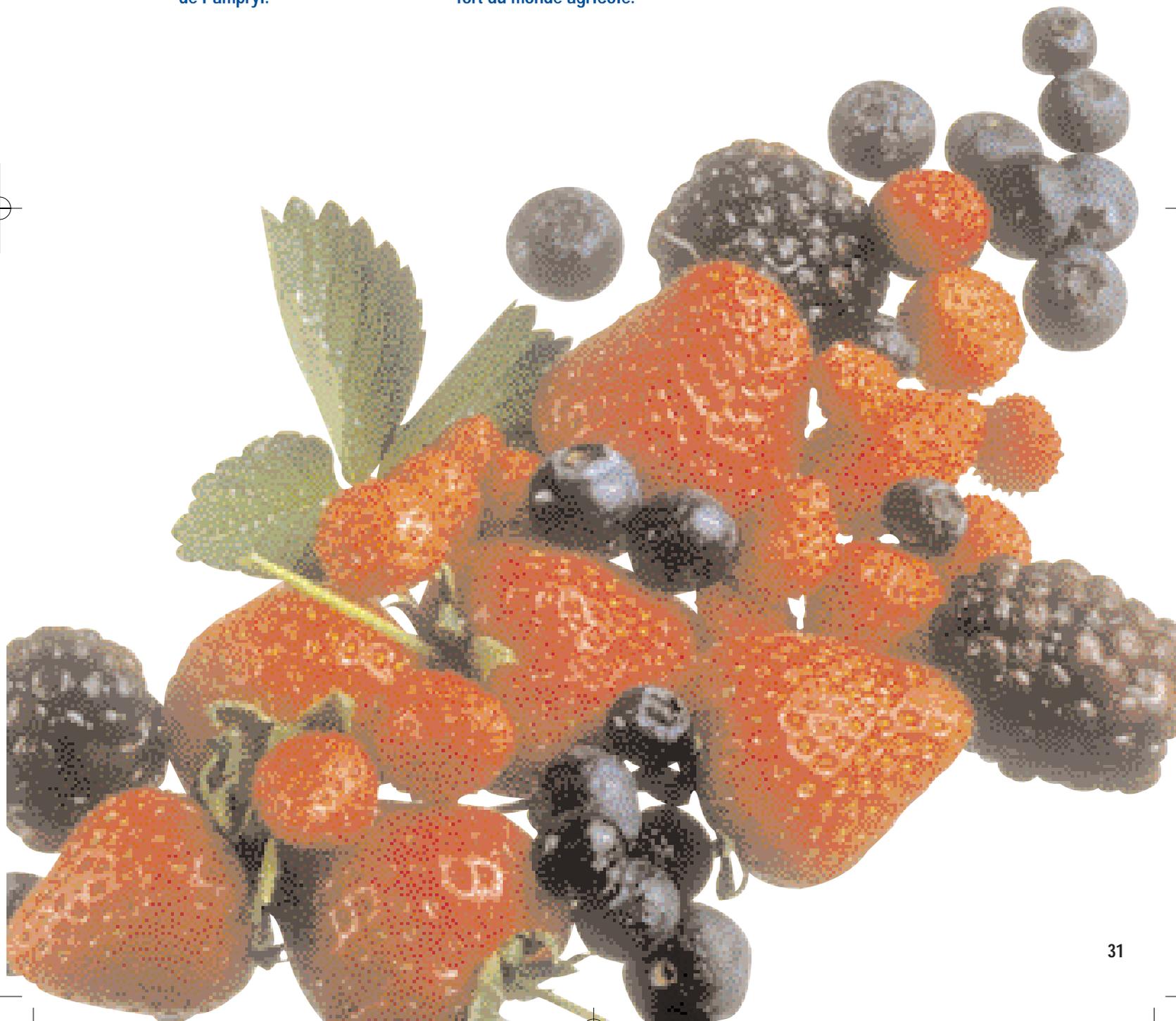


100 000 tonnes de pommes,
10 000 tonnes de tomates
pressées chaque année
dans les unités de production
de Pampryl.

100 millions de litres de jus
de raisin achetés
aux viticulteurs français :
CSR Pampryl est un partenaire
fort du monde agricole.

■ AUTRES MARQUES :
UN DÉVELOPPEMENT
OPPORTUNISTE

- POLOGNE : des synergies
à valoriser
- MINERVA : + 12 % en dépit
de la récession en Argentine
- YOO-HOO : amélioration
des marges, repositionnement
de la gamme





La distribution : le troisième pôle

La distribution représente
aujourd'hui 26 % de l'activité
du Groupe.

Un secteur en rapide
développement sur les marchés
britanniques et irlandais.

LA DISTRIBUTION :
LE TROISIÈME PÔLE

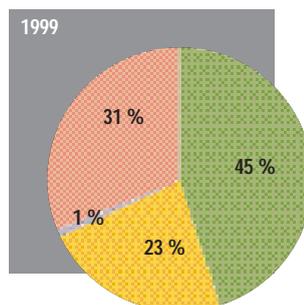
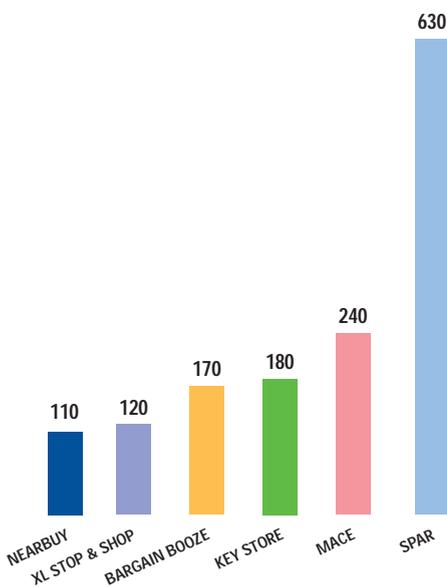
BWG : experts en distribution de gros

Filiale spécialisée du Groupe dans le secteur de la Distribution, BWG a réalisé en 1999 un chiffre d'affaires hors droits et taxes de 938 millions d'euros, en progression de 37 %, dont 6,1 % de croissance interne. La société a développé une expertise spécifique dans le domaine de l'approvisionnement du commerce de détail, notamment les "convenience stores" (superettes de proximité). Elle dessert plus de 12 500 points de vente, franchisés de la société ou commerces indépendants. Le chiffre d'affaires se répartit en "delivered business" (livraison des magasins) qui représente 45 % de l'activité, "cash and carry" 31 %, "central billing" (courtage et facturation centralisée) 23 %, et commerce de détail 1 %.

23 % du marché en République d'Irlande, 25 % en Irlande du Nord mais seulement 5 % au Royaume-Uni où de nouvelles opérations de croissance externe seront recherchées. L'expertise spécifique de BWG porte sur la logistique, la modernisation et le marketing des enseignes et surtout le conseil aux points-de-vente. La société développe, par ailleurs, un programme avancé de e-commerce vers ses fournisseurs et ses clients (business to business) mais aussi en direction des consommateurs.

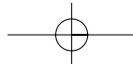
En dépit des faibles marges réalisées dans ce secteur, par comparaison aux autres activités du Groupe, BWG apporte à Pernod Ricard l'une des meilleures rentabilités par rapport aux capitaux investis. Au cours des 5 dernières années, la croissance moyenne des ventes a été de + 27 % et celle de la rentabilité opérationnelle de + 37 %. En 1999, la création de valeur pour le Groupe et ses actionnaires dans ce secteur s'est accrue de + 70 %. ■

Portefeuille d'enseignes
NOMBRE DE MAGASINS

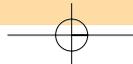
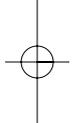


BWG,
répartition de l'activité

- DELIVERED BUSINESS
- CENTRAL BILLING
- RETAIL
- CASH & CARRY



- J&J Haslett / Livraisons de gros / MACE / NEARBUY / XL / Cash & Carry
- Knox. Barrs / Cash & Carry
- BWG Foods / Livraisons de gros / SPAR / MACE / NEARBY / XL / Cash & Carry
- Bellevue / Rentons / Cash & Carry
- Bargain Booze (12/99) / Livraison de gros / 160 magasins, CA : £ 80 millions (acquis en 1999)
- T & A Symonds / Livraisons de gros / KEY (acquis en 1999)
- Goodwins / Rounds / Livraisons de gros / KEY
- EV Saxton (08/99) / Livraisons de gros / KEY (acquis en 1999)
- Appleby Westward / SPAR



L'ANNÉE BOURSIÈRE

En cette dernière année du siècle, la France est devenue la première place financière de la zone euro. En effet, Paris a connu un millésime exceptionnel : le CAC 40 affichant une croissance de plus de 51 %. L'année a été également brillante sur l'ensemble des places financières. Mais cette performance exceptionnelle est due pour l'essentiel aux secteurs des télécom et des nouvelles technologies (TMT). New-York a été le moteur de la hausse, avec une forte progression du Nasdaq au cours du dernier trimestre.

En Europe, les conditions ont été réunies pour une véritable émulation du marché : révisions périodiques de la croissance, baisse confirmée du chômage, politique monétaire des banques centrales, multiplication des opérations financières et des rapprochements d'entreprise.

Dans ce climat d'euphorie, le titre Pernod Ricard a réalisé une année assez comparable aux performances des valeurs du secteur, c'est-à-dire médiocres. L'échec de la cession d'Orangina a apporté une déception supplémentaire.

Retour sur une année chahutée

Janvier : mauvais début d'année pour le titre qui abandonne 6 % depuis l'ouver-

ture, touchant le plus bas de l'année à 49,5 euros le 13 janvier. Avec l'annonce du chiffre d'affaires 98 et d'un résultat opérationnel en croissance de 8 %, le titre retrouve son niveau d'ouverture dans un marché qui a, lui, progressé de 7,8 %.

Février : l'annonce du mandat confié à une banque d'affaires pour la recherche d'un acquéreur pour Yoo-Hoo et celle d'une date butoir pour la cession d'Orangina sont perçues comme la confirmation du redéploiement du Groupe dans le secteur des spiritueux. Le titre prend alors 6,5 %.

Mars : avec une progression de 9,2 % dans un marché contenu à 2,6 %, Pernod Ricard fait mieux que l'indice. A la fin du mois, l'évolution du titre est en phase avec celle du CAC 40. Le scénario d'un rapprochement avec un concurrent est évoqué.

Avril : fortes spéculations sur le titre à partir du 12 (+ 14 %). Des rumeurs se font jour d'une entrée dans le capital d'investisseurs réputés. Parallèlement, le Groupe confirme son extension européenne à l'est : création d'une joint-venture avec la société polonaise Agros et réunification des droits de la marque tchèque Becherovka.

Mai : progression du titre de 4,7 % le jour

de l'Assemblée à l'annonce d'une offre reconditionnée de cession d'Orangina. Le report de l'opération en septembre, à la suite de la saisie du Conseil de la Concurrence par Bercy, tempère l'enthousiasme. Acquisition confirmée de la Yerevan Brandy Company en Arménie.

A la fin du mois, le titre clôture à 66,7 euros, sur une hausse de 20 % depuis le début de l'année, hausse deux fois supérieure à celle de l'indice.

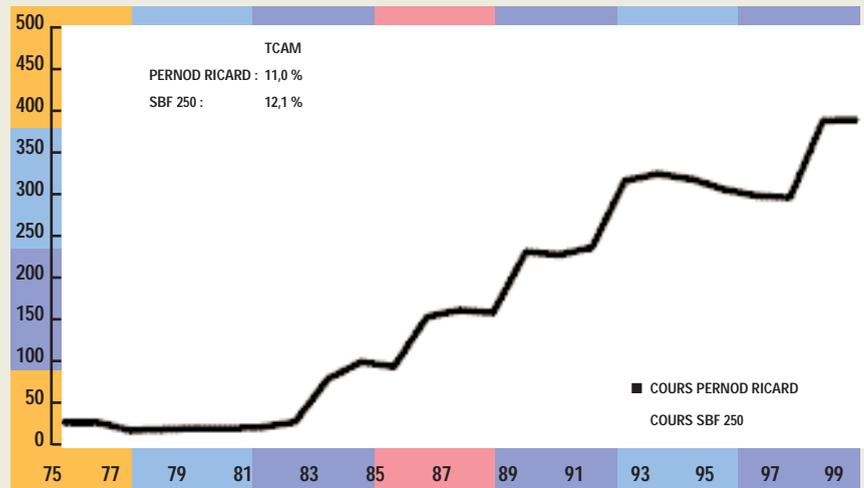
Juin : forte activité du titre et rumeur réactivée sur un rapprochement avec un concurrent. C'est la fin du duty-free intra-européen.

Juillet : le titre accompagne le marché et termine avec une progression de 12,9 % depuis le début de l'année dans un marché à 11,1 %. La montée en puissance des différents commerciaux franco-américains inquiète l'ensemble du marché.

Août : spéculation sur Pernod Ricard. Le titre progresse de 16 %, pour clôturer au plus haut de l'année à 72,6 euros.

Septembre : retombée de l'enthousiasme d'autant que le secteur agroalimentaire est fragilisé par l'annonce de rapprochements dans la distribution. Le report régulier du dossier Orangina fait douter le marché d'une conclusion favorable.

Pernod Ricard en 1999

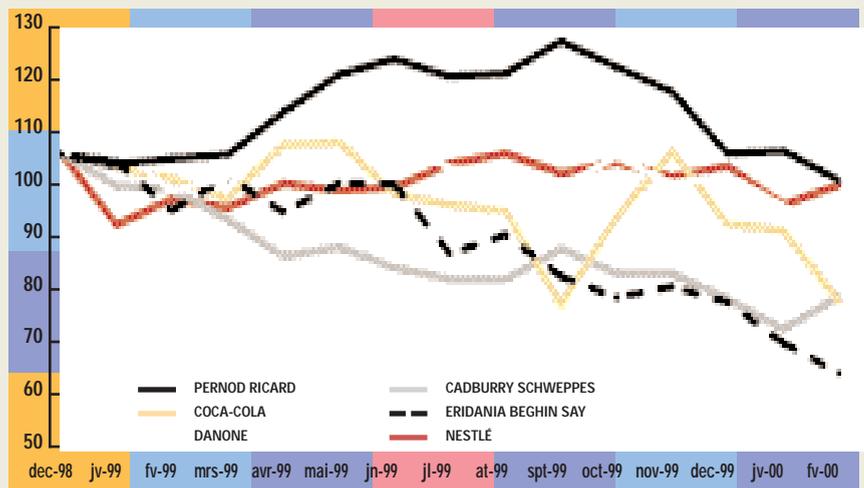


Octobre : stabilité dans un marché en attente de signes tangibles d'avancement sur Orangina. Le 20, la valeur est exactement sur le marché (+ 17 %). C'est le début de la contre-performance liée à l'enthousiasme sur les nouvelles technologies et au nouveau report d'échéance pour Orangina.

Novembre : présentation des résultats semestriels où l'attention est focalisée sur Orangina. Une rumeur annonçant l'échec possible entraîne une correction du titre. Puis l'annonce officielle du refus de la cession conduit à un échange de près de 3 % du capital. Le titre connaît une sous-performance relative de 21 %, abandonnant 12 points dans un marché euphorique en progression de 9,3 %. Il clôture le mois à 56,6 euros.

Décembre : la correction porte le titre à son plus bas le 23, à 53 euros, affichant à ce moment une perte nette pour l'exercice. Un léger rebond en fin d'année permet au titre de finir sur une note légèrement positive à 56,8 euros (+ 2,6 %) et de rejoindre, dans les indices, ses principaux concurrents. ■

Pernod Ricard / secteur agro-alimentaire



Volumes et cours sur 18 mois à la Bourse de Paris (en euros)

	VOLUMES NOMBRE DE TITRES (en milliers)	VOLUMES / CAPITALS (en millions)	COURS MOYEN	PLUS HAUT	PLUS BAS	COURS FIN DE MOIS
octobre 1998	1 950	108	55,50	61,74	50,77	56,41
novembre 1998	1 757	102	58,03	60,98	54,88	56,42
décembre 1998	1 515	82	54,44	57,21	49,85	55,34
janvier 1999	1 805	98	54,12	59,80	49,53	55,40
février 1999	2 201	121	54,78	58,60	52,25	53,90
mars 1999	2 588	143	55,25	61,50	52,80	58,85
avril 1999	6 405	383	59,72	68,00	56,00	63,85
mai 1999	3 144	199	63,40	67,75	58,90	66,70
juin 1999	2 479	161	65,03	67,50	62,60	65,00
juillet 1999	2 209	140	63,22	66,55	60,15	62,45
août 1999	1 924	122	63,59	72,60	59,90	72,60
septembre 1999	1 720	115	66,90	71,90	63,10	63,10
octobre 1999	2 378	153	64,24	66,45	62,20	64,20
novembre 1999	2 993	185	61,72	65,30	56,30	56,60
décembre 1999	2 651	147	55,32	58,25	53,00	56,80
janvier 2000	2 498	139	55,60	58,90	54,25	55,60
février 2000	1 956	103	52,57	56,70	47,00	52,50
mars 2000	3 757	184	49,06	53,60	43,30	50,25

L'ANNÉE SOCIALE

Effectifs : un tiers en France, un tiers dans le reste de l'Europe, un tiers sur les autres continents

Pernod Ricard a dépassé le cap des 14 000 collaborateurs.

Des équipes jeunes, bien formées, de plus en plus internationales, contribuent chaque jour aux performances du Groupe dans le monde.

Une progression des effectifs

Pernod Ricard a franchi le siècle avec un effectif de 14 077 personnes (au 31 décembre 1999). Un chiffre qui intègre dans le périmètre de consolidation six nouvelles filiales : Italcanditi en Italie, Sias Flavo Foods en Afrique du Sud, Yerevan Brandy Company en Arménie, Havana Club International à Cuba, Sias-Regional en Argentine et PR Malaisie. Soit une progression globale des effectifs de 9,8 % par rapport à 1998. A périmètre constant, cette progression s'élève à 2,6 %. La répartition entre la France (33,9 %) et l'étranger (66,1 %) évolue sensiblement, reflétant le poids croissant des activités du Groupe à l'international.

Renforcement en Europe et en Amérique

En France, le nombre de collaborateurs se stabilise, après deux années consécutives d'augmentation des recrutements (+ 1,4 % en 1999, + 3 % en 1998) liée aux accords Robien puis Aubry I. Ces accords de réduction du temps de travail ont été signés avant la parution de la loi Aubry II. Ils continueront à pro-

duire leurs effets pour les années à venir. La progression des effectifs est plus prononcée en Europe avec notamment le renforcement des activités distribution (BWG en Irlande), sur le continent américain avec l'intégration de Havana Club et de Sias-Regional, et en Australie avec le renforcement des équipes d'Orlando Wyndham.

En Asie, après la forte baisse enregistrée en 1998 (- 21,4 %) en raison de la crise, la croissance élevée du nombre de collaborateurs en Corée (+ 21,2 %) et au Japon (+ 44,7 %) compense en 1999 les baisses d'effectif des autres pays de la zone asiatique, et conduit à une certaine stabilisation.

Stabilisation du nombre des CDD

Les contrats à durée indéterminée (CDI) concernent la majorité de l'effectif du Groupe (89,6 %). Cependant il existe toujours une forte disparité sur la nature des contrats entre la France (96,4 % de CDI) et le reste du monde (87 % de CDI). En effet, la forte saisonnalité des activités agricoles du Groupe en Amérique Latine et en Europe de l'Est, contraint les filiales de ces zones à employer davantage de CDD que de CDI.

A périmètre constant, on enregistre toutefois une stabilisation du nombre de CDD sur l'ensemble du Groupe.

Les contrats à temps partiel ont diminué

de - 3,4 % en France par rapport à 1998 où ils étaient déjà très marginaux. Toutefois, ils augmentent dans le reste de l'Europe, + 9,5 %, et connaissent une forte progression en Amérique et en Australie.

En 1999, la répartition par catégorie, ainsi que la répartition par direction restent dans des proportions identiques à celles de l'année 1998. A noter néanmoins que la catégorie des ouvriers (+ 13,9 %) progresse plus fortement grâce à l'intégration dans le périmètre de consolidation de nouvelles filiales à forte main d'oeuvre de production (Yerevan Brandy Company, Italcanditi).

Des recrutements à la hausse

Le Groupe renoue avec les recrutements de CDI avec une hausse de + 7,3 % des embauches à périmètre constant par rapport à 1998 où un ralentissement s'était produit.

L'Europe totalise ainsi 1 329 embauches de CDI, principalement dans le secteur de la Distribution et des fruits préparés, avec les sociétés BWG (545 personnes), et Sias France (94 personnes).

En Australie, le développement d'Orlando Wyndham a conduit à renforcer les équipes par 138 embauches (+ 34 % par rapport à 1998).

A noter également, le nombre de départs qui continue à diminuer (- 8,74 % de 1998 à 1999, - 14,9 % de 1997 à 1998).

Pernod Ricard a dépassé le cap des 14 000 collaborateurs.

Des équipes jeunes, bien formées, de plus en plus internationales, contribuent chaque jour aux performances du Groupe dans le monde.

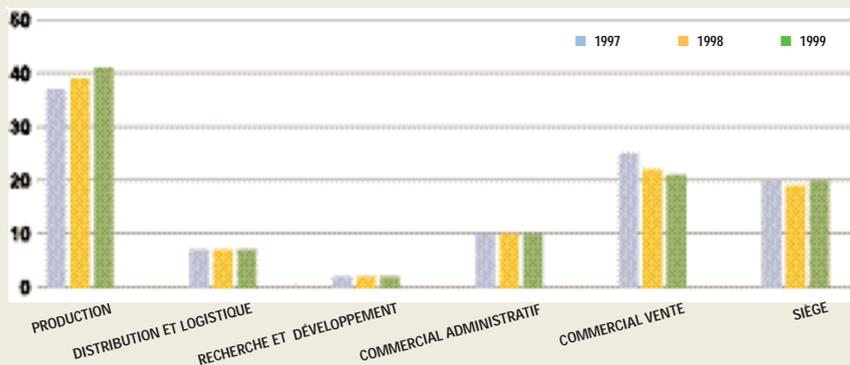
Une progression des effectifs

Pernod Ricard a franchi le siècle avec un effectif de 14 077 personnes (au 31 décembre 1999). Un chiffre qui intègre dans le périmètre de consolidation six nouvelles filiales : Italcanditi en Italie, Sias Flavo Foods en Afrique du Sud, Yerevan Brandy Company en Arménie, Havana Club International à Cuba, Sias-Regional en Argentine et PR Malaisie. Soit une progression globale des effectifs de 9,8 % par rapport à 1998. A périmètre constant, cette progression s'élève à 2,6 %. La répartition entre la France (33,9 %) et l'étranger (66,1 %) évolue sensiblement, reflétant le poids croissant des activités du Groupe à l'international.

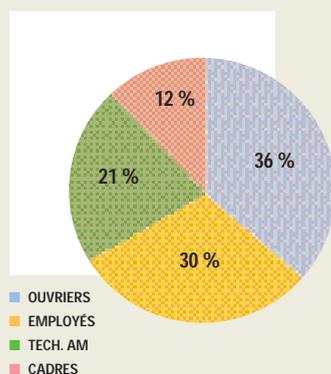
Renforcement en Europe et en Amérique

En France, le nombre de collaborateurs se stabilise, après deux années consécutives d'augmentation des recrutements (+ 1,4 % en 1999, + 3 % en 1998) liée aux accords Robien puis Aubry I. Ces accords de réduction du temps de travail ont été signés avant la parution de la loi Aubry II. Ils continueront à pro-

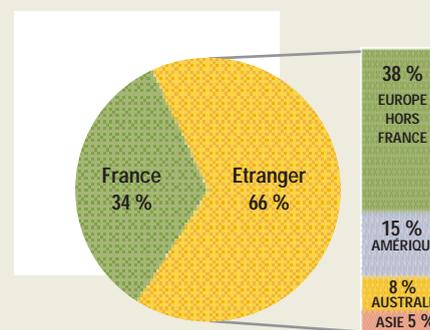
Répartition par fonction



Répartition par catégorie

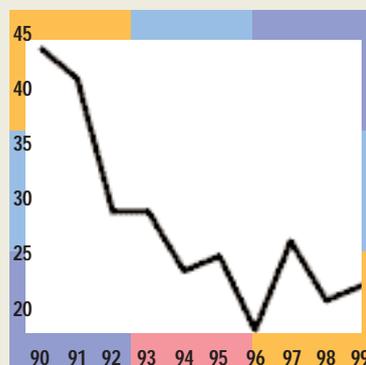


Répartition géographique



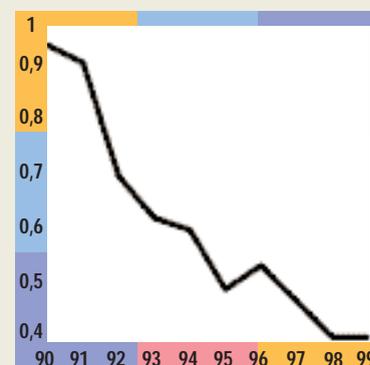
Fréquence des accidents

(NOMBRE D'ACCIDENTS AVEC ARRÊTS / 1 000 000 D'HEURES TRAVAILLÉES)

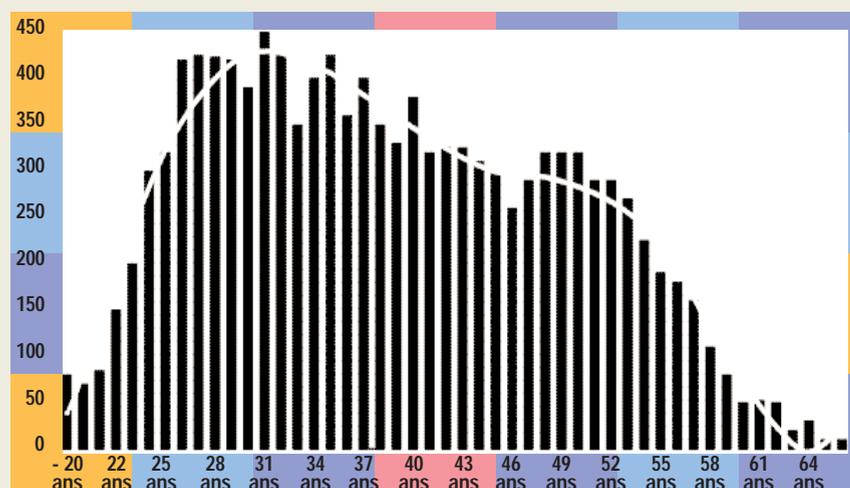


Gravité des accidents

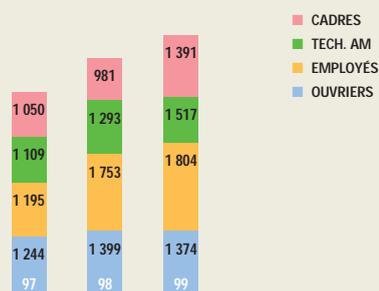
(NOMBRE DE JOURS PERDUS / 1 000 HEURES TRAVAILLÉES)



Age moyen : 38 ans et 8 mois



Formation : les bénéficiaires



INTERESSEMENT ET PARTICIPATION

	1997	1998	1999
Intéressement (en M euros)	7 452,6	7 573,4	6 785,0
pourcentage de la masse salariale	5,68	5,37	5,04
Participation (en M euros)	10 443,2	6 509,9	6 745,6
pourcentage de la masse salariale	7,81	4,61	4,86

duire leurs effets pour les années à venir. La progression des effectifs est plus prononcée en Europe avec notamment le renforcement des activités distribution (BWG en Irlande), sur le continent américain avec l'intégration de Havana Club et de Sias-Regional, et en Australie avec le renforcement des équipes d'Orlando Wyndham.

En Asie, après la forte baisse enregistrée en 1998 (- 21,4 %) en raison de la crise, la croissance élevée du nombre de collaborateurs en Corée (+ 21,2 %) et au Japon (+ 44,7 %) compense en 1999 les baisses d'effectif des autres pays de la zone asiatique, et conduit à une certaine stabilisation.

Stabilisation du nombre des CDD

Les contrats à durée indéterminée (CDI) concernent la majorité de l'effectif du Groupe (89,6 %). Cependant il existe toujours une forte disparité sur la nature des contrats entre la France (96,4 % de CDI) et le reste du monde (87 % de CDI). En effet, la forte saisonnalité des activités agricoles du Groupe en Amérique Latine et en Europe de l'Est, contraint les filiales de ces zones à employer davantage de CDD que de CDI.

A périmètre constant, on enregistre toutefois une stabilisation du nombre de CDD sur l'ensemble du Groupe.

Les contrats à temps partiel ont diminué

de - 3,4 % en France par rapport à 1998 où ils étaient déjà très marginaux. Toutefois, ils augmentent dans le reste de l'Europe, + 9,5 %, et connaissent une forte progression en Amérique et en Australie.

En 1999, la répartition par catégorie, ainsi que la répartition par direction restent dans des proportions identiques à celles de l'année 1998. A noter néanmoins que la catégorie des ouvriers (+ 13,9 %) progresse plus fortement grâce à l'intégration dans le périmètre de consolidation de nouvelles filiales à forte main d'oeuvre de production (Yerevan Brandy Company, Italcanditi).

Des recrutements à la hausse

Le Groupe renoue avec les recrutements de CDI avec une hausse de + 7,3 % des embauches à périmètre constant par rapport à 1998 où un ralentissement s'était produit.

L'Europe totalise ainsi 1 329 embauches de CDI, principalement dans le secteur de la Distribution et des fruits préparés, avec les sociétés BWG (545 personnes), et Sias France (94 personnes).

En Australie, le développement d'Orlando Wyndham a conduit à renforcer les équipes par 138 embauches (+ 34 % par rapport à 1998).

A noter également, le nombre de départs qui continue à diminuer (- 8,74 % de 1998 à 1999, - 14,9 % de 1997 à 1998).

L'âge moyen du Groupe reste stable

Le collaborateur de Pernod Ricard annonce 38 ans et 8 mois contre 38 ans et 4 mois en 1998. La pyramide des âges est équilibrée.

L'ancienneté moyenne reste, elle aussi, stable (10 ans et 5 mois en 1999, 10 ans et 5 mois en 1998)

Rémunération stable

Le salaire annuel moyen global reste stable (+ 1,13 % en 1999). La France est encore dans la continuité de la mise en place des accords Aubry/Robien, impliquant une modération des augmentations.

Dans l'Hexagone, l'intéressement et la participation représentent respectivement 5,04 % et 4,86 % de la masse salariale en 1999.

Formation : bénéficiaires en hausse

Les dépenses de formation (2,15 % de la masse salariale) restent stables par rapport à 1998. Elles augmentent cependant de manière importante en France où elles représentent en 1999, 3,24 % de la masse salariale (soit une progression de + 4,18 % par rapport à 1998), alors qu'elles baissent fortement en Amérique (- 30,5 % par rapport à 1998).

En France, ce sont principalement les sociétés CSR Pampryl (Formations au management des Agents de Maîtrise) et