



Mindset



17 des 18 500 collaborateurs Pernod Ricard
posent pour Omar Victor Diop



1

Notre Mindset:
NOS FONDAMENTAUX

- p. 06 Échange avec Alexandre Ricard
- p. 14 Une organisation décentralisée
- p. 16 Pernod Ricard dans le monde
- p. 18 Culture et valeurs
- p. 20 Le Portefeuille de marques
- p. 22 Notre modèle stratégique
- p. 24 La création de valeur chez Pernod Ricard
- p. 26 Le Conseil d'Administration
- p. 28 Gouvernance
- p. 30 Le Comité Exécutif
- p. 32 Les Directeurs du Siège
- p. 34 Le marché mondial des spiritueux

2

Notre stratégie de croissance:
LES QUATRE ESSENTIELS

- EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE**

p. 38 2 questions à Mark Harrison et Alma Kilcooley

p. 42 360° d'Excellence opérationnelle
- GESTION DES TALENTS**

p. 46 2 questions à Bruno Rain et Cédric Ramat

p. 50 360° de gestion des Talents
- SUSTAINABILITY & RESPONSIBILITY**

p. 54 2 questions à Sandrine Ricard et Maria Constanza Bertorello

p. 58 360° de Sustainability & Responsibility (S&R)

p. 64 Décodage : grandes tendances
- ROUTE-TO-MARKET/ CONSUMER**

p. 66 2 questions à Julie Laurens et Grace Beiwen Gu

p. 70 360° de Route-to-market/ Consumer



3

Notre stratégie de croissance:
LES QUATRE ACCÉLÉRATEURS

- PORTEFEUILLE DE MARQUES**

p. 78 2 questions à Mauricio Sol Farrar et Alexander Stein

p. 82 360° de gestion du Portefeuille de marques

p. 86 4 moments de convivialité

p. 88 Décodage : grandes tendances
- PREMIUMISATION & LUXE**

p. 90 2 questions à Tareef Shawa et Claire West

p. 94 360° de Premiumisation et de Luxe

p. 98 Décodage : grandes tendances
- INNOVATION**

p. 100 2 questions à Astrid Froment et Brendan Buckley

p. 104 360° d'Innovation

p. 108 Décodage : grandes tendances
- ACCÉLÉRATION DIGITALE**

p. 110 2 questions à Thibaut Portal et Eduardo Gómez

p. 114 360° d'Accélération digitale



4

Notre performance financière:
RÉSULTATS 2015/2016

- p. 120 Interview de Gilles Bogaert
- p. 121 Les chiffres clés 2015/2016
- p. 126 L'année boursière 2015/2016
- p. 128 À la découverte de notre univers



INDEX

MARQUES

- p. 44 | Pernod Ricard Winemakers

p. 51 | Jameson

p. 52 | Ricard

p. 59 | Absolut

p. 60 | Havana Club
- p. 73 | Chivas

p. 74 | Beefeater

p. 83 | Mumm

p. 85 | The Glenlivet

p. 95 | Perrier-Jouët
- p. 96 | Royal Salute

p. 105 | Ballantine's

p. 115 | Malibu

p. 116 | Martell

INDEX

MARCHÉS



p. 43

p. 63

p. 71

- Omar Victor Diop -
PHOTOGRAPHE & DESIGNER



« L'ENTHOUSIASME ET L'ÉNERGIE
DÉGAGÉS PAR LES COLLABORATEURS
DE PERNOD RICARD M'ONT FRAPPÉ.
VOILÀ UNE BELLE ILLUSTRATION
DU MINDSET PERNOD RICARD ! »



LA CAMPAGNE DE L'ANNÉE

OMAR VICTOR DIOP

CHOISIT

- PERNOD RICARD -

Créateur, designer et photographe, Omar Victor Diop est un artiste aux multiples talents. À travers ses photographies, il ouvre une nouvelle fenêtre sur l'imaginaire africain, son continent d'origine.

Son ambition ? Raconter la richesse de l'Afrique urbaine. Souvent désigné comme l'un des héritiers de Seydou Keïta, Omar Victor Diop est né à Dakar en 1980. Après des études commerciales en France, il travaille comme communicant dans plusieurs multinationales en Afrique.

En 2011, il présente son travail aux Rencontres de Bamako, la Biennale africaine de la photographie. C'est une consécration : il décide de se dédier exclusivement à sa passion.

Depuis, son travail ne cesse de faire des émules : aux Rencontres d'Arles en 2015, ou à Photo Quai à Paris cette année.

Chaque année depuis la création du Groupe en 1975, nous donnons carte blanche à un artiste pour réaliser la couverture de notre rapport annuel. Nous avons ainsi travaillé avec des profils très divers, comme le sculpteur français César (1991) ou le peintre écossais Bruce McLean (2000).

Depuis 2009, la campagne artistique est désormais centrée sur la photographie. Nos collaborateurs deviennent les « muses » des photographes, qui leur font vivre une expérience unique placée sous le signe de la convivialité, du partage et de l'échange. Pourquoi les collaborateurs ? Parce que ce sont eux qui incarnent avant tout nos engagements, notre ambition, notre état d'esprit, bref : le Mindset Pernod Ricard.

Pour cette 41^e campagne artistique, Omar Victor Diop a photographié 17 collaborateurs africains habillés sur mesure par la styliste sénégalaise Selly Raby Kane. Afin de montrer le lien qui unit les collaborateurs de nos filiales africaines à leurs collègues du reste du monde, chaque costume est paré d'un médaillon représentant les collaborateurs qui interagissent dans leur travail quotidien avec chacun des modèles.

Découvrez les 17 photos qui ont été prises à cette occasion
à Johannesburg tout au long du rapport annuel.
Elles ont également été exposées à Paris Photo
du 10 au 13 novembre 2016.



Entrez dans les coulisses de la campagne
sur : www.pernod-ricard.com

1

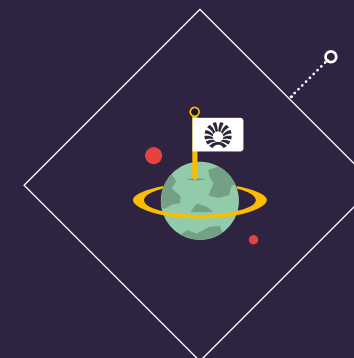
Notre Mindset: NOS FONDAMENTAUX

*Le Mindset, c'est un état d'esprit collectif,
une envie de gagner, celle qui fait la différence
dans un contexte particulièrement
difficile. Fruit d'une ambition, il s'appuie
sur nos fondamentaux : culture,
organisation, stratégie.*

ÉCHANGE AVEC
ALEXANDRE RICARD
p. 06



UNE ORGANISATION
DÉCENTRALISÉE
p. 14



4 MOMENTS
À RETROUVER
DANS CETTE
PARTIE



CULTURE
ET VALEURS
p. 18



LE PORTEFEUILLE
DE MARQUES
p. 20

« Faire de chaque moment de partage une expérience vraie et authentique, voilà l'essence de notre métier. »

Alexandre Ricard

Président-Directeur Général

✪
POUR LA DEUXIÈME ANNÉE CONSÉCUTIVE, PERNOD RICARD A ORGANISÉ UNE CAMPAGNE DIGITALE PERMETTANT À DES INTERNAUTES DE RENCONTRER ALEXANDRE RICARD, PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL DU GROUPE. DÉCOUVREZ DES EXTRAITS DE LEURS ÉCHANGES.

OÙ ?



PARIS

QUAND ?

25
août
2016

Une opération renouvelée, baptisée

« #CHEERS TO CONVIVIALITÉ »

Dans la lignée de l'opération #Meet Alex, Pernod Ricard a lancé cet été, sur ses réseaux sociaux corporate, une campagne digitale mondiale baptisée « #Cheers To Convivialité ».

Les règles étaient simples : partager une photo sur vos réseaux sociaux en portant un toast à trois de vos meilleurs amis avec lesquels vous auriez aimé partager ce verre. L'objectif était clair : créer sur les réseaux sociaux une chaîne de la convivialité. Le prix ? Retrouver vos trois amis à Paris pour vivre une expérience de convivialité signée Pernod Ricard et rencontrer son premier ambassadeur : Alexandre Ricard. Deux groupes d'amis ont ainsi été tirés au sort pour vivre cette expérience inédite. Les deux gagnants et leurs amis, venant d'Espagne, d'Italie, du Canada, des États-Unis et d'Australie, ont ainsi eu l'opportunité de venir deux jours à Paris et découvrir ses meilleurs établissements. C'est au cours d'une séance de mixologie qu'ils ont pu rencontrer Alexandre Ricard.



Découvrez les gagnants de « #Cheers To Convivialité »

Mélanie GILCRIST

Wine Brand Ambassador
24 ans







Instagram : 1 662 followers

Australienne vivant à Montréal

Collaboratrice Pernod Ricard chez Corby (Canada) depuis juillet 2016

Centres d'intérêt connus : vins, food

Kara LANDELLS

24 ans, Coach sportif, fitness et yoga, triathlète

Australienne vivant à Milan

Centres d'intérêt connus : healthy, sport
Instagram : 41 followers

Olivia WHYTE

24 ans, Publiciste chez TBWA\Chiat\Day

Australienne vivant à New York

Centres d'intérêt connus : médias, films, production de contenus visuels
Instagram : 508 followers

Jaclyn LYON

24 ans, Esthéticienne, coiffeuse

Australienne vivant à Melbourne

Centres d'intérêt connus : beauté, mode, art
Instagram : 768 followers

Oscar Garcia ORTEGA

Photographe, Graphic Designer
49 ans







Instagram : 11 100 followers

Espagnol vivant à Barcelone

Centres d'intérêt connus : photographie, art, design, Vins & Spiritueux

Juan José MACÍAS TORRES

55 ans, Blogueur

Espagnol vivant à Barcelone

Centres d'intérêt connus : photographie, art
Instagram : 584 followers

Dolores MORENO BURGO

53 ans, Photographe

Espagnole vivant à Barcelone

Centres d'intérêt connus : photographie, art, réseaux sociaux
Instagram : 60 900 followers

Elena Sarinena VIRUMBRALES

47 ans, Photographe

Espagnole vivant à Barcelone

Centres d'intérêt connus : photographie (mus), art
Instagram : 2 998 followers

Échange avec Alexandre Ricard

Retour sur les thèmes abordés



1

C'EST LA PREMIÈRE FOIS QUE NOUS RENCONTRONS LE PRÉSIDENT D'UN GRAND GROUPE COMME LE VÔTRE : POURQUOI UNE TELLE DÉMARCHÉ ? QU'AVEZ-VOUS À Y GAGNER ?

La devise de mon grand-père Paul Ricard, fondateur de Ricard puis de Pernod Ricard, était la suivante : « Faites-vous un ami par jour ». Nous en avons tiré depuis la signature de notre Groupe, « Créateurs de convivialité ». Chacun des 18 500 employés de Pernod Ricard, à commencer par moi, est appelé à faire de chaque moment de partage, de chaque célébration une rencontre vraie et authentique, en un mot : une rencontre « conviviale ». C'est l'essence même de notre métier et c'est dans cet esprit que nous avons lancé en juillet dernier cette opération « #Cheers To » dont vous êtes les gagnants. Vous avez gagné un voyage à Paris, nous avons, j'espère, gagné de nouveaux amis et ce n'est déjà pas si mal ! Nous voulions avec cette opération inciter chacun d'entre nous à rencontrer

ses amis, ses connaissances à un moment où plus que jamais l'actualité nous rappelle le besoin impérieux de se retrouver sur l'essentiel : être entouré de ceux que l'on aime. Sur un registre un peu plus personnel, cela me permet de rencontrer des consommateurs et de leur parler sans filtre, directement !

2

MAIS COMMENT CETTE VISION SE TRADUIT-ELLE CONCRÈTEMENT AU SEIN DE VOTRE ENTREPRISE ? QU'EST-CE QUE CELA VEUT DIRE EN TERMES DE BUSINESS ?

95 % de nos collaborateurs, répartis dans plus de 85 pays, estiment que la convivialité est une réalité dans leur filiale. Nous avons d'ailleurs décidé de ne pas traduire ce concept et de le laisser en français : nos collaborateurs anglo-saxons reconnaissant qu'il n'y avait pas de définition satisfaisante pour recouvrir tout ce qui se cache derrière ce mot. La convivialité ne se décrète pas, elle se vit ! Et ce d'abord dans l'entreprise, au travers de relations qui se veulent simples, vraies, directes, transparentes et authentiques. Nous souhaitons aller encore plus loin et faire de cette convivialité un véritable accélérateur d'efficacité. Comment ? En cassant les silos fonctionnels pour une meilleure collaboration et pour une plus grande diversité de nos équipes. Quant au consommateur, cette vision est on ne peut plus « business » comme vous dites : ce sont nos marques qui seront le vecteur indispensable de cette expérience conviviale, et si nous parvenons à placer l'une d'entre elles sur chacun de ces moments de célébration, nous deviendrons *de facto* le leader de notre secteur. Pour y parvenir, nous avons donc développé un nouveau modèle stratégique qui place au centre le consommateur. Nous l'avons largement développé dans ces pages l'année dernière : il reste toujours organisé autour de quatre essentiels – nos fondamentaux (Excellence opérationnelle, Gestion des Talents, *Sustainability & Responsibility* et *Route-to-market/Consumer*) – et de quatre accélérateurs (Portefeuille de marques, Premiumisation & Luxe, Innovation et Accélération digitale).



3

VOUS AVEZ FIXÉ COMME PREMIÈRE PRIORITÉ L'ACCÉLÉRATION DE LA CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES. EST-CE QUE VOUS ÊTES SATISFAIT DE VOTRE PERFORMANCE ACTUELLE ?

Nous qualifions les résultats de cette année comme solides et encourageants. Solides parce que nous annonçons aux marchés, dans un contexte très volatil, une croissance de 2 % du chiffre d'affaires, un résultat net historique d'un peu plus de 1,3 milliard d'euros, la poursuite de notre désendettement, l'accélération de l'innovation qui représente désormais la moitié de notre croissance, etc. Et encourageants, parce que nous sommes complètement en ligne avec notre plan de marche à moyen terme : nous avons annoncé il y a un an que nous renouerions à moyen terme avec des taux de croissance du chiffre d'affaires de l'ordre de 4 à 5 %. Nous n'y sommes pas encore, mais on s'en rapproche un peu plus en franchissant ce palier. C'est ce que nous avons appelé une amélioration graduelle. Et j'ai ici une pensée particulière pour chacun des collaborateurs du Groupe qui a contribué à cette performance.



4

MAIS J'AI LU QUE C'ÉTAIT TOUJOURS COMPLIQUÉ EN CHINE OU ENCORE POUR VOTRE MARQUE ABSOLUT AUX ÉTATS-UNIS ?

C'est toujours compliqué en Chine, mais nos équipes y font un travail formidable. Il s'agit surtout ici d'un changement de paradigme. La Chine se normalise quant à la consommation de Vins & Spiritueux : nous passons d'une consommation de produits super et ultra-Premium, un profil qui était atypique par rapport au reste du monde, à une consommation plutôt Premium tirée par les classes moyennes. C'est ce mouvement qu'il faut accompagner et c'est ce que nous faisons en restructurant nos équipes sur place : à côté des équipes commerciales Prestige, nous venons de créer une force de vente spécialement dédiée au segment Premium. Vous citez aussi les États-Unis et Absolut. Et bien, notre situation s'améliore : Absolut est encore en négatif mais sur le chemin de la stabilisation, ce qui est notre objectif. Je vous rappelle que les États-Unis sont notre premier marché et qu'ils représentent en profit ceux de la Chine, de l'Inde et de la France combinées. C'est aujourd'hui ce marché qui tire la croissance de notre Groupe grâce aux performances de Jameson, The Glenlivet mais aussi de relais de croissance comme Martell, nos innovations avec les téquilas Avión et Altos. Là aussi nous avons repensé notre filiale en réorganisant par exemple nos équipes marketing autour des moments de convivialité. Nous avons aussi redéployé nos ressources en fonction d'une nouvelle segmentation de marchés prioritaires. Mais j'aurais pu aussi vous parler des belles performances de l'Inde, de l'Afrique, de l'Espagne...



« Chacun des 18 500 employés de Pernod Ricard, à commencer par moi, est appelé à faire de chaque moment de partage, de chaque célébration une rencontre vraie et authentique. C'est l'essence même de notre métier et c'est dans cet esprit que nous avons lancé en juillet dernier cette opération. »



5

LE BREXIT VOUS A-T-IL AFFECTÉ ?

Dès l'annonce du Brexit, nous avons rassuré nos collaborateurs en leur confirmant que cela ne changeait aucun de nos plans : qu'il s'agisse de notre développement sur le marché anglais ou de celui de nos scotch whiskies que nous continuerons bien évidemment à produire en Écosse. Nous avons même bénéficié d'un effet devise avec la baisse de la livre. Et je vais vous faire une confidence : je ne pense pas que les personnes qui partiraient de Londres pour Francfort, Dublin, Amsterdam, Paris ou ailleurs vont cesser de partager quelques verres entre amis dans leur nouvelle capitale. C'est cela la puissance d'un Groupe international comme le nôtre.

6

VOUS PARLEZ BEAUCOUP D'INNOVATION ; QU'EST-CE QUI A FONCTIONNÉ CETTE ANNÉE ? QUELS SONT VOS PROCHAINS PARIS ? L'IDÉE DE LA PROVENANCE GÉOGRAPHIQUE SEMBLE ÊTRE VRAIMENT IMPORTANTE. LES GENS VEULENT SAVOIR COMMENT LE PRODUIT A ÉTÉ FABRIQUÉ. LA DÉMARCHE EST-ELLE DIFFÉRENTE AUPRÈS D'UNE CIBLE PLUS JEUNE ?

L'Innovation est devenue un véritable moteur pour notre Groupe : je vous l'ai dit, c'est la moitié de notre croissance pour cette année. Il fut un temps où nous avions près de 350 projets en développement. C'était certainement un peu trop et nous avons donc décidé de prioriser ce portefeuille d'innovation en concentrant les moyens sur les marques qui présentaient le plus de potentiel : je veux parler notamment de Jameson Caskmates, d'Absolut Elyx, de Chivas Extra ou encore de Jacob's Creek Double Barrel. À côté de ces innovations globales, notons les résultats de marques plus régionales comme Lillet qui a bondi en Allemagne en valorisant son origine française auprès d'une cible plutôt féminine. Ce sont les jeunes adultes, ces fameux *Millennials*,

qui réclament plus d'authenticité de la part des marques au moment où ils sont de plus en plus connectés sur les réseaux sociaux. Plus de digital certes, mais plus de transparence et de vérité aussi...

7

VOUS-MÊME ÊTES DEVENU BEAUCOUP PLUS ACTIF SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX : QUE FAITES-VOUS AU NIVEAU DU DIGITAL DANS LE GROUPE ? AVEZ-VOUS DES AMBITIONS SPÉCIFIQUES EN TERMES D'E-COMMERCE ? ET HONNÊTEMENT, POSTEZ-VOUS VOS PROPRES MESSAGES SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX ?

Vous ne pouvez pas parler de transformation digitale si vous-même n'en êtes pas un acteur convaincu : comment rester crédible dans ce cas ? Pour vous donner quelques chiffres, nous comptons près de 34 millions de followers sur les réseaux sociaux de nos marques. Le digital, c'est aujourd'hui près de 30 % de nos investissements publicitaires. Il n'y a pas un lancement de produit ou de nouvelle campagne qui ne comprenne pas son volet digital. Nous avons signé des partenariats avec Amazon, Google. Nous sommes présents aussi sur les sites internet des enseignes de la grande distribution et nous avons développé près de 27 plateformes d'e-commerce. Mais nous peinons encore à rentabiliser ce modèle en propre. Pour aller plus vite et mutualiser les coûts, nous avons créé une nouvelle plateforme sur laquelle viendront se « plugger » toutes les autres plateformes : un bel exemple de mise en commun de nos ressources pour plus d'agilité. Je crois que nous n'en sommes encore qu'au début : le digital ira au-delà de la simple transaction commerciale, il proposera une expérience de marque complète... et oui, pour répondre à votre dernière question, c'est bien moi qui poste mes photos et mes commentaires !

8

VOUS AVEZ AUSSI BEAUCOUP PARLÉ D'ÉTAT D'ESPRIT, DE « MINDSET » : POURRIEZ-VOUS NOUS REDIRE CE QUE C'EST EXACTEMENT ET POURQUOI VOUS Y ATTACHEZ TANT D'IMPORTANCE ?

Je suis convaincu que dans un environnement toujours plus disputé, toujours plus volatil, toujours plus concurrentiel, c'est l'état d'esprit des femmes et des hommes de Pernod Ricard qui fera



la différence. Nos concurrents ont aussi des stratégies cohérentes et des personnes de talent. Mais ce n'est pas uniquement une question de tactique ou une question d'engagement individuel. Nous voulons tous gagner et je peux vous dire que chacun des 18 500 collaborateurs du Groupe partage cette même envie. On pourrait définir ce Mindset autour des valeurs suivantes : esprit entrepreneurial, prise de risque, audace, rapidité d'exécution... Mais deux choses sont réellement déterminantes dans l'adoption de ce Mindset : la première, c'est notre capacité à avancer collectivement, à être agile ensemble, à mobiliser en même temps et dans une même direction toutes les forces du Groupe. La seconde, c'est notre capacité à embrasser le changement, à se remettre en cause constamment et à en tirer les conséquences pour agir rapidement. Voilà pourquoi la notion d'efficacité opérationnelle est au cœur de notre modèle stratégique « simplifier, prioriser, mutualiser » afin de se concentrer sur l'essentiel : vendre mieux.

9

MAIS JE CROIS QUE VOUS AVEZ FAIT IL Y A QUELQUES ANNÉES UN PLAN DE RÉDUCTION DE COÛTS : POURQUOI EN FAIRE UN AUTRE ? LE PREMIER N'A PAS MARCHÉ ?

Le projet d'efficacité opérationnelle auquel vous faites référence s'appelait « Allegro » et nous l'avons totalement terminé : les 150 millions d'euros d'économies sur trois ans ont été atteints et un tiers a été réinvesti. Ce projet n'a rien à voir avec ce que nous sommes en train de réaliser depuis un an déjà. Allegro avait pour objectif de revoir la totalité de notre organisation en redéfinissant les missions et les responsabilités de chaque entité du Groupe : Siège, régions, Sociétés de Marques, Sociétés de Marché... Nous avons gagné en agilité et en rapidité d'exécution sur les marchés. Cela nous a malheureusement conduits à la suppression de 900 postes. Ce que nous faisons aujourd'hui est un plan global de réduction de coûts : il vise une baisse de 200 millions d'euros d'ici 2020, grâce à une optimisation des process et de meilleures conditions sur l'ensemble de nos achats directs et indirects. Nous en réinvestirons la moitié derrière nos marques. À noter que nous attendons aussi une optimisation de nos flux de trésorerie qui nous permettra de dégager 200 millions en cash.

« Je suis convaincu que dans un environnement toujours plus disputé, toujours plus volatil, toujours plus concurrentiel, c'est l'état d'esprit des femmes et des hommes de Pernod Ricard qui fera la différence en fin de compte. »



10

VOUS AVEZ RACHETÉ LA MARQUE MONKEY 47 : POURQUOI UN GIN ? EST-CE UNE NOUVELLE TENDANCE ? ALLEZ-VOUS CONTINUER À RACHETER CE TYPE DE MARQUES ?

Nous avons le portefeuille le plus complet de notre industrie : mais cela ne nous empêche pas de faire des acquisitions tactiques pour nous renforcer sur tel ou tel segment avec des marques à fort potentiel. C'est ce que nous avons fait avec le gin Monkey 47, une vraie pépite reconnue par tous les « bartenders » et une très belle histoire entrepreneuriale. Comme pour notre téquila Avión avec son créateur Ken Austin, j'ai eu le plaisir de rencontrer un homme passionné et passionnant en la personne d'Alexander Stein. Oui, nous avions déjà des gins mais l'intérêt était ailleurs : préempter le segment des gins ultra-Premium, la catégorie avec un taux de croissance très élevé. C'est ce que j'appelle une gestion active de notre portefeuille qui comprend des entrées mais aussi des sorties avec la cession de Paddy. Et nous continuerons dans cette direction tant que ces acquisitions restent dans des ordres de prix raisonnable.

11

ALLEZ-VOUS CONTINUER À FAIRE DES GRANDES TRANSACTIONS COMME AVANT OU BIEN EST-CE ENCORE TROP TÔT POUR VOUS LE PERMETTRE ?

Nous ne commentons jamais les procédures de cession ou d'acquisition. Mais je peux vous dire que c'est de moins en moins un problème de capacité financière : notre fameux taux de dette nette sur Ebitda est retombé à un plus bas historique, soit 3,4 fois notre Ebitda. Néanmoins, nous souhaitons demeurer *investment grade*. Notre stratégie d'acquisition est donc actuellement focalisée sur des *bolt-on* visant à améliorer notre potentiel de croissance dans des segments ou moments de convivialité spécifiques. Il n'y a pas pour l'heure d'opération transformante à attendre.

12

QU'EST-CE QUE VOUS FAITES POUR LUTTER CONTRE LE BINGE DRINKING DES JEUNES ? C'EST UN VRAI PROBLÈME DANS CERTAINS PAYS.

Oui, c'est un vrai problème. J'aimerais néanmoins souligner que c'est un phénomène en baisse, d'après la dernière étude paneuropéenne de l'ESPAD, qui démontre chez les jeunes une baisse d'un tiers de ces comportements de *binge drinking* sur les dix dernières années. Mais c'est toujours trop. Nous avons beaucoup de mal à faire entendre aux pouvoirs publics que nous sommes partie intégrante de la solution. On ne veut pas nous écouter parce que nous sommes immédiatement taxés de partialité. Non ! Nous avons tout intérêt à réduire ces comportements déviants quant à la consommation de nos produits. Même s'ils ne concernent qu'une toute petite minorité de personnes, ces comportements excessifs sont destructeurs pour nos consommateurs, destructeurs pour nos marques, destructeurs pour la société. Voilà pourquoi nous n'avons pas d'autres choix que d'agir et d'agir ensemble comme nous le faisons dans

« Toutes nos marques sont le fruit d'un terroir, d'une histoire, d'une expertise parfois plus que centenaire. Nous nous devons de les transmettre intactes de génération en génération. »



beaucoup de pays. Nous avons mis en place plus de 90 campagnes de sensibilisation promouvant une consommation responsable de nos produits. La seconde chose que j'aimerais faire comprendre s'adresse à nos consommateurs : oui partager un verre, c'est un moment de plaisir. Mais dès que l'on tombe dans l'excès, comme pour beaucoup de choses d'ailleurs, cela devient nocif pour vous-même et les autres. Il n'y a pas de convivialité dans l'excès, et cette modération hédoniste, cet équilibre, cela s'apprend ! C'est ce que nous devons communiquer à nos jeunes consommateurs. Leur apprendre à savourer, leur apprendre la modération plutôt que d'interdire en surtaxant. Et c'est là que nous devons mettre l'accent pour des résultats dans la durée. Je crois à la responsabilisation, pas à la répression.

13

MAIS CES RÉGLEMENTATIONS SONT DE PLUS EN PLUS NOMBREUSES : QUEL EST ALORS, POUR VOUS, L'AVENIR DE VOTRE SECTEUR ? ÊTES-VOUS INQUIET POUR LE FUTUR ?

Je ne suis pas inquiet. Notre objectif, c'est de construire de la valeur dans la durée pour nos collaborateurs, nos actionnaires et nos consommateurs. C'est le sens de la logique patrimoniale que poursuit notre actionnaire de référence, la famille Ricard. La quasi-totalité de nos marques est le fruit d'un terroir, d'une histoire, d'une expertise parfois plus que centenaire. Nous nous devons de les transmettre intactes de génération en génération. Nos produits, les hommes et les femmes qui les créent sont l'expression d'une culture et sont indissociables du patrimoine national de certains pays. Ce n'est pas près de disparaître au moment où justement le consommateur recherche plus que jamais ces racines authentiques au travers de nos produits. Il est prêt à réduire sa consommation pour favoriser des produits qui sont certes plus chers mais qui ont un supplément d'âme. Nous continuerons donc d'investir derrière nos marques pour raconter leurs histoires, optimiser nos process, améliorer nos savoir-faire tout en continuant à innover.

« Nous continuerons donc d'investir derrière nos marques pour raconter ces histoires, optimiser nos process, améliorer nos savoir-faire tout en continuant d'innover. »

CHIFFRES CLÉS DE L'ANNÉE

N°2 mondial

des Vins & Spiritueux

8682 M€

de chiffre d'affaires + 2% VS 2014/2015

17 marques

parmi les 100 premières mondiales⁽¹⁾

+ de 18500

collaborateurs

N°1 mondial

des spiritueux Premium et de Prestige⁽²⁾

2277 M€

Résultat Opérationnel Courant⁽³⁾ + 2% VS 2014/2015

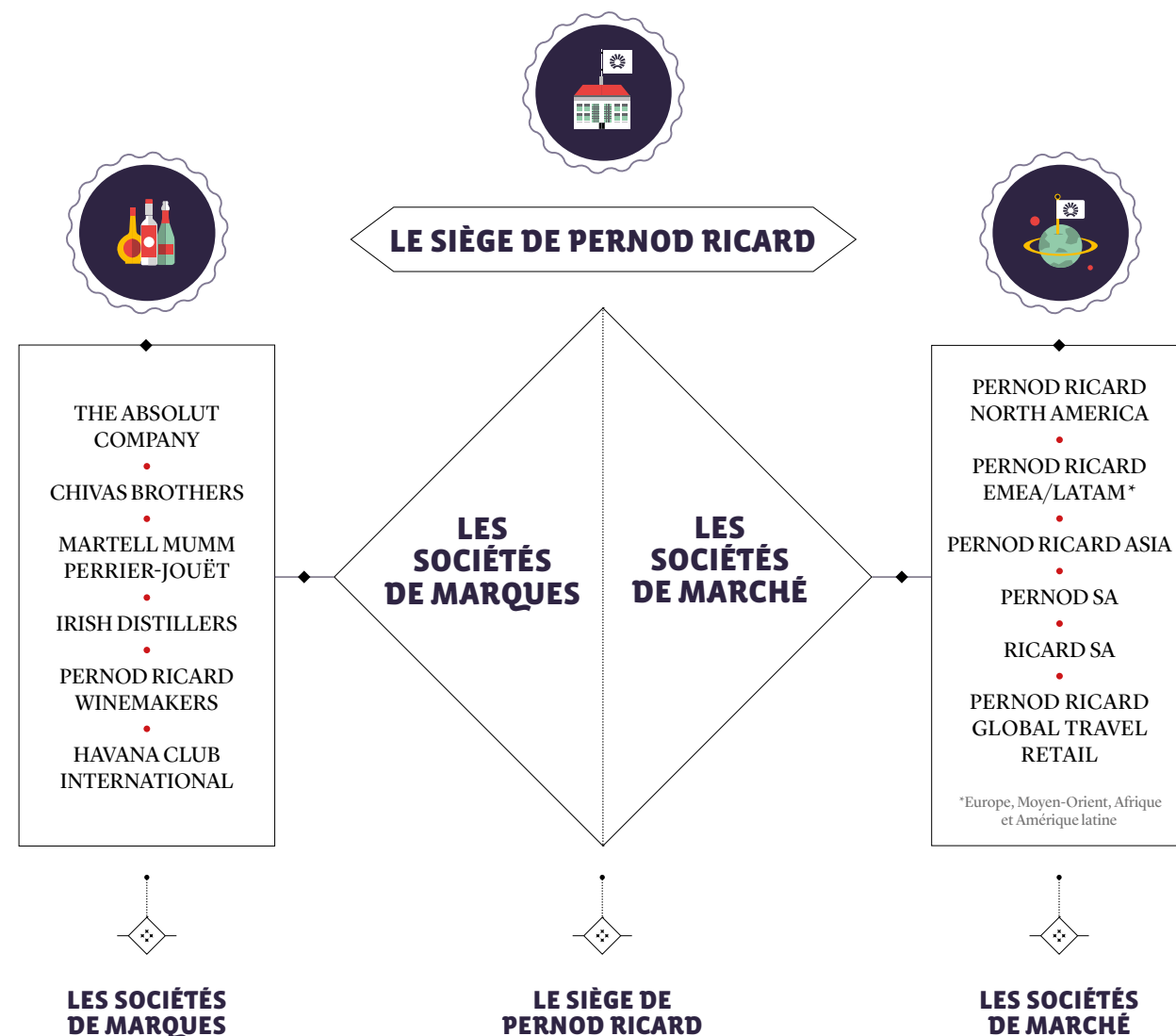
DATES FONDATRICES PERNOD RICARD



(1) Source : Impact Databank 2015, publié en mars 2016.
(2) Source : « The Pernod Ricard Market View », basée sur IWSR, données volume à fin 2015.
(3) Croissance interne.

Notre organisation : la décentralisation

L'organisation du Groupe repose sur un principe fondateur : la décentralisation, qui autorise une prise de décision au plus près des marchés. Véritable avantage compétitif dans un contexte volatil, elle permet de répondre plus rapidement aux besoins des clients et des consommateurs. Elle s'articule autour de trois entités : les Sociétés de Marques, les Sociétés de Marché et le Siège.



LES SOCIÉTÉS DE MARQUES

Situées dans les pays d'origine de leur portefeuille de marques, elles ont en charge l'élaboration de la stratégie globale et le développement de solutions d'activations permettant aux Sociétés de Marché leur mise en exécution locale. Les Sociétés de Marques ont également la responsabilité de la production et la gestion de leur outil industriel.

LE SIÈGE DE PERNOD RICARD

Le Siège définit la stratégie globale, coordonne et contrôle sa mise en œuvre, tout en veillant auprès de ses filiales au respect des politiques générales du Groupe. Véritable fer de lance du Groupe, le Siège est responsable :

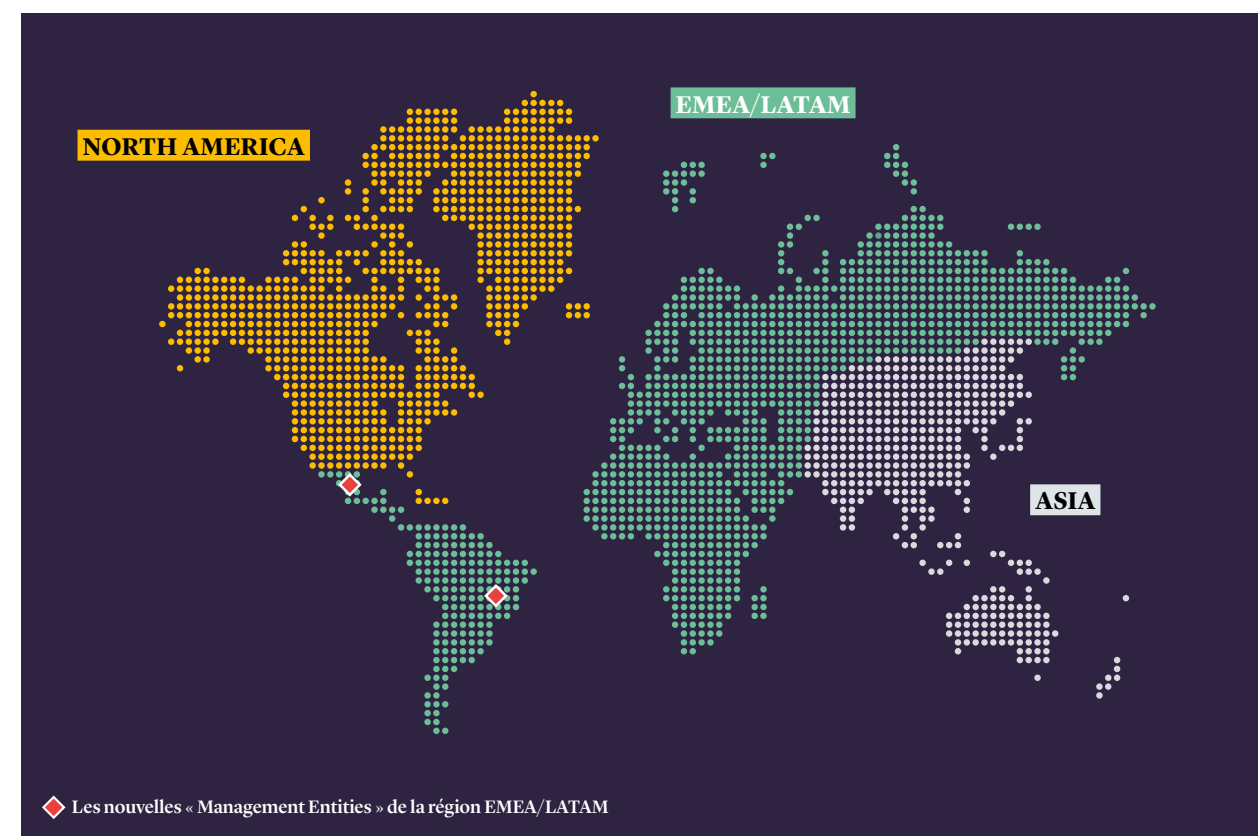
- des fonctions régaliennes (stratégie, fusions et acquisitions, financement, juridique, communication corporate, gestion des talents, responsabilité sociétale...),
- des initiatives transversales à forte valeur ajoutée (digital, luxe, innovation...) dans le cadre d'une fusion des Directions Marketing et Commerciales, regroupées sous l'entité *Global Business Development*,
- des ressources partagées (Centre de Recherche Pernod Ricard, informatique...).

LES SOCIÉTÉS DE MARCHÉ

Elles sont rattachées à une région (Pernod Ricard Asia, Pernod Ricard EMEA/LATAM, Pernod Ricard North America), à l'exception des deux Sociétés de Marché françaises à l'origine du Groupe, Pernod et Ricard, qui sont directement représentées au Comité Exécutif. Nous comptons 85 Sociétés de Marché qui ont pour mission d'activer localement les stratégies des marques internationales et de gérer les marques locales et régionales de leur portefeuille. Elles sont également responsables de la mise en œuvre de la stratégie et des politiques clés du Groupe sur leur marché.

Une nouvelle segmentation géographique

Depuis le 1^{er} juillet 2016, le périmètre géographique de nos régions a évolué pour répondre à trois objectifs : simplifier nos structures, prioriser nos investissements et mutualiser nos ressources. Une nouvelle organisation opérationnelle qui tend à répondre à notre objectif de croissance et se résume en trois points.



SIMPLIFICATION DE LA RÉGION AMERICAS

Elle se recentre sur son cœur d'activité : les deux marchés d'Amérique du Nord, les États-Unis et le Canada. Avec une représentation directe au Comité Exécutif, cette nouvelle entité renforce le focus mis sur le premier marché du Groupe, les États-Unis, dont la filiale finalise actuellement une nouvelle organisation de ses équipes marketing et commerciales. Celle-ci peut ainsi renforcer davantage son approche centrée sur le consommateur.

PERNOD RICARD EMEA DEVIENT PERNOD RICARD EMEA/LATAM

Au sein de Pernod Ricard EMEA/LATAM (Europe, Moyen-Orient, Afrique et Amérique latine), deux nouvelles « Management Entities » :

- l'une avec pour « Lead Market » le Mexique, regroupant la Colombie, le Venezuela et le Pérou,
- l'autre avec pour « Lead Market » le Brésil, regroupant l'Argentine, l'Uruguay et le Chili⁽¹⁾.

Ces deux nouvelles « Management Entities » sont rattachées à Pernod Ricard EMEA/LATAM et bénéficient de l'expertise que cette région a développée sur les marchés émergents.

(1) De par sa taille, la région EMEA a nécessité la mise en place d'une structure permettant de multiplier les synergies et de mutualiser les fonctions support et logistiques de plusieurs Sociétés de Marché. En 2014, elle s'est ainsi vue diviser en 10 « Management Entities », regroupant chacune un marché principal – nommé « Lead Market » – et des Sociétés de Marché associées.

MISE EN PLACE D'UNE DIRECTION GÉNÉRALE « GLOBAL TRAVEL RETAIL »

La Direction Générale « Global Travel Retail » est directement rattachée au Siège. Ce rapprochement renforce la coordination entre les trois zones *Travel Retail* actuelles (Europe, Americas et Asia) et l'ensemble des équipes *Travel Retail* domestiques. Il favorise une plus grande cohérence des initiatives engagées sur ce canal de distribution prioritaire.

Pernod Ricard dans le monde

3
RÉGIONS

6
SOCIÉTÉS DE
MARQUES

85
SOCIÉTÉS DE
MARCHÉ

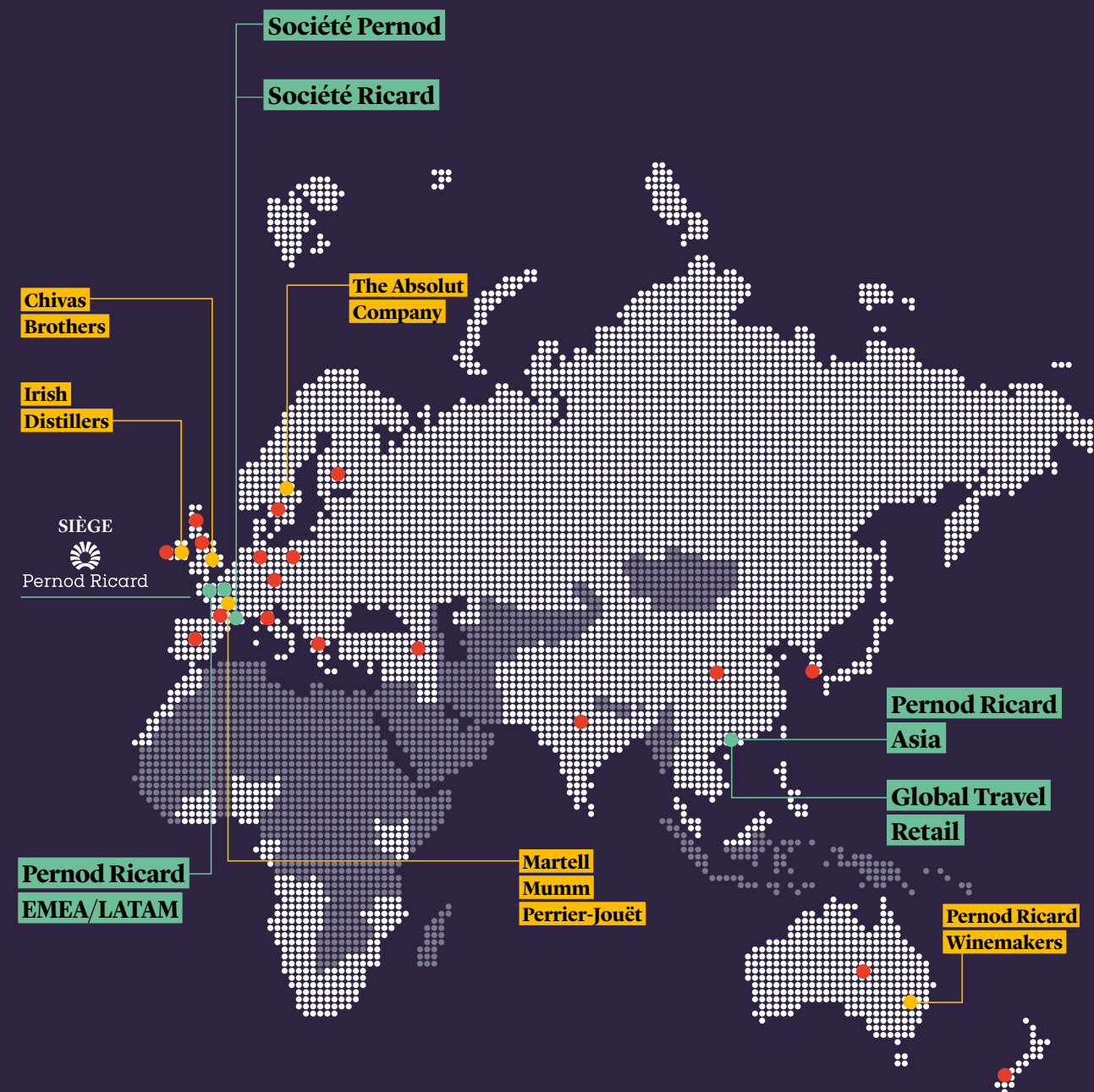
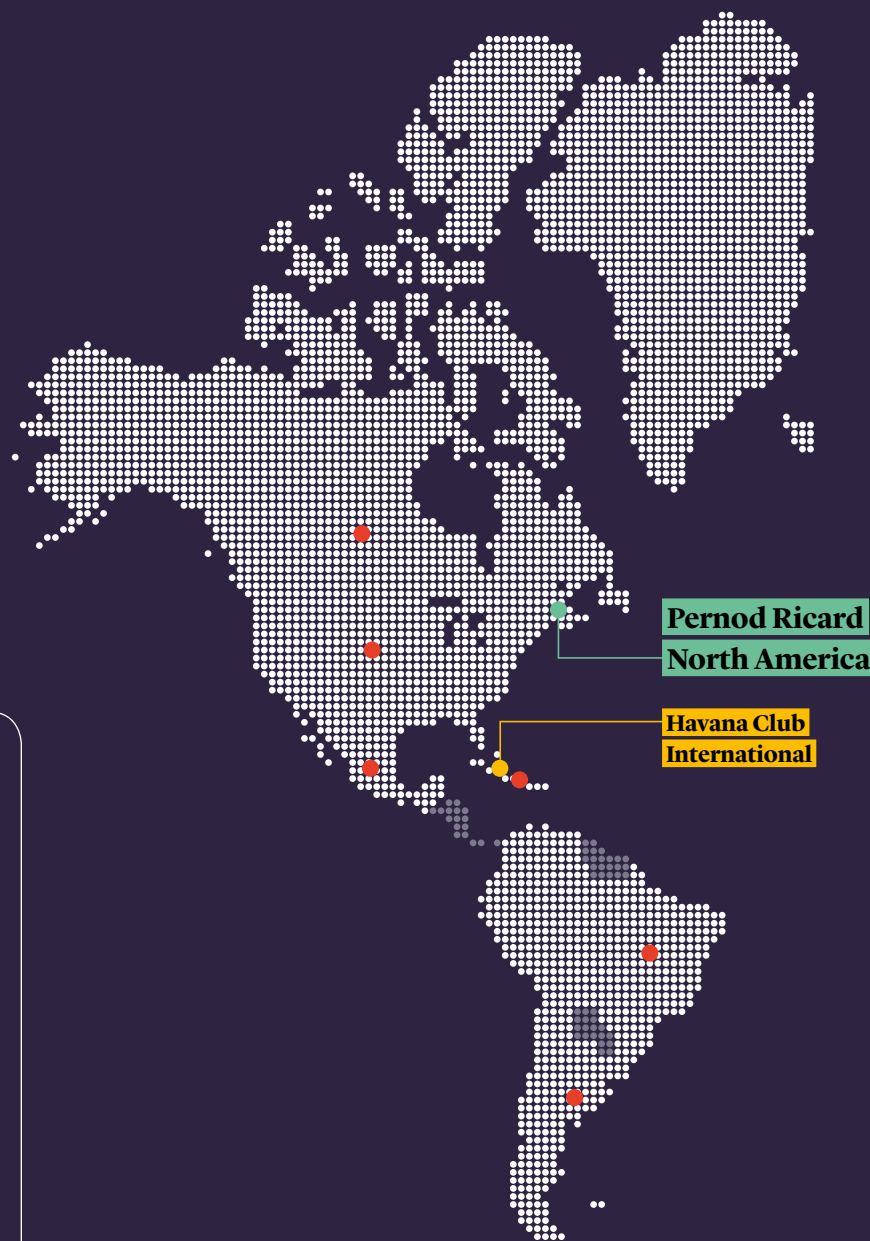
101
SITES DE
PRODUCTION
EN ACTIVITÉ
AU 30 JUIN 2016



RÉGIONS OÙ PERNOD RICARD
N'EST PAS IMPLANTÉ



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

PRINCIPAUX SITES DE PRODUCTION DANS 24 PAYS

Allemagne / Angleterre / Argentine /
Arménie / Australie / Brésil / Canada /
Chine / Corée du Sud / Cuba / Écosse /
Espagne / États-Unis / Finlande /
France / Grèce / Inde / Irlande / Italie /
Mexique / Nouvelle-Zélande / Pologne /
République tchèque / Suède

18500 collaborateurs animés par un même état d'esprit : le Mindset Pernod Ricard

La réussite de Pernod Ricard repose sur l'engagement exceptionnel de ses collaborateurs qui vivent et incarnent la culture et les valeurs du Groupe au quotidien. Cet engagement est le résultat d'un état d'esprit conquérant, le Mindset Pernod Ricard, fondé sur le goût d'entreprendre, le partage et l'esprit d'équipe. C'est lui qui donne au Groupe la rapidité et l'agilité nécessaires pour opérer dans un contexte de plus en plus volatil. C'est aujourd'hui un formidable avantage compétitif.

LES VALEURS DE PERNOD RICARD

UN MODÈLE

LA DÉCENTRALISATION

Nous nous engageons à respecter l'autonomie opérationnelle de nos filiales sur la base du principe de subsidiarité. Une spécificité qui autorise une prise de décision au plus près des marchés et des consommateurs. Son efficacité repose sur le parfait alignement de tous et sur la cohérence des actions, depuis l'élaboration des produits jusqu'à leur activation sur les marchés.



1 L'ESPRIT ENTREPRENEURIAL



2 LA CONFIANCE MUTUELLE



3 LE SENS DE L'ÉTHIQUE

UNE ATTITUDE

LA CONVIVIALITÉ

La décentralisation et ces trois valeurs prennent tout leur sens quand elles sont associées à une attitude : la convivialité. C'est elle qui confère son caractère unique à Pernod Ricard. Nous encourageons des relations simples et directes entre les différents niveaux de hiérarchie, ce qui nourrit notre engagement collectif et fait de nous les ambassadeurs de notre signature.



1 L'ESPRIT ENTREPRENEURIAL

LA CONFIANCE MUTUELLE

LA CONFIANCE MUTUELLE

La confiance mutuelle repose sur l'entraide et l'intégrité. Elle permet à Pernod Ricard de créer un dialogue permanent et des synergies entre les collaborateurs et les entités. C'est un facteur clé qui amène le Groupe à partager les responsabilités et à renforcer l'autonomie de chacun. Elle donne l'assurance que les équipes et les managers soutiennent ses initiatives et en sont parties prenantes grâce à des échanges simples, directs, honnêtes et transparents. C'est un véritable levier, gage d'efficacité.

2 LA CONFIANCE MUTUELLE

LA CONFIANCE MUTUELLE

Le sens de l'éthique est synonyme de respect, d'honnêteté et de transparence. Or, il ne peut y avoir de confiance sans transparence. Pour être garant d'un profond sens de l'éthique, Pernod Ricard veille à ce que chacun de nos ambassadeurs respecte les politiques et les procédures du Groupe, qu'ils maintiennent de bonnes relations entre collègues, actionnaires, clients, consommateurs, fournisseurs et concurrents, qu'ils s'engagent à protéger l'environnement et à répondre aux engagements du secteur... Pour toutes ces raisons, le « Code de Conduite des Affaires » et le Code sur les Communications Commerciales définissent les grands principes qui guident les activités du Groupe au quotidien.

3 LE SENS DE L'ÉTHIQUE

LE SENS DE L'ÉTHIQUE

RÉSULTATS DE L'ÉTUDE I SAY (JUIN 2015)

En juin 2015, nous avons lancé la 3^e édition de notre enquête *I Say*, une étude dont le taux de participation a de nouveau atteint le chiffre exceptionnel de 84%, malgré un contexte macroéconomique

difficile et la mise en œuvre du projet d'efficacité opérationnelle *Allegro*. Les items de l'étude sont restés à des niveaux très au-dessus de la norme des sociétés de produits de grande consommation (FMCG).

94%

adhèrent pleinement à ses valeurs
(+7 pts vs la norme FMCG)

87%

taux d'engagement des collaborateurs
(+7 pts vs la norme FMCG)

ADHÉSION DES ÉQUIPES À LA POLITIQUE SUSTAINABILITY & RESPONSIBILITY

L'enquête *I Say* de juin 2015 prouve que les équipes comprennent et adhèrent à la politique de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise :

90%

d'entre eux estiment que la filiale dans laquelle ils travaillent est socialement responsable au sein de sa communauté

85%

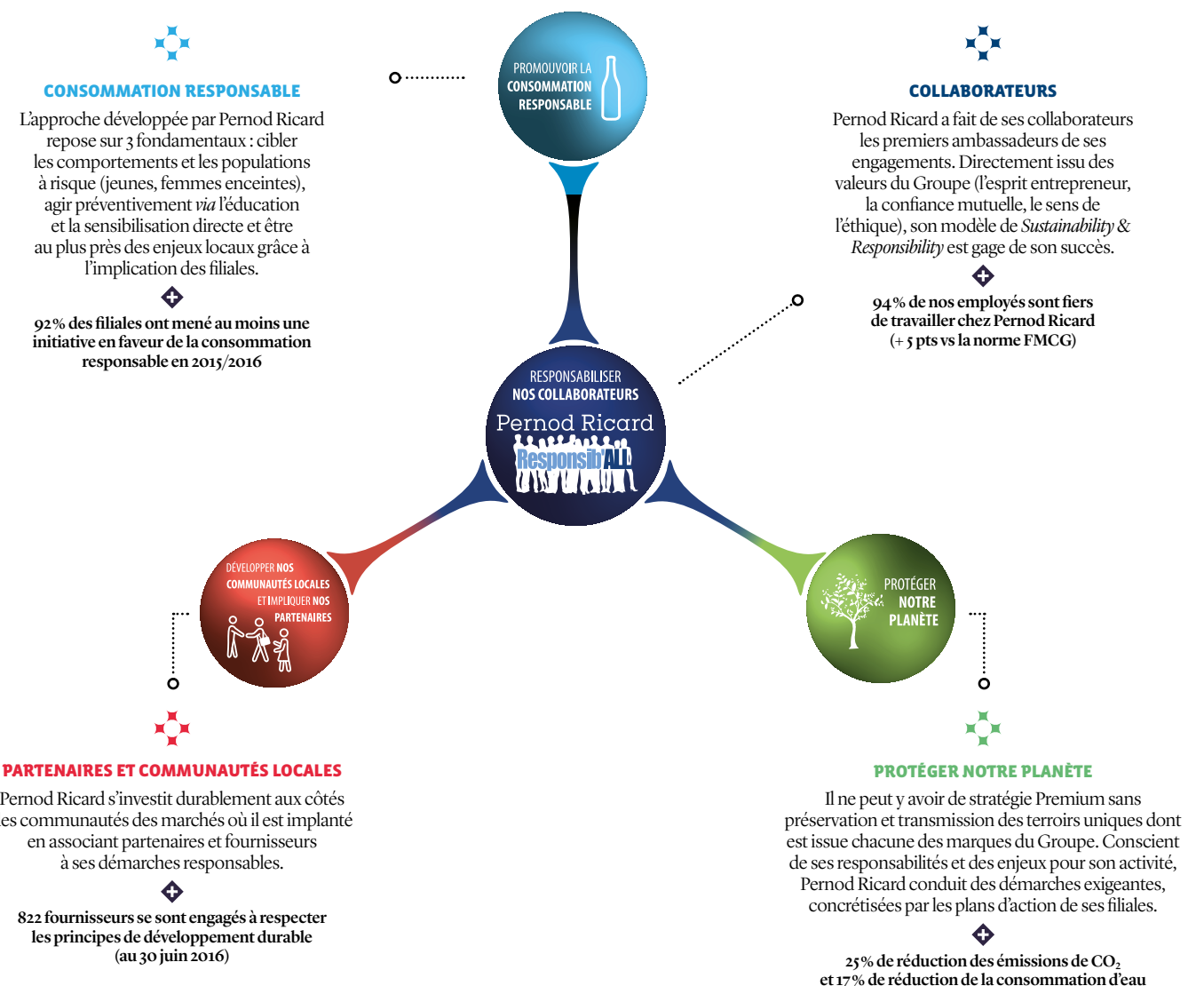
déclarent qu'ils sont encouragés à agir de façon responsable au sein de leur département

83%

des collaborateurs connaissent le modèle *Sustainability & Responsibility* de Pernod Ricard et nos 4 axes d'engagement

La Responsabilité Sociétale d'Entreprise : 40 ans d'engagement pour Pernod Ricard

Depuis 40 ans, le Groupe s'est donné pour mission de concilier en permanence « efficacité économique » avec « bien-être social » et « protection environnementale ». Cet engagement s'appuie sur deux principes : une représentation au plus haut niveau managérial de l'entreprise par le biais du Directeur des Ressources Humaines et *Sustainability & Responsibility*, membre du Bureau Exécutif et du COMEX. Deuxième principe : l'engagement des collaborateurs comme ambassadeurs de notre approche. Pernod Ricard a élaboré un modèle fondé sur 4 axes d'engagement.



Un portefeuille complet de marques Premium internationales

Depuis sa création, Pernod Ricard s'est constitué un portefeuille unique de marques Premium de dimension internationale, l'un des plus complets du marché. Couvrant l'ensemble des catégories de Vins & Spiritueux, ce portefeuille est porté par le concept de « Maison des Marques » dont la présentation évolue cette année.

MARQUES STRATÉGIQUES INTERNATIONALES



LUXE



+



INNOVATION



+



VINS



MARQUES STRATÉGIQUES LOCALES



Compte tenu des critères de priorisation du portefeuille (cf. page de droite), Kahlúa rejoint les marques stratégiques locales tandis que Suze, Ruavieja, Something Special et Becherovka en sortent.

RAPPEL : EN QUOI CONSISTE LA MAISON DES MARQUES ?

La Maison des Marques a été conçue pour segmenter de façon cohérente les marques phares du portefeuille Pernod Ricard.

POURQUOI A-T-ELLE ÉVOLUÉ ?

Pour deux raisons : mieux nous adapter à l'évolution du marché des Vins & Spiritueux (innovation, luxe) et exploiter plus efficacement la force de notre portefeuille sur chaque marché, en nous adaptant aux attentes des consommateurs.

À QUOI SERT-ELLE ?

La Maison des Marques est un outil dynamique qui permet à nos filiales de prioriser plus facilement leurs investissements marketing et donc de mieux gérer leur portefeuille de marques sur leur marché spécifique.

QUELS CHANGEMENTS ONT ÉTÉ APPORTÉS À LA MAISON DES MARQUES CETTE ANNÉE ?

Recentrage sur les marques stratégiques internationales

DEVENIR DES MARQUES ICONIQUES

Nos marques globales couvrent les principales catégories de spiritueux et champagnes. Elles nous permettent ainsi de proposer le bon produit, au bon moment et au bon consommateur (cf. p. 86/87). Chacune d'entre elles a vocation à devenir une marque iconique, activée sur tous les marchés du Groupe. Les marques stratégiques réalisent chacune un chiffre d'affaires d'au moins 150 M€ et un volume de plus de 500 000 caisses par an.

LECERCLE À LA CONQUÊTE DU LUXE

Nous comptons sur notre portefeuille de spiritueux et de champagnes de prestige baptisé « Le Cercle » pour poursuivre notre conquête du marché du luxe. Destinées à une clientèle exclusive, ces marques nécessitent une approche commerciale et marketing spécifique : présence dans les établissements les plus iconiques, *storytelling* unique, expérience de consommation personnalisée. Pour en savoir plus, rendez-vous en page 97.

Introduction de deux nouvelles sections



L'INNOVATION : NOS PARIS POUR LE FUTUR

Levier stratégique historique, l'innovation contribue au développement futur du Groupe : services, expériences, produits sur mesure. Chaque marché identifie les innovations les plus prometteuses sélectionnées sur des critères bien précis : une proposition de valeur pour le consommateur, répondant à un nouveau besoin mais aussi un potentiel de marché, avec un retour sur investissement à la clé.

INTERNATIONALISER UNE GAMME DE VINS D'ORIGINE

Quatre de nos marques sont prioritaires dans cette catégorie car elles dépassent les 30 M€ de ventes nettes. Prochain cap : l'internationalisation d'une gamme de vins d'origines multiples – Australie, Nouvelle-Zélande, Espagne, États-Unis.

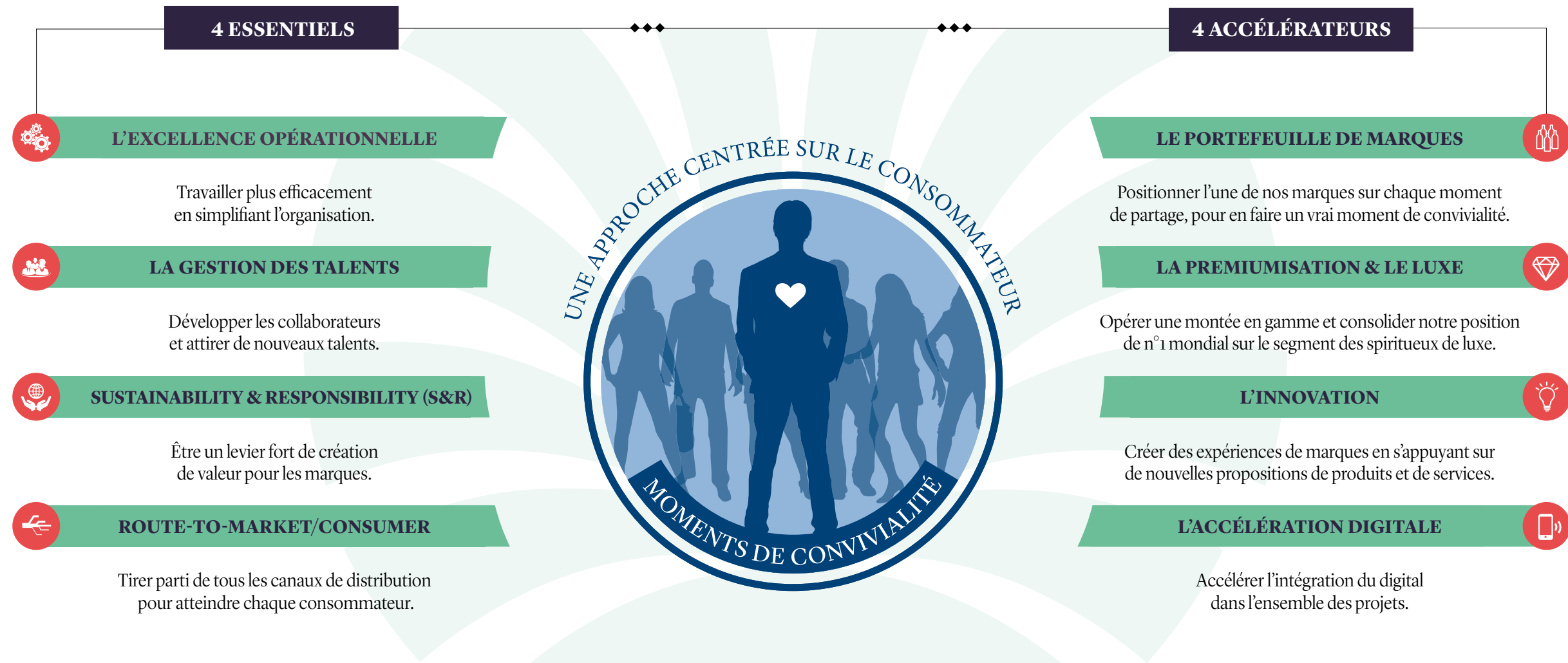
Deux focus sur les vins et les marques stratégiques locales fortes



DES MARQUES STRATÉGIQUES LOCALES FORTES

Les marques stratégiques locales sont essentielles : elles répondent aux besoins d'un consommateur local qu'aucune marque globale ne peut satisfaire. Souvent leaders sur leur marché, elles garantissent une présence locale forte dans nombre de marchés stratégiques pour le Groupe. Chacune d'entre elles génère plus de 30 M€ de ventes nettes et un volume minimum de 500 000 caisses par an.

Un modèle stratégique centré sur le consommateur



NOTRE MODÈLE STRATÉGIQUE

EXPLIQUÉ EN 4 POINTS

1

DEVENIR LE LEADER DE L'INDUSTRIE DES VINS & SPIRITUEUX

Depuis sa nomination en février 2015, Alexandre Ricard a réalisé une nouvelle synthèse des fondamentaux stratégiques de Pernod Ricard avec pour même ambition : devenir le leader mondial du secteur. Tout découle de la vision « Créateurs de convivialité ». C'est un « call to action » invitant chaque collaborateur du Groupe à placer une de nos marques sur chaque moment de partage ou de célébration pour en faire une expérience de convivialité, une rencontre vraie et authentique. La réalisation de cette vision fera *de facto* de Pernod Ricard le leader des Vins & Spiritueux.

2

PLACER LE CONSOMMATEUR AU CENTRE DE L'APPROCHE STRATÉGIQUE

Cette vision place le moment de consommation et donc le consommateur au centre de notre modèle stratégique. Aujourd'hui, le consommateur n'est plus fidèle à une seule marque : il évolue au sein d'un répertoire de marques dont le critère de choix dépend du moment de consommation, de l'expérience de convivialité. Tout ce que nous faisons tourne autour de cette exigence de satisfaction. Ce modèle stratégique repose alors sur 4 essentiels qui sont les fondamentaux historiques du Groupe sur lesquels prennent appui 4 accélérateurs de croissance.

3

QUATRE « ESSENTIELS » QUI S'APPUIENT SUR NOS FONDAMENTAUX HISTORIQUES

- ◆ Excellence Opérationnelle : réduire la complexité des procédures pour plus de rapidité et d'agilité dans l'exécution.
- ◆ Gestion des Talents : capitaliser sur notre culture pour développer nos collaborateurs et attirer de nouveaux talents.
- ◆ *Sustainability & Responsibility* (S&R) : impliquer les marques pour assurer une croissance durable.
- ◆ *Route-to-market/Consumer* : animer nos marques sur tous les canaux de distribution.

4

QUATRE « ACCÉLÉRATEURS » POUR GAGNER EN VITESSE D'EXÉCUTION

- ◆ Portefeuille de marques : placer la marque la plus pertinente sur chacune des occasions de consommation.
- ◆ Premiumisation & Luxe : inciter le consommateur à monter en gamme et conquérir le marché du luxe.
- ◆ Innovation : développer les services, expériences et produits pour assurer la croissance future.
- ◆ Accélération digitale : construire une relation directe avec nos consommateurs.

Création de valeur : un objectif de croissance durable

Nous nous sommes toujours efforcés de privilégier une approche durable de la création de valeur. Notre stratégie repose sur une politique systématique de montée en gamme (ou « Premiumisation ») de nos marques, exigeant des investissements significatifs et réguliers pour chacune d'elles. L'objectif est de développer des modèles de fonctionnement créateurs de valeur économique, sociale et environnementale pour l'ensemble de nos parties prenantes.

1

ASSURER L'ACHAT DE MATIÈRES PREMIÈRES DE QUALITÉ

Tous nos produits sont issus de matières agricoles. C'est pourquoi nous sommes résolument attachés à la protection des ressources naturelles locales – indispensables à l'élaboration de produits de grande qualité (raisins, céréales, canne à sucre, agave, etc.) – et à une gestion durable de nos marques (voir notre feuille de route environnementale, p. 39).

L'équivalent de **2 590 524 tonnes** de produits agricole a été utilisé en tant que matière première⁽¹⁾.
L'équivalent de **255 863 hectares** de culture a été indirectement exploité⁽¹⁾.

2

MODERNISER EN PERMANENCE NOS OUTILS DE PRODUCTION

Nous investissons dans des outils modernes (vinification, distillation, maturation, assemblage, etc.) à la mesure de notre production et de nos capacités de stockage, tout en proposant des solutions écologiques pour le traitement des eaux et la gestion des déchets notamment.

242 millions d'euros d'investissements industriels ont été réalisés⁽¹⁾.
90 millions d'euros d'investissements ont été réalisés pour augmenter les capacités de maturation des eaux-de-vie pour les whiskies et le cognac du Groupe⁽¹⁾.

3

OPTIMISER NOS CAPACITÉS DE PRODUCTION

La mise en bouteille de nos produits fait l'objet du plus grand soin, et répond aux normes de sécurité et de qualité en la matière. En 2014, nous avons développé un nouveau système de traçabilité des bouteilles afin de garantir la meilleure expérience possible à nos consommateurs. Baptisé « The Internet of Bottles » ce système garantit l'authenticité de son achat à chaque consommateur, grâce à une étiquette apposée sur le bouchon. Équipée d'un QR code, cette dernière donne accès à l'identité et à l'historique de la bouteille.

Le périmètre industriel du Groupe a couvert un volume de production de **1 064 millions de litres**⁽¹⁾.
Un volume de **242 millions de litres** d'alcool pur a été distillé⁽¹⁾.

4

ÉTENDRE NOS RÉSEAUX DE DISTRIBUTION

Nous disposons de nos propres réseaux de distribution, qui nous assurent une présence commerciale proche des besoins de nos consommateurs et des marchés sur lesquels nous sommes présents. Ils nous permettent d'adapter notre stratégie internationale aux spécificités locales (voir p. 14 pour en savoir plus sur la décentralisation).

2 532 millions de bouteilles en verres⁽²⁾ ont été livrées⁽¹⁾.

5

FIDÉLISER NOS CLIENTS ET PROMOUVOIR UNE CONSOMMATION RESPONSABLE

Nous travaillons en étroite collaboration avec nos clients pour offrir des produits et des expériences de qualité aux consommateurs. La consommation de nos produits doit rester une expérience agréable et sans danger. C'est pourquoi nous promouvons une consommation responsable et modérée par le biais de campagnes pédagogiques et de sensibilisation menées en association avec d'autres acteurs de l'industrie, des ONG et les autorités publiques.

92 % des filiales du Groupe ont développé au moins une initiative en faveur de la consommation responsable⁽¹⁾.
100 % des filiales du Groupe ayant une activité de distribution ont apposé le logo « femme enceinte » sur les bouteilles distribuées⁽¹⁾.

6

S'ENGAGER À LONG TERME AUPRÈS DE NOS COMMUNAUTÉS

Nous tissons des relations étroites avec nos clients, nos collaborateurs, nos fournisseurs et les communautés locales des marchés sur lesquels nous sommes présents (voir p. 58 à 63).

96 % des filiales du Groupe ont développé au moins une initiative pour développer les communautés et engager les partenaires⁽¹⁾.

(1) Par le Groupe durant l'exercice 2015/2016. (2) Hors bouteilles recyclables dites PET au Canada.

Le Conseil d'Administration

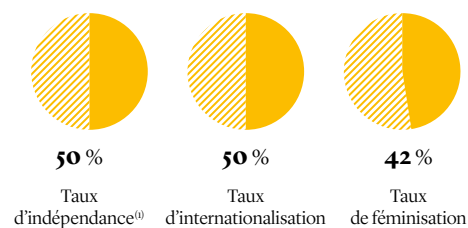
Le Conseil d'Administration de Pernod Ricard veille à la bonne gouvernance du Groupe, dans le respect de l'éthique et des règles de transparence. Réunissant des personnalités aux expériences et compétences complémentaires, il s'assure du respect de la stratégie. Il garantit que la gestion du Groupe est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



ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT

Pernod Ricard se réfère au Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées et souscrit aux critères d'indépendance visés par ce Code. Le Conseil est composé de 14 membres (dont 2 Administrateurs représentant les salariés).

En chiffres



(1) Hors administrateurs représentant les salariés.

01. Ian Gallienne ♦
02. Martina Gonzalez-Gallarza
03. Pierre Pringuet
 Vice-Président du Conseil d'Administration
04. Alexandre Ricard
 Président-Directeur Général
05. Nicole Bouton ♦
06. Kory Sorenson ♦
07. César Giron

08. Paul-Charles Ricard
 Représentant Permanent de la Société Paul Ricard
09. Sylvain Carré
 représentant les salariés
10. Veronica Vargas
11. Wolfgang Colberg ♦
12. Anne Lange ♦
13. Manousos Charkoftakis
 représentant les salariés
14. Gilles Samyn ♦

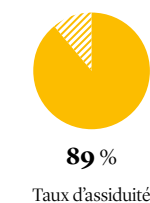
♦ Administrateur indépendant

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2015/2016

Au cours de l'exercice clos le 30 juin 2016, le Conseil d'Administration s'est réuni à 10 reprises avec un taux d'assiduité de 89 %. La durée moyenne des réunions a été d'environ 3 heures. Au cours de l'exercice, les activités du Conseil d'Administration ont principalement été les suivantes :

- ♦ arrêté des comptes semestriels et annuels,
- ♦ examen du budget,
- ♦ préparation de l'Assemblée Générale Annuelle,
- ♦ revue et validation des travaux des Comités,
- ♦ revue des présentations sur les activités des directions fonctionnelles et des filiales.

En chiffres



ÉVOLUTION DE LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

L'Assemblée Générale du 6 novembre 2015 a renouvelé pour quatre ans le mandat d'Administrateur de Madame Nicole Bouton et nommé pour quatre ans Madame Kory Sorenson en qualité d'Administrateur. Le Conseil d'Administration du 20 juillet 2016 a coopté Madame Anne Lange⁽¹⁾ en qualité d'Administrateur, en remplacement de M. Laurent Burelle.

(1) Sa cooptation est soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 17 novembre 2016 (10^e résolution).

Les Comités du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration délègue à quatre Comités spécialisés la préparation de sujets spécifiques relevant du domaine qui leur a été confié et soumet au Conseil leurs opinions et recommandations : le Comité Stratégique, le Comité d'Audit, le Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE et le Comité des Rémunérations.

LE COMITÉ STRATÉGIQUE CRÉÉ PAR ALEXANDRE RICARD LE 11 FÉVRIER 2015 SE COMPOSE ACTUELLEMENT DE :

M. Alexandre Ricard
(Président)
M. Wolfgang Colberg⁽¹⁾
M. Ian Gallienne⁽¹⁾
M. César Giron
Mme Anne Lange⁽¹⁾⁽⁴⁾
M. Pierre Pringuet

Au cours de l'exercice, les activités du Comité Stratégique ont été les suivantes :

- ♦ revue des enjeux stratégiques clés du Groupe,
- ♦ examen et recommandation sur toutes les opérations significatives d'acquisition, de cession ou de partenariat,
- ♦ examen de toute question stratégique intéressant la Société ou son Groupe.

LE COMITÉ D'AUDIT EST ACTUELLEMENT COMPOSÉ DE :

M. Wolfgang Colberg⁽¹⁾
(Président)
M. Gilles Samyn⁽¹⁾
Mme Kory Sorenson⁽¹⁾⁽⁴⁾

Les travaux du Comité d'Audit, conformément à son Règlement Intérieur, et en liaison avec les Commissaires aux Comptes, la Direction de la Consolidation, la Direction de la Trésorerie ainsi que la Direction de l'Audit Interne de la Société, ont porté principalement sur les points suivants :

- ♦ examen des projets de comptes semestriels et annuels (sociaux et consolidés),
- ♦ suivi de la Trésorerie et de l'endettement du Groupe,
- ♦ examen des risques significatifs et appréciation de la gestion de ces risques par le Groupe,
- ♦ évaluation des systèmes de contrôle interne,
- ♦ examen des plans d'actions de l'Audit Interne.

LE COMITÉ DES NOMINATIONS, DE LA GOUVERNANCE ET DE LA RSE EST ACTUELLEMENT COMPOSÉ DE :

Mme Nicole Bouton⁽¹⁾
(Présidente)
M. Wolfgang Colberg⁽¹⁾
M. César Giron

Monsieur Alexandre Ricard, en sa qualité de Président-Directeur Général, est associé aux travaux du Comité ayant trait aux nominations d'Administrateurs. Au cours de l'exercice, les activités du Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE ont principalement été les suivantes :

- ♦ sélection de nouveaux Administrateurs,
- ♦ revue de la composition du Conseil et de l'indépendance des Administrateurs,
- ♦ évaluation du fonctionnement du Conseil,
- ♦ revue des enjeux RSE et de la performance du Groupe.

LE COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS EST ACTUELLEMENT COMPOSÉ DE :

Mme Nicole Bouton⁽¹⁾
(Présidente)
M. Ian Gallienne⁽¹⁾
M. Pierre Pringuet
Mme Kory Sorenson⁽¹⁾⁽⁴⁾
M. Manousos Charkoftakis⁽²⁾

Le Comité des Rémunérations a pour principale mission de définir la politique de rémunération du ou des Dirigeants Mandataires Sociaux du Groupe dans le respect des recommandations du Code de Gouvernance AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère. Au cours de l'exercice, les activités du Comité des Rémunérations ont principalement été les suivantes :

- ♦ revue et proposition de la rémunération et des éléments de retraite du Dirigeant Mandataire Social et de l'enveloppe des jetons de présence des Administrateurs,
- ♦ proposition de la politique générale de la rémunération à long terme,
- ♦ proposition et mise en œuvre du plan annuel d'attribution d'options et d'actions de performance.

2 RÉUNIONS EN
2015/2016



Taux d'indépendance
50%

Taux d'assiduité
92%

5 RÉUNIONS EN
2015/2016



Taux d'indépendance
100%

Taux d'assiduité
100%

4 RÉUNIONS EN
2015/2016



Taux d'indépendance
67%

Taux d'assiduité
100%

7 RÉUNIONS EN
2015/2016



Taux d'indépendance⁽³⁾
75%

Taux d'assiduité
96%

(1) Administrateur indépendant. (2) Administrateur représentant les salariés.
(3) Hors Administrateurs salariés. (4) Depuis le 20 juillet 2016.

Les structures de direction



Le Comité Exécutif

Le Comité Exécutif est l'instance de direction du Groupe qui réunit le Bureau Exécutif et les présidents des filiales directes.



ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT

Le Comité Exécutif assure la coordination entre le Siège et ses filiales, ainsi qu'entre les filiales elles-mêmes (Sociétés de Marques et Sociétés de Marché). Sous l'autorité de la Direction Générale, le Comité Exécutif 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 Marché 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 et commerciales, politique Qualité, Sécurité, Environnement (QSE), responsabilité sociétale, etc.).

Il se réunit entre 8 et 11 fois par an.

COMPOSITION DU COMEX AU 1^{ER} JUILLET 2016

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|--|
| ♦ 01. Mohit Lal
P.-D.G. de Pernod Ricard <i>Global Travel Retail</i> ⁽¹⁾ | ♦ 04. César Giron
P.-D.G. de Martell Mumm Perrier-Jouët | ♦ 06. Anna Malmhake
P.-D.G. de The Absolut Company ⁽²⁾ | ♦ 09. Ian FitzSimons
Directeur Juridique | ♦ 12. Laurent Lacassagne
P.-D.G. de Chivas Brothers | ♦ 15. Christian Porta
P.-D.G. de Pernod Ricard Europe, Middle East, Africa and Latin America |
| ♦ 02. Pierre Coppéré
<i>Executive Senior Vice-President</i> en charge des initiatives de croissance | ♦ 05. Alexandre Ricard
Président-Directeur Général, Mandataire Social | ♦ 07. Philippe Savinel
P.-D.G. de Ricard SA et de Pernod SA | ♦ 10. Conor McQuaid
Directeur du <i>Global Business Development</i> | ♦ 13. Philippe Guettat
P.-D.G. de Pernod Ricard Asia | ♦ 16. Jean-Christophe Coutures
P.-D.G. d'Irish Distillers Group ⁽⁶⁾ |
| ♦ 03. Gilles Bogaert
Directeur Général Adjoint, Finances et Opérations | | ♦ 08. Paul Duffy
P.-D.G. de Pernod Ricard North Americas ⁽³⁾ | ♦ 11. Cédric Ramat
Directeur Ressources Humaines et <i>Sustainability & Responsibility</i> ⁽⁴⁾ | ♦ 14. Bruno Rain
P.-D.G. de Pernod Ricard Winemakers ⁽⁵⁾ | |

(1) À compter du 1^{er} juillet 2016, une nouvelle Société de Marché est créée, Pernod Ricard *Global Travel Retail*, sous la Direction de Mohit Lal. Cette création renforcera la coordination entre les trois zones *Travel Retail* actuelles (Europe, Americas et Asia) et l'ensemble des équipes *Travel Retail* domestiques. (2) Anna Malmhake était P.-D.G. de Irish Distillers Group jusqu'au 30 juin 2016. (3) Paul Duffy était P.-D.G. de The Absolut Company jusqu'au 30 juin 2016. À compter du 1^{er} juillet 2016, la Société de Marché Pernod Ricard Americas est réorganisée en Pernod Ricard North America (États-Unis et Canada) sous la Direction de Paul Duffy et Pernod Ricard Latin America qui rejoint le périmètre de la Société de Marché Pernod Ricard Europe Middle East et Africa sous la Direction de Christian Porta. À compter de cette date, Philippe Dreano a décidé de faire valoir ses droits à la retraite après 27 ans au sein du Groupe. (4) À compter du 1^{er} juillet 2016, la position de Directeur Général Adjoint, Ressources Humaines et de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise disparaît et est remplacée par celle de Directeur Ressources Humaines et *Sustainability & Responsibility* du Groupe et sera assurée par Cédric Ramat. (5) Bruno Rain était Directeur Général Adjoint, Ressources Humaines et Responsabilité Sociétale jusqu'au 30 juin 2016. (6) Jean-Christophe Coutures était P.-D.G. de Pernod Ricard Winemakers jusqu'au 30 juin 2016.

Les Directeurs du Siège

Le Siège de Pernod Ricard regroupe autour de la Direction Générale l'ensemble des 9 directions fonctionnelles. Fer de lance de la stratégie du Groupe, elles en traduisent l'expression dans chacun de leur domaine et en coordonnent la réalisation auprès des filiales. Ces directions fonctionnelles ont pour objectif de fédérer l'ensemble de l'organisation autour de deux priorités du Groupe : accélérer la croissance des ventes et insuffler un « esprit de conquête », à tous les niveaux.

AFFAIRES PUBLIQUES ET SUSTAINABILITY & RESPONSIBILITY

Jean Rodesch

Directeur des Affaires Institutionnelles et RSE

José-Ramon Fernandez

Directeur des Affaires Européennes

André Hémard

Directeur Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Armand Hennon

VP Responsable Marketing & S&R - France

Laurent Scheer

Directeur des Affaires Publiques - France

COMMUNICATION

Olivier Cavi

Directeur de la Communication

Christine Laborde

Directrice de la Communication Interne

Sylvie Machenaud

Directrice de la Communication Externe

BIG

Alain Dufossé

Directeur Général du Breakthrough Innovation Group

Vlastimil Spelda

Directeur Breakthrough Innovation Group

FINANCE

Jean-Baptiste Briot

Directeur du Contrôle Financier

Hélène de Tissot

Directrice Stratégie et Fusions-Acquisitions

Olivier Guélaud

Directeur Trésorerie et Audit

Gwenaél Morin

Directeur Fiscal

Julia Massies

Directrice de la Communication Financière et Relations Investisseurs

Benoît Becu

Directeur Consolidation

Isabelle Colin

Directrice des Services Financiers Siège

Laure Pavée

Directrice du Contrôle de Gestion depuis le 1^{er} septembre 2016

Nicolas Piketty

Directeur de l'Audit Interne

SYSTÈMES D'INFORMATION DU GROUPE

Mathieu Lambotte

Directeur des Systèmes d'Information

Frédéric André

Directeur de la Gouvernance IT

Jean-François Bernard

Directeur des Opérations IT

Gabriel Rotella

Directeur des Solutions IT

GLOBAL BUSINESS DEVELOPMENT

Franck Pierre

Directeur du Centre de Recherche

Antonia McCahon

Directrice de l'Accélération Digitale

Thibaut de Poutier de Sone

Directeur du Développement Commercial On-Trade & Luxe

Florence Rainsard

Directrice Consumer Insights & Experience

Olivier Ruche

Directeur du Développement Commercial Off-Trade

Yves Schladenhaufen

Directeur de l'Innovation et de la Stratégie de Portefeuille

Tareef Shawa

Directeur Luxe et CRM

Simon Van Moppes

Directeur du Développement Commercial On-Trade

JURIDIQUE

Philippe Prouvost

Directeur Juridique Affaires Corporate et Secrétaire du Conseil

Stephen Fisher

Directeur de la Sécurité des Marques

Mathieu Prot

Directeur de la Propriété Intellectuelle

OPÉRATIONS

Peter Morehead

Directeur des Opérations Groupe

Mark Harrison

Directeur Supply Chain Global

Hervé Jouanno

Directeur Achats Directs, de Production & de Frais Généraux

Nicolas Meauzé

Directeur Achats Publi-Promotionnels

Jean-François Roucou

Directeur Performance Durable

RESSOURCES HUMAINES

Véronique Jacquet

Directrice des Ressources Humaines Siège

Alban Marignier

Directeur Organisations, Talents et Leadership

Géraldine Noël

Directrice Rémunérations, Avantages Sociaux et Mobilité Internationale

Jaime Jordana

Directeur du Développement des Ressources Humaines



Toutes les équipes du Siège et des filiales parisiennes réunies lors du Responsib'ALL Day 2016

290
COLLABORATEURS
TRAVAILLENT AU SIÈGE

Le Siège en quelques chiffres

22
NATIONALITÉS
Y TRAVAILLENT



Femmes
51%

Une répartition quasi égale entre hommes et femmes

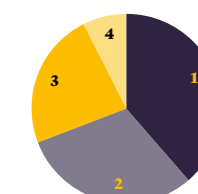


Hommes
49%

Une répartition des effectifs par âge

1
entre 26 et 35 ans :
112 collaborateurs

2
entre 36 et 45 ans :
89 collaborateurs



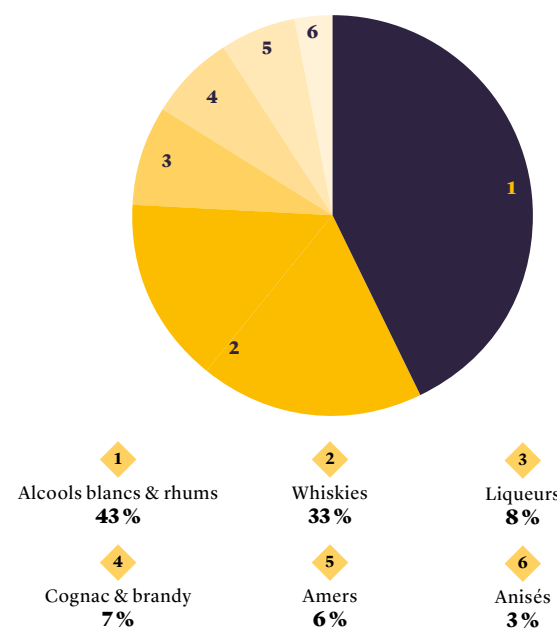
3
entre 46 et 55 ans :
68 collaborateurs

4
entre 56 et 65 ans :
21 collaborateurs

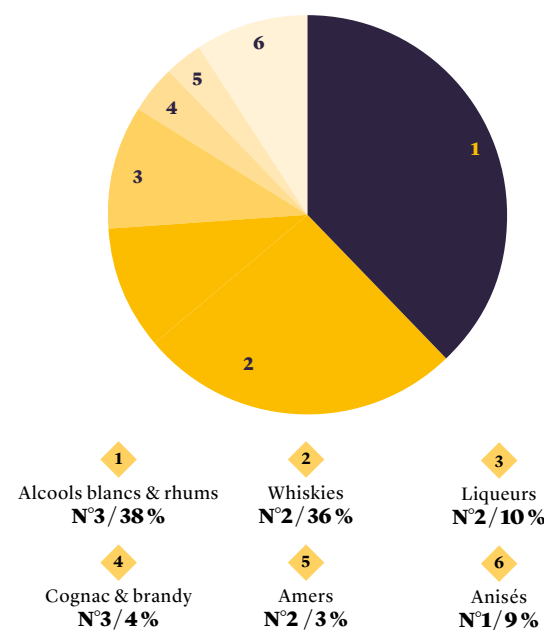
Le marché mondial des spiritueux

Focus catégories

Répartition de la consommation mondiale⁽¹⁾

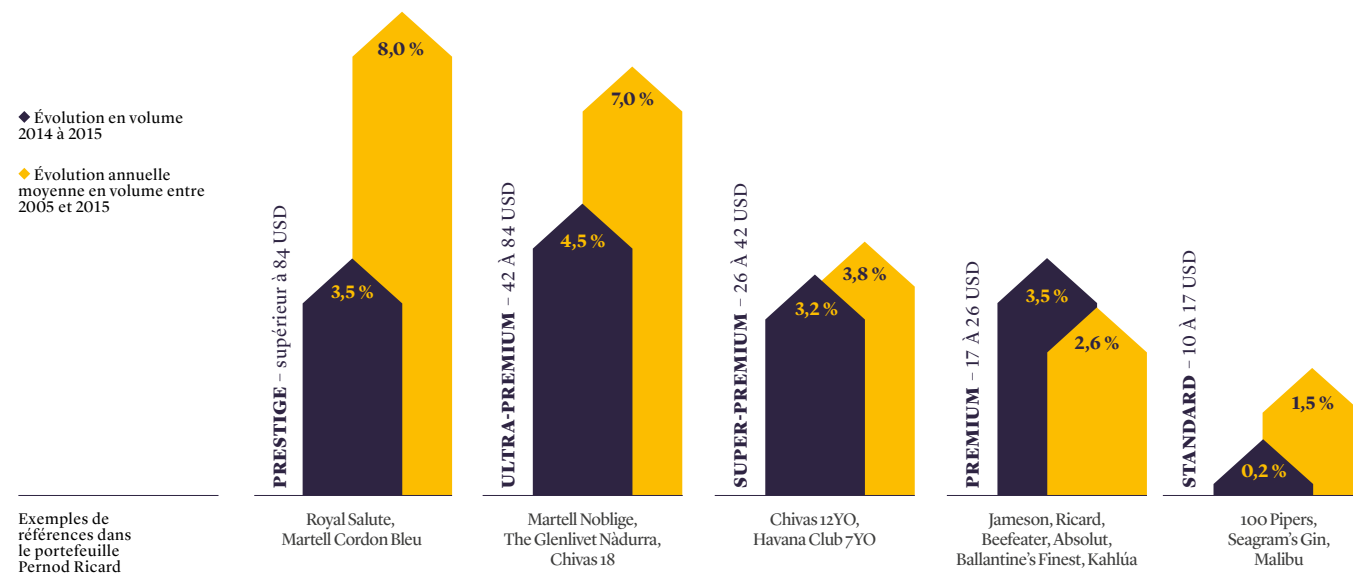


Répartition des volumes Pernod Ricard⁽¹⁾ et position du Groupe⁽²⁾



(1) Source : « The Pernod Ricard Market View », basée sur IWSR, données volume à fin 2015, Spiritueux de type « International ».
(2) Classement au sein des groupes internationaux.

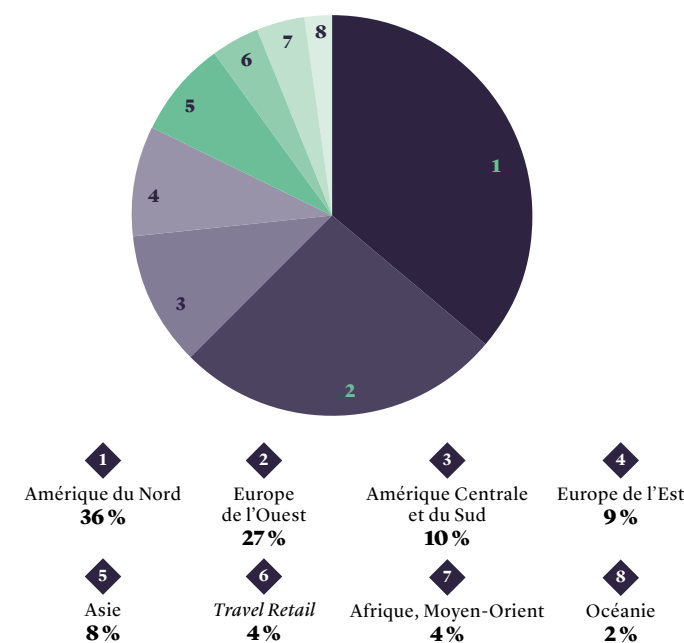
Évolution de la consommation mondiale de spiritueux par segment de prix⁽³⁾



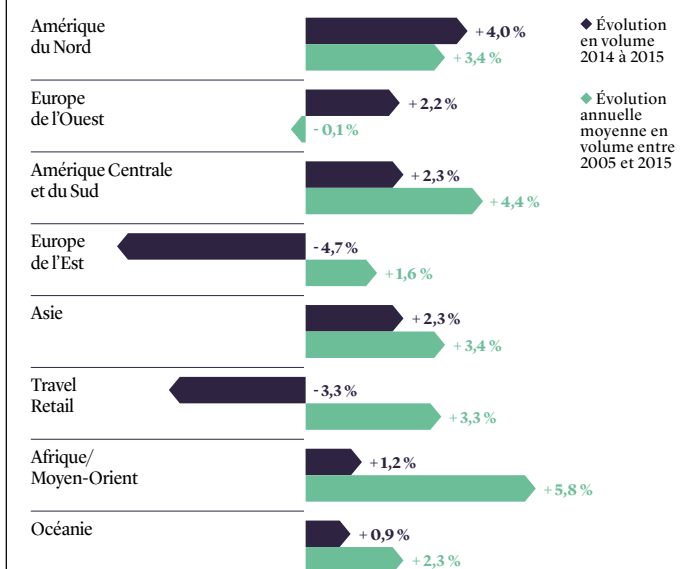
(3) Prix pour une bouteille de 75 cl aux États-Unis.
Source : « The Pernod Ricard Market View », basée sur IWSR, données volume à fin 2015, Spiritueux de type « International ».

Focus régions

Répartition de la consommation mondiale par zone géographique



Évolution de la consommation mondiale par zone géographique



Source : « The Pernod Ricard Market View », basée sur IWSR, données volume à fin 2015, Spiritueux de type « International ».

Classement parmi les groupes internationaux

EUROPE, MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE

N°1 en France
N°1 en Espagne
N°1 en Pologne
N°1 en Allemagne
N°1 en République Tchèque
N°1 dans les pays nordiques
N°1 en Angola
N°1 au Portugal
N°1 en Suisse
N°2 en Europe de l'Est
N°2 en Grèce
N°2 en Russie
N°2 en Irlande
N°2 en Afrique du Sud
N°2 en Turquie
N°3 au Royaume-Uni
N°3 en Italie

TRAVEL RETAIL

N°2 en Travel Retail

- Pernod Ricard - 3 régions pour un leadership mondial



AMÉRIQUES

N°2 au Brésil
N°2 au Canada
N°2 au Chili
N°3 en Argentine
N°3 aux États-Unis
N°3 au Mexique

ASIE ET PACIFIQUE

N°1 en Inde⁽¹⁾
N°1 en Chine
N°1 en Malaisie
N°2 en Thaïlande
N°2 en Corée du Sud
N°2 au Japon
N°3 en Australie

(1) Données internes.
Source : « The Pernod Ricard Market View », basée sur IWSR, données volume à fin 2015, Spiritueux de type « International ».

2

Notre stratégie de croissance: LES QUATRE ESSENTIELS

*Excellence opérationnelle, gestion des Talents,
Responsabilité Sociétale et Route-to-market/
Consumer sont 4 leviers essentiels
pour créer de la valeur sur le long terme.
Ce sont les piliers essentiels sur
lesquels s'appuient nos 4 accélérateurs
de croissance.*



- GILLES BOGAERT -
DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT,
FINANCES ET OPÉRATIONS

EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

« L'Excellence opérationnelle couvre tous les processus que nous mettons en œuvre, au quotidien et dans le monde entier, pour produire, distribuer et commercialiser nos produits. Il s'agit de maximiser l'efficacité de ces processus, en les simplifiant par une meilleure coordination, une mise en commun des moyens et le partage des expériences. En améliorant notre efficacité, chaque euro économisé peut être réinvesti dans nos marques et contribuer ainsi à la croissance du chiffre d'affaires. »



- CÉDRIC RAMAT -
DIRECTEUR RESSOURCES HUMAINES
ET SUSTAINABILITY & RESPONSIBILITY

GESTION DES TALENTS

« Faire du Mindset l'une des deux priorités du Groupe, c'est réaffirmer la priorité donnée à nos collaborateurs. Nous devons faire grandir nos talents pour qu'ils deviennent les moteurs de notre ambition de *leadership*. La mobilité, la formation, la collaboration et la diversité seront les axes qui devront permettre à chacun d'oser changer les règles du jeu, de prendre des risques pour saisir chaque opportunité de croissance. »



- ALEXANDRE RICARD -
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL
DE PERNOD RICARD

SUSTAINABILITY & RESPONSIBILITY

« Je m'inscris dans une logique patrimoniale : nos marques centenaires et notre Groupe sont dépositaires d'un héritage, d'une histoire, d'un terroir que nous nous devons de transmettre aux générations futures. Il n'y a pas d'autre choix possible que la promotion d'un développement durable pour le bénéfice de toutes nos communautés. C'est la condition de notre performance sur le long terme. »



- CONOR McQUAID -
GLOBAL BUSINESS DEVELOPMENT
DIRECTOR

ROUTE-TO-MARKET/CONSUMER

« La *Route-to-market/Consumer* répond à une question simple : comment atteindre chaque consommateur le plus efficacement possible ? Hier, il était assez simple de le trouver entre les grandes surfaces et les réseaux hors domicile. Aujourd'hui, nous nous devons de repenser cette route vers le consommateur en intégrant les nouveaux points de contacts que sont l'*e-commerce*, le *hometainment* ou encore le *Travel Retail*. »



Excellence opérationnelle

L'optimisation au service de la performance



- MARK HARRISON -
Directeur Supply Chain
(Siège)

POURQUOI L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE A-T-ELLE ÉTÉ IDENTIFIÉE COMME L'UN DES QUATRE ESSENTIELS ?

L'excellence opérationnelle vise à réduire la complexité de nos process et organisations. Elle est essentielle pour assurer notre croissance et notre compétitivité, car qui dit optimisation dit réduction des coûts : faire mieux avec moins. Cela nous permet ensuite de réinvestir dans nos marques pour favoriser leur croissance.

La performance est donc au centre de notre stratégie d'excellence opérationnelle. Celle-ci consiste à travailler le plus efficacement possible avec nos équipes et à optimiser nos usines et nos stocks afin d'assurer un niveau de service et de qualité optimal tout au long de la chaîne logistique.

Cette recherche permanente de l'efficacité, c'est aussi ça le Mindset Pernod Ricard : il doit nous permettre d'être plus flexibles, pour nous adapter à l'évolution des besoins des consommateurs. L'efficacité ne s'arrête pas à la performance opérationnelle : toutes nos solutions doivent en permanence intégrer le concept de performance environnementale (cf. p. 42).



« Cette recherche permanente de l'efficacité, c'est aussi ça le Mindset Pernod Ricard : il doit nous permettre d'être plus flexibles, nous adapter en permanence à l'évolution des besoins des consommateurs. »



- ALMA KILCOOLEY -
Directrice Corporate Services,
Pernod Ricard USA

COMMENT OPTIMISER LES COÛTS DANS UN GROUPE AUSSI DÉCENTRALISÉ QUE PERNOD RICARD ?

Nous concentrons aujourd'hui nos efforts sur les coûts indirects. Pour cela, l'équipe d'Hervé Jouanno au Siège a participé depuis mai 2015 à un projet mondial baptisé « ARTEMIS », qui vise à optimiser les dépenses dans cinq catégories : achats de production, de frais généraux, de logistique, d'informatique et de dépenses marketing. Plus de 100 personnes ont participé à ce projet pour massifier certains achats, constituer des communautés dédiées, mutualiser les bonnes pratiques existantes et identifier toutes autres pistes d'amélioration. Pour ce qui est des voyages, nous avons développé aux États-Unis un pilote au printemps 2016, dans le cadre de l'optimisation des dépenses d'hôtellerie du Groupe. Nous avons ainsi organisé un appel d'offres auprès d'hôtels new-yorkais avec lesquels nous travaillons habituellement, en utilisant la solution Lanyon. Ceci nous permet de partager au niveau du Groupe une base de données des tarifs négociés et de garantir les meilleurs prix pour l'hébergement de nos collaborateurs, tout en maintenant un niveau de qualité satisfaisant. Actuellement en phase de test, le projet devrait être finalisé début 2017 pour New York, avant d'être étendu au reste des États-Unis et dans les autres pays.



« D'importants progrès ont d'ores et déjà été accomplis, grâce à deux leviers : le respect des bonnes pratiques en matière d'achat et l'adoption d'une approche "Groupe" lors des négociations. »



PLAN D'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE SUR QUATRE ANS



LA SUPPLY CHAIN



LA PRODUCTION

200 M€

d'économies brutes attendues entre 2016 et 2020 sur la marge brute et les investissements publi-promotionnels et dans une moindre mesure sur les coûts de structure

LANCÉ EN 2015, LE PLAN D'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE FAIT PARTIE DES INITIATIVES QUI PERMETTRONT D'ATTEINDRE LES OBJECTIFS DE CROISSANCE À MOYEN TERME.

200 M€

d'économies cash attendues entre 2016 et 2020



LES ACHATS



INFORMATION
TECHNOLOGIES

100 M€

réinvestis sur les marques



UNE FEUILLE DE ROUTE ENVIRONNEMENTALE AMBITIEUSE POUR 2020

La démarche d'Excellence opérationnelle inclut un volet environnemental, les matières premières et l'énergie étant essentielles pour fabriquer les produits. Pernod Ricard a lancé une nouvelle feuille de route environnementale pour 2020, après avoir atteint ses objectifs de réduction sur l'ensemble des sites de production pour la période 2010-2015.

La feuille de route environnementale pour 2020 est construite autour de quatre piliers : la gouvernance, la chaîne d'approvisionnement, la gestion des ressources, et les marques et consommateurs. Les premiers résultats sont déjà là : à fin juin 2016, 82 % des vignobles (en surface) sont certifiés selon des standards environnementaux

et 78 % ont un programme de préservation de la biodiversité. Les sites de production ont quant à eux réduit de 25 % leurs émissions de CO₂ et de 17 % leur consommation d'eau par unité produite de 2010 à 2016.

Rendez-vous page 75 du Document de Référence pour en savoir davantage.



📍 PERNOD RICARD
NIGERIA

◆ COLLABORATEUR
PHOTOGRAPHIÉ
LOLA ASHAFI
SENIOR BRAND MANAGER
PRESTIGE

◆ COLLABORATEUR
DANS LE MÉDAILLON
CLÉMENT QUILICHINI
SENIOR BRAND MANAGER
MARTELL MUMM PERRIER-JOUËT



📍 PERNOD RICARD
KENYA

◆ COLLABORATEUR
PHOTOGRAPHIÉ
STEPHEN WAWIRE
SUPPLY CHAIN MANAGER

◆ COLLABORATEUR
DANS LE MÉDAILLON
MARK PEARSON
ACCOUNTS RECEIVABLE ANALYST
CHIVAS BROTHERS LTD



Excellence opérationnelle

360° d'Excellence opérationnelle



Chivas Brothers Ltd

DALMUNACH : UNE NOUVELLE DISTILLERIE POUR RÉPONDRE À LA DEMANDE DE WHISKY ÉCOSSAIS

Dalmunach, la nouvelle distillerie de whisky de malt inaugurée par Chivas Brothers sur les berges de la Spey à Carron, en Écosse, allie l'efficacité fonctionnelle d'un bâtiment industriel moderne à une architecture s'intégrant parfaitement dans le paysage. Elle est construite en préservant certains éléments de la distillerie d'origine tout en adoptant les dernières innovations environnementales, telles que la technologie de récupération de chaleur, qui peut produire chaque année jusqu'à dix millions de litres de spiritueux de grande qualité du pur style Speyside. Quatorzième distillerie de whisky de malt en exploitation de Chivas Brothers, Dalmunach illustre la confiance de l'entreprise dans les perspectives de croissance à long terme pour sa catégorie. Ce pari architectural a été récompensé par le *Royal Institute of British Architects*.

Pernod Ricard Headquarters

ANALYSE DES RISQUES S&R

Plus de 1 200 fournisseurs ont été analysés via l'outil interne d'analyse de risques S&R (*Sustainability & Responsibility*) sur l'exercice 2015/2016. Rendez-vous en page 71 du Document de Référence pour en savoir plus.

Pernod Ricard India

POUR UNE EFFICACITÉ DURABLE

Deux sites de Pernod Ricard India ont été distingués lors des « Frost & Sullivan Sustainability 4.0 Awards ». Ces prix reconnaissent l'engagement de la filiale pour une efficacité opérationnelle « durable ». Dans leurs catégories respectives, le site de Nashik s'est vu décerner le « Leaders Award » et le site de Rocky a remporté le « Challengers Award ». Ils récompensent l'intégration systématique des bonnes pratiques environnementales dans la gestion opérationnelle quotidienne des deux sites.

Pernod Ricard China

AIDER LES CONSOMMATEURS À DÉTECTER LES CONTREFAÇONS

Les « bouteilles à scanner » commencent à inverser la tendance dans la lutte contre la contrefaçon de produits en Chine. Chaque bouteille vendue dans le pays est désormais dotée d'une étiquette de sécurité intelligente comportant des codes et des éléments visuels, dont un QR code que le consommateur peut scanner pour détecter d'éventuelles contrefaçons. Déjà appliquée à plusieurs millions de bouteilles, cette solution innovante génère plus de 3 000 consultations de consommateurs par jour. L'étiquette permet aux consommateurs de détecter d'éventuelles contrefaçons, d'approfondir leur connaissance des marques et d'améliorer le suivi des expéditions et des ventes.



Pernod Ricard Maroc

UNE LOGISTIQUE « INTÉGRÉE » PLUS EFFICACE

Implanté dans le pays depuis 2013, Pernod Ricard Maroc a choisi d'internaliser sa logistique. Cette opération, menée tambour battant, a permis d'optimiser les coûts de distribution de 20 %, tout en augmentant la satisfaction des clients de 6 points en... 6 mois ! Une réussite qui n'aurait pu voir le jour sans le dynamisme des équipes sur place et le soutien de Pernod Ricard EMEA/LATAM. La filiale s'est dotée, à cette occasion, d'un nouveau système de gestion logistique de l'entrepôt, désormais intégré dans l'outil informatisé de pilotage de l'entreprise.

Pernod Ricard Headquarters

RESTER EFFICACE MÊME EN PLEINE CRISE

Préparer les équipes à protéger les hommes et les femmes de Pernod Ricard ainsi que ses produits : tel est le leitmotiv de la stratégie de gestion de crise lancée en 2016 sous forme de MOOC (*Massive Open Online Courses*). Courts, motivants et ludiques, les MOOC offrent à un grand nombre de participants le moyen efficace et original de perfectionner leurs connaissances et leurs compétences dans un domaine donné. Organisé par *Pernod Ricard University* et le département Communication Corporate, le MOOC interactif permet aux salariés de se former à la gestion de crise à travers des modules et des simulations en ligne, mais aussi d'affûter leurs compétences en gagnant des points et en concourant les uns contre les autres. Près de 1363 collaborateurs l'ont d'ores et déjà suivi.



ZOOM RÉGION



Pernod Ricard North America 2015/2016

N°1

POSITION DE THE GLENLIVET
SUR LE MARCHÉ DU SCOTCH
MALT AUX ÉTATS-UNIS

+25%

POUR MARTELL
AUX ÉTATS-UNIS

Source : Nielsen sur 12 mois à juillet 2016.

+21%

DE CHIFFRE D'AFFAIRES
POUR JAMESON
AUX ÉTATS-UNIS

Une organisation optimisée en Amérique du Nord

Afin d'accélérer sa montée en puissance dans la zone Amériques, le Groupe a initié plusieurs changements destinés à harmoniser son organisation et à recentrer ses méthodes de travail. La nouvelle organisation s'inscrit dans une double perspective de conquête sur le premier marché du Groupe, les USA, et la réalisation de l'objectif de croissance du chiffre d'affaires de 4 à 5 % que s'est fixé Pernod Ricard à moyen terme. Ce projet de transformation vise à accroître durablement la part de marché du Groupe en développant une nouvelle *Route-to-market/Consumer* et en mettant l'accent sur la Premiumisation et l'Innovation. Afin de se concentrer sur le consommateur et ses attentes, les équipes Marketing ont été réorganisées en pôles articulés autour



de quatre moments de convivialité. En ajustant les ressources du Groupe sur le terrain, le Groupe compte accélérer la prise de décision et améliorer le processus d'exécution dans le *on-trade* et le *off-trade*. Enfin, un nouvel incubateur de marques baptisé « New Brand Ventures » a été créé.



Pernod Ricard India

ADAPTER LES CHAÎNES DE PRODUCTION À UNE DEMANDE CROISSANTE

5 millions : c'est le nombre de caisses produites par Pernod Ricard India pour le seul mois de décembre 2015. Un seuil important, qui démontre le dynamisme de la filiale pour se saisir des opportunités de croissance sur le marché. Cette année, Pernod Ricard India a plusieurs fois battu ses propres records de production : 4,2 millions de caisses en octobre 2015, avant d'atteindre son record de décembre. La filiale a développé une stratégie basée sur cinq points pour accompagner l'augmentation de la demande :

automatiser l'appareil de production, renforcer les contrôles qualité, augmenter le volume des réserves de matières premières, rechercher de nouvelles techniques en ingénierie et implanter une supply chain plus réactive. Ces engagements ont été appliqués sur les 29 sites de production localisés dans tout le pays et accompagnés de programmes de formation spécifiques. De quoi voir venir et se préparer aux objectifs pour 2016/2017 : porter sa capacité de production annuelle à 58 millions de caisses.





Pernod Ricard Nigeria

BACK OFFICE OPTIMISÉ, EFFICACITÉ RENOUVELÉE

Lancé en avril dernier, un nouveau logiciel de gestion a été mis en place. Dédié aux producteurs et distributeurs de boissons, ce dernier remplace l'ancien système devenu obsolète. Il offre un suivi en temps réel adapté aux activités de la filiale et à ses besoins, qu'il s'agisse de production, de contrôle

qualité, de gestion des entrepôts et des ventes ou encore de distribution et d'activités financières. Une première pour la région subsaharienne, qui est le fruit d'une étroite collaboration entre les différentes équipes des services Finance, Informatique, *Supply chain*, Service client et Achats.

Pernod Ricard USA



LA QUALITÉ PRODUIT, BUT ULTIME DE L'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE

Pernod Ricard USA a été élu « importateur de l'année » au Concours International de Spiritueux de San Francisco. Ce prix récompense l'engagement de la filiale à produire des spiritueux d'exception, gage d'expériences uniques pour les clients et les consommateurs. Lors de cet événement, devenu une référence mondiale depuis son lancement en 2000, les membres du jury ont également honoré la qualité des marques Premium distribuées par la filiale. Cette dernière a décroché sept Double Médailles d'Or et douze Médailles d'Or.

LE PROJET ALLEGRO EN CHIFFRES

Objectif total : 150 M€ d'économies récurrentes sur trois ans

- ◆ **30 M€** de réduction des coûts en 2013/2014
- ◆ **80 M€** en 2014/2015
- ◆ **25 M€** en 2015/2016
- ◆ **15 M€** prévus pour 2016/2017
- ◆ **1/3** des économies a été réinvesti

ZOOM MARQUE

L'actu

Excellence opérationnelle

UNE APPROCHE COLLABORATIVE POUR UNE MEILLEURE EFFICACITÉ

Rationalisation des processus, optimisation des coûts, qualité et durabilité accrues... Voici quelques avantages de la nouvelle « approche collaborative » qui concerne l'approvisionnement en fûts de chêne destinés au vieillissement des vins.

Les équipes Achats et Viticulture de Pernod Ricard Argentina, Australia, China, New-Zealand, España et USA ont mis leurs idées et leurs bonnes pratiques en commun en cartographiant chacune des étapes du processus d'approvisionnement en fûts de chêne. Le groupement des commandes, la réutilisation des fûts et l'optimisation des stocks ont permis de réduire sensiblement les coûts et la production de déchets, tout en conservant le même niveau de qualité.



Pour en savoir plus venez découvrir ce contenu sur www.pernod-ricard.com

PERNOD RICARD WINEMAKERS

BRANCOTT ESTATE



CAMPO VIEJO



JACOB'S CREEK



KENWOOD



FAITS MARQUANTS 2015/2016

Avec un nouveau logo, élément central de sa nouvelle identité, la marque rend hommage au vignoble Brancott.

Brancott Estate a lancé le concours Wine-Explorer, remporté par Vinnovate avec sa capsule à vis permettant de libérer tous les arômes du vin.

Le designer Dror Benshetrit a conçu un casier à bouteilles élégant en édition limitée pour la marque.



La campagne « Live Uncorked » et le projet d'art urbain « Streets of Colours » ont célébré la culture espagnole à travers le monde, faisant de Campo Viejo la marque leader de la Rioja⁽¹⁾.



Campo Viejo a invité des artistes du monde entier à créer des affiches artistiques autour de la philosophie de la marque et de son domaine vinicole de La Rioja. Dix artistes ont reçu 3 000 \$ et leurs créations ont été exposées dans le Campo Viejo « Lake of Colour », bar éphémère installé à Londres du 9 au 12 juin 2016.

Entre Premiumisation et Innovation, Campo Viejo fait désormais partie du top 5 des marques de vins en Angleterre⁽¹⁾.

(1) Source : « The Pernod Ricard market view » basé sur IWSR 2014 et 2015.

Célébrant les personnes, les lieux et les passions liés au vin, la campagne « Made By » de Jacob's Creek est sans conteste l'un des plus grands succès de la marque.

Les bénéfices réalisés sur les ventes de la gamme de vin biologique « Earth. Vine. Grape » Shiraz Cabernet 2014 ont été intégralement reversés à l'International River Foundation (IRF) qui œuvre pour la préservation des plus belles rivières du monde.

Jacob's Creek Expedition, une gamme de vins rouges Premium conçue pour le Travel Retail, rend hommage au bateau qui amena le fondateur de la marque, Johann Gramp, en Australie. Cette gamme a fait bondir les ventes de la marque en Asie, notamment à Hong Kong, où elles ont été multipliées par plus de 30 en février et mars 2016.



La marque arbore un nouveau logo qui représente ses vignobles, forme de clin d'œil à la gamme Premium Jack London.



Le nouveau site Internet mis en ligne en juin 2016 invite les consommateurs à découvrir le monde de l'artisanat vinicole.

Grâce à une série de quatre films, la campagne digitale « Crafting the elements » explique en quoi les différents terroirs et climats de la région de Sonoma influencent la variété des cépages Kenwood.

2,5 M
DE CAISSES
DE 9 LITRES
VENDES

2,5 M
DE CAISSES
DE 9 LITRES
VENDES

6,2 M
DE CAISSES
DE 9 LITRES
VENDES

0,5 M
DE CAISSES
DE 9 LITRES
VENDES



Gestion des Talents

Valoriser nos talents



- BRUNO RAIN -

Directeur Général Adjoint, Ressources Humaines
et Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, nommé
Président-Directeur Général de Pernod Ricard
Winemakers au 1^{er} juillet 2016

QU'EST-CE QUI VOUS A LE PLUS MARQUÉ DANS VOTRE PARCOURS CES DIX DERNIÈRES ANNÉES ?

Je répondrais sans hésiter le défi de la gestion des Talents. Comment faire grandir nos collaborateurs ? Favoriser les mobilités ? Enrichir nos équipes avec la diversité ? Et, *in fine*, comment développer, distiller, partager cet état d'esprit, ce Mindset Pernod Ricard ? C'est une affaire d'audace, de collectif et d'ambition. Il repose avant tout sur la confiance, l'engagement et l'esprit d'équipe. Toute notre politique de gestion des Talents est basée sur cet état d'esprit. C'est à travers lui que nous recrutons, valorisons et faisons grandir les talents dont nous avons besoin pour saisir toutes les opportunités de croissance. Chaque jour, nous continuons à le distiller et à l'amplifier comme en témoignent les derniers résultats de notre enquête interne *I Say* réalisée par le cabinet indépendant Towers Watson : 94 % des collaborateurs soutiennent pleinement les valeurs du Groupe et 94 % sont fiers de travailler chez Pernod Ricard⁽¹⁾. Nos 18 500 collaborateurs sont 18 500 Créateurs de convivialité : c'est une culture à part, source de fierté et d'appartenance, le ciment de notre organisation décentralisée.

(1) Enquête *I Say* menée en juin 2015.



« Notre Mindset est affaire d'audace,
de collectif et d'ambition (...).
C'est à travers lui que nous recrutons,
valorisons et faisons grandir les talents
dont nous avons besoin. »



- CÉDRIC RAMAT -

Directeur des Ressources Humaines
et Sustainability & Responsibility
(nommé au 1^{er} juillet 2016)

VOUS VENEZ D'ÊTRE NOMMÉ DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES. QUELS SERONT LES AXES DE VOTRE ACTION ?

Je tiens à féliciter Bruno et les équipes pour les grands progrès réalisés dans notre gestion des ressources humaines ces dix dernières années. Les politiques et les outils qui ont été développés seront le socle de notre action pour nous permettre d'identifier et d'attirer les leaders qui feront demain de notre ambition de *leadership* une réalité. Nous nous inscrivons dans une démarche d'amélioration permanente avec un objectif inchangé : créer un vivier de talents riche, varié et équilibré pour être en adéquation avec le profil de nos consommateurs. Si les processus et les outils sont importants, ils ne sont toutefois pas suffisants. C'est en nous appuyant sur notre Mindset, nos valeurs et notre capacité à travailler en équipe, que nous ferons la différence. C'est d'ailleurs dans cet esprit qu'une session du COMEX est exclusivement dédiée aux sujets RH chaque année, pendant deux jours, pour construire une vision partagée de la gestion de nos talents.



« Simplifier et casser les silos
pour être plus agile dans
notre gestion des ressources
humaines. »



DES COLLABORATEURS EXCEPTIONNELLEMENT ENGAGÉS

88%

DES COLLABORATEURS
ADHÉRENT AUX OBJECTIFS
DE L'ENTREPRISE

94%

DES COLLABORATEURS
PERNOD RICARD SONT FIER
D'ÊTRE ASSOCIÉS À
LEUR ENTREPRISE

94%

DE NOS EMPLOYÉS
DÉCLARENT SOUTENIR
PLEINEMENT NOS
VALEURS

POUR LA TROISIÈME FOIS,
PERNOD RICARD A INVITÉ L'ENSEMBLE
DE SES 18 500 COLLABORATEURS DANS
LE MONDE À PARTICIPER À UNE ENQUÊTE
EXHAUSTIVE SUR LEUR ENGAGEMENT.
RETOUR SUR LES RÉSULTATS DE CETTE
CAMPAGNE, MENÉE EN 2015⁽¹⁾.

87%

LE SCORE
D'ENGAGEMENT
GLOBAL

84%

TAUX DE
PARTICIPATION
GLOBAL

90%

DES COLLABORATEURS
SONT À L'AISE POUR AGIR
EN TANT QU'AMBASSADEUR
DE PERNOD RICARD

(1) Enquête *I Say* menée en juin 2015.



📍 PERNOD RICARD
NIGERIA

◆ COLLABORATEUR
PHOTOGRAPHIÉ
EDI EMMANUEL BALA
COMMERCIAL DIRECTOR

◆ COLLABORATEUR
DANS LE MÉDAILLON
ALBENA TRIFONOVA
CEO PERNOD RICARD
ITALIA



📍 PERNOD RICARD
ANGOLA

◆ COLLABORATEUR
PHOTOGRAPHIÉ
INES LOPES
SALES MANAGER
WHOLESALE

◆ COLLABORATEUR
DANS LE MÉDAILLON
RONI CASTRO
COMMERCIAL PERNOD RICARD
BRASIL



Gestion des Talents

360° de gestion des Talents



Pernod Ricard Mexico

THE VENTURE TANK, LABORATOIRE « D'INTRAPRENEURIAT »

Libérer les initiatives et faire la promotion d'un esprit entrepreneurial en interne : telle est la motivation des sept jeunes talents à l'origine du projet *The Venture Tank* (TVT), un espace de libre expression où chacun peut mettre en pratique son esprit d'entreprise et monter des projets ambitieux avec ses collègues. Le TVT a déjà été à l'origine de la construction d'un « espace de créativité » pour promouvoir une nouvelle manière de travailler. Le mobilier de cet espace se compose à 70 % d'éléments recyclés en provenance d'un ancien site de production, symbole de la portée environnementale et sociale des projets développés par le *Venture Tank*.



Pernod Ricard Headquarters

LA VOISINE, NOUVEAU CAMPUS POUR PERNOD RICARD UNIVERSITY

1954 : Ricard devient propriétaire du domaine de La Voisine, à Clairefontaine-en-Yvelines. Utilisé comme centre de séminaires, le lieu accueille chaque année près de 900 managers des filiales du monde entier. 2016 marque un tournant historique, avec la construction d'un vrai campus high-tech qui hébergera les programmes de *Pernod Ricard University* et des événements corporate. Le Campus sera également loué à des sociétés extérieures. Rendez-vous en mai 2017 pour découvrir le résultat de ce projet ambitieux, qui accueillera les managers en formation et jouera le rôle de vitrine des savoir-faire, de la culture et des produits du Groupe auprès des utilisateurs externes.

Pernod Ricard Headquarters

DANS LES COULISSES DES PROGRAMMES « JEUNES DIPLOMÉS »

Quoi de mieux qu'une page Facebook pour promouvoir les différents « Graduate Programme » du Groupe et partager les expériences des jeunes diplômés à travers le monde ? Ils étaient déjà plus de 2000 fans en juillet à avoir exploré les témoignages vidéo, photos, relais vers des comptes Instagram...

Rendez-vous sur <https://www.facebook.com/pernodricardgraduates>

Irish Distillers Ltd

VALORISER ET RÉCOMPENSER

The Barrelmen Rewards est un programme de valorisation des collaborateurs mis en place par Irish Distillers. Le principe est simple : chacun se voit attribuer un nombre de points, qui peuvent être donnés à des collègues pour récompenser la qualité de leur travail. Les points reçus peuvent ensuite être cumulés ou échangés contre des cadeaux.



Pernod Ricard USA

QUELS MEILLEURS AMBASSEURS QUE NOS COLLABORATEURS ?

À qui les consommateurs font-ils le plus confiance lors de l'achat d'un produit ? Un proche, le plus souvent. C'est sur ce constat qu'est né le programme « Insiders ». L'objectif : faire des collaborateurs de Pernod Ricard USA les porte-parole de leurs marques auprès de leur famille, de leurs amis et connaissances. Invités tout d'abord à poster, twitter et relayer les informations des marques The Glenlivet, Kahlúa et Malibu via leurs réseaux sociaux, les 100 premiers ambassadeurs ont fait un travail remarquable. Avec déjà plus de 2 millions d'impressions sur Facebook, Instagram, Twitter et LinkedIn, ce programme affiche un potentiel d'influence exceptionnel. Il est appelé à se généraliser pour l'ensemble des collaborateurs dans les mois à venir.

Corby Spirit & Wine (Canada)

PLÉBISCITE POUR CORBY SPIRIT AND WINE

CORBY, *a Great Place to Work*! Pour la 5^e année consécutive, la filiale canadienne est récompensée par le challenge 2016 du *Great Place to Work Institute*. Ce prix s'appuie sur les avis des collaborateurs, qui apprécient au sein de leur entreprise la reconnaissance, l'environnement de travail, la gestion des compétences et le plaisir de travailler en équipe.

Chivas Brothers Ltd

UNE NOUVELLE CHANCE D'ÉTUDIER

Parce que la formation et l'éducation ne s'arrêtent pas aux portes de l'entreprise, Chivas Brothers met en place une bourse d'études pour ses collaborateurs et leur famille, pouvant atteindre 5 000 £ par an pendant trois ans. Une démarche qui permet à chacun de développer son potentiel avec la *Scottish International Education Trust*.

ZOOM MARQUE

JAMESON



FAITS MARQUANTS 2015/2016

Le *Jameson Graduate Programme*, a célébré son 25^e anniversaire. Depuis, près de 300 jeunes diplômés ont suivi le programme ambassadeurs et 77 % d'entre eux ont poursuivi leur carrière chez Pernod Ricard.

Pour sa 5^e édition, la *Jameson First Shot Film Competition* propose à trois jeunes réalisateurs de transformer leur script en court-métrage produit par Trigger Street Productions, en association avec Kevin Spacey, et mettant en scène Maggie Gyllenhaal.

La devise de la famille Jameson (*Sine Metu*, « sans crainte ») est le cri de ralliement de la marque à travers le monde. Cette campagne « ombrelle » lie toutes les communications et assure cohésion et synergies au sein du portefeuille.

L'actu gestion des Talents

JEUNES TALENTS EN IMMERSION

Lancé en 2012 dans le cadre du *Jameson Graduate Programme*, le *Graduate Distiller* permet à des étudiants diplômés en ingénierie ou en sciences d'apprendre l'art de la distillation dans la *Midleton Distillery*, maison du whiskey irlandais. Le but du programme : favoriser le développement d'une nouvelle génération de distillateurs de whiskey irlandais. Les participants peuvent ainsi assister à toutes les étapes du processus de production de whiskey et prendre part à des expériences pratiques dans la microdistillerie de Midleton.



C'est l'artiste dublinois James Earley qui a désigné l'édition spéciale Jameson St Patrick's Day.

Pour en savoir plus, venez découvrir ce contenu sur www.pernod-ricard.com

LES CHIFFRES JAMESON 2015/2016

5,7 M
DE CAISSES
DE 9 LITRES
VENDUES

+16%
EN VALEUR
MONDE

+12%
EN VOLUME

La diversité, un enjeu stratégique majeur pour le Groupe



- DELPHINE BEAUQUESNE -
Global Better Balance
Initiative Leader (Siège)

EN QUOI LA DIVERSITÉ CRÉE-T-ELLE DE LA VALEUR ?

Le modèle stratégique du Groupe est centré sur le consommateur. Nous réalisons 92 % de notre chiffre d'affaires à l'international, dans plus d'une centaine de pays dans le monde et une part croissante de nos consommateurs sont des femmes. L'enjeu aujourd'hui, pour créer de la valeur, est donc de mieux refléter

ces différences de profils consommateurs au sein de nos équipes, y compris au niveau du top management. Nous devons continuer à construire un vivier de talents global, intégrant des expertises fortes sur nos marchés clés, pour être au plus près de nos consommateurs, mieux comprendre et répondre à leurs besoins, et capter ainsi de nouvelles opportunités de croissance.



C'est dans ce contexte qu'a été lancée l'initiative « Better Balance », dont la priorité est de favoriser un meilleur équilibre de nos profils de Talents, avec un focus sur la nationalité et la mixité.

QUELLES ACTIONS ONT ÉTÉ MISES EN ŒUVRE POUR DÉPLOYER CETTE INITIATIVE ?

Le projet « Better Balance » est une initiative stratégique gérée au niveau

du COMEX qui s'est investi pour sensibiliser nos équipes dirigeantes et déterminer un plan d'actions global. Deux de ses membres, Paul Duffy et Philippe Guettat, sont les parrains de ce projet. Concrètement, notre engagement est soutenu par plusieurs initiatives globales, notamment les programmes de *mentoring*, de formation au *Leadership*, les *Development Centers* ou encore la mise en place de

mesures de flexibilité (cf. « Smart Working Program » p. 53). Ces initiatives globales sont bien entendu relayées par des programmes locaux au niveau de nos filiales.

Rendez-vous en page 53 pour découvrir les initiatives lancées par The Absolut Company pour favoriser la diversité.



Pernod Ricard Headquarters

LA NOUVELLE GÉNÉRATION EN ACTION

Un programme international d'échange d'emplois pour des durées courtes (*Talent for Talent*), une plateforme interne de partage de logement, une étude « Circular Economy for Pernod Ricard » : ce sont quelques-unes des initiatives pilotées par le premier *Youth Action Council* (YAC). Ce *think tank* de jeunes salariés du Groupe ayant moins de 30 ans poursuit sa vocation en interagissant directement avec le top management et en lançant des projets innovants à travers le Groupe.

Pernod Ricard Headquarters



LA GÉNÉRATION Z EN RÉSEAU

Une autre réussite du *Youth Action Council* est la création du #PernodRicardYouthNetwork, qui réunit déjà 186 jeunes collaborateurs de moins de 30 ans, issus de 55 filiales. Ce réseau constitue une excellente opportunité pour mieux connaître les attentes et aspirations des consommateurs et collaborateurs de la génération dont ils sont eux-mêmes issus, les *Millennials*.

Pernod Ricard Korea

BOURSE D'ÉTUDES IMPERIAL

Pas moins de 36 artistes en herbe de la prestigieuse école nationale de musique Gukak de Séoul – du nom d'une musique traditionnelle coréenne – ont reçu cette année une bourse d'études de la filiale coréenne de Pernod Ricard. Depuis 2002, celle-ci offre un soutien financier pour le développement de la communauté locale et perpétue l'héritage de la culture coréenne, dont Imperial fait partie intégrante.

ZOOM MARQUE

RICARD



FAITS MARQUANTS 2015/2016

Pour son édition limitée de l'été, la bouteille Ricard s'habille de bleu, et déploie un dispositif de communication à 360°.

Défi relevé ! L'usine de Bessan a mis en place une ligne unique de sleeveage sur mesure – un habillage thermorétractable innovant – pour parer de bleu les 1,7 million de bouteilles de l'été.

Plus adapté aux usages digitaux actuels, le nouveau site Internet de la marque a, dès son 1^{er} mois de lancement, doublé le nombre de ses visiteurs.

Après sa page Facebook, Ricard a lancé cet été son compte Instagram, permettant ainsi d'amplifier ses communications digitales.

Pour en savoir plus, venez découvrir ce contenu sur www.pernod-ricard.com

L'actu gestion des Talents

UNE NOUVELLE ORGANISATION

Mobilité interne, accompagnement individualisé des nouveaux entrants, outils innovants et numériques pour favoriser le processus d'intégration et de formation...

Dans le contexte de mutualisation des fonctions de *back office* de Ricard et Pernod – le volet français du projet Allegro –, la nouvelle organisation qui en découle se stabilise progressivement.

En quatre mois à peine, l'équipe marseillaise a accueilli et intégré avec succès 70 nouveaux talents grâce à une campagne de recrutement active : 27 sont issus de Pernod, 17 de Ricard, 3 des filiales et 23 ont été embauchés en externe.



LES CHIFFRES RICARD 2015/2016



(1) Retraité de l'effet technique France.



Pernod Ricard Headquarters

WEB SÉRIE MINDSET! : DANS LES COULISSES DE PERNOD RICARD MOZAMBIQUE

Nouvelle frontière pour le Groupe, l'Afrique est un relais de croissance essentiel pour le futur, comme le souligne Alexandre Ricard, Président-Directeur Général : « *Dans quinze ans, l'Afrique sera l'Asie d'aujourd'hui* ». Après l'ouverture de bureaux en Afrique du Sud en 1993, Pernod Ricard a accéléré son implantation sur le continent il y a quatre ans, en ouvrant sept nouvelles filiales dont l'Angola, le Nigeria et le Kenya. Le Mozambique a rejoint ces pays à l'été 2015 : Pernod Ricard y a créé une nouvelle filiale, avec pour objectif le *leadership* sur le marché. Un défi de taille sur un marché très dynamique (+ 7 % de croissance du PIB) mais aussi très concurrentiel. Une web série TV interne a été produite pour l'événement, afin de suivre la genèse de cette aventure entrepreneuriale exceptionnelle. Au fil des épisodes, les collaborateurs ont suivi les premiers pas de Pernod Ricard Mozambique et de ses « Créateurs de convivialité ». *Mindset!* raconte l'histoire d'un Groupe et de ses multiples fonctions, mobilisés autour d'un seul objectif : la conquête de parts de marché. De Paris à Maputo, en passant par Johannesburg et Dublin, les collaborateurs ont suivi le travail quotidien de leurs confrères, ainsi que leurs succès et moments de doute. Conquerants, innovants, passionnés, déterminés... Ils illustrent parfaitement notre état d'esprit gagnant. *Mindset!* a décroché le 3^e prix de la catégorie « Web série - Séries de films d'entreprise diffusées sur Internet » lors de la seconde édition de Films & Companies, le plus grand festival dédié à l'image corporate en France.

Pernod Ricard Headquarters

DEVELOPMENT CENTERS : LE LEADERSHIP EST EN MARCHÉ

Mis en place en 2015, les *Development Centers* permettent de mieux évaluer le potentiel de *leadership* des collaborateurs. L'objectif : établir des plans de développement ciblés et améliorer la gestion des carrières au sein du Groupe. Cette année, 50 top managers ont pris part au programme qui sera étendu dès l'année prochaine. L'occasion pour le Groupe d'adapter la suite de leur parcours en fonction de leurs résultats.



Pernod Ricard Headquarters

LE CENTRE DE RECHERCHE PERNOD RICARD A SON PRIX

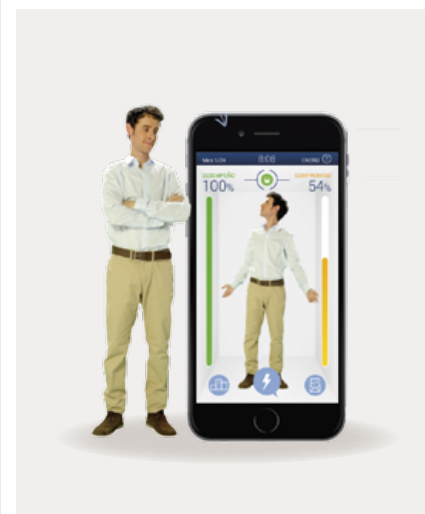
Promouvoir une innovation ouverte et attirer de nouvelles « têtes chercheuses » en soutenant de jeunes chercheurs talentueux : voilà l'ambition que le Centre de Recherche Pernod Ricard s'est donnée pour lancer son premier Prix de Recherche International. Doté de 10 000 €, il distingue cette année Aline Robert-Hazotte pour ses travaux, sur « l'influence du métabolisme des composés odorants sur la perception olfactive chez l'Homme »⁽¹⁾. Preuve que l'innovation se co-construit aussi avec l'expertise de talents externes.

(1) Dans le cadre d'un doctorat effectué au Centre des Sciences du Goût et de l'Alimentation, CNRS, INRA, Université de Bourgogne à Dijon.

Pernod Ricard España

RICARDO, L'EMPLOYÉ VIRTUEL

Premier employé virtuel, ou plutôt 1^{er} application ludique de Pernod Ricard, Ricardo est doublement reconnu comme le meilleur projet de gamification d'entreprise au *Gamification World Congress 2015* et au *HR Innovation Awards 2015* (Emprendedores & Empleo). Dans l'esprit des *tamagoshi*, Ricardo est un employé qu'il faut faire grandir, évoluer, former et accompagner... Conçu à partir de scénarii réels, il s'est imposé comme un outil de formation et de sensibilisation pour les managers.



The Absolut Company

LA DIVERSITÉ, CRÉATRICE DE VALEUR

Nos clients sont présents dans le monde entier et leurs différences culturelles doivent être prises en compte. Pour comprendre toutes les nuances de cette diversité, Pernod Ricard encourage la création d'équipes mixtes dans toutes ses filiales avec le programme *Balanced teams drive successful brands*. Pour aller au-delà des questions de genre, d'origine ou de nationalité, The Absolut Company a mis en place de nombreuses initiatives. Les équipes se composent désormais de plus de 20 nationalités (+5 en un an), tandis que la part des managers femmes a augmenté de 36 à 41 %. L'investissement pour la formation est réparti à 54 % pour les femmes et 46 % pour les hommes, en fonction de la répartition des effectifs.

Pernod Ricard Winemakers



#PRFUTUREVINTAGE

Les jeunes talents participent au « Graduate Programme » de Pernod Ricard Winemakers, partagent leur quotidien sur la page Instagram #prfuturevintage. Plus de 13 000 abonnés ont déjà découvert leurs posts, liés à la viticulture et au processus de vinification.

Pernod Ricard UK & Pernod Ricard Travel Retail (Londres)

MOBILITÉ ET FLEXIBILITÉ POUR UN MEILLEUR ÉQUILIBRE DE VIE

Partant du constat qu'un travailleur heureux est plus créatif mais aussi plus efficace de 30 %⁽¹⁾, Pernod Ricard UK et *Travel Retail* ont intégré de nouvelles pratiques de travail. En mai, 2016, elles ont ainsi lancé le programme « Smart working ». Son atout : favoriser la mobilité et la flexibilité en permettant à chacun de gérer son propre rythme de travail pour un meilleur équilibre de vie. Un programme qui met davantage l'accent sur les résultats et la performance que sur les horaires et la présence.

(1) Source Harvard business review – BPI France.



Sustainability & Responsibility

Inscrire nos actions responsables dans la durée

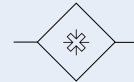


- SANDRINE RICARD -
Directrice Adjointe Sustainability & Responsibility

COMMENT LE GROUPE S'ENGAGE-T-IL POUR ÊTRE UN ACTEUR RESPONSABLE ?

Notre engagement responsable est étroitement lié à l'histoire de nos fondateurs, qui ont créé l'Institut Océanographique Paul Ricard en 1966, puis l'Institut de Recherches Scientifiques sur les Boissons Alcoolisées⁽¹⁾ en 1971. Cet héritage est très présent dans la politique de développement durable et de responsabilité sociétale que nous animons et dans les actions que nous menons au quotidien. Nous sommes convaincus qu'il ne peut y avoir de *leadership* sans un impact durablement positif de notre action sur l'ensemble de nos parties prenantes, qu'il s'agisse d'abord de nos collaborateurs mais aussi de nos clients et consommateurs. La RSE ne doit pas être considérée comme un passage obligé, une contrainte morale imposée par la Société, mais comme une partie intégrante de tout ce que nous faisons. C'est aussi un accélérateur de croissance parce qu'elle est devenue une exigence de nos parties prenantes. C'est une évidence lorsqu'il s'agit de production, de logistique. Ça l'est encore trop peu lorsqu'il s'agit de stratégie. Voilà pourquoi nous avons demandé à chacune de nos marques de revoir leur plateforme stratégique en intégrant au cœur de cette dernière une approche de développement durable, non pas comme un gadget mais comme un élément essentiel de leur action. C'est ce que nous avons appelé le « Brand Positive Impact ». En cours de développement à travers le Groupe, cette initiative a déjà porté ses fruits comme en témoigne l'engagement d'Absolut ELYX (cf. p. 64-65) pour faciliter l'accès à l'eau potable dans des communautés qui en sont dépourvues ou Chivas The Venture (cf. p. 64-65), qui récompense des projets d'entrepreneuriat social.

(1) Aujourd'hui la Fondation pour la Recherche en Alcoologie.



- MARIA CONSTANZA BERTORELLO -
Directrice des Ressources Humaines et de la Sustainability & Responsibility, Pernod Ricard Cluster Argentina et Chili

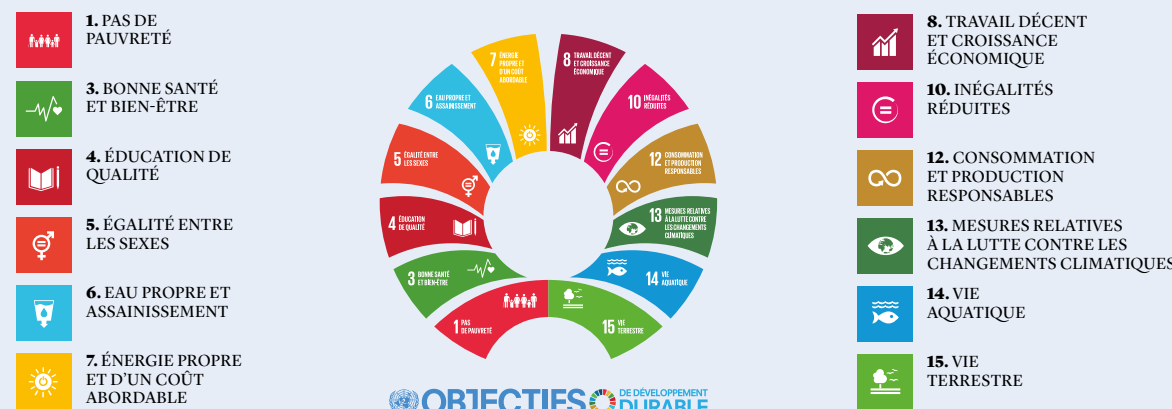
COMMENT PERNOD RICARD CONTRIBUE-T-IL AUX 17 OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE (ODD) ADOPTÉS EN 2015 PAR LES NATIONS UNIES ?

Les Objectifs de Développement Durable (ODD) représentent une belle occasion de bâtir un monde meilleur. Pour ce faire, l'ONU mise sur la coordination des efforts de l'ensemble des parties prenantes : les gouvernements, la société civile, la sphère universitaire, la communauté scientifique et le secteur privé. Nous sommes convaincus que ces Objectifs pour 2030 ne peuvent être atteints sans l'implication de chacun.

Le Groupe soutient les 17 ODD à travers différentes initiatives et a identifié 12 objectifs pour lesquels notre contribution est particulièrement importante ou peut le devenir (cf. schéma ci-dessous). Ces derniers ont été élaborés en fonction d'indicateurs de performance déterminés par le Pacte Mondial des Nations Unies, le *Global Reporting Initiative* (GRI) et le Conseil mondial des affaires pour le développement durable (WBCSD).

En Argentine, nous avons par exemple mis en place de nouvelles normes afin de favoriser une agriculture durable de nos vignobles. La gestion de l'eau y est vraiment cruciale. C'est pourquoi nous les arrosions depuis mars dernier avec une technique d'irrigation goutte à goutte beaucoup moins friande en eau. Pendant six mois, nous avons été aidés dans cette démarche par une équipe d'agronomes. Et cela valait la peine : outre la réduction de notre consommation d'eau, nous pouvons maintenant comparer notre empreinte à celle d'autres vignobles du Groupe, pour continuer à trouver des moyens de réduire notre empreinte.

LES 12 OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ADOPTÉS PAR PERNOD RICARD



DATES CLÉS



2016

L'Institut Océanographique Paul Ricard célèbre ses 50 ans.



2013

Le Groupe lance l'application interne « Wise Drinking » pour une consommation d'alcool responsable.



2012

Pernod Ricard annonce la signature par la profession de 5 engagements de l'industrie pour réduire la consommation excessive ou inappropriée d'alcool.



2004

Adoption d'une politique Qualité Sécurité Environnement globale.



2002

Signature d'une charte en faveur de la prévention de l'alcool au volant.



1997

Début du partenariat culturel avec le Centre Pompidou à Paris.



1990

Adhésion à l'EFSD (*European Forum for Responsible Drinking*) et co-fondation de l'association Entreprise & Prévention pour lutter contre la consommation excessive d'alcool.



1971

Pernod fonde l'IREB, l'Institut des Recherches Scientifiques sur les Boissons, devenu depuis la Fondation pour la Recherche en Alcoologie.



1966

Création de l'Institut Océanographique Paul Ricard.



Retrouvez nos 4 axes d'engagement RSE expliqués en p. 19.



📍 PERNOD RICARD
ANGOLA

◆ COLLABORATEUR
PHOTOGRAPHIÉ
LUCIANA LARCHER
JUNIOR BRAND MANAGER

◆ COLLABORATEUR
DANS LE MÉDAILLON
MATTHIEU WATTEL
MARKETING MANAGER
CHIVAS BROTHERS LTD



📍 PERNOD RICARD
MOZAMBIQUE

◆ COLLABORATEUR
PHOTOGRAPHIÉ
SANTO ZANGO
BRAND MANAGER

◆ COLLABORATEUR
DANS LE MÉDAILLON
SIDONIE LEFEBURE
LEGAL COUNSEL
PERNOD RICARD EMEA/LATAM



Sustainability & Responsibility

360° de Sustainability & Responsibility

Retrouvez l'activation de nos 4 axes de développement S&R, dans les brèves ci-dessous, en suivant les pastilles (cf. p.19).



Ramazzotti

UNE PRODUCTION « ÉQUITABLE »

Pour célébrer ses 200 ans, Ramazzotti s'est rapprochée de l'ONG *Positive Planet* et de la *German Federal Association* (GIZ) pour promouvoir les achats responsables et un mo-

dèle de production équitable. Plus de 2000 producteurs locaux ont été impliqués dans l'approvisionnement en épices, indispensables à la fabrication d'Amaro Ramazzotti.

Pernod Ricard China

UNE CAMPAGNE DE PRÉVENTION RÉUSSIE

La filiale chinoise a lancé une campagne de prévention afin de sensibiliser les parents et leurs enfants aux dangers liés à la consommation d'alcool chez les mineurs. Lancée fin 2015, cette campagne comprend des

publicités télévisées, de l'affichage urbain animé et également un site Internet. Plus de 2,6 millions d'internautes se sont connectés sur le site mobile « No Underage Drinking » où ils ont été sensibilisés *via* des jeux.



Pernod & CRPR

SUZE : PROTÉGER SON TERROIR

Pionnier dans la mise en culture de la gentiane, Pernod a rejoint l'association interprofessionnelle de sauvegarde de la gentiane jaune pour préserver et promouvoir cette ressource indispensable à la production de la Suze. Avec l'appui d'une équipe de l'INRA⁽¹⁾ de Dijon, le Centre de Recherche Pernod Ricard (CRPR) a poursuivi des recherches pendant 10 ans afin de favoriser la mise en place de cultures de grandes surfaces. Pernod a opté pour une technique de repiquage en plein champ et une culture par semis direct.

(1) INRA : Institut National de Recherche Agronomique.



Ararat

POUR UNE AGRICULTURE DURABLE

En partenariat avec *Positive Planet*, Pernod Ricard a mis en place un projet autour de l'agriculture durable en Arménie, aidant les agriculteurs locaux à pérenniser leurs activités. Six coopératives ont ainsi été créées pour organiser le travail des agriculteurs dans la région de Tavush, leur offrant une assistance technique pour gérer leur entreprise et les équipements.

Pernod Ricard Headquarters

PERNOD RICARD SOUS LE FEU DES PROJECTEURS À PARIS PHOTO

Pour la première fois, c'est en qualité d'exposant que Pernod Ricard a investi l'exposition internationale de la photographie Paris Photo du 12 au 15 novembre 2015, avec la campagne artistique 2014/2015 réalisée par Li Wei pour le rapport annuel 2014/2015. Une vraie reconnaissance du travail engagé auprès des plus grands photographes depuis une dizaine d'années, qui crédibilise la démarche artistique du Groupe. Pernod Ricard a décidé de faire de Paris Photo le lieu où il révélerait chaque année sa campagne artistique.



Rencontre entre Li Wei et Omar Victor Diop, Paris Photo 2015.

ZOOM MARQUE

ABSOLUT



L'actu S&R

ABSOLUT ELYX S'ENGAGE POUR L'EAU

Absolut Elyx est partenaire de l'ONG *Water For People*. Depuis le 1^{er} juillet, chaque bouteille d'Elyx vendue aux États-Unis fournit à l'ONG un budget équivalent à une semaine d'eau potable pour une personne (soit 140 l). « *Nous avons une responsabilité en matière de développement durable. Avec ce partenariat, nous souhaitons faire prendre conscience de l'urgence à résoudre la crise globale de l'eau, qui est au cœur de nos deux organisations* », indique Jonas Tählin, PDG d'Absolut Elyx.



FAITS MARQUANTS 2015/2016

Plus que jamais maître de la vie nocturne, Absolut poursuit son positionnement en lançant un dispositif de communication Absolut Nights plus authentique et centré sur le consommateur (cf. p. 73 et p. 88).

The Absolut Company a réitéré son soutien historique à la communauté LGBT, en rééditant sa bouteille « Absolut Colors » aux couleurs du drapeau arc-en-ciel.

Après avoir développé le programme « Absolut One Source » et permis à sa production d'atteindre la neutralité carbone, The Absolut Company veut agir sur les emballages : la société a piloté cette année un atelier de réflexion auquel ont participé des fournisseurs actuels et potentiels.

Pas moins de 13 pays en Asie, Europe, Amérique et Afrique ont répondu à l'invitation d'Absolut *Invite*, un concours de cocktails par équipes.

Pour en savoir plus venez découvrir ce contenu sur www.pernod-ricard.com

LES CHIFFRES ABSOLUT 2015/2016

10,9 M DE CAISSES DE 9 LITRES VENDUES	-4% EN VALEUR	-2% EN VOLUME
---	-------------------------	-------------------------

Responsib'ALL Day 2016, tour du monde des initiatives



L'implication en faveur de la RSE (S&R) s'incarne à travers le Responsib'ALL Day, qui se tient chaque année depuis 2011. Cet événement mondial permet à l'ensemble des collaborateurs des filiales de se consacrer, le temps d'une journée, à la promotion des engagements du Groupe. Après 5 éditions dédiées à la promotion d'une consommation responsable, l'événement s'est focalisé cette

année sur le troisième engagement : développer nos communautés locales et impliquer nos partenaires. Les collaborateurs de Pernod Ricard se sont mobilisés avec enthousiasme autour de plus de 200 projets pour aider nos communautés à créer ou rénover des lieux favorisant des moments de partage, nous permettant ainsi de tous être des créateurs, des bâtisseurs de convivialité.



NOUVELLE-ZÉLANDE SOUTENIR CEUX QUI SONT SOLIDAIRES

Décalage horaire oblige, c'est là que le Responsib'ALL Day 2016 a débuté. L'objectif : agir pour les communautés qui sont au service des autres. À Auckland, 90 collaborateurs aidés par des professionnels ont participé à la réfection et au nettoyage des locaux et du jardin

de l'*Auckland City Mission*. Cette association, qui vient en aide aux personnes âgées et aux sans-abri, est une véritable institution dans le pays. Dans d'autres régions, les équipes se sont investies dans des projets de préservation du patrimoine naturel, à l'image du *Montana Heritage Trail* ou de la zone humide fragile du Wetland.



Pernod Ricard India

SANTÉ ET SÉCURITÉ AU VOLANT

Depuis près de 3 ans, 11 000 conducteurs de camions indiens ont bénéficié de visites médicales proposées dans 14 centres de santé à travers le pays. Un projet à l'initiative de Pernod Ricard India pour améliorer la sécurité sur les routes et faire progresser la santé des communautés. La filiale a fourni les équipements et mis à disposition les médecins.



Pernod Ricard Malaysia

UN RAYON D'ÉNERGIE

Pernod Ricard a reçu à Deauville un prix pour son film institutionnel Bottled Hope Sabah. Ce dernier retrace le programme que Pernod Ricard Malaysia a développé en soutien aux populations défavorisées pour leur donner accès à l'éclairage. Très innovant, le dispositif permet de recycler des bouteilles usagées en lampes rechargeables fonctionnant à l'énergie solaire. Près de 2 000 habitants en ont bénéficié.



Pernod Ricard Headquarters

LES NOUVEAUX CODES

Un nouveau code sur les communications commerciales concilie les derniers engagements *Sustainability & Responsibility* et la politique d'accélération digitale.

ZOOM MARQUE

HAVANA CLUB



L'actu S&R

CUBA PREND LA POSE

Chaque année, la Fondation « Elliott Erwitt Havana Club 7 Fellowship » invite un photographe à capturer l'esprit du Cuba d'aujourd'hui et enrichir ainsi l'héritage photographique de l'île.

Le principe : 7 images sont mises en vente pour participer au financement du reportage suivant, et ainsi de suite chaque année. Le coup d'envoi de la bourse a été donné par Elliott Erwitt en personne : le photographe de l'agence Magnum a montré la voie en réalisant un premier reportage, dont 7 images sont en vente. Lancé en septembre 2015, le projet a eu un retentissement considérable auprès des amateurs de photographie.

Havana Club 3 ans, le rhum leader de la gamme Havana Club, a redéfini son territoire de marque avec l'aide de trois artistes cubains.

FAITS MARQUANTS 2015/2016

Silhouette sensuelle, étiquette aux détails subtils, mise en valeur du maître rhumier... Le rhum Havana Club 7 ans d'âge s'offre une nouvelle bouteille, plus élégante et plus Premium.

Havana Club innove avec une campagne digitale originale – Havana3Style – afin de développer la culture du cocktail à la maison.

600 000 personnes ont assisté à la tournée nationale du groupe de reggaeton cubain Gente de Zona, dont Havana Club était partenaire.

Pour en savoir plus venez découvrir ce contenu sur www.pernod-ricard.com

LES CHIFFRES HAVANA CLUB 2015/2016

4,0 M	+3%	+1%
DE CAISSES DE 9 LITRES VENDES	EN VALEUR	EN VOLUME

ZOOM MARQUE

HAVANA CLUB : RENOUVELLEMENT DE LA MARQUE AUX ÉTATS-UNIS



Le 11 mars 2016, le Groupe a pris connaissance de la modification de la plainte déposée par Bacardi & Company Ltd auprès des tribunaux américains à l'encontre de Cubaexport, partenaire historique de Pernod Ricard.

En 2004, le *Trademark Trial and Appeal Board* (TTAB) avait statué en faveur de Cubaexport, déclarant la société cubaine propriétaire de la marque déposée Havana Club. Mais Bacardi avait ensuite fait appel de cette décision devant les tribunaux. Le litige était donc suspendu dans l'attente du renouvellement de l'enregistrement de la marque.

En février 2016, Cubaexport a renouvelé l'enregistrement de la marque Havana Club auprès de l'Office Américain des Marques (USPTO) jusqu'en 2026. De fait, le litige sur la propriété de la marque aux États-Unis pourra dorénavant être jugé sur le fond par les tribunaux américains. Havana Club est le rhum cubain de référence dans le monde. C'est en effet le principal rhum cubain à l'export. Il est la synthèse d'un climat unique, de l'expertise des Maestros del Ron Cubano et de la culture cubaine.

Pour Jérôme Cottin-Bizonne, Directeur Général de Havana Club International, il n'y a pas de doute : « Havana Club est le vrai rhum de Cuba et nous espérons le partager avec le peuple américain si l'embargo est levé ».



- IAN FITZSIMONS -
Directeur Juridique du Groupe

« Nous sommes confiants quant aux chances de réussite de Cubaexport à faire reconnaître ses droits sur la marque dans la procédure en cours. Cubaexport est le propriétaire enregistré de la marque Havana Club aux États-Unis depuis 1976. »

Pernod Ricard Mexico

« CHILDREN WITHOUT ALCOHOL »

La Fondation de Pernod Ricard Mexico a édité, en partenariat avec l'école de psychologie de l'Universidad Anáhuac México Sur (UAMS), un manuel de conseils de prévention « Children without alcohol », diffusé dans les écoles afin de sensibiliser les mineurs aux possibles dangers de la consommation d'alcool. Cet ouvrage s'inscrit dans un vaste programme de recherche conduit auprès de 2 500 jeunes.



Pernod Ricard Vietnam

« SAFE ROAD 4 YOUTH »
SAUVE DES VIES

Lutter contre l'alcool au volant chez les jeunes, c'est l'objectif de ce programme de prévention novateur, monté en partenariat avec des ONG et des équipes de recherche universitaires. Un projet mené dans trois pays émergents : Afrique du Sud, Argentine et Vietnam, particulièrement touchés par le phénomène. Le nombre de décès sur les routes a reculé en trois ans dans les deux régions vietnamiennes pilotes de 28 et 32 %. Ce résultat est le fruit d'un travail de sensibilisation de longue haleine, animé avec les communautés locales, qui a permis de toucher près de 350 000 personnes.

PERNOD RICARD HQ/
EME/LATAMEMBELLIR LES ESPACES
DE VIE

Au siège, 400 collaborateurs se sont investis dans des projets très divers, autour de la métamorphose de la petite ceinture de Paris. Certains ont travaillé sur le festival Clignancourt « Danse sur les Rails », d'autres dans les jardins partagés du

Ruisseau, d'autres enfin sur le Hasard Ludique, projet de transformation de l'ancienne gare de Saint-Ouen en lieu culturel multidisciplinaire. Au programme : la création de mobilier pour terrasses, le montage de serres, la fabrication de bacs à plantes, l'installation de tonnelles et même d'une piste de danse. Créatif et convivial jusque dans les projets.

RUSSIE

LA CULTURE
EN PARTAGE

L'équipe a rafraîchi l'un des plus anciens théâtres de Russie. Situé dans la région d'Istra, près de Moscou, il fait partie du patrimoine local. Après avoir agrémenté le jardin de plantes et d'arbres, les collaborateurs ont aménagé une scène et une terrasse ouvertes, afin de transformer l'espace en lieu convivial et festif.

TAÏWAN

CONSERVER LA
TRADITION ABORIGÈNE

Les 130 collaborateurs ont dédié leur journée à la tribu aborigène de cueilleurs-chasseurs Ataya, dans le village de Gaoyi, à quelques heures du bureau de Taïpei. Au menu : travaux de jardinage, nettoyage des sentiers et rénovation de la salle commune, qui fait partie d'une structure traditionnelle dont Pernod Ricard Taïwan a lancé en mai la restauration.

RÉP. DOMINICAINE

TROIS MAISONS POUR
TROIS FAMILLES !

Tradition locale, le « pintaton » consiste à repeindre et à rénover trois maisons au profit de trois familles. C'est à un projet de ce type qu'ont participé les 24 collaborateurs de la filiale dominicaine. Sélectionnées par une association locale, les trois familles habitent à La Burna, une zone rurale défavorisée, située

à proximité de Saint-Domingue. La journée a permis le démarrage du chantier qui s'est achevé, avec l'aide des familles, quelques jours plus tard.



 **L'Institut Océanographique Paul Ricard**

50 ANS D'ENGAGEMENT POUR LE FUTUR DES OCÉANS

Il y a 50 ans, Paul Ricard fondait l'Institut Océanographique afin de connaître, faire connaître et protéger la mer. Depuis, l'IOPR n'a cessé de conquérir des domaines de recherche, de l'étude de la qualité des eaux littorales et des eaux de baignade à la mise au point d'un procédé naturel pour dégrader les « marées noires » par les bactéries marines, en

passant par des nurseries expérimentales et le biomimétisme. En 2016, l'Institut accélère son engagement en faveur de la mer à l'international. Il lance le projet Take O.F.F. (*Take Oceans For Future*), une résidence scientifique qui accueillera sur l'île des Embiez de jeunes chercheurs étrangers. Le premier étudiant coréen arrivera au premier semestre 2017.

 **Pernod Ricard South Africa**

PROGRAMME CARES : DES COLLABORATEURS AU CŒUR DE LA DÉMARCHE

Amadea Safe House, Look forward Creativity Center, Cornal Hendricks Foundation : ces trois ONG sont très investies dans l'insertion et l'éducation des jeunes, un sujet prioritaire en Afrique du Sud. Lauréates du programme *Pernod Ricard Cares*, elles vont se partager le prix de 450 000 rands (environ 28 000 euros) pour mener à bien leurs activités. Lancé en novembre 2015, ce programme permet à Pernod Ricard South Africa de soutenir financièrement, sous forme d'appels à projets, les organismes porteurs d'initiatives en faveur des

communautés les plus démunies. La grande force de *Pernod Ricard Cares* est de placer les collaborateurs en première ligne. Ce sont eux qui définissent – selon des critères spécifiques – les actions et les ONG à accompagner. Ainsi, ce programme permet de nouer des relations durables avec des organismes, tant d'un point de vue personnel que financier. En phase avec la dynamique S&R du Groupe, le programme est piloté par les collaborateurs. C'est un investissement à long terme, dédié aux communautés locales.

Martell Mumm Perrier-Jouët

UNE CERTIFICATION GAGE DE QUALITÉ

La Société de Marques a obtenu en 2015 le renouvellement de sa quadruple certification (qualité, sécurité, environnement et sécurité des denrées alimentaires) pour l'ensemble de ses sites Martell, Mumm et Perrier-Jouët. Elle a également obtenu la triple certification QSE pour les domaines Jean Martell et ses vignobles champenois. Une première dans la région, qui permet aux Maisons comme aux partenaires vignerons/viticulteurs de faire évoluer leurs pratiques.

Corby Spirit & Wine (Canada)

« CORBY SAFE RIDES » FAIT LE BUZZ !

La campagne « Corby Safe Rides », qui offre la gratuité des transports le soir du 31 décembre à Toronto, a pris encore plus d'ampleur grâce aux réseaux sociaux. Cette année, les Torontois pouvaient publier leur engagement sur Twitter et Instagram de ne pas boire et conduire la nuit du nouvel an. À la clé : une récompense d'une année de transport gratuit. Grâce à des partenariats conclus avec l'application Visual Shazam et des influenceurs locaux, #CorbySafeRides a réuni près de 7 000 inscrits.

Pernod Ricard USA

JAMESON BLACK BARREL JOUE LA SOLIDARITÉ

700 000 \$: c'est la somme que Jameson Black Barrel a collectée en deux ans au profit de la Fondation « Movember ». Cette association caritative a l'ambition d'améliorer la santé des hommes. Comptant parmi les principaux collecteurs de fonds américains pour la fondation, Jameson renouvelle son soutien pour une cause dont l'impact est grandissant auprès de ses communautés. Et pour aller encore plus loin, Jameson Black Barrel a mobilisé les acteurs clés de ces mêmes communautés : les barmen. Ces derniers ont pu sensibiliser les consommateurs de la marque en servant le cocktail officiel de Movember, le *Jameson Black Barrel Old Fashioned*.

PERNOD

UN JARDIN SUR LE TOIT

 Les collaborateurs de Pernod se sont impliqués dans un jardin associatif géré par une structure qui accompagne les personnes en difficulté et les aide à se réinsérer. Un projet qui a également permis aux équipes d'échanger sur la préservation de la qualité de l'environnement urbain.



ZOOM RÉGION



Pernod Ricard EMEA/LATAM⁽¹⁾ 2015/2016

(1) Europe, Moyen-Orient, Afrique / Amérique latine.

+10%

DE CHIFFRE
D'AFFAIRES POUR
LA POLOGNE



+19%

DE CROISSANCE
POUR CHIVAS ET JAMESON
EN AFRIQUE



+8%

DE CHIFFRE
D'AFFAIRES
EN ESPAGNE



+5%

DE CHIFFRE
D'AFFAIRES
AU BRÉSIL

Quand convivialité rime avec responsabilité

Responsible Party est un programme qui vise à convaincre les étudiants qu'il est possible de s'amuser tout en maintenant un niveau de consommation responsable. Depuis 2010, le programme accompagne les associations étudiantes comme l'*Erasmus Student Network* (ESN) dans l'organisation de soirées,



en favorisant la distribution d'alcootests, de flyers de sensibilisation et de goodies *Responsible Party*. Pernod Ricard EMEA a prolongé la démarche en Europe, fédérant une communauté de jeunes ambassadeurs

de la consommation responsable sur les réseaux sociaux. Au total, plus de 273 000 étudiants ont assisté à un événement *Responsible Party* dans 32 pays d'Europe.

Pernod Ricard Portugal

ACTEUR DE LA SÉCURITÉ ROUTIÈRE

La dernière campagne *Don't drink and drive* de Pernod Ricard Portugal, conduite en partenariat avec Europcar, cible les clients du loueur de voitures pour les inciter à ne

pas prendre le volant en ayant bu. Des dépliants faisant la promotion de la consommation responsable ont été placés dans l'ensemble des véhicules.

Pernod Ricard Brazil

DES BOUCHONS EN RÉSINE

Pernod Ricard Brazil a développé des bouchons en résine plastique composés à 70% de canne à sucre plutôt que de pétrole. Une première dans le secteur, qui a permis une économie de 600 tonnes de CO₂ en tout juste un an.

→ RICARD

DÉFENDRE ET PROMOUVOIR LE TERROIR AGRICOLE MARSEILLAIS

 Créé en 2014, le collectif de jeunes paysagistes Terre de Mars promeut une agriculture responsable et locale « 100% made in Marseille ». Il dispose de cinq hectares de terrains

maraîchers à Sainte-Marthe, terroir historique de la société Ricard où est né le célèbre pastis. Sensibilisés à une démarche d'amélioration du cadre de vie des Marseillais, près de 200 collaborateurs de Ricard sont venus prêter main-forte au collectif et participer à des ateliers pratiques : plantations, élagage, cueillette, cuisine, construction d'une serre et d'un muret en pierre.

AFRIQUE DU SUD

AGIR AUX CÔTÉS DES ASSOCIATIONS

 L'ambitieux programme de RSE *Pernod Ricard Cares* lancé par la filiale a distingué plusieurs associations locales. Dans le prolongement de cet engagement, le Responsib'ALL Day a permis aux 347 collaborateurs de rendre visite aux communautés locales. Ils étaient accompagnés



de membres de la Fondation « Cornal Hendricks », du nom de l'ancien *Springbok*, et de l'association « Safe Hands Soccer », fondée par l'ancien footballeur André Arendse.

IRLANDE

UN CHARITY CYCLE DUBLIN-PARIS

 Ils sont 22 à avoir fait le voyage de Dublin-Paris à vélo, rejoints à Rambouillet par huit salariés du Siège. Un périple de 750 km en cinq jours accompli pour une bonne cause : celle de l'autisme. Tous les fonds récoltés cette année ont en effet été reversés à la *Cork Association for Autism* et à la *Pieta House*.

ROYAUME-UNI

ACCÉDER AUX SITES REMARQUABLES

 Les collaborateurs de Chivas Brothers Limited ont opté pour un travail dans le superbe parc paysager de la région de la vallée de la Clyde. Ils ont notamment aidé à réparer un pont et à débroussailler les sentiers d'accès. Un projet à valeur ajoutée pour la communauté locale.

Décodage : grandes tendances

Plus de responsabilité, pour un monde meilleur



VALEURS, ENGAGEMENT, SOLIDARITÉ, RESPONSABILITÉ. LES CONSOMMATEURS ATTENDENT DÉSORMAIS LES ENTREPRISES SUR DES CRITÈRES TOUT AUTRES QUE LE SERVICE OU LA QUALITÉ DE LEURS PRODUITS. PLUS QUESTION DE CONSOMMER SANS Y TROUVER UN SENS.

Toujours plus connectés, informés et soucieux des conditions dans lesquelles leurs biens de consommation sont élaborés, les consommateurs, en particulier les jeunes générations d'adultes, attendent de leurs marques fétiches qu'elles soient transparentes. Affichant les valeurs auxquelles ils croient – respect, solidarité, équité et justice sociale –, ces consommateurs exigent un droit de regard qui était jusque-là limité, notamment sur les process de conception et de fabrication.

Cet intérêt croissant pour le respect des normes environnementales, les conditions de travail, l'utilisation raisonnée des ressources ou le bien-être animal a fait émerger de nouvelles prises de conscience. Consommer mieux – voire



moins – devient une priorité. C'est d'ailleurs ce que proposent certaines entités, vantant le caractère durable de leurs produits. Comme la plateforme internet BUY ME ONCE, qui réunit des marques de produits responsables, conçus pour toute une vie, limitant ainsi l'utilisation de ressources qui ne sont plus illimitées.

À nouvelles considérations, nouveau paradigme. Pour les entreprises, désormais rodées aux principes de la *Sustainability & Responsibility*, l'action s'accomplit dans une plus grande transparence, les engagements pris sont fermes et pérennes. Une démarche qui se révèle payante puisque les plus impliquées dans le développement durable affichent une hausse de leur chiffre d'affaires plus importante (+4%) que celles qui sont moins investies (+1%)⁽¹⁾.

Les consommateurs, en particulier les jeunes générations d'adultes, attendent de leurs marques fétiches qu'elles soient transparentes.

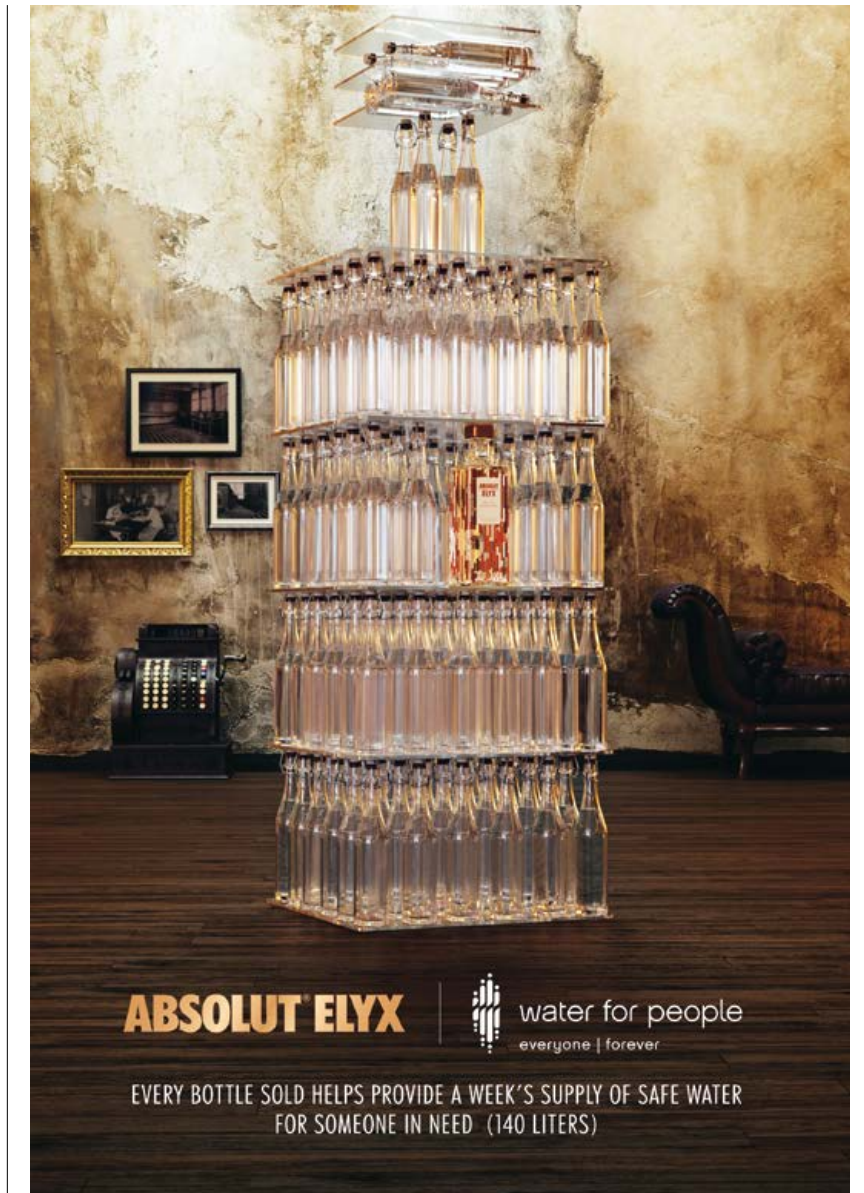
66%
DES CONSOMMATEURS SE DÉCLARENT PRÊTS À PAYER PLUS CHER EN 2015 POUR DES PRODUITS FABRIQUÉS PAR DES ENTREPRISES ENGAGÉES DANS LE DÉVELOPPEMENT DURABLE⁽¹⁾

POUR DES ACTES ENGAGÉS

Du côté des consommateurs, partager des valeurs avec le monde de l'entreprise est aussi une forme d'engagement, qui agit comme un marqueur social fort. L'acte de consommation devient un acte responsable, réalisé en conscience. Même si cela doit avoir un coût : en 2015, 66% des consommateurs dans le monde (et 72% des moins de 20 ans) se déclaraient prêts à payer plus cher pour des produits fabriqués par des entreprises engagées dans le développement durable. Ils n'étaient « que » 50% en 2013⁽¹⁾. Le commerce équitable est sans doute l'exemple le plus emblématique de ce phénomène puisqu'il a permis de mettre en lumière la possibilité de modes de production et de consommation plus éthiques.

Le commerce équitable est sans doute l'exemple le plus emblématique de ce phénomène puisqu'il a permis de mettre en lumière la possibilité de modes de production et de consommation plus éthiques.

Le secteur des Vins & Spiritueux n'échappe pas à cette vague de responsabilisation. À travers sa démarche de *Brand Positive Impact* (BPI), Pernod Ricard réalise avec ses marques une stricte autoévaluation de leur positionnement dans chaque pilier RSE (S&R). Objectif : réunir toutes les « belles histoires » en cours au sein du Groupe pour mieux dupliquer leurs succès. Comment faire en sorte que l'engagement d'Absolut Elyx pour favoriser l'accès à l'eau potable du plus grand nombre sensibilise efficacement les consommateurs à la pénurie d'eau ? Comment Havana Cultura, initiative d'Havana Club proposant une plateforme unique de promotion des artistes cubains, réussit-elle à bâtir un héritage culturel au fil des ans ? Comment Chivas embarque-t-il de nombreux pays dans son programme The Venture pour stimuler l'entrepreneuriat social ?



Au-delà des obligations de respect des normes RSE, les consommateurs attendent désormais de leurs marques préférées qu'elles soient plus « humaines », qu'elles s'impliquent dans leur territoire pour développer le tissu économique local... Bref, qu'elles s'investissent activement pour un monde meilleur. Le secteur, et Pernod Ricard en particulier, est d'ailleurs fortement investi dans la promotion de la consommation responsable. Une démarche qui établit clairement des connexions plus fortes avec tous les consommateurs partageant ou approuvant ces valeurs...

72%
DES CONSOMMATEURS DE MOINS DE 20 ANS SE DÉCLARAIENT PRÊTS À PAYER PLUS CHER POUR DES PRODUITS FABRIQUÉS PAR DES ENTREPRISES ENGAGÉES DANS LE DÉVELOPPEMENT DURABLE⁽¹⁾

(1) Global Corporate Sustainability – Nielsen – 2015 (Étude réalisée auprès de 30 000 internautes dans 60 pays).

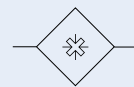


Route-to-market/Consumer

L'e-commerce au service de la croissance



- JULIE LAURENS -
Global e-Commerce leader (Siège)



- GRACE BEIWEN GU -
e-Commerce Manager Pernod Ricard China

COMMENT AMÉLIORONS-NOUS NOS ACTIONS EN MATIÈRE D'E-COMMERCE ?

Nous travaillons constamment sur la *Route-to-market/Consumer* pour trouver la meilleure manière possible d'amener nos produits à nos clients là où ils les consomment.

En matière d'*e-commerce*, nous nouons des partenariats avec les grands acteurs du secteur, qui représentent 97% des transactions en ligne dans le domaine des Vins & Spiritueux. Ces distributeurs sont à la recherche de partenaires capables de les aider à développer ce segment. Nous sommes là pour répondre à leurs besoins car nous savons comment créer des expériences d'achat fortes autour de nos marques, à commencer par la mise en place de contenus en ligne. Il s'agit là d'un levier majeur pour atteindre notre objectif : devenir un leader de l'*e-commerce*.

La vente directe au consommateur constitue un autre levier de croissance. Nous avons bâti à cet effet une nouvelle marque mondiale⁽¹⁾, dotée d'une plateforme modulaire qui, au-delà des produits, propose des offres et des services exclusifs. Nous la personnalisons région par région avec les équipes locales, en déterminant quand et comment mettre en place une offre donnée sur un marché donné.

Un groupe de travail mondial dédié à l'*e-commerce* se réunit tous les deux mois dans nos régions et marchés afin d'échanger sur les enseignements et les meilleures pratiques susceptibles d'accélérer notre développement sur ce segment.

(1) Cette marque sera lancée prochainement.

DANS QUELLE MESURE L'E-COMMERCE PEUT-IL ACCÉLÉRER NOTRE CROISSANCE EN CHINE ?

En Chine, l'*e-commerce* connaît des taux de croissance importants. La jeune génération chinoise, née après 1990, sonne la charge : elle effectue 39%⁽¹⁾ de ses achats en ligne, principalement sur mobile. C'est une opportunité de croissance formidable ! Pour la saisir, nous déclinons notre stratégie en trois niveaux : renforcer notre présence commerciale sur ces sites, mieux coordonner nos plans d'actions avec les équipes marketing et concentrer nos moyens pour une force de frappe plus efficace. Dans un premier temps, nous avons renforcé notre présence sur Tmall, un site de vente en ligne B2C, ainsi que nos partenariats avec des plateformes d'*e-commerce* établies ou émergentes (VIP.com, JingDong, WeChat). Ensuite, nous avons créé de nouvelles unités de gestion des stocks (UGS)⁽²⁾ réservées à l'*e-commerce* afin de mieux contrer les ventes sur le marché parallèle. Nous avons également mieux synchronisé nos actions marketing avec nos offres d'*e-commerce*, par exemple lors d'événements musicaux comme le *Ballantine's strawberry Music Festival*. Enfin, nous avons recruté une nouvelle équipe dédiée à l'*e-commerce*, pour mieux couvrir les ventes, les opérations, le marketing et l'analyse de données.

(1) Source : Carat.

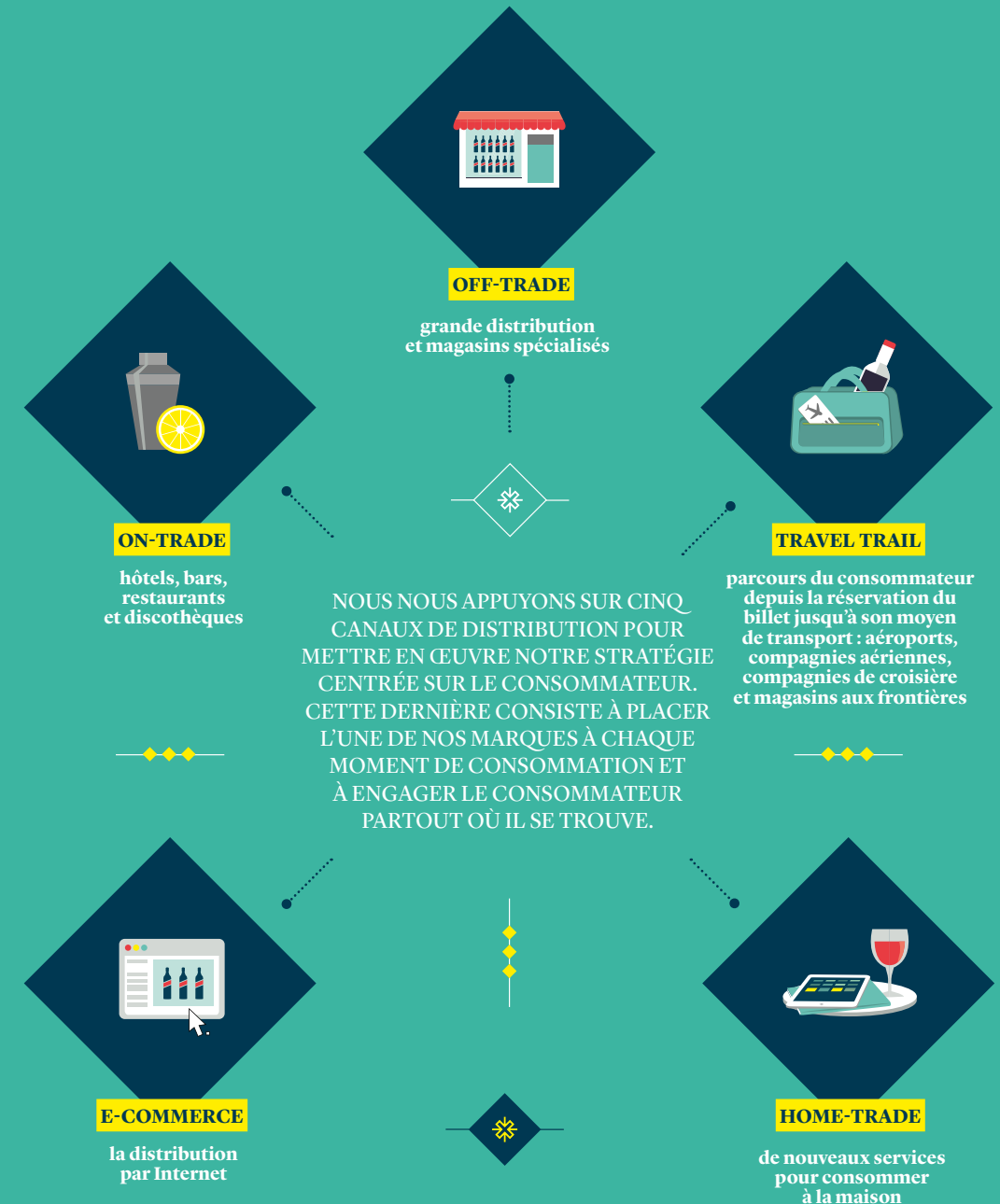
(2) Une unité de gestion des stocks (UGS) désigne le code d'identification d'un produit ou service utilisé par une boutique ou un catalogue, souvent matérialisé par un code-barres qui permet de suivre l'état du stock (source : Investopedia).

« Nous savons comment créer
des expériences d'achat fortes
autour de nos marques,
à commencer par la mise en place
de contenus en ligne. »

« La jeune génération, née après 1990,
effectue 39 % de ses achats en ligne,
principalement sur mobile.
C'est une opportunité de croissance
formidable ! »



5 CANAUX DE DISTRIBUTION POUR PLACER LE BON PRODUIT AU BON ENDROIT



30 SECONDES POUR EN SAVOIR PLUS SUR LES CANAUX DE DISTRIBUTION

1
À travers les 5 canaux de distribution, le Groupe assure la présence, la visibilité et l'activation de l'ensemble de son portefeuille de marques.

2
La RTM/C est en constante évolution, ce qui nécessite d'ajuster régulièrement l'organisation et le déploiement des forces de vente dans les pays.

3
À chaque pays ses enjeux de distribution : il n'existe pas de solution standard qui puisse être déployée partout dans le monde.



📍 PERNOD RICARD
SOUTH AFRICA

◆ COLLABORATEUR
DANS LE MÉDAILLON
NICOLE ADRIAANS
BUSINESS SOLUTIONS
MANAGER IT

◆ COLLABORATEUR
DANS LE MÉDAILLON
PIYUSH SINGHAL
IT PROJECT MANAGER
SALES & MARKETING
PERNOD RICARD USA



📍 PERNOD RICARD
GHANA

◆ COLLABORATEUR
DANS LE MÉDAILLON
SEDEM AKPEBU
LOGISTICS MANAGER

◆ COLLABORATEUR
DANS LE MÉDAILLON
SABRINA MATHIEU
SALES ADMINISTRATOR/
SUPPLY CHAIN RICARD



RTM/C

360° de Route-to-market/ Consumer

Retrouvez l'activation de nos 5 canaux de distribution dans les pages ci-dessous en suivant les pastilles (cf. p.67).



Olmecca & Altos



OLMECCA S'INVITE CHEZ VOUS

Alors que 90 % des amateurs de boissons alcoolisées consomment deux fois plus souvent à domicile que dans des établissements *on-trade*⁽¹⁾, Olmecca et Altos ont saisi l'opportunité de lancer une « boîte à outils » autour de l'*hometainment*. Sa vocation : aider les consommateurs à élaborer

des cocktails emblématiques chez eux, sans difficulté et en s'amusant. Soutenue par une campagne digitale (notamment des tutoriels vidéo sur les réseaux sociaux) et par des promotions *off-trade*, l'initiative dévoile toute la diversité des cocktails à base de tequila.

(1) Source : Trend Report 2014.



Pernod Ricard USA



QUAND LE FLACON SE FAIT MÉDIA

La campagne à 360° autour des éditions limitées Absolut Spark et Absolut Electrik a pour le moins séduit les consommateurs américains. Le flacon réflecteur de lumière



d'Absolut Spark a fait l'objet d'une campagne média nationale pendant l'été. Le 13 juillet dernier, la bouteille a été exposée dans le bar où se tenait le talk-show *Watch What Happens Live*. Durant l'émission, un cocktail, inspiré par les personnages de la série à succès *The Real Housewives of Orange County*, a même été dévoilé ! Activée lors des vacances de fin d'année en format papier, digital et affichage numérique, la campagne « Absolut Electrik » a, pour sa part, généré plus de 542 000 impressions et permis de vendre 480 000 bouteilles.

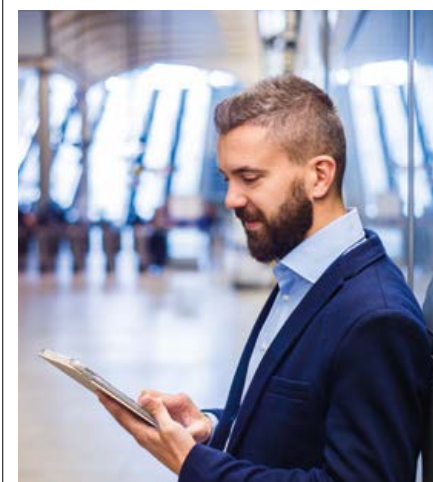
Pernod Ricard Travel Retail Americas



ATTIRER LE CONSOMMATEUR EN DUTY-FREE GRÂCE À SON MOBILE

Plus de 70 % des voyageurs⁽¹⁾ attendant leur avion ne visitent pas les boutiques *duty-free*. En revanche, 81 % d'entre eux⁽²⁾ consultent leur smartphone ou leur tablette pendant l'attente. Une connectivité exceptionnelle, qui représente une vraie aubaine commerciale pour développer les ventes dans les aéroports. Pernod Ricard Travel Retail Americas s'est saisi de la question en développant un programme média dans quatre aéroports américains (New York City, Miami, San Francisco, Los Angeles) et en République dominicaine. L'idée : envoyer aux voyageurs une bannière consultable sur mobile et tablette, adaptée à leur langue et à l'endroit où ils se trouvent dans l'aéroport. L'occasion pour eux de découvrir des offres exclusives et des éditions limitées (Absolut, Chivas Regal, The Glenlivet ou encore Ballantine's) et d'être orientés vers le point de vente le plus proche. Une stratégie qui a fonctionné, puisque le niveau des ventes a augmenté de +174 %⁽²⁾.

(1) Source : SITA. (2) DFS customer data CCB.



ZOOM RÉGION



Pernod Ricard Asia/Reste du monde 2015/2016

+8%

DE VENTES
POUR L'Australie

+12%

DE VENTES EN INDE



+18%

DE CHIFFRE D'AFFAIRES POUR
PERRIER-JOUËT AU JAPON

Du travel retail au travel trail

Le *travel retail* est l'un des canaux les plus stratégiques pour Pernod Ricard. Les dépenses sont en effet amenées à doubler dans les 15 ans à venir grâce à une augmentation du nombre de passagers, de 4 à 7 milliards.

Pernod Ricard Asia Travel Retail s'est saisi de cette opportunité en mettant en place le « travel trail ». Son objectif ? Cibler les voyageurs, depuis la réservation du billet d'avion jusqu'à leur passage dans les aéroports. La filiale a étudié les préférences produits des consommateurs en fonction de leur pays et de leurs habitudes de voyage, ce qui lui a permis d'adapter les communications des marques qu'elle distribue dans chaque aéroport. Elle a ainsi multiplié les points de contact avec les



voyageurs tout au long de leur avancée dans les aéroports, permettant de doper la fréquentation des boutiques. Les consommateurs ont participé à des dégustations et à des lancements produits. Actuellement en cours de

déploiement, ce projet est un enjeu majeur pour la filiale : une augmentation d'1 % du taux de conversion dans les boutiques *Travel Retail* aurait un impact significatif sur les ventes.



Corby Spirit & Wine (Canada)



UNE APPROCHE CLIENT PERSONNALISÉE POUR THE GLENLIVET

Afin de développer la marque au Canada, les équipes de CORBY ont noué une relation forte avec la communauté mondiale de The Glenlivet : les « Guardians ». Ces derniers ont eu la possibilité de commander une édition limitée inédite baptisée « Squadron 70 ». Tiré d'un fût unique, ce whisky de 8 ans d'âge a été produit à hauteur de 300 bouteilles. Seuls les « Guardians » canadiens pouvaient réserver leur bouteille *via* un mini-site dédié. Grâce à une campagne digitale incluant des mails personnalisés et des bannières ciblées, toutes les bouteilles ont été pré-

réservées en seulement trois semaines. Chaque acheteur a ensuite été convié à une dégustation en boutique, animée par Ian Logan, ambassadeur de la marque. Chaque participant s'est vu remettre sa bouteille, ainsi qu'un verre de dégustation aux couleurs de la marque et une vidéo personnalisée, explicitant comment organiser une dégustation de whisky à domicile. En moins de six semaines, la marque a recruté 10 % de nouveaux « Guardians », tandis que l'opération et les dégustations ont généré plus de 8,1 millions d'impressions média en 2015.





Pernod Ricard Australia

LA ROUTE-TO-EMPLOYEES : QUAND LES COLLABORATEURS DEVIENNENT DES PRESCRIPTEURS

Un site extranet, *Henry & Paul*, permet à la filiale de communiquer directement avec ses collaborateurs, leur famille et leurs amis pour faciliter leur rôle d'ambassadeurs des marques du Groupe. Régulièrement mis à jour, le site ainsi que des e-mails leur donnent accès à l'actualité des marques et aux dernières offres exclusives. De nouveaux produits, innovations et promotions seront également testés par le biais de ce canal, qui a déjà généré plus de 1,2 M\$ de chiffre d'affaires durant l'année fiscale 2016.

Pernod Ricard Argentina



BUENOS AIRES S'HABILLE DE VERT !

Pour la troisième année consécutive, Jameson a su restituer l'esprit de Dublin lors du défilé de la Saint-Patrick de Palermo, un quartier de Buenos Aires. Concerts et DJsets en direct, *food-trucks* et *drink-trucks* des meilleurs bars Jameson de la ville, art de rue, célébrités, invités prestigieux et ateliers de mode ont contribué à faire de cet événement une expérience intense. Promu par une campagne multimédia particulièrement bien relayée sur les réseaux sociaux (à commencer par le concours #beoriginal) et dans la presse, l'événement a permis de toucher plus de sept millions de personnes.



Havana Club International

LES BARMEN, GARDIENS DE LA DISTRIBUTION ON-TRADE

Le barman cubain Amaury Cepeda a remporté le trophée du 11^e Grand Prix Havana Club. Créé il y a plus de 20 ans, cet événement est l'un des concours de mixologie sur le rhum les plus reconnus au monde. Organisée tous les deux ans, la compétition est d'abord un hommage à la tradition cubaine du cocktail et à la marque Havana Club. Amaury a tiré son épingle du jeu face à des condisciples venus de plus de 40 pays

différents lors de la finale, organisée sur deux journées à La Havane. Il entre ainsi dans le gotha mondial grâce à son cocktail baptisé « Cunyaya ». Ce dernier contient de l'orange amère, du miel, du rhum Havana Club 7 ans, du jus de canne à sucre et de l'Essence of Cuba Island Fruit. Le tout servi dans une tasse traditionnelle en argile, comme un hommage aux esclaves africains venus à Cuba.

Pernod Ricard EMEA/LATAM

LE PARTENARIAT AVEC HILTON BOOSTE L'ACTIVITÉ DE LA RÉGION EMEA/LATAM

Un partenariat d'envergure liant Pernod Ricard et les hôtels Hilton en Europe et au Moyen-Orient a été reconduit pour trois ans. Avec 330 établissements Hilton accueillant 27 millions de visiteurs chaque année sur 37 marchés différents, cet accord offre la promesse de volumes de vente importants et d'une forte visibilité pour plus d'une douzaine de marques et Premium, servies au verre.



Pernod Ricard USA

PROGRAMME DE E-COMMERCE INGÉNIEUX

La filiale a noué un partenariat avec Drizly, boutique en ligne spécialisée dans la livraison de spiritueux à domicile en Amérique du Nord. Cette idée part d'un constat simple : les consommateurs ont tendance à réaliser des achats en ligne lorsqu'il fait mauvais temps. Afin de capitaliser sur cette tendance, Pernod Ricard USA a développé une plateforme média intelligente, qui permet de générer des suggestions d'achat sur différents moteurs de recherche et réseaux sociaux. Les internautes se voient alors proposer trois cocktails à base d'Absolut, de Jameson ou de Kahlúa, les trois marques de Pernod Ricard les plus vendues sur le site. Testé en avant-première dans plusieurs grandes villes américaines (New York, Chicago), il affiche des résultats prometteurs : +60% de ventes sur les marchés clés sur lesquels la campagne avait été activée.



Pernod Ricard Deutschland

ABSOLUT NIGHTS S'INVITE À LA MAISON EN ALLEMAGNE

Surfant sur la grande vague internationale du *hometainment*, les équipes Pernod Ricard en Allemagne ont créé un nouveau moment de convivialité lors de soirées organisées dans des appartements en colocation. Grâce à des outils créatifs et à des cocktails fraîchement élaborés, les *Absolut Nights* ont permis d'intégrer la marque au cœur de soirées en appartement. Pour cela, l'opération a fait la part belle à des événements renforçant le lien entre les consommateurs et la marque, lors de 150 soirées organisées dans des appartements partagés de 14 villes, pour ce qui ne constitue que le premier volet de la campagne.

Pernod Ricard Headquarters

wecommerce
CRÉATEUR D'E-CONVIVIALITÉ

STIMULER LA CROISSANCE PAR L'E-COMMERCE

Baptisé « WECOMMERCE », le nouveau portail d'e-commerce de Pernod Ricard répond à l'engouement des consommateurs pour l'achat en ligne sur l'ensemble des marchés. En se connectant, ces derniers recherchent de meilleurs prix, une expérience d'achat plus souple et la possibilité d'obtenir des produits exclusifs. Grâce à la base de données, qui contient plus de 1 000 pages de références traduites en 8 langues, les consommateurs peuvent également acheter des produits qui ne sont pas distribués près de chez eux. Une offre sans équivalent dans le secteur des Vins & Spiritueux.

ZOOM MARQUE

CHIVAS



L'actu RTM/C

CHIVAS 18 EN ÉDITION LIMITÉE POUR LE TRAVEL RETAIL

En réponse à la demande croissante des voyageurs pour des produits de luxe à offrir ou à partager lors d'une grande occasion, Chivas Regal a lancé la *Chivas 18 Ultimate Cask Collection*.

Cette série limitée réinterprète le célèbre *blend* 18 ans d'âge de la marque, cette fois vieillie dans des fûts de chêne américains. Le packaging évolue aussi, le logo de la maison Chivas étant orné d'un ruban doré.

En vente exclusive dans les aéroports du monde entier, ce whisky écossais affiche un goût résolument équilibré et s'accompagne d'un ensemble de conseils de dégustation.

FAITS MARQUANTS 2015/2016

La marque a lancé une nouvelle bouteille pour sa référence iconique : Chivas Regal 12 ans d'âge. Elle apporte une touche de modernité aux valeurs intemporelles de générosité et d'artisanat.

Le barman Alejandro Millán Ponce de León a remporté le concours « Chivas Masters » avec son cocktail typiquement mexicain – *El Jornalero* – composé de Chivas 12 ans d'âge, d'Amaro Averna, de piments rouges, de beurre de cacao, d'un amer du mezcal, d'orange et de café.

Lancement de Chivas Regal Extra, un whisky vieilli en fûts de sherry (un xérés). Une première pour la maison Chivas.

Chivas a conclu un partenariat avec le groupe mexicain Maná pour protéger l'environnement en plantant des arbres.

Rendez-vous en page 65 pour découvrir *The Venture*, un concours destiné aux start-ups qui œuvrent pour la société et la protection de l'environnement.

Pour en savoir plus venez découvrir ce contenu sur www.pernod-ricard.com



LES CHIFFRES CHIVAS 2015/2016

4,3 M

DE CAISSES
DE 9 LITRES
VENDUES

-4%

EN VALEUR

-5%

EN VOLUME



Pernod Ricard España

LONDRES À DOMICILE

En Espagne, Beefeater a lancé les *Beefeater Home Parties*, une plateforme de *hometainment* proposant trois niveaux de service aux consommateurs. Les hôtes désireux de surprendre leurs invités avec des boissons élaborées par un barman professionnel peuvent opter pour le *Beefeater Home Aperitif*. Également disponible, l'option *Beefeater Home Live* permet d'organiser un concert dans votre salon, tandis que les *Beefeater Home Sessions* combinent home-clubbing et gin-tonics.

Pernod Ricard Rouss



PROLONGER L'EXPÉRIENCE DE CONSOMMATION, EN PASSANT DU OFF AU ON-TRADE

Afin de fidéliser les consommateurs autour des marques du Groupe (Olmeca, Absolut, Ballantine's, Havana Club, Becherovka), Pernod Ricard ROUSS a travaillé sur une opération mêlant du *on-trade* (hôtels, bars, restaurants, discothèques) et du *off-trade* (grande distribution, magasins spécialisés). L'objectif ? Placer des étiquettes promotionnelles sur les bouteilles des marques dans plus de 1 110 points de vente, permettant ainsi aux clients de bénéficier d'une expérience de consommation dans l'un des 365 bars partenaires. Une première sur le marché russe, qui a permis d'accroître les ventes des marques concernées de plus de 30 %.

ZOOM MARQUE

L'actu RTM/C

DES BARMEN EXIGEANTS

Le relancement du Beefeater Crown Jewel en 2015 a été célébré par les barmen du monde entier, lesquels faisaient campagne pour un retour du légendaire gin Premium.

Produit en petites quantités, ce gin repose sur un assemblage classique des neuf plantes utilisées par la distillerie auquel est ajouté du pamplemousse, qui lui confère la fraîcheur caractéristique des notes d'agrumes. Les noms des huit corbeaux de la Tour de Londres qui, d'après la légende, doivent demeurer dans la Tour pour empêcher l'effondrement de la monarchie, sont imprimés sur la bouteille.

BEEFEATER



FAITS MARQUANTS 2015/2016

Beefeater a réédité la bouteille de London Dry Gin illustrée par une vue aérienne de Londres dessinée à la main.

Pour accompagner le lancement de la deuxième Édition de *Burrough's Reserve*, la marque a fait confiance à l'artisan fromager Alex James, ancien bassiste du groupe Blur. Ce dernier a proposé un assortiment de fromages ultra-Premium pour accompagner la dégustation du produit.

La barmaid canadienne Evelyn Chick remporte l'édition 2015 du concours international du meilleur barman Beefeater MIXLDN (Mix London).

Le Maître Distillateur Desmond Payne a été couronné du « Lifetime Achievement Award » par l'association de distillateurs « The Gin Guild » et par l'« International Spirits Challenge ».

Pour en savoir plus venez découvrir ce contenu sur www.pernod-ricard.com

LES CHIFFRES BEEFEATER 2015/2016

❄	❄	❄
2,7 M	+4%	+3%
DE CAISSES DE 9 LITRES VENDES	EN VALEUR	EN VOLUME



Pernod Ricard Headquarters

QUAND UNE BOUTEILLE DEVIENT SOURCE D'INFORMATION

Afin de répondre à l'intérêt croissant que portent les consommateurs à ce qu'ils consomment, Pernod Ricard communiquera prochainement des données nutritionnelles sur ses produits *via* les sites web de ses marques. Sur les étiquettes des bouteilles figurera un lien renvoyant à la page d'accueil

des sites des marques, permettant d'accéder de manière visible et facile à des informations nutritionnelles. Objectif de l'initiative : valoriser les marques et les activités du Groupe en impliquant les consommateurs, en toute transparence et en soulignant l'engagement de Pernod Ricard à agir de manière responsable.

Pernod Ricard Sub Saharan Africa

DES FORMATIONS SUR MESURE POUR L'AFRIQUE

Bar Stars Academy est un programme commercial dédié au secteur du *on-trade* (hôtels, bars, restaurants et discothèques). Son objectif ? Répondre à quatre besoins sur le continent africain : accroître le réseau de distribution des marques du Groupe, renforcer leur notoriété, stimuler leurs ventes et forger des liens forts avec les consommateurs clés du *on-trade*. Initialement développée à Kinshasa (République démocratique du Congo), cette initiative concerne désormais l'ensemble du

continent. Véritable vitrine pour les marques du portefeuille Pernod Ricard, le programme a également pour vocation d'accompagner et de former les barmen de demain en Afrique. Au Kenya, par exemple, une formation comprenant trois sessions de deux jours a permis aux barmen de développer de nouvelles compétences. À cette occasion, Pernod Ricard Kenya s'est engagé aux côtés de plus de 200 potentiels futurs barmen et a conclu des contrats avec les bars partenaires de l'opération.



Chivas Brothers Ltd

BALLANTINE'S : UNE AUTRE VISION DE L'ESPACE URBAIN

12 : c'est le nombre d'éditions limitées proposées par Ballantine's dans le cadre de l'édition limitée *Ballantine's Satellite City*. L'objectif de cette série ? Continuer à renforcer le positionnement de la marque sur le *on* et le *off-trade*. Très visuel, son habillage est inspiré de photographies prises par des satellites en orbite au-dessus de la Terre. Un look original, qui permet d'assurer une grande visibilité à la bouteille quand elle est placée dans les bars et en points de vente. Une édition limitée Istanbul a également été développée pour le *Travel Retail*.

Pernod Ricard Asia

LES MARQUES DU CERCLE POUR MARRIOTT ET HILTON

La région asiatique a décroché deux des contrats hôteliers les plus importants jamais passés avec Marriott International et Hilton Worldwide. Ces contrats concernent notamment 264 établissements répartis sur 20 marchés et de nombreuses chaînes d'hôtels Premium (Ritz-Carlton, JW Marriott, Waldorf Astoria, Conrad Hotels). D'une durée de deux ans, ces accords portent sur les gammes Premium et LeCercle. Grâce à l'équipe dédiée basée à Hong Kong, il est désormais plus facile pour les clients intéressés par des contrats à une échelle régionale de signer de tels accords transnationaux complexes.

3

Notre stratégie de croissance : LES QUATRE ACCÉLÉRATEURS

Incontournables pour saisir les opportunités de croissance et atteindre le leadership, ces quatre accélérateurs incarnent l'esprit de conquête, d'entrepreneuriat et d'audace de Pernod Ricard. Un Mindset conquérant.



- CONOR McQUAID -
GLOBAL BUSINESS DEVELOPMENT
DIRECTOR

PORTEFEUILLE DE MARQUES

« Parce que nous possédons le portefeuille le plus complet de l'industrie, la gestion et l'allocation des ressources sont un enjeu crucial. Notre objectif est d'allouer judicieusement ces ressources au sein de notre portefeuille en fonction de nos priorités et des opportunités qui s'offrent à nous sur chaque marché. Les investissements des Sociétés de Marques ont fait l'objet d'une hiérarchisation plus claire, ce qui nous permet d'optimiser notre stratégie pour faire de nos marques des marques iconiques. »



- THIBAUT DE POUTIER DE SONE -
EXECUTIVE VP ON-TRADE & LUXURY,
GLOBAL BUSINESS DEVELOPMENT

PREMIUMISATION & LUXE

« Pour conquérir le segment du luxe, notre stratégie consiste à adopter une politique systématique de montée en gamme que nous appelons "Premiumisation". Nous créons de la valeur en proposant à la clientèle fortunée du monde entier des produits et services exceptionnels, des expériences de marque exclusives et sur mesure. »



- YVES SCHLADENHAUFEN -
INNOVATION AND PORTFOLIO
STRATEGY DIRECTOR,
GLOBAL BUSINESS DEVELOPMENT

INNOVATION

« Le rythme de l'innovation s'accélère dans nos marchés, nous devons donc être plus proactifs et disruptifs dans notre approche. Nous avons mobilisé nos équipes pour créer et lancer des projets innovants et nous gérons notre portefeuille en priorisant ceux qui offrent le meilleur potentiel de croissance. Cette approche commence à porter ses fruits, l'innovation contribuant à 1 point de la croissance organique du Groupe. »



- ANTONIA McCAHON -
DIGITAL ACCELERATION DIRECTOR,
GLOBAL BUSINESS
DEVELOPMENT

ACCÉLÉRATION DIGITALE

« De nos jours, le monde est de plus en plus connecté et ce phénomène va continuer de changer la donne dans notre secteur. Pour la première fois, nous pouvons interagir directement avec nos consommateurs. La récupération et l'analyse des données les concernant nous permettent de leur proposer des offres directes, mieux adaptées aux différents profils que nous ciblons : les personnes qui veulent sortir, se réunir avec leurs amis ou partager des moments de convivialité chez eux. Avoir une forte culture client et une stratégie digitale intelligente est essentiel pour faire évoluer notre activité à l'ère du numérique. »



Portefeuille de marques

Une gestion de portefeuille active



- MAURICIO SOL FARRAR -
Group Strategy and M&A⁽¹⁾ Manager
(Siège)

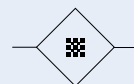
EN QUOI L'ACQUISITION DE MONKEY 47 ILLUSTRE-T-ELLE NOTRE STRATÉGIE ACTUELLE DE GESTION DE PORTEFEUILLE ?

Une gestion active du portefeuille repose sur une approche dynamique de cessions et d'acquisitions pour répondre aux tendances consommateurs. Monkey 47 appartient à la catégorie des gins ultra-Premium, une niche très active affichant la plus forte croissance depuis 2004 avec un taux de croissance annuel moyen de 40%. En intégrant ce gin d'un genre nouveau à notre portefeuille, nous nous dotons d'une nouvelle offre en spiritueux haut de gamme qui répond à des tendances de consommation bien ancrées comme le *craft* (recherche de produits authentiques). Nous complétons ainsi notre portefeuille classique de gins composé de marques comme Beefeater ou Plymouth. Monkey 47 est un gin artisanal distillé à partir de plantes récoltées à la main et d'une eau provenant de la région montagnaise de Bade-Wurtemberg (Forêt Noire) en Allemagne. C'est une marque confidentielle dont le succès s'est entièrement construit sur une *Route-to-market* ultra-ciblée, axée autour de la mixologie et d'un investissement publi-promotionnel limité. Ce nouveau partenariat illustre parfaitement notre stratégie active de gestion de portefeuille.

(1) Mergers & Acquisitions : fusions/acquisitions.



« En intégrant ce gin d'un genre
nouveau à notre portefeuille,
nous nous dotons d'une nouvelle offre
en spiritueux haut de gamme qui répond
à des tendances de consommation
bien ancrées comme le craft. »



- ALEXANDER STEIN -
Cofondateur de Monkey 47

QU'EST-CE QUI A CONVAINCU MONKEY 47 DE REJOINDRE PERNOD RICARD ?

Lorsque nous avons fondé Monkey 47 en 2008, notre ambition n'était pas de créer une marque mais simplement d'élaborer un excellent gin aux qualités aromatiques incomparables. Nous voulions créer un produit qui ait une âme. Avec sa recette composée de 47 ingrédients, Monkey 47 est un gin artisanal aux solides racines locales destiné à des consommateurs de plus en plus sensibles aux produits authentiques de qualité. Lorsque nous avons rencontré Pernod Ricard, préserver ces qualités était essentiel pour nous. Finalement, nous avons été conquis pour une raison très personnelle : l'implication directe d'Alexandre Ricard et des équipes Pernod Ricard que nous avons rencontrées et qui étaient formidables. Le modèle décentralisé du Groupe a également pesé dans ma décision. Je considère notre rencontre comme un véritable partenariat qui me permet de continuer à consacrer mon temps aux choses pour lesquelles je suis doué.



« Avec sa recette composée de
47 ingrédients, Monkey 47 est un gin
artisanal aux solides racines locales
destiné à des consommateurs de plus
en plus sensibles aux produits
authentiques de qualité. »



UN PORTEFEUILLE DE MARQUES QUI ÉVOLUE

+50

SOCIÉTÉS DE MARCHÉ
ONT ADOPTÉ
UNE GESTION
DE PORTEFEUILLE
LOCALE

95%

DES VENTES ONT ÉTÉ
RÉALISÉES PAR
DES SOCIÉTÉS DE MARCHÉ
AYANT MIS EN PLACE
LA GESTION DE
PORTEFEUILLE



METTRE EN PLACE UNE GESTION ACTIVE ET
DYNAMIQUE DE NOTRE PORTEFEUILLE SUPPOSE
D'ABORD DE MIEUX COMPRENDRE
LES CONSOMMATEURS, LEURS BESOINS
ET LES MOMENTS AUXQUELS ILS CONSOMMENT.
CELA NOUS A CONDUITS À ARTICULER
NOTRE PORTEFEUILLE DE MARQUES AUTOUR
DE MOMENTS DE CONVIVIALITÉ ET
NON PLUS DE CATÉGORIES, ET À DÉVELOPPER
UN NOUVEL OUTIL DE PRIORISATION
DES INVESTISSEMENTS SUR
NOS MARQUES.

1

NOUVELLE
MAISON
DES MARQUES
(cf. p. 20)

1/1

NOUVELLE ACQUISITION :
MONKEY 47 /
NOUVELLE CESSIION :
PADDY



LE SAVIEZ-VOUS ?

L'organisation de notre portefeuille de marques évolue cette année.
Rendez-vous en page 20 pour la découvrir.



📍 PERNOD RICARD
ANGOLA

◆ COLLABORATEUR
PHOTOGRAPHIÉ
BRUNO SILVA
TRADE MARKETING
SUPERVISOR

◆ COLLABORATEUR
DANS LE MÉDAILLON
CONSTANCE LOUIS,
BRAND MANAGER
CHIVAS BROTHERS LTD



📍 PERNOD RICARD
NAMIBIA

◆ COLLABORATEUR
PHOTOGRAPHIÉ
CELESTE CARSTENS
COUNTRY MANAGER

◆ COLLABORATEUR
DANS LE MÉDAILLON
ERIC WANG
SALES MANAGER
PERNOD RICARD CHINA



Portefeuille de marques

360° de gestion du Portefeuille de marques



Pernod Ricard Deutschland

LILLET, LE « CHAMPAGNE DES APÉRITIFS »

Distribué en Allemagne depuis 2010, Lillet a atteint le record d'un million de litres vendus en mai 2016, faisant ainsi du pays le premier marché mondial pour la marque. Afin de poursuivre sur cette lancée, Pernod Ricard Deutschland travaille prioritairement sur le positionnement de la marque en tant que

« champagne des apéritifs ». La marque aux plus de 144 bougies peut compter sur des atouts reconnus : son héritage français, la perception positive qu'en ont les femmes et les barmen. Formés grâce au programme éducatif « L'Académie Lillet », ces derniers font rayonner la marque en *on-trade*.



Pernod Ricard Mexico

LA FAMILLE ALTOS S'AGRANDIT



Alors que le secteur de la tequila continue de progresser aux États-Unis, Olmeca Altos Tequila a lancé Añejo, le dernier-né de la famille Altos. Élaboré selon les techniques traditionnelles très prisées des amateurs d'Altos, Añejo affiche un goût complexe et original venant compléter la gamme de la marque. Obtenu à partir d'agave bleu cuit à basse température puis écrasé à l'aide d'une tahona (une roue traditionnelle), le spiritueux est ensuite vieilli 18 mois en fût de chêne.

Avión, Altos & Olmeca

HOUSE OF TEQUILA : L'OFFRE TÉQUILA DU PORTEFEUILLE PERNOD RICARD

Moins de deux ans après sa prise de participation majoritaire dans le capital d'Avión Spirits, la Société de Marques House of Tequila de Pernod Ricard continue d'asseoir son succès, nourri par la croissance dynamique des marques ultra-Premium et Premium de son portefeuille. La distribution de tequila ultra-Premium Avión s'est étendue à 11 nouveaux marchés internationaux, les volumes de la marque Altos ont progressé de plus de 40 % et Olmeca a enregistré d'excellents résultats sur plusieurs marchés. Alimentés par une forte performance aux États-Unis, les volumes du portefeuille de téquilas ont enregistré une progression globale de 7 % pour l'exercice fiscal 2016, avec une hausse du chiffre d'affaires de 9 %.

Ballantine's

UNE EXTENSION DE GAMME PROMETTEUSE

+9 % : c'est la hausse des volumes que Ballantine's Brasil a connu en un an, entre 2015 et 2016. Des résultats qui sont le fruit d'une gestion de portefeuille efficace.



Pernod Ricard España

BEEFEATER SOUTIENT LES BARMAIDS

Pernod Ricard España a organisé une compétition de cocktails « Batallas de las chicas » entre deux barmaids réputées : Rocío Sanchez Luque (du Varsovia bar à Gijón) et Ines Martinez (du bar The Passenger à Madrid). Objectif : promouvoir la profession auprès des femmes, renforcer la visibilité de la marque partenaire Beefeater et offrir un moment de convivialité inédit aux consommateurs présents.



Pernod Ricard India



UNE BOUTIQUE PREMIUM QUI MET EN VALEUR LES MARQUES PERNOD RICARD

Qu'ont en commun Royal Salute 62 Gun Salute, Chivas Regal 25 ans d'âge, Ballantine's 30 ans d'âge, Glenlivet 25 ans d'âge, Ballantine's 17 ans d'âge, Royal Salute 38 ans d'âge, Absolut Elyx, le champagne Mumm et le vin Brancott Estate ? Ils sont tous présents dans le premier écrin développé par Pernod Ricard India et le *duty-free* de l'aéroport international Chhatrapati-Shivaji de Mumbai. Inaugurée en mars dernier, la boutique active le portefeuille de marques Premium de Pernod Ricard dans un cadre exceptionnel. Construite autour d'une pièce maîtresse ayant une forme de goutte, la boutique accueille également un « espace numérique interactif » permettant aux clients de découvrir toutes les caractéristiques de leur *single malt* ou scotch préféré. Pour cela, il leur suffit de placer la bouteille devant l'écran, qui affichera toutes les informations relatives à la bouteille choisie.

ZOOM MARQUE

L'actu Portefeuille de marques

MUMM GRAND CORDON, POUR CÉLÉBRER DES MOMENTS D'EXCEPTION

Mumm, pionnier de l'Innovation, lance Mumm Grand Cordon, flacon au design révolutionnaire qui rend hommage au cordon rouge de la Légion d'Honneur, qui célèbre cette année ses 140 ans. Dévoilé en avril 2016 et créé en collaboration avec le designer Ross Lovegrove, ce flacon affiche une étonnante silhouette caractérisée par un col long et élancé. Le cordon rouge, référence historique à la Légion d'Honneur, a été incrusté directement au laser sur le verre de la bouteille. L'étiquette a disparu, laissant place au nom de la Maison et à son emblème, l'aigle. Une première en champagne !

MUMM



FAITS MARQUANTS 2015/2016

En Australie, le partenariat avec le *Melbourne Cup Carnival* a été l'occasion d'afficher la devise de la marque « Dare, Win, Celebrate » grâce à une campagne 360° audacieuse.

Mumm a dévoilé son second clip vidéo avec David Guetta, lors de son concert à Melbourne dans le cadre de la *Melbourne Cup*.

La nouvelle bouteille Mumm Grand Cordon avait sa place sur les podiums du tout premier championnat du monde de monoplaces électriques : la Formule E.

Mumm était partenaire pour la deuxième année du Kentucky Derby, célèbre course hippique aux États-Unis.



Pour en savoir plus venez découvrir ce contenu sur www.pernod-ricard.com

LES CHIFFRES MUMM 2015/2016

0,7 M

DE CAISSES
DE 9 LITRES
VENDUES

+3%

EN VALEUR⁽¹⁾

+5%

EN VOLUME⁽¹⁾

(1) Retraité de l'effet technique France.



Pernod

MUMM ET LA FOLIE DOUCE, UN PARTENARIAT QUI PREND DE LA HAUTEUR

« La Folie Douce », c'est un établissement iconique mêlant restauration de qualité et ambiance *dubbing* au bord des pistes de cinq stations de ski des Alpes. Un positionnement unique, qui offre de véritables moments de convivialité festifs entre amis et qui a conduit Pernod à nouer un partenariat entre Mumm et La Folie Douce. Depuis, cette association s'est révélée gagnante. Preuve en est : pour la deuxième année, La Folie Douce et Mumm

s'exportent en bord de mer pour l'été. Après une soirée au Majestic à Cannes l'an dernier, l'été 2016 a été marqué par la soirée de lancement de la nouvelle bouteille Grand Cordon, dans le tout nouvel établissement « La Folie Douce By Barrière Deauville ». Décliné aux couleurs de la campagne « Dare, Win, Celebrate », le lieu a permis à tous les invités de faire l'expérience de la célébration, de la gastronomie et du dépassement de soi.

Pernod Ricard USA



UNE OFFRE DE WHISKEY IRLANDAIS ENRICHIE

Le lancement par Pernod Ricard USA de deux whiskeys irlandais en offre limitée, *Midleton Dair Ghaelach* et *Green Spot Château Léoville Barton*, illustre sa stratégie gagnante sur le marché américain du whisky. S'adressant aux amateurs de soirées sophistiquées et chics, ces deux éditions réinterprètent le *Single Pot Still Irish Whiskey*. Distillé trois fois dans des alambics charnais, il a ensuite mûri dans des fûts de chêne vierge pour l'un et de vin de Bordeaux pour l'autre.

Pernod Ricard Cambodia

CÉLÉBRER DES MOMENTS D'EXCEPTION AVEC CHIVAS REGAL 12 ANS D'ÂGE

À la saison des pluies succède au Cambodge la saison des mariages, un cérémonial qui ponctue la vie des familles pendant de longs mois. Pour célébrer ce moment fort, Pernod Ricard propose une édition spéciale de Chivas Regal 12 ans d'âge. En vue de marquer son lancement, la filiale a convoqué 100 convives (partenaires clés, célébrités et consommateurs parmi les plus fortunés au monde) pour un dîner qui a permis de dévoiler la bouteille, au look inédit. Une nouvelle preuve de l'étroite collaboration cultivée entre Sociétés de Marques et Sociétés de Marché pour répondre à la demande locale.



Pernod Ricard Northern Europe & Pernod Ricard Winemakers

JACOB'S CREEK UNVINED : UN VIN SANS ALCOOL QUI RÉPOND À LA DEMANDE LOCALE

Afin de répondre aux tendances consommateurs tournées vers « l'hédonisme responsable » (cf. p. 99), Jacob's Creek a développé un vin Premium sans alcool pour le marché suédois. Destiné aux jeunes consommateurs désireux de partager des moments entre amis, Jacob's Creek UnVINED a été lancé avec l'appui d'un réseau d'ambassadeurs internes. À l'occasion du Responsib'ALL Day, ces derniers ont distribué des échantillons dans des établissements *on* et *off-trade*, leur permettant d'échanger directement avec les consommateurs et de faire la promotion d'une consommation responsable. Ce lancement a également permis à la marque de mener des campagnes de communication externes et d'accéder à des canaux de vente jusqu'à présent inaccessibles comme les supermarchés. Sur le marché suédois, la vente d'alcool en *off-trade* n'a en effet lieu que dans des magasins d'état : les « System Bolaget ».

Irish Distillers Ltd



JAMESON ENRICHIT SA GAMME DE WHISKEYS IRLANDAIS SUPER-PREMIUM

Jameson a dévoilé la nouvelle structure de sa gamme de whiskeys irlandais, proposant une approche unique dans la catégorie des whiskies super-Premium. Ce nouveau portefeuille s'organise autour de quatre piliers : *The Whiskey Makers Series*, les gammes de whiskies Heritage et *The Deconstructed Series*, sans oublier le whiskey irlandais Jameson original. Appuyé par la récente plateforme de communication *Sine Metu*, ce nouveau portefeuille met en valeur le riche héritage de la marque.



Pernod Ricard India

DES MOMENTS DE CONVIVIALITÉ CONNECTÉS

Créé en 2004 par Pernod Ricard India pour mettre en valeur la marque de whisky indienne Blenders Pride, le *Blenders Pride Fashion Tour* (BPFT) est devenu un événement majeur dans le milieu artistique local. Cet événement culturel permet aux consommateurs d'assister à des défilés de mode et à des concerts dans les plus grandes villes du pays. Cette année, Pernod Ricard India a mis l'accent sur des animations technologiques, prouvant ainsi que convivialité et digital peuvent aller de pair. Au programme : des conférences rythmées par des quiz interactifs et des animations musicales, l'organisation de soirées dans des bars et restaurants équipés de décors futuristes et de cabines photos connectées aux réseaux sociaux. Sans compter sur l'installation de cornes dans 81 boutiques d'aéroports. Montres connectées, liseuses, haut-parleurs Bluetooth... Près de 20 000 voyageurs se sont familiarisés avec ces nouvelles tendances. *Blenders Pride* a ainsi offert une nouvelle expérience de marque à ses consommateurs et s'est positionnée sur différents moments de convivialité (retrouvailles entre amis ou entre collègues, soirées nocturnes...).

Pernod Ricard Headquarters

CESSION DE PADDY

La cession du whiskey irlandais Paddy s'inscrit dans la stratégie de simplification de portefeuille de Pernod Ricard. Elle facilitera notamment l'investissement ciblé sur d'autres marques de whiskey irlandais comme Jameson et Powers. Selon les dispositions de la transaction, Pernod Ricard continuera de produire les spiritueux de la marque dans sa distillerie de Midleton, et tous les collaborateurs conserveront leurs postes aux mêmes conditions. Cette transaction avec Sazerac est également l'occasion pour Paddy d'étendre son influence et sa notoriété à l'international.

ZOOM MARQUE

THE GLENLIVET



L'actu Portefeuille de marques

LE « SINGLE MALT MYSTÈRE »

The Glenlivet a invité des connaisseurs du monde entier à participer à une aventure gustative pour tenter de décrypter les secrets de The Glenlivet Cipher. Lancée en tant que « produit mystère », dans un flacon noir opaque ne révélant aucune note de dégustation, ni aucune information quant à l'âge ou au type de fût utilisé. Cette édition limitée a vieilli dans des fûts qui n'ont jamais encore été utilisés. En invitant les amateurs de whisky à repousser les frontières de l'exploration gustative, la marque a renforcé son image, accru sa notoriété et séduit de nouveaux clients.



FAITS MARQUANTS 2015/2016

Créateur d'objets contemporains, Sebastian Cox a conçu un chariot destiné à la dégustation de The Glenlivet Nàdurra.

Le programme CRM du site Web « The Guardians of The Glenlivet » a été renforcé par une plateforme en ligne enrichie en contenus.

L'Édition « Single Cask » de The Glenlivet Kinrossie célèbre la richesse de l'histoire et de l'héritage de la marque.

Le programme de mentorat « The Glenlivet Sensology » offre une expérience de formation multisensorielle autour de la marque et de ses produits.

Pour en savoir plus venez découvrir ce contenu sur www.pernod-ricard.com



LES CHIFFRES THE GLENLIVET 2015/2016

1,0 M

DE CAISSES
DE 9 LITRES
VENDUES

+3%

EN VALEUR

-2%

EN VOLUME

Un portefeuille organisé autour de 4 moments de convivialité

L'année dernière, nous avons adopté une nouvelle approche de gestion de notre portefeuille : toutes nos marques sont dorénavant centrées sur les moments de convivialité. L'objectif : proposer le « bon produit au bon moment et au bon consommateur ». Ce dernier ne se fie plus à une marque, mais plutôt à un répertoire de marques, qu'il sélectionne en fonction de l'occasion célébrée.

- Apéritif & repas -

La raison d'être de ce moment est de se retrouver, d'introduire le repas et de marier les plats composant le menu avec des vins ou des spiritueux. Déguster un apéritif ou une boisson pendant le repas est également un moment universel, qu'il ait lieu à l'intérieur ou en plein air.



- Retrouvailles entre amis -

Il s'agit d'un moment passé entre amis dans une atmosphère détendue, en début de soirée. Il n'a généralement pas lieu trop tard le soir. Les amis échangent autour d'un verre : c'est un moment de connexion et de partage placé sous le signe de la franchise, de la simplicité et de l'authenticité.



« La nouvelle organisation de notre portefeuille de marques autour des moments de convivialité nous permet à la fois de prioriser nos investissements et de gérer notre portefeuille de manière dynamique, en l'adaptant en permanence aux contraintes locales. »

- YVES SCHLADENHAUFEN -
Directeur de l'Innovation
et de la Stratégie de Portefeuille

- Soirée chic -

Les consommateurs se retrouvent entre amis ou collègues de travail – c'est une réunion de nature sociale – dans un endroit sophistiqué, pour savourer des boissons de grande qualité. Qualité supérieure, exclusivité et excellence du service sont autant d'attributs indispensables pour ce type d'évènement.



- Sortie Nuit -

Les consommateurs sortent la nuit entre amis, pour s'amuser : ils sont plein d'entrain et d'énergie. La musique est importante pour passer une bonne soirée, de même que les personnes aperçues ou rencontrées.



Décodage : grandes tendances

Offrir des expériences de marques uniques



ET SI CONSOMMER N'ÉTAIT PLUS UNE FIN EN SOI ? AU-DELÀ DU PLAISIR QUE PROCURE L'ACTE D'ACHAT, UNE NOUVELLE FORME DE SATISFACTION ATTIRE LES CONSOMMATEURS : TOUT EN CONSOMMANT, ON CHERCHE À SE FAIRE PLAISIR AUTREMENT, EN QUÊTE D'EXPÉRIENCES NOUVELLES. ET LES MARQUES SONT PRÊTES À FAIRE VIBRER LEURS CLIENTS.



Explorer, partager, expérimenter, ressentir... Dorénavant, on ne consomme plus uniquement un produit, mais aussi tout ce que son univers peut offrir. À la recherche de nouvelles émotions, les consommateurs sont friands d'événements authentiques.

Abolissant les frontières entre l'art, la performance sportive, le divertissement et leur propre univers, les marques sont de plus en plus nombreuses à imaginer de véritables expériences de consommation. L'événement, conçu pour capter l'attention ou l'émotion des consommateurs, devient alors une fin en soi. Le Groupe, qui véhicule des valeurs de convivialité, n'en est pas à sa première initiative. Après la *Blending Experience* menée en 2015 dans différents



aéroports ou l'installation artistique *Ephemera* du studio viennois Misher'Traxler à Miami, Absolut a lancé une nouvelle plateforme de communication : *Absolut Nights*. L'objectif est d'investir le monde de la nuit avec des initiatives extrêmement variées et innovantes, comme les célébrations du *Midsummer*⁽¹⁾ ou des *Art Bars*. Avec le lancement d'*Absolut Electrik* à Los Angeles, l'*Electrik House* expérimente la nuit du futur. Les invités peuvent par exemple déguster des cocktails préparés par des drones.

(1) Célébrations des pays d'Europe du Nord pour fêter le solstice d'été.



5 000

C'EST LE NOMBRE DE FANS QUI ONT ASSISTÉ EN DIRECT AU CONCERT DE BOB MOSES À BROOKLYN LORS D'UNE SOIRÉE ABSOLUT ELECTRIK



14

VILLES ALLEMANDES ONT PARTICIPÉ AUX ABSOLUT NIGHTS

À la recherche de sensations fortes, les consommateurs sont en quête d'intensité, friands d'événements festifs ou spectaculaires.



EXPLORATION SENSORIELLE

Mais l'exploration sensorielle se révèle aussi à travers le produit lui-même, conçu spécifiquement pour créer une émotion ou une sensation. De nombreux secteurs s'adaptent à ces nouvelles tendances. Dernier exemple en date : la Smartshoe japonaise, dont la semelle équipée de 100 leds promet à son propriétaire des mouvements lumineux extraordinaires. D'autres produits jouent sur les sens, comme cette fourchette qui libère des arômes subtils (vanille, wasabi, café, goût fumé...) à chaque bouchée, ou ces arômes buvables de la ligne suédoise Kille Enna, qui se vaporisent directement sur le verre, comme un parfum.

En associant le produit à une expérience, en théâtralisant leurs produits, les marques cherchent à surprendre, à frapper les esprits. Cette recherche de proximité relationnelle est déjà très installée sur le marché des Vins & Spiritueux, porteur des notions de partage, de convivialité et de plaisir. Toujours à Berlin, le *Fragrances Bar* du Ritz Carlton s'inspire de l'industrie du parfum pour mettre en évidence le rôle des sens dans la dégustation de spiritueux.

Toutes ces initiatives ne poursuivent au final qu'un seul but : proposer une nouvelle forme d'aventure et de divertissement aux consommateurs, pour enrichir leurs moments de convivialité.



100

C'EST LE NOMBRE DE LEDS DANS LA NOUVELLE SEMELLE SMARTSHOE



150

SOIRÉES ONT ÉTÉ ORGANISÉES EN ALLEMAGNE POUR LES ABSOLUT NIGHTS

L'exploration sensorielle se révèle aussi à travers le produit lui-même, conçu spécifiquement pour créer une émotion ou une sensation.



Premiumisation & Luxe

La conquête du luxe se poursuit



- TAREEF SHAWA -
Directeur Luxe et CRM,
Global Business Development (Siège)

QUELLE EST LA STRATÉGIE DU GROUPE POUR DEVENIR UN ACTEUR MAJEUR SUR LE MARCHÉ DU LUXE ?

Nous travaillons sur trois leviers : premiumiser notre portefeuille à travers de nouveaux produits et extensions de gamme, identifier de nouveaux moments de convivialité dans le monde du luxe et optimiser notre approche tarifaire. Notre équipe internationale de Pricing nous a fourni de précieuses informations sur les pratiques du secteur sur différents marchés. Nous sommes désormais à la recherche de moyens pour accroître nos marges tout en répondant aux attentes des consommateurs.

Nous continuons également à capitaliser sur LeCercle, notre portefeuille de spiritueux et de champagne de prestige. Notre objectif est de développer nos parts de marché sur le segment du luxe, au sein duquel les Vins & Spiritueux représentent 6,1 %⁽¹⁾. Nos efforts commerciaux et de gestion de portefeuille ont d'ores et déjà commencé à porter leurs fruits, puisque nous sommes n°1 en valeur sur le segment Prestige⁽²⁾.

Pour maintenir cette dynamique, nous continuons à former nos équipes de vente et de marketing à la construction et à la gestion de nos marques de prestige. En mars 2016, 250 collaborateurs avaient déjà suivi nos programmes de formation dédiés exclusivement au portefeuille LeCercle.

(1) Étude « Luxury goods Worldwide » 2015, Bain & Company.
(2) Source : étude Altgamma 2015 Worldwide Markets Monitor réalisée par Bain & Company.

« Nous continuons également à capitaliser sur “LeCercle”, notre portefeuille de spiritueux et de champagne de prestige. »



- CLAIRE WEST -
Responsable Ventes, On-Trade Prestige
Pernod Ricard UK

COMMENT AVEZ-VOUS ACTIVÉ LE PORTEFEUILLE DE PRESTIGE LECERCLE À LONDRES, SUR LE ON-TRADE (HÔTELS, BARS, RESTAURANTS ET DISCOTHÈQUES) ?

Londres est un pôle d'attraction exceptionnel, tant pour les investissements internationaux que pour les touristes et les grandes fortunes. C'est la ville qui accueille le plus d'*Ultra High Net Worth Individuals* (UHNWI), ces personnes qui détiennent des actifs à investir d'au moins 30 millions de dollars (excluant les biens personnels tels que la résidence principale et les biens de consommation durables)⁽¹⁾. C'est également la seconde ville la plus visitée au monde : plus de 18 millions de touristes étrangers y dépensent chaque année plus de 20 milliards de dollars.

Cette particularité économique offre une formidable opportunité d'élargir la part de marché du portefeuille LeCercle. En activant les lieux les plus emblématiques de Londres, qui attirent autant les habitués que les UHNWI, nous touchons les consommateurs les plus aisés et transformons l'essai du programme d'activation lancé par *Mission London* depuis 2014. Nous optimisons la visibilité de nos marques, créons de nouveaux partenariats avec les clients majeurs du *retail* et renforçons nos ventes dans le secteur du luxe. Et ça marche : notre part de *Premium Value* est passée de 12,3 % à 15,7 %⁽²⁾ en moins de deux ans. Désormais, les marques incluses dans LeCercle sont reconnues au sein des plus grands établissements de Londres (Annabel's, The Rivington Greenwich, The Mondrian...).

(1) Source : Knightfrank.
(2) Pourcentage atteint au mois de mai 2014, publié par CGA Strategy.

« Nous optimisons la visibilité de nos marques, créons de nouveaux partenariats avec les clients majeurs du retail et renforçons nos ventes dans le secteur du luxe. »



LA CONQUÊTE DU MARCHÉ DU LUXE SE POURSUIT

7

c'est le nombre de marques de luxe faisant partie du portefeuille LeCercle



1^{er}

le *Travel Retail* est le plus vaste marché de distribution des marques positionnées sur le segment Prestige



AFIN DE CONQUÉRIR LE MARCHÉ DU LUXE, PERNOD RICARD S'APPUIE SUR SON PORTEFEUILLE DE SPIRITUEUX ET DE CHAMPAGNES DE PRESTIGE BAPTISÉ « LECERCLE » POUR SÉDUIRE, À TRAVERS UN PUISSANT *STORYTELLING* DE MARQUE, LA CLIENTÈLE DES ÉTABLISSEMENTS LES PLUS RÉPUTÉS AU MONDE.



6,1%

c'est le poids des Vins et Spiritueux dans le secteur du luxe⁽¹⁾



250

collaborateurs ont suivi le programme de formation LeCercle

(1) Étude « Luxury goods Worldwide » 2015, Bain & Company.



📍 PERNOD RICARD
SOUTH AFRICA

◆ COLLABORATEUR
DANS LE MÉDAILLON
NAIDU KRESAN
BRAND AMBASSADOR

◆ COLLABORATEUR
DANS LE MÉDAILLON
CHARLES SALVAS
SENIOR BRAND AMBASSADOR
CORBY



📍 PERNOD RICARD
SUB-SAHARAN AFRICA

◆ COLLABORATEUR
DANS LE MÉDAILLON
BONGANI TSABALALA
RECRUITMENT OFFICER

◆ COLLABORATEUR
DANS LE MÉDAILLON
MAGANA MUNGAI
HR MANAGER EAST AFRICA,
PERNOD RICARD KENYA



Premiumisation & Luxe

360° de Premiumisation et de Luxe



Plymouth Gin

COÉQUIPIER DE PRINCESS YACHTS

Les liens qui unissent le Plymouth Gin à la mer ont traversé les âges. Dès 1620, alors que le légendaire Mayflower s'apprête à larguer les amarres, les pèlerins en partance pour le Nouveau Monde font d'abord escale à la distillerie de Plymouth pour charger des caisses de gin. Elle deviendra par la suite le fournisseur de la flotte britannique pendant plus de 200 ans. Rien d'étonnant

donc à ce partenariat avec le célèbre fabricant de bateaux de luxe Princess Yachts, basé à Plymouth. Réunis à l'occasion des *London & Dusseldorf Boat Shows*, Plymouth Gin a accompagné Princess Yachts en proposant le cocktail exclusif Project 31, créé par l'ambassadeur de marque international Sebastian Hamilton, pour célébrer le lancement de 75 yachts.

Pernod Ricard Asia

COCKTAILS ET GASTRONOMIE

Pernod Ricard a signé un partenariat avec la chaîne *Premium Intercontinental Hotels Group* (IHG) pour lancer le programme BAR150, qui célèbre 150 ans de mixologie et crée une carte de cocktails innovants pour ces hôtels (incluant le « Maitai » à base de rhum Havana Club et le « Negroni » avec le gin Beefeater). Le programme BAR150 a

été choisi par IHG pour accompagner les mets confectionnés par sept grands chefs, venus spécialement d'Italie, du Japon, de Chine, d'Australie et d'Inde. Ces derniers se sont relayés d'août à novembre 2015 pour proposer leurs menus haut de gamme aux clients du groupe dans ses hôtels en Asie, au Moyen-Orient et en Afrique.



LeCercle

YES WE CANNES !

La photo du mannequin américain Kendall Jenner portant un toast avec une flûte de Perrier-Jouët lors du Festival de Cannes, a fait le tour du monde (57,1 millions de followers sur son compte Instagram). Une parfaite illustration de l'ambition de Pernod Ricard de faire de ses marques de luxe des partenaires privilégiés pour les lieux et les événements Premium les plus en vogue. Cannes 2016 a aussi été l'occasion pour Pernod Ricard de sponsoriser trois des plus importants clubs éphémères de La Croisette. Un beau palmarès !



ZOOM MARQUE

PERRIER-JOUËT



FAITS MARQUANTS 2015/2016

À Miami, l'artiste japonaise Ritsue Mashima a conçu pour Perrier-Jouët une œuvre unique de 60 m², *Alla'Ombra Della Luce*, composée de 1 400 disques de verres de Murano.

Hervé Deschamps, chef de caves de la maison Perrier-Jouët, a été élevé au grade de chevalier de l'Ordre des arts et des lettres.

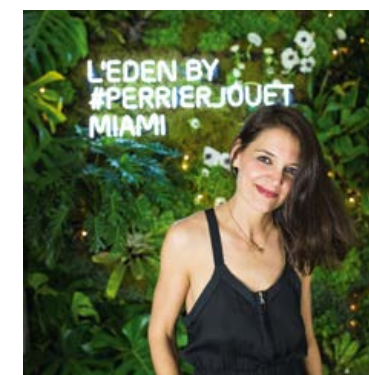
L'Eden by Perrier-Jouët part à la conquête de Tokyo avec un pop-up bar floral installé au cœur de la capitale japonaise. Créations artistiques et rencontres avec des chefs de cave ont renforcé la notoriété de la marque dans le pays, l'événement ayant généré 58,3 millions de vues dans la presse et sur les réseaux sociaux.

Pendant le *DesignMiami*, Perrier-Jouët a investi l'aéroport pour y déployer une campagne à 360° et cultiver un jardin aussi enchanté qu'enchanteur, au parfum de champagne.

L'actu Premiumisation & Luxe

NAISSANCE DE L'EDEN BY PERRIER-JOUËT

Né en 2015 lors du salon international « *DesignMiami* », *L'Eden by Perrier-Jouët* offre une expérience immersive aux consommateurs. Le principe ? Les transporter dans un cadre enchanteur, où ils peuvent découvrir une réinterprétation artistique de la nature, tout en dégustant une flûte de Belle Époque. Faisant référence à l'Eden, où sont gardés les plus précieux millésimes à Epernay, cette expérience les plonge dans une nature luxuriante. Une valeur essentielle pour Belle Époque, qui trouve sa source d'inspiration dans la nature. Après le succès de Miami, *L'Eden by Perrier-Jouët* s'est envolé pour Tokyo en avril 2016. Prochaines destinations : Londres, puis retour à Miami avant Los Angeles.



Pour en savoir plus venez découvrir ce contenu sur www.pernod-ricard.com

LES CHIFFRES PERRIER-JOUËT 2015/2016

❖	❖	❖
0,3 M	+9%	+7%
DE CAISSES DE 9 LITRES VENDUES	EN VALEUR	EN VOLUME



Havana Club

UNE ÉDITION PREMIUM QUI A DU CARACTÈRE

La Collection Icónica de Havana Club s'étioffe avec Tributo, édition limitée à 2 500 bouteilles. Chaque année, les maîtres rhumiers de Havana Club rendront désormais hommage au travail de leurs pairs et prédécesseurs avec un nouveau rhum. Premier de la série, Tributo 2016 est un assemblage de rhums vieilliss dans des fûts de chêne très anciens. Sa particularité ? Des notes prononcées de fruits tropicaux secs. Pour compléter ces lancements exclusifs, Havana Club développe également des activités destinées à la communauté des amateurs de cigare, comme pendant le prestigieux Habanos Festival.

Martell



COGNAC DE CARACTÈRE POUR TERROIR D'EXCEPTION

Martell a sélectionné le meilleur de son terroir pour dévoiler la collection Single Estate : des cognacs produits en quantités limitées et provenant d'un seul et unique domaine. Véritable invitation à explorer la région de Cognac, cette collection célèbre le savoir-faire de la marque à travers l'exploitation de ses domaines viticoles et de ses relations avec les habitants du cru.

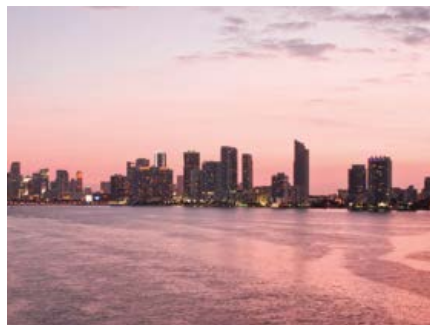


Pernod Ricard Italia

CARNAVAL DE VENISE, UN ÉVÈNEMENT EXCLUSIF

Pendant le Carnaval de Venise a lieu *Il Ballo del Doge*, l'un des événements les plus exclusifs au monde, réunissant célébrités, membres de familles royales, businessmen... Ce rendez-vous de la jet-set internationale n'a pas échappé à la toute jeune équipe Luxe de Pernod Ricard en Italie. Grâce à elle, Absolut Elyx et le champagne Mumm s'y sont taillé une place de choix. Trois cocktails Elyx ont notamment été créés pour l'occasion, par trois barmen stars de la scène vénitienne. L'équipe est d'ores et déjà en train de travailler sur d'autres partenariats du même type. À découvrir très prochainement.

Pernod Ricard USA



CONQUÉRIR LE PLUS GRAND MARCHÉ DU LUXE AU MONDE

Quelque 150 événements et activations, 2,1 milliards de retombées dans les médias et près de 76 millions de partages sur les réseaux sociaux... Aux États-Unis, l'équipe Prestige continue d'accroître la visibilité et la présence de son portefeuille haut de gamme dans des établissements iconiques pour faire de Pernod Ricard le premier fournisseur de champagnes et de spiritueux Premium. Cette démarche s'appuie sur une stratégie de distribution très ciblée qui met l'accent sur des placements sur mesure, en fonction de la spécificité de chaque lieu, ainsi que sur des événements organisés pour toucher la clientèle la plus fortunée au monde comme lors du salon international de design de Miami (voir p. 95).

ZOOM MARQUE

ROYAL SALUTE



FAITS MARQUANTS 2015/2016

Pour la 6^e année, Royal Salute soutient l'association caritative du Prince Harry durant la *Sentebale Royal Salute Polo Cup*, qui a réuni des fonds (1 M£) pour la lutte contre le VIH au Lesotho.

Pour célébrer le Nouvel an chinois et le lancement de *The Eternal Reserve*, une boutique éphémère a été mise en place au sein de l'aéroport international de Hong Kong. Cette dernière proposait un atelier de calligraphie qui a séduit les voyageurs.

Royal Salute a décidé de célébrer ses origines en développant une activation sur mesure ; la « Porcelain Dinner Experience ». Pour sa première édition à Hong Kong en mars dernier, la marque a réuni des journalistes, des collaborateurs et des membres LeCercle autour d'un dîner présenté dans un service de porcelaine fait sur mesure. Prochain cap : le Royaume-Uni, la Russie et les États-Unis.

Pour en savoir plus venez découvrir ce contenu sur www.pernod-ricard.com

L'actu Premiumisation & Luxe

THE AGE COLLECTION

Royal Salute célèbre l'intemporalité de son whisky à travers une collection de dix assemblages subtils, imaginés à partir de whiskies d'âges très différents.

The Age Collection est présentée sur un socle artisanal exclusif, conçu par Sally Mackereth et créé par l'artiste Jack Badger, à partir d'un bois extrêmement ancien et rare datant du néolithique. Une pièce unique qui met en avant la beauté du temps qui passe.



Lancée en février 2016, la campagne *Bohemian Aristocracy* incarne la nouvelle vision de Royal Salute, entre classicisme anglais et modernité. Pour l'occasion, le photographe d'art et de mode Michelangelo Di Battista a réalisé une série de portraits.

LES CHIFFRES ROYAL SALUTE 2015/2016

0,2 M	+4%	+5%
DE CAISSES DE 9 LITRES VENDES	EN VALEUR	EN VOLUME



Pernod Ricard Headquarters

LECERCLE

Le portefeuille de marques LeCercle de Pernod Ricard comprend :

♦ Les champagnes Perrier-Jouët (et notamment Perrier-Jouët Belle Époque)
♦ Chivas Regal 25 ans d'âge, Chivas Regal Ultis et Chivas Regal The Icon

♦ Royal Salute
♦ Absolut Elyx
♦ Plymouth Gin

♦ The Glenlivet 18 ans d'âge et plus
♦ Martell Cordon Bleu et qualité supérieure.

Pour en savoir plus sur le portefeuille de marques de Prestige LeCercle, rendez-vous en page 21.

Pernod Ricard Headquarters

LE LUXE : SECRETS DE FABRICATION

Comment appréhender l'univers du luxe ? Qu'est-ce qui caractérise les choix des consommateurs les plus aisés ? Quelles sont leurs attentes ? Pour former les équipes commerciales Luxe et les ambassadeurs de marque du monde entier, LeCercle et *Pernod Ricard University* ont organisé une formation sur mesure en partenariat avec l'École hôtelière de Lausanne. Les sept sessions organisées en 2015 à Paris, Miami et Hong Kong ont réuni plus de 80 participants.



Absolut Elyx



UN BAR ABSOLUT ELYX À ISTANBUL

Les amateurs d'Elyx peuvent apprécier une nouvelle expérience de consommation. La marque, qui prône à la fois un luxe créatif et iconoclaste, a ouvert un bar permanent à Istanbul, au 3^e étage de l'Alexandra, l'un des bars à cocktails les plus en vue de la ville.

Une étape supplémentaire dans la stratégie d'influence d'Elyx, qui avait déjà inauguré une *Elyx House* à Los Angeles, ainsi que des pop up bars à Londres, Singapour et Dubaï. La *Elyx House* new-yorkaise a en revanche fermé depuis.

Décodage : grandes tendances

L'hédonisme, un luxe raisonné ?



L'INDIVIDU EST EN QUÊTE D'UN NOUVEL ÉQUILIBRE QUI CONCILIE PLAISIR ET RAISON. IL CHERCHE À JOUIR DE LA VIE, TOUT EN LIMITANT LES EXCÈS ; SOUHAITE PRENDRE SOIN DE SON CORPS ET DE SON ESPRIT, SANS TOMBER DANS UN QUOTIDIEN TROP SAGE OU INSIPIDE. BREF, IL VEUT ÊTRE EN BONNE SANTÉ SANS POUR AUTANT RENONCER À TOUTES LES GOURMANDISES COMME AUTANT DE « PETITS LUXES INDISPENSABLES ».



Perrier-Jouët oriente sa stratégie de marque sur l'hédonisme via le concept Eden Party.

Quête de la perfection ou simple satisfaction personnelle, l'individu s'engage dans des voies inexplorées pour tenter de s'améliorer ou de révéler le meilleur de lui-même. Et pour atteindre ce nouvel équilibre, il s'oriente vers un mode de vie hédoniste.

Sur le marché de la consommation, et plus particulièrement celui du *drink and food*, cette tendance a un nom : le « healthy hedonism », ou comment joindre l'utile à l'agréable. Profiter de la vie tout en restant en bonne santé, voilà le luxe ultime. C'est aussi un paradoxe puisqu'il s'agit de consommer, mais de le faire mieux, avec une certaine forme de modération. Sur le marché anglo-saxon, on parle même de « bipolarité ».



10 %

C'EST LE BUDGET QUE CONSACRENT LES SUÉDOIS, LES NORVÉGIENS, LES FINLANDAIS, LES BRITANNIQUES ET LES ALLEMANDS À LEURS LOISIRS



100 000

APPLICATIONS RECENSÉES EN 2015 DANS LE SECTEUR DE L'E-SANTÉ

Sur le marché de la consommation, et plus particulièrement celui du *drink and food*, cette tendance a un nom : le « healthy hedonism », ou comment joindre l'utile à l'agréable.

La science et la technologie se mettent au service de cette nouvelle tendance, qui prône à la fois une bonne connaissance de soi et de ce que l'on consomme. Le marché est d'ailleurs prometteur. Le secteur de l'e-santé explose – 100 000 applications recensées en 2015, associées à une flopée d'objets connectés –, la part des revenus consacrée aux loisirs continue de croître – 8,1 % du budget des Français en 2012 (contre 6,5 en 1959), 10 % en Suède, Norvège, Finlande, Royaume-Uni ou encore en Allemagne – et la nouvelle génération se dit prête à dépenser encore plus pour des produits durables ou naturels. Aujourd'hui, l'industrie du bien-être est estimée à 3,5 milliards de dollars.



8,1 %

DU BUDGET DES FRANÇAIS SONT CONSACRÉS AUX LOISIRS EN 2012



La science et la technologie se mettent au service de cette nouvelle tendance, qui prône à la fois une bonne connaissance de soi et de ce que l'on consomme.

Rien d'étonnant, donc, à ce que les marques développent des offres associant plaisir et bien-être. On voit se développer en Amérique du Nord des *summer camps* pour adultes où les activités extérieures traditionnelles sont étroitement liées aux plaisirs de la fête nocturne ; ou encore des « retraites » associant la pratique du yoga à des soirées festives.

Chez Pernod Ricard, *Fine Cocktails* est né d'un rêve partagé de capturer au sein d'une bouteille les saveurs que l'on peut retrouver dans un bar à cocktails. Des amateurs passionnés ont imaginé avec un mixologiste des recettes uniques, restituant toute l'authenticité d'un cocktail alcoolisé, et produit en France. Développé par le Kangaroo Fund – le fonds d'innovation interne qui permet aux collaborateurs de proposer et développer leurs idées innovantes au sein du Groupe –, le concept est une première mondiale... et un succès. Autre réponse aux attentes des consommateurs, le lancement en 2016 de *Jacob's Creek UnVINED*, un vin premium sans alcool servant de support à la promotion d'une consommation responsable (cf. p. 84). Sur le marché des Vins & Spiritueux, barmen et scientifiques sont aujourd'hui aux premières loges pour accompagner ce mouvement. À condition que la consommation d'alcool reste dans la catégorie des plaisirs à partager, avec modération bien sûr !



Les Fine Cocktails : premier concept de cocktails alcoolisés authentiques produits en France.



Innovation

Apporter une vraie valeur ajoutée aux consommateurs



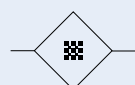
- ASTRID FROMENT -
Global Innovation Leader

COMMENT L'INNOVATION CRÉE-T-ELLE DE LA VALEUR POUR LE GROUPE ?

À la fois accélérateur de croissance et de Premiumisation, l'Innovation est un pilier pour Pernod Ricard, qui contribue aujourd'hui à 1 point de la croissance organique du Groupe. Essentielle pour atteindre le *leadership*, l'innovation est synonyme de lancement de nouveaux produits, mais aussi de développement de nouveaux services. En un mot, l'innovation permet d'enrichir les univers de marques et d'apporter une vraie valeur ajoutée aux consommateurs.

Il faut dire que ces derniers donnent de plus en plus de sens à l'acte d'achat. Nous devons donc relever des challenges quotidiens pour leur offrir ce qu'ils attendent, tout en positionnant chacune de nos marques sur chaque moment de convivialité (cf. p. 86-87).

C'est dans cette optique que nous avons repensé l'organisation de la « Maison des Marques », un outil qui permet à nos marques de prioriser plus facilement leurs investissements marketing sur leur marché. Dynamique, cet outil nous permet de mettre en avant les produits innovants sur lesquels nous misons pour l'avenir : Chivas 12, Absolut Elyx, Jameson Caskmates, Martell Noblige, Jacob's Creek, les téquilas Avión et Altos, Lillet et Aberlour (cf. ci-dessous). Une bonne manière de nous adapter aux attentes des consommateurs en local, et de créer de la valeur.



- BRENDAN BUCKLEY -
Directeur de l'Innovation & Whiskey Portfolio,
Irish Distillers

POUEZ-VOUS NOUS EN DIRE PLUS SUR JAMESON CASKMATES ?

L'idée est née d'une conversation entre notre Maître Distillateur et le Maître Brasseur des bières Franciscan Well pour créer une bière *stout* irlandaise parfumée au whiskey Jameson. Une fois achevé le cycle de production et de distribution, les barils de fûts de chêne ont été utilisés pour vieillir notre whiskey irlandais. Résultat : il conserve tout le velouté propre à la triple distillation du Jameson Original, matiné de notes de café et de cacao, le tout agrémenté d'une saveur houblonnée.

Après un lancement test réussi en Irlande en 2014, la tournée mondiale de Jameson Caskmates a démarré en juillet 2015, faisant escale dans 25 marchés, notamment les États-Unis, l'Australie, la France, l'Afrique du Sud et le Canada.

Ce produit n'a pas tardé à susciter la curiosité des amateurs de bière et de whiskey, en leur permettant d'apprécier le Jameson différemment. Le succès de cette innovation a créé une dynamique extrêmement positive à l'échelle mondiale. Les réactions des acteurs du secteur ont également été très positives et Jameson Caskmates a reçu de nombreux prix internationaux la première année suivant son lancement. Nous allons continuer à développer ce nouveau produit afin d'accroître sa valeur ajoutée pour le Groupe dans les années à venir.

ZOOM SUR LES INNOVATIONS À FORT POTENTIEL



Rendez-vous en p. 21 pour découvrir la nouvelle segmentation de notre portefeuille de marques.

UN ÉCOSYSTÈME D'INNOVATION INTERCONNECTÉ

SI L'INNOVATION PRODUIT EST ESSENTIELLE, PERNOD RICARD CONCENTRE ÉGALEMENT SES EFFORTS SUR LE DÉVELOPPEMENT DE SERVICES ET D'EXPÉRIENCES INNOVANTS. UNE AMBITION SOUTENUE PAR LA MISE EN PLACE DE DIFFÉRENTES ENTITÉS EN INTERNE. LEUR PARTICULARITÉ : ÊTRE TOTALEMENT INTERCONNECTÉES.



Pernod Ricard
Centre de Recherche

En support des différentes entités de l'écosystème, il apporte son expertise scientifique et technologique.



📍 PERNOD RICARD
KENYA

◆ COLLABORATEUR
DANS LE MÉDAILLON
PETER NJUGUNA
TRADE MARKETING
EXECUTIVE

◆ COLLABORATEUR
DANS LE MÉDAILLON
STÉPHANE DE BURE
SENIOR MARKETING MANAGER
IRISH DISTILLERS LTD



📍 PERNOD RICARD
SOUTH AFRICA

◆ COLLABORATEUR
DANS LE MÉDAILLON
VINCENT VILA
HEAD OF BUSINESS ANALYSIS
AND TREASURY

◆ COLLABORATEUR
DANS LE MÉDAILLON
GUILLAUME DE VERNEJOUL
SENIOR FINANCE CONTROLLER,
PERNOD RICARD EMEA/LATAM



Innovation

360° d'Innovation



Chivas Brothers Ltd

ENREGISTREMENT EXCLUSIF

Rares sont ceux qui connaissent le *voice-over*. Cet appareil, conçu dans les années 1940 et fabriqué à des milliers d'exemplaires, propose d'enregistrer sur vinyle une chanson, un poème ou juste quelques mots. Devenu mythique (il n'en resterait que deux au monde), il a été mis à la disposition du public par Aberlour à New York, Londres, Paris... en 2015. Les amateurs ont pu vivre une expérience musicale inoubliable tout en dégustant un pur single malt.

Jameson

LE BITTER À L'HONNEUR

Jameson Bitters a été créé à partir d'un distillat de baie de prunellier, vieilli avec un whiskey irlandais Jameson et mixé avec un mélange amer de vermouth, de gentiane et de ginseng. Fruit du travail des équipes Innovation basées à Midleton, les Jameson Bitters ont été développés en petits formats (100 ml) et lancés auprès des barmen, afin de proposer des cocktails innovants à leurs clients.



Irish Distillers Limited

UNE NOUVELLE MICRODISTILLERIE À MIDLETON

La nouvelle microdistillerie à Midleton est un espace dédié à l'innovation et aux expériences, permettant de tester des nouvelles recettes. Lancée en septembre 2015, cette microstructure devrait produire chaque année 400 tonnes de whiskey irlandais, baptisés « les petits lots ». Presque un terrain

de jeu pour les distillateurs qui voient là une occasion de donner vie à leurs idées et à leurs expérimentations ! Ancienne étudiante du *Distiller Graduate Programme*, Karen Cotter est la distillatrice de cette nouvelle structure et sera aidée par le Maître Distillateur Brian Nation pour développer de nouveaux projets.

Chivas Regal

LE NECTAR PLUS ULTRA DES CONNAISSEURS DE WHISKY

Capitalisant sur l'intérêt des consommateurs pour des offres toujours plus exclusives, Chivas Regal Extra continue d'afficher son excellence en matière de qualité produit. À présent lancé sur plus de la moitié des marchés de Pernod Ricard, les ventes de Chivas Extra (qui ont dépassé les 100 000 caisses) ont plus que doublé en 2016. Assemblage de malt whiskies de la sélection Chivas, vieilli en fût de sherry d'Oloroso, ce whisky doit la richesse de son arôme à des notes de poire, de melon, de vanille, de caramel, de toffee, de cannelle



et d'amandes, relevées par une pointe de gingembre. Cet assemblage révèle tout son potentiel quand il est servi en cocktail avec « Fortified Classics », révélant les riches saveurs d'autres vins liquoreux comme le Lillet, le Sherry ou le Porto.

ZOOM MARQUE

BALLANTINE'S



FAITS MARQUANTS 2015/2016

Sur la page YouTube de la marque, la campagne vidéo « Stay true stories » offre une vision inédite du monde à travers le regard d'artistes novateurs.

True taste lasts longer, le film plein d'émotion de Ballantine's soutenu par une large campagne médias, célèbre l'authenticité de son scotch.

Ballantine's défie les lois de l'apesanteur avec la création de son *Space Glass*, un verre conçu pour déguster un whisky dans l'espace.

Ballantine's offre une expérience inédite aux amateurs de scotch artisanaux avec *Ballantine's Hard Fired*. Fruit d'un procédé de chauffe des fûts « sur mesure », le whisky possède un goût unique lié à la transformation du feu.

Pour en savoir plus venez découvrir ce contenu sur www.pernod-ricard.com

L'actu Innovation

BALLANTINE'S DIGITAL LAB, INNOVATION SANS LIMITE

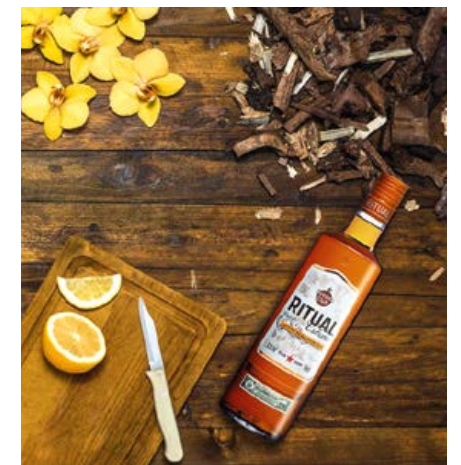
Être plus agile et fédérer les énergies : c'est l'ambition du Ballantine's Lab, qui réunit sur une même plateforme (en ligne) toutes les idées neuves des équipes Ballantine's des quatre coins de la planète.

Après sa première grande innovation, le *Space Glass*, le Digital Lab vise à créer des projets sur mesure pour les marchés locaux, dans un esprit de partage généralisé. Un bon moyen de co-construire et d'attiser la créativité des équipes.



LES CHIFFRES BALLANTINE'S 2015/2016

❖	❖	❖
6,5 M	+3%	+5%
DE CAISSES DE 9 LITRES VENDUES	EN VALEUR	EN VOLUME



Pernod Ricard España

RON RITUAL : UNE MARQUE DE RHUM PENSÉE POUR LES MILLENNIALS

84 % des 18-25 ans souhaitent changer le monde et 48 % d'entre eux pensent que les marques ont un rôle à jouer dans cette transformation⁽¹⁾. Ces chiffres révèlent à quel point cette nouvelle génération est en quête de changements et d'engagement. C'est la raison pour laquelle Pernod Ricard España a lancé une nouvelle marque de rhum, baptisée « Ritual ». Pour l'achat de toute bouteille, le consommateur a l'opportunité de partager la valeur créée en la réinvestissant dans une cause qui lui tient à cœur. Pour cela, il est invité à se connecter sur des plateformes digitales hébergeant un site de financement participatif (ronfunding.com), ou un site permettant de supporter des projets développés par des *Millennials* ayant un impact positif sur la société (ladeslileriastratups.com). Une stratégie qui met le consommateur au centre de sa démarche et qui permet de distribuer équitablement la valeur créée. La marque a passé cette année un cap en vendant 337 000 litres et en collectant 150 000 euros de fonds pour des causes sociales.

(1) Source : Telefónica Global Millennial Survey 2012.





Pernod Ricard Winemakers

À PRODUIT EXCEPTIONNEL, CAMPAGNE AMBITIEUSE

À l'issue de longs mois d'expérimentations de son processus de vinification, Jacob's Creek Double Barrel, dont la finition a été réalisée dans des fûts de whisky, a fait une entrée remarquée sur son marché où il avance de sérieux atouts face à ses concurrents. Visant à proposer l'expérience d'un

vin avec une finale plus riche, plus intense et plus douce, le produit a connu une première année exceptionnelle, avec un lancement international réussi sur des marchés comme le Canada et la Nouvelle-Zélande, et des ventes deux fois plus importantes que prévu en Australie.

Pernod Ricard Nederland



MALIBU BEER, MOUSSE À L'ESSAI

Le lancement de l'été 2015 n'était ni un cocktail ni une nouvelle boisson à base de malt mais... une bière ! Produite en petite quantité (10 000 litres) et testée en exclusivité sur le marché néerlandais dans une quarantaine de supermarchés, cette mousse de l'été a capitalisé sur le fort pouvoir d'attraction de Malibu et le dynamisme du marché de la bière en général. C'est aussi la première à proposer un mariage avec une vraie marque de spiritueux.

Wyborowa

VODKA POLONAISE PURE TRADITION

Née en 1927, Wyborowa est l'une des plus célèbres marques de vodka polonaises. Détentrice du label polonais IG (indication géographique protégée), la vodka a affiché une bonne progression des ventes. Si la Wyborowa classique est exclusivement produite à base de seigle, deux variantes « 100 % blé » et « 100 % pomme de terre » sont disponibles depuis septembre 2015.



Pernod Ricard Japan

KAHLÚA MATCHA : SAVEUR THÉ VERT

La famille Kahlúa s'agrandit en intégrant une saveur originaire du Japon, le matcha, une fine poudre de thé vert moulu utilisée pour la cérémonie du thé. Lancée en mars 2016 au Japon, cette combinaison atypique de thé vert et de café sera disponible dès l'automne dans le reste du monde.

Absolut



BOB MOSES ÉLECTRISE LES TOITS DE BROOKLYN POUR ABSOLUT ELECTRIK

Absolut Labs, le *think tank* dédié à la vie nocturne, est un laboratoire expérimental unique en son genre. Au croisement de l'art, de la technologie et du design, il revisite l'expérience de la nuit par des créations inédites, comme ce premier concert de réalité virtuelle. L'événement s'est tenu autour du groupe Bob Moses, sur un toit de Brooklyn, avec 5 000 fans équipés d'un casque Google. Il a été retransmis dans le monde entier via les réseaux sociaux. Moyenne de visionnage : 17 minutes, une durée exceptionnelle pour du streaming !

Havana Club International

UNE EXPÉRIENCE AUGMENTÉE RICHE EN SENSATIONS

Lancé en France et au Royaume-Uni début 2016, « Craft of the Cantinero » est un programme de formation novateur destiné aux barmen. Inspiré par la tradition des plus grands cantineros⁽¹⁾ cubains, ce programme les immerge totalement dans l'univers de la marque. Tour en voiture dans la ville, visite des entrepôts et des bars, dégustation de produits... Grâce à des lunettes de réalité augmentée, les barmen ont pu vivre une expérience typiquement cubaine. L'expérience ne s'arrête pas là : les consommateurs ont eu la chance de tester ce dispositif digital à l'occasion de festivals et de salons internationaux. Portée par les ambassadeurs de marque, l'opération est en cours de déploiement sur 22 marchés.

(1) barmen.



Pernod Ricard Singapore

UNE GALERIE D'ART À CIEL OUVERT

Utiliser son smartphone pour découvrir des œuvres contemporaines ? C'est désormais possible avec l'application mobile Martell AiR Gallery (MAG). Disponible sur l'App Store et Google Play, cette dernière permet aux piétons de découvrir les rues du centre historique sous un autre jour. Pour célébrer les 300 ans de Martell et le jubilé de l'indépendance de Singapour, quinze artistes locaux ont créé des œuvres jouant la complémentarité avec

l'architecture de la ville. Complètement immersive, l'application guide la balade des piétons, afin de leur faire (re)découvrir la richesse de Singapour. Une expérience unique et haute en couleur centrée sur les consommateurs, qui sont ensuite invités à partager sur les réseaux sociaux. Objectif atteint pour Pernod Ricard Singapore : outre la visibilité accrue pour Martell, les ventes ont augmenté de 5% entre 2015 et 2016.

6 INNOVATIONS DISRUPTIVES EN COURS DE DÉVELOPPEMENT



L'équipe du BIG

Lancé en 2012, le *Breakthrough Innovation Group* (BIG) est une start-up intégrée à Pernod Ricard et dédiée à l'innovation de rupture. BIG a pour mission principale d'explorer de nouvelles opportunités de marché pour le Groupe en réinventant le futur de la convivialité. Depuis sa création, BIG se concentre sur des projets disruptifs impliquant des processus itératifs déployés sur le long terme.

Aujourd'hui, la structure incube 6 projets générateurs de nouveaux leviers de croissance dont 4 arrivent à maturité avec des expérimentations consommateurs prévues au dernier trimestre 2016.



Décodage : grandes tendances

La vraie nouveauté naît dans le retour aux sources



ET SI LA PLUS INAVOUÉE DE NOS QUÊTES ÉTAIT UN SIMPLE RETOUR AUX SOURCES ? À L'HEURE OÙ LES CRISES ÉCONOMIQUES ET ÉCOLOGIQUES FONT RAGE, OÙ LES CHANGEMENTS S'ACCÉLÈRENT ET MODIFIENT TOUS LES ÉQUILIBRES, LE XXI^e SIÈCLE NOUS POUSSE VERS UNE NOUVELLE QUÊTE D'AUTENTICITÉ. SE RÉFUGIER DANS DES VALEURS SÛRES, SE RAPPROCHER DE NOS ORIGINES, RENOUER AVEC LA TRADITION...



Dans les pays émergents comme dans les pays développés, l'hyper-localisme rencontre un vif succès. L'essor du marché *vintage*, des petites fabriques locales, des brasseries artisanales ou encore des coopératives agricoles bio est le meilleur témoin de cette quête de vrai et d'authentique. Tout en consommant, l'individu retrouve du sens.

Et quel meilleur moyen de trouver du sens si ce n'est en replongeant dans ses origines ? Cette montée en puissance de marques valorisant le patrimoine s'observe sur tous les marchés. Au Brésil, Knorr offre à ses clients de transformer leur recette manuscrite familiale en très beau poster, tandis que Marks & Spencer célèbre des mets oubliés à Londres. Au Mexique, Pernod Ricard anime un projet environnemental et social ambitieux auprès des producteurs artisanaux de Mezcal. Quant au programme Absolut One Source du Groupe, il rappelle aux consommateurs que chaque bouteille d'Absolut a la même provenance et possède la même qualité d'ingrédients : même origine des matières premières (un blé d'hiver cultivé dans les champs suédois), même processus de fabrication dans la distillerie historique de la marque et même conformité à des normes strictes. Un programme qui a aussi permis à la marque de travailler sur la réduction de ses émissions de CO₂, jusqu'à atteindre la neutralité carbone et faire de la distillerie de The Absolut Company l'une des plus éco-performantes au monde !

Les marques, qu'elles soient fidèles à leur héritage, ou qu'elles y instillent une touche de modernité, subliment le passé et valorisent le mérite, l'artisanat et la noblesse d'un savoir-faire.

Une belle étape, qui a été suivie cette année d'une réflexion sur les emballages (cf. p. 59).

Que les marques soient 100 % fidèles à leur héritage, ou qu'elles y instillent une touche de modernité, leur stratégie s'appuie toujours sur le même schéma : elles subliment le passé et valorisent le mérite, l'artisanat et la noblesse d'un savoir-faire. À rebours d'une course folle contre le temps, elles réhabilitent la maturité et le long terme. La magie du *storytelling* des marques n'a plus qu'à opérer.

47

INGRÉDIENTS ARTISANAUX SONT UTILISÉS POUR PRODUIRE LE GIN MONKEY 47

ENTRE MODERNITÉ ET TRADITION

Comme le souligne le philosophe et sociologue français Edgar Morin, « la vraie nouveauté naît toujours dans le retour aux sources ». On observe justement des marques nouvelles venant puiser leur pertinence ou leur légitimité dans des techniques de fabrication anciennes ou éprouvées. Dès lors, lorsqu'un produit se présente comme un savant mélange de modernité et de tradition, le succès est assuré.

Ce retour aux origines se traduit également par des choix de consommation privilégiant une fabrication artisanale et/ou locale. Depuis plusieurs années, le *made in* USA, France, Germany... explose. Des marques comme Lush, le spécialiste britannique des cosmétiques à base d'ingrédients naturels, ou Bleu de Chauffe, le fabricant français de sacs en cuir premium, vont jusqu'à inventer une relation entre le consommateur et le confectionneur, en précisant *Made by* sur leurs étiquettes.

Ce retour aux origines se traduit également par des choix de consommation privilégiant une fabrication artisanale et/ou locale.

Pour les marques de Vins & Spiritueux, dont la dimension artisanale est souvent valorisée, l'ancrage territorial est un réel atout. Pernod Ricard continue ainsi de capitaliser sur cette demande de marques de caractère, au patrimoine historique et culturel fort. Sa stratégie porte notamment sur des acquisitions dans le domaine du *craft* (artisanat), privilégiant des marques loin d'être confidentielles, parfois centaines, issues d'un terroir renommé et porteuses d'un savoir-faire reconnu. Exemple récent, l'entrée au portefeuille en janvier 2016 du gin allemand Monkey 47, qui a tous les atouts d'un « craft spirit » : la légende veut qu'un officier de la Royal Air Force, en poste en Allemagne en 1945, ait adopté un singe puis soit parti ouvrir une auberge en Forêt Noire où il concocta une recette de gin à



Our/Vodka répond à une demande croissante pour une production artisanale locale, qui bénéficie aux communautés.

partir de 47 aromates (cf. p. 78). Autre marque du Groupe au caractère unique, Our/Vodka est en partie distillée, assemblée et embouteillée à la main dans les microdistilleries de Berlin, Detroit, Amsterdam, Londres... Son principe : monter des microdistilleries gérées par des entrepreneurs locaux qui distribuent la production hors des circuits traditionnels. Si leur recette ne diffère pas, les ingrédients sont produits localement quand cela est possible.

Fusionner les lieux de production et de consommation permet de renforcer le sentiment d'appartenance et le capital sympathie de la marque. Encore faut-il que la démarche des marques soit sincère et honnête !



Les producteurs artisanaux du programme Mezcal.

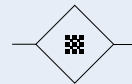


Accélération digitale

Gagner en efficacité et en flexibilité grâce au digital



- THIBAUT PORTAL -
Global Media Hub Leader
(Siège)



- EDUARDO GÓMEZ -
Online Experience Manager chez Pernod Ricard Colombia,
nommé Digital Strategy Manager de la House of Tequila
pour Pernod Ricard Mexico à compter du 4 juillet 2016

COMMENT ACCÉLÈRE-T-ON L'INTÉGRATION DU DIGITAL DANS CE QUE NOUS FAISONS ?

Nous intensifions le recours aux outils digitaux à tous les niveaux de l'entreprise. Cela concerne des domaines comme le CRM et la publicité digitale, mais aussi les réseaux sociaux ou les objets connectés. Notre objectif est d'activer le bon consommateur au bon moment, avec la marque, le message et le contenu adéquats. Nous faisons également appel au digital pour gagner en flexibilité et en efficacité dans nos campagnes médias. Nous avons changé d'approche publicitaire en 2015, en créant une passerelle média interne pour planifier et exécuter directement nos campagnes clés nous-mêmes. Nos plateformes de service ouvertes nous permettent de collecter des informations et d'enrichir notre propre base de données pour mieux connecter nos clients et nos consommateurs à nos produits. Afin d'améliorer le ciblage, nous avons accru la part digitale de nos investissements médias internationaux d'une dizaine de points cette année. Pour l'heure, nos tests montrent une nette progression de l'efficacité de nos médias. Notre priorité est désormais de développer ces campagnes pour renforcer la relation privilégiée et durable qui unit les consommateurs à nos marques.



« Nous intensifions le recours
aux outils digitaux à tous
les niveaux de l'entreprise,
en développant des actions de
CRM, de la publicité digitale,
des objets connectés... »



POURQUOI AVEZ-VOUS INTERNALISÉ LES ACTIVITÉS ET LES ÉQUIPES DIGITALES EN COLOMBIE ?

L'accélération de nos activités digitales a considérablement accru le besoin de produire et d'adapter nos ressources en marketing digital. Notre constat, c'est que sous-traiter ce travail auprès d'une agence externe coûte cher et les agences traditionnelles n'avaient pas toujours la réactivité nécessaire pour nous permettre de réagir en temps réel. C'est pourquoi nous avons décidé de créer une équipe digitale en interne, compétente dans les domaines de la création, du social, du design et du CRM. Cette équipe est pleinement intégrée et capable de communiquer avec tous les acteurs de l'entreprise en temps réel. Cela nous permet d'être plus réactifs aux besoins des consommateurs, ainsi qu'aux dernières tendances. Nous sommes également plus flexibles grâce à notre capacité à produire différents types et formats de contenus adaptés au public et aux médias qu'ils consultent. Côté finances, nous avons réalisé des économies conséquentes par rapport à ce que nous aurait coûté une agence externe. Et surtout, nos ventes directes en *e-commerce* ont progressé de 700 % en glissement mensuel, ce qui prouve l'efficacité de la démarche auprès des consommateurs.



« Nous avons créé une équipe
digitale en interne, compétente
dans les domaines de la
création, du social, du design
et du CRM. Avec de belles
économies à la clé. »



NOS PRIORITÉS DIGITALES

34 M

D'INTERNAUTES SUIVENT
NOS MARQUES,
À TRAVERS LE MONDE,
TOUS RÉSEAUX
SOCIAUX CONFONDUS

1

Développer
du contenu connecté,
pour être les plus visibles
possible lors des recherches
et des achats
sur Internet

2

Utiliser
intelligemment
les données pour
connaître en temps réel le
comportement de nos
consommateurs



LE DIGITAL EST AU CŒUR
DES PRIORITÉS STRATÉGIQUES
DE PERNOD RICARD. L'OBJECTIF
AFFICHÉ : COMPRENDRE LES
CONSOMMATEURS ET INTERAGIR
AVEC EUX, POUR METTRE
EN VALEUR LES PRODUITS ET
ADAPTER LES SERVICES OFFERTS
PAR PERNOD RICARD.

3

Tirer parti
du commerce
nomade

4

Favoriser
la culture digitale
en interne

48,5 M

D'INTERACTIONS
(LIKES, PARTAGES,
COMMENTAIRES) ONT
ÉTÉ RÉALISÉES SUR
LES RÉSEAUX SOCIAUX
DE NOS MARQUES, DANS
LE MONDE ENTIER

93 %

C'EST LE TAUX DE RÉUSSITE
DE NOTRE MOOC,
DIGIFIT, SUR NOTRE CŒUR
DE CIBLE



📍 PERNOD RICARD
SOUTH AFRICA

◆ COLLABORATEUR
PHOTOGRAPHIÉ
CLAIRE VAN DER MESCHT
COMMUNICATIONS
MANAGER

◆ COLLABORATEUR
DANS LE MÉDAILLON
NELLIE CHAN
COMMUNICATIONS
MANAGER
PERNOD RICARD ASIA



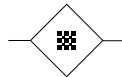
📍 PERNOD RICARD
KENYA

◆ COLLABORATEUR
PHOTOGRAPHIÉ
LILLIAN MUTUA
ASSISTANT ANALYST FINANCE

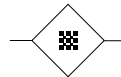
◆ COLLABORATEUR
DANS LE MÉDAILLON
KARTIK MOHINDRA
AVP INTERNATIONAL BRANDS
PERNOD RICARD INDIA



Accélération digitale



360° d'Accélération digitale



Pernod Sub-Saharan Africa

UNE NOUVELLE ÉQUIPE DANS LES STARTING-BLOCKS

Afin de gérer plus efficacement sa présence sur les réseaux sociaux en Afrique, Pernod Ricard a créé une équipe de *community managers* locaux. Répartis sur différents marchés du continent, ils ont intégré

les équipes de marques locales. Avec ses 328 millions d'internautes et ses 20 % de croissance annuelle, la région représente une belle opportunité de développement.



Pernod Ricard USA & Kenwood

PLONGÉE VIRTUELLE AU CŒUR DE LA SONOMA VALLEY

Une vidéo en réalité virtuelle a permis aux consommateurs et aux distributeurs de vins de s'immerger dans l'univers de Kenwood pour découvrir toutes les étapes de production des vins de la marque, dans la région de la Sonoma. Ce projet est allé de pair avec un nouveau packaging très inspiré, révélateur de la volonté de Kenwood de s'imposer comme la première marque de vin Premium d'appellation Sonoma.


 Pernod Ricard España

DES EXPÉRIENCES MIEUX CIBLÉES AVEC LE DIGITAL

29,1% des ventes réalisées sur les sites d'*e-commerce* sont passées depuis des mobiles en Espagne⁽¹⁾. Un chiffre qui souligne à quel point la collecte et l'analyse des données sont devenues un enjeu crucial. Leurs avantages ? Permettre aux marques de mieux connaître les consommateurs et leur proposer des expériences inédites. Pernod Ricard España a misé sur cette tendance prometteuse pour devenir leader sur son marché. La filiale a lancé différentes initiatives pour pousser les marques prioritaires de son portefeuille (Seagram's Gin, Ballantine's, Beefeater, Absolut...). En novembre dernier, les équipes ont, par exemple, lancé la *Absolut Elektrik Factory*, un lieu éphémère de concerts et de clubbing au cœur de Madrid. Chaque participant était équipé d'un bracelet NFC – une technologie de communication sans fil – permettant de suivre les comportements en temps réel et d'ajuster les paramètres de la soirée (animations, gestions des stocks...). Près de 7 000 personnes ont participé à l'événement. 92 % ont trouvé que les bracelets avaient amélioré leur expérience, alors que 91 % d'entre eux ont trouvé que l'événement renforçait l'image de marque d'Absolut⁽²⁾.

(1) Source : L'E-Commerce en Europe en 2016 par Twenga Solutions. (2) Source interne.



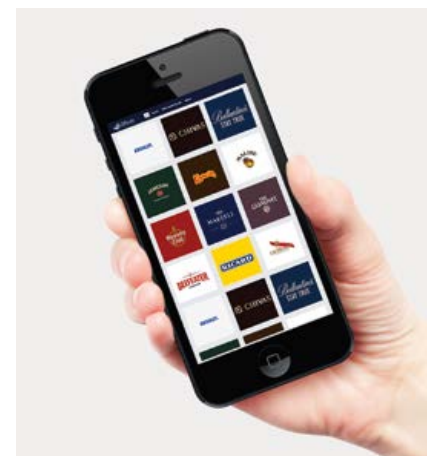
Pernod Ricard Asia

BARSTARS.COM, UN PROGRAMME DE FIDÉLITÉ POUR LES BARMEN

Fort du succès remporté par le lancement du site BarStars.com à Hong Kong, Pernod Ricard a lancé un « Programme de fidélité Bar Stars », formant par la même occasion une communauté de barmen pour doper la promotion de marque. Plus de 75 barmen ont répondu à l'appel, en s'impliquant dans la promotion en ligne par des actions d'influence et en participant à des concours et autres événements avec la possibilité de gagner des points et de remporter des prix.



Pernod Ricard Headquarters



UN AIDE-MÉMOIRE SOUS FORME D'APPLI ?

Un nouvel outil digital facilite la tâche des 18 500 collaborateurs Pernod Ricard dans leur rôle d'ambassadeurs des marques du portefeuille du Groupe. Qu'ils échangent avec un client ou un nouvel ami rencontré dans un bar, ou qu'ils discutent des produits de l'entreprise dans la sphère privée, l'application « Saleswise » leur fournit en un clin d'œil les informations essentielles sur les principales marques (dates clés, spécificités, avantages, anecdotes, etc.).

ZOOM MARQUE

MALIBU



L'actu Accélération digitale

BUZZ ESTIVAL

La stratégie digitale active de Malibu lui a permis d'être la marque de liqueur qui fait le plus parler d'elle. En mettant des influenceurs à contribution sur les réseaux sociaux, Malibu a généré un buzz important cette année.

L'activité digitale a aussi contribué à asseoir l'image estivale de la marque et à doper ses performances sur des marchés phares comme les Pays-Bas, le Royaume-Uni, les États-Unis et l'Espagne.

FAITS MARQUANTS 2015/2016

Les canettes Malibu se refont une beauté ! Plus colorées, elles gagnent en visibilité dans les points de vente et permettent d'asseoir la notoriété de la marque.

Suite au succès de la campagne « Because Summer », Malibu a publié de nouveaux spots sur les réseaux sociaux. Surfant sur les stéréotypes de genre, ces derniers visent à fédérer une cible masculine autour de la marque.

Malibu suscite l'intérêt des consommateurs sur les plateformes sociales et digitales avec les filtres animés et géolocalisés de Snapchat.

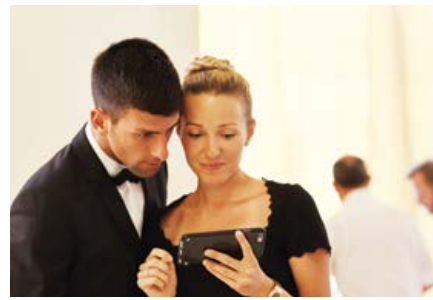
Le clip musical *Where the Sun Goes* de Redfoo continue d'accroître le reach et la visibilité de Malibu pendant tout l'été.



Pour en savoir plus venez découvrir ce contenu sur www.pernod-ricard.com

LES CHIFFRES MALIBU 2015/2016

3,4 M	+1%	+1%
DE CAISSES DE 9 LITRES VENDUES	EN VALEUR	EN VOLUME



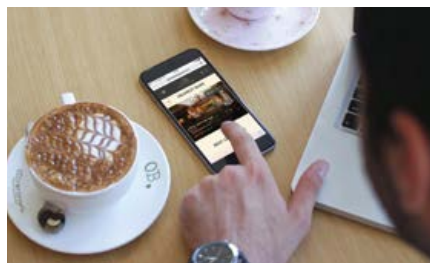
Jacob's Creek

UN OUTIL DIGITAL INTERACTIF « DISCOVER WHAT YOU'RE MADE BY »

Grâce au partenariat d'un an conclu avec la star de tennis Novak Djokovic, Jacob's Creek a su capter l'intérêt des consommateurs en construisant un message d'authenticité autour de la marque. C'est au travers de la série de vidéos « Made By » que la marque y est parvenue. Cette campagne multisupport avait une forte composante digitale. Un outil digital interactif « Discover what you're Made By » incitait les consommateurs à participer à la campagne et favorisait l'échange de messages, en plus de la mise en avant des vidéos sur les réseaux sociaux tout au long de l'année. Combinées à d'autres éléments de la campagne mondiale à 360°, ces actions ont largement dépassé les objectifs en générant plus de 800 séquences multimédias vues par près de 190 millions d'internautes.



Pernod Ricard Headquarters



WORLD'S BEST BARS : SUIVEZ LE GUIDE !

Avec plusieurs dizaines de milliers de fans et de followers sur Facebook et Instagram, World's Best Bars continue de susciter l'intérêt des consommateurs à travers le monde. Ce canal digital communique par le biais de publications, d'articles, de newsletters hebdomadaires et de rapports consacrés aux activations et autres événements organisés par les marques. Une part importante des contenus n'est associée à aucune marque, notamment pour ce qui est de la tenue d'événements et de réservations. Curieux de connaître les meilleurs bars où sortir à Bangkok ? D'apprendre à boire comme James Bond ? De découvrir les meilleurs bars d'hôtel du monde ? Rendez-vous sur le site.

➡ <http://www.worldsbestbars.com/>

ZOOM MARQUE

L'actu Accélération digitale

SHANGHAI À VOL D'OISEAU AVEC MARTELL

Martell touche le consommateur avec une expérience totalement immersive en 3D, « La French Touch ». La marque a créé un emballage produit qui se transforme en casque de réalité virtuelle en carton Cardboard Google pour une expérience mobile à 360°. Après avoir confectionné leur casque à partir de l'emballage, les utilisateurs accèdent au site Internet de la marque avec leur téléphone portable et sont transportés dans un environnement stéréoscopique en 3D. Là, ils se glissent dans la peau d'un martinet – le symbole de la Maison Martell – pour voyager de Cognac jusqu'en Chine, en traversant Paris de nuit, des rivières, des montagnes et un océan avant d'atterrir dans un bar de Shanghai. En chemin, ils collectent des objets pour engranger des points, avec la possibilité de partager leurs résultats sur les réseaux sociaux.

MARTELL



FAITS MARQUANTS 2015/2016

Labellisés HQE⁽¹⁾, les nouveaux entrepôts de spiritueux Martell ont réduit leur impact environnemental.

La plateforme digitale interactive « Martell Academy » initie ses utilisateurs à l'histoire et à l'expertise des cognacs de la marque.

Martell a présenté aux voyageurs internationaux sur le segment *Travel Retail* sa Collection Millésime 1972, vieillie 43 ans dans ses plus vieilles caves.

La plus ancienne des maisons de cognac français a reçu une double médaille d'or pour Martell Cordon Bleu à la *San Francisco World Spirits Competition*.

(1) HQE : Haute Qualité Environnementale.

Pour en savoir plus venez découvrir ce contenu sur www.pernod-ricard.com

LES CHIFFRES MARTELL 2015/2016

■	■	■
2,1 M	-4%	-1%
DE CAISSES DE 9 LITRES VENDES	EN VALEUR	EN VOLUME



Pernod

UN MOJITO DIGITAL

Mojito, Musique, Fooding, Street Art... Pendant six semaines, les équipes de Pernod ont reconstitué un Little Havana en plein cœur de Paris. Cette opération poursuivait deux objectifs : apprendre à réaliser un authentique Mojito cubain et faire vivre l'expérience de la marque Havana Club. Les données des participants ont été collectées sur une plateforme digitale proposant un mojito à tarif préférentiel, tandis qu'une campagne *on* et *offline* était confiée à 16 blogueurs et journalistes durant l'événement. Cette opération de sensibilisation et d'éducation des consommateurs autour du mojito s'est soldée par plus de 40 000 participants, la réalisation de 35 000 mojitos, une couverture médiatique dépassant les 100 parutions... et la reconduction de l'opération cette année.



Pernod Ricard Mexico

« E-RUÉE » SUR LES PRODUITS ABSOLUT

Françaises pour la vente en ligne exclusive d'Absolut Mix organisée au Mexique : les stocks ont été presque intégralement vendus en trois jours et le site Internet du distributeur partenaire d'Absolut, @Well'Com, a été saturé à plusieurs reprises devant l'ampleur exceptionnelle de la demande. Cet événement s'inscrit dans le cadre d'un ensemble d'initiatives d'*e-commerce* proposées au Mexique.



Pernod Ricard Asia

L'ACHAT MÉDIA PROGRAMMATIQUE S'ACCÉLÈRE EN ASIE

L'achat média programmatique permet de cibler précisément, en temps réel et au meilleur coût les personnes possédant de potentielles affinités avec nos produits. Une tendance qui se traduit par une plus grande efficacité et une meilleure rentabilité des campagnes publicitaires. Chez Pernod Ricard Asia, le basculement s'est appliqué à l'ensemble des campagnes lancées en Chine et à Taïwan, tandis que des pilotes test sont déjà lancés en Inde, au Japon, à Singapour et au sein de *Travel Retail Asia*. L'efficacité de l'achat programmatique a été démontrée par une étude, notamment à Taïwan, où les achats de médias digitaux ont enregistré un gain d'efficacité très important. Les data collectées par le biais des achats programmatiques permettent en outre de mieux comprendre les segments d'audience et de préciser les profils consommateurs.

Ballantine's



UN EMOJI POUR LE WHISKY !

Une campagne originale menée par Ballantine's sur les réseaux sociaux, appelant à la création d'un emoji pour le whisky, a déclenché un débat spontané dans la communauté mondiale d'amateurs du spiritueux, avant de créer un buzz retentissant. Ayant constaté que parmi les centaines d'emoji existants figuraient 58 expressions du visage, trois téléphériques et un télécopieur, la marque a lancé un appel aux amateurs de whisky du monde entier pour qu'ils se mobilisent. Appel entendu et mission accomplie : une icône symbolisant leur élixir verra bien le jour.



Pernod Ricard Korea

APP-SOLUT ME !

En Corée, les consommateurs peuvent engranger des points en interagissant avec Absolut à travers l'application ABSOLUT ME. Cette dernière récompense les consommateurs avec des « points bleus » : apposés comme des stickers sur leur téléphone, ils émettent un signal qui crédite des points en ligne. Partager des cocktails, s'inscrire à un cours de mixologie ou participer à une soirée permet d'engranger des points bleus qui s'additionnent dans la bouteille virtuelle du consommateur et lui donnent droit à des avantages spéciaux comme des boissons gratuites, des invitations à des soirées exclusives et des cadeaux d'anniversaire Absolut.



Pernod Ricard Headquarters

VOUS AVEZ DIT RÉVOLUTION ?

Bouleversements dans les secteurs du divertissement et de la restauration, nouveaux types d'interactions et d'expériences suscités par les réseaux sociaux, transformation des notions de convivialité et d'interaction sociale... Voici quelques exemples des conséquences de la révolution numérique à l'échelle mondiale qu'analyse le magazine *Entreprendre* dans son dernier numéro. La publication biannuelle, destinée aux parties prenantes de Pernod Ricard, s'attarde également sur le mélange de la vie en ligne et hors ligne, sur l'évolution des modes de rencontre grâce au digital ainsi que sur un effet collatéral agréable de la révolution numérique : la convivialité numérique.

➡ <http://entreprendre.pernod-ricard.com/fr>





📍 PERNOD RICARD
SUB-SAHARAN AFRICA

◆ COLLABORATEUR
PHOTOGRAPHIÉ
EUNICE OSEI TUTU
JUNIOR CORPORATE
RELATIONS MANAGER

◆ COLLABORATEUR
DANS LE MÉDAILLON
JAMES LAKE
SUSTAINABILITY &
RESPONSIBILITY COORDINATOR
PERNOD RICARD WINEMAKERS



Notre performance financière: RÉSULTATS 2015/2016

*Nous pouvons compter sur le dynamisme
et l'engagement de nos collaborateurs pour
aller chercher la croissance là où elle réside.*

*Notre objectif : réaliser à moyen terme
une croissance organique des ventes de 4 à 5 %
et une amélioration du taux de marge
opérationnelle.*



Une performance solide et encourageante

DANS UN ENVIRONNEMENT QUI
RESTE CONTRASTÉ, LES PERFORMANCES
DE PERNOD RICARD SONT SOLIDES.
DÉCRYPTAGE.



- GILLES BOGAERT -
Directeur Général Adjoint,
Finances & Opérations

BILAN

QUEL BILAN RETENIR DE LA PERFORMANCE DU GROUPE SUR L'EXERCICE 2015/2016 ?

— **G.B. :** Notre performance a été solide et encourageante. Nos résultats ont été bons sur le plan quantitatif : poursuite de l'amélioration de la progression des ventes⁽¹⁾, croissance organique du ROC de 2 % en ligne avec les objectifs fixés, résultat net courant en hausse de 4 % et forte amélioration du Free Cash Flow de 31 % permettant d'accélérer notre désendettement. Nous avons par ailleurs mené de nombreuses initiatives pour améliorer notre efficacité et notre performance à moyen terme : réorganisations, mise en œuvre d'un plan d'efficacité opérationnelle, priorisation des innovations, gestion active du portefeuille (cession de Paddy et acquisition de Monkey 47) et gestion proactive de nos refinancements.

PERSPECTIVES POUR 2020

VOUS AVEZ DÉVELOPPÉ UNE ROADMAP DE L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE À HORIZON 2020. OÙ EN ÊTES-VOUS DANS SON IMPLÉMENTATION ?

— **G.B. :** Nous travaillons sur cette feuille de route d'efficacité opérationnelle depuis plus d'un an. C'est l'une de nos priorités business. L'objectif est d'améliorer nos processus transversaux internes relatifs à nos achats (directs, indirects et publi-promotionnels), notre logistique et notre production. Nous ciblons 200 M€ d'économies brutes (impactant principalement notre marge brute et nos investissements publi-promotionnels) pour la période 2016/2020. La moitié sera réinvestie derrière nos marques. Par ailleurs, l'amélioration de nos processus logistiques devrait également permettre d'améliorer notre besoin en fonds de roulement et donc notre *cash flow* de l'ordre de 200 M€ sur la même période grâce notamment à une baisse de nos stocks de produits finis.

MOYEN TERME

LE GROUPE AFFICHE L'OBJECTIF DE RÉALISER À MOYEN TERME UNE CROISSANCE ORGANIQUE DES VENTES DE 4 À 5 %. OÙ EN ÊTES-VOUS AUJOURD'HUI ?

— **G.B. :** La croissance organique de nos ventes en 2015/2016 a été de 2 %, en légère amélioration par rapport à l'exercice précédent⁽¹⁾. Nous envisageons de poursuivre en 2016/2017 cette amélioration graduelle de l'activité pour continuer à nous rapprocher de notre objectif moyen terme d'une croissance de 4 à 5 % de notre chiffre d'affaires. Cela passera notamment par une meilleure performance en Chine, sur Chivas et Absolut, ainsi qu'une amélioration progressive de l'effet prix/mix du Groupe.

« Nous ciblons 200 M€

d'économies brutes

(impactant principalement

notre marge brute et

nos investissements publi-

promotionnels) pour

la période 2016/2020.

La moitié sera réinvestie

derrière nos marques. »

Les chiffres clés 2015/2016

Chiffre d'affaires 2016

8 682 M€

Free Cash Flow
2016

+31 %

PAR RAPPORT À
L'EXERCICE 2014/2015

Résultat Net Courant
Part du Groupe 2016

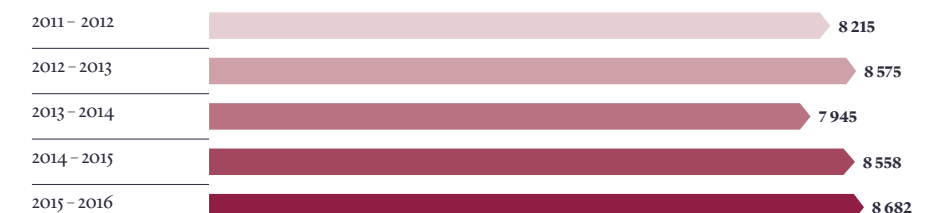
+4 %

Résultat Opérationnel
Courant 2016

2 277 M€

Chiffre d'affaires
de 2012 à 2016

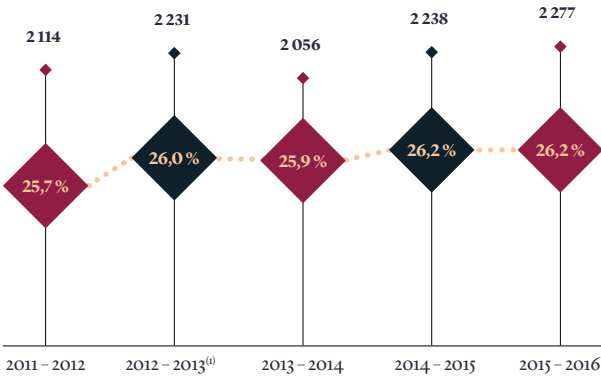
En millions d'euros



(1) Retraité de l'effet technique France.

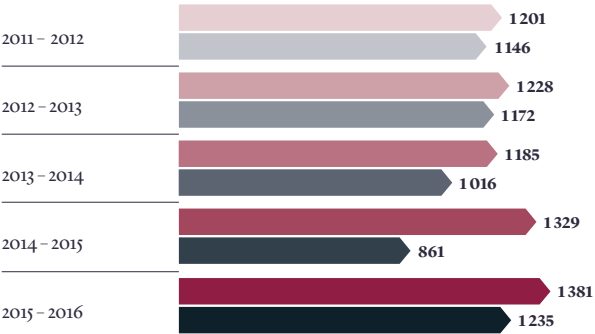
Résultat Opérationnel Courant/
taux de marge opérationnelle

En millions d'euros et % du CA



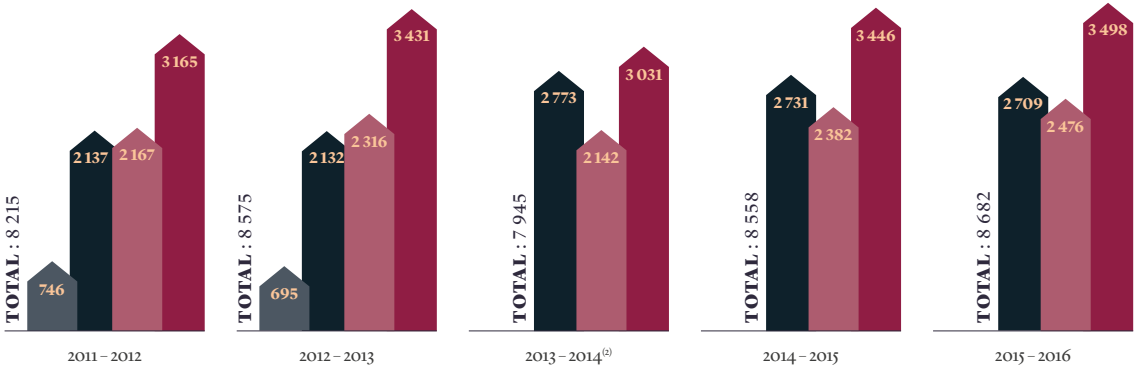
Résultat Net Courant part du Groupe
Résultat Net part du Groupe

En millions d'euros



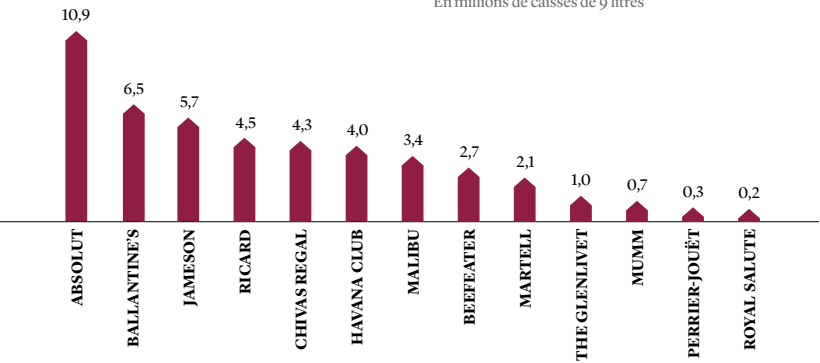
Chiffre d'affaires
par zone géographique

France Europe Amériques Asie/Reste du Monde



Marques stratégiques
de spiritueux et champagnes

En millions de caisses de 9 litres



46,4 M

DE CAISSES
VENDUES

Contribution après investissements
publi-promotionnels

En millions d'euros



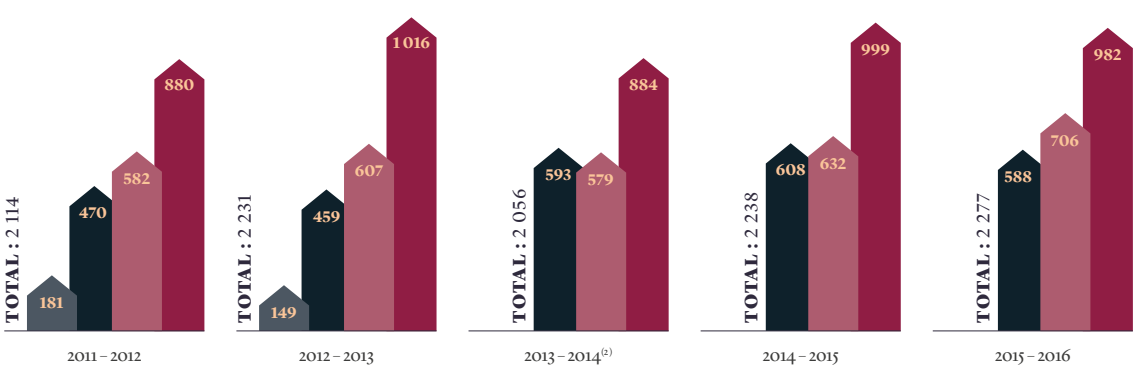
Dettes nettes

En millions d'euros



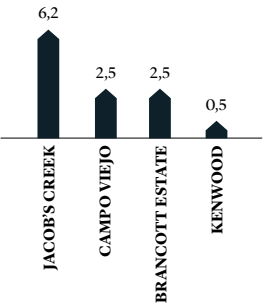
Résultat opérationnel
par zone géographique

France Europe Amériques Asie/Reste du Monde



4 marques prioritaires
de vins Premium

En millions de caisses de 9 litres



11,6 M

DE CAISSES
VENDUES

(1) Les données publiées au titre de l'exercice 2012/2013 ont été retraitées des impacts liés à l'application de la norme IAS 19 amendée (Avantages au personnel), adoptée par l'Union européenne, et d'application obligatoire pour le Groupe à partir du 1^{er} juillet 2013 avec effet rétroactif au 1^{er} juillet 2012. (2) La France est désormais intégrée dans le secteur opérationnel Europe.

Bilan consolidé annuel (en millions d’euros)

ACTIF	30.06.2015	30.06.2016
EN VALEURS NETTES		
ACTIFS NON COURANTS		
Immobilisations incorporelles	12 212	12 085
Goodwill	5 494	5 486
Immobilisations corporelles	2 200	2 214
Actifs biologiques	153	172
Actifs financiers non courants	512	721
Titres mis en équivalence	16	17
Instruments dérivés non courants	52	109
Actifs d’impôt différé	2 339	2 505
ACTIFS NON COURANTS	22 978	23 310
ACTIFS COURANTS		
Stocks et encours	5 351	5 294
Créances clients et autres créances opérationnelles	1 152	1 068
Actif d’impôt exigible	61	92
Autres actifs courants	260	251
Instruments dérivés courants	50	8
Trésorerie et équivalents de trésorerie	545	569
ACTIFS COURANTS	7 419	7 282
Actifs destinés à être cédés	1	6
TOTAL ACTIFS	30 398	30 598

PASSIF	30.06.2015	30.06.2016
CAPITAUX PROPRES		
Capital	411	411
Primes d’émission	3 052	3 052
Réserves et écarts de conversion	8 796	8 639
Résultat net part du Groupe	861	1 235
Capitaux propres Groupe	13 121	13 337
Participations ne donnant pas le contrôle	167	169
TOTAL CAPITAUX PROPRES	13 288	13 506
PASSIFS NON COURANTS		
Provisions non courantes	400	422
Provisions pour engagements de retraite et assimilés	654	739
Passifs d’impôt différé	3 373	3 556
Emprunts obligataires part non courante	6 958	7 078
Autres passifs financiers non courants	500	257
Instruments dérivés non courants	87	84
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	11 972	12 137
PASSIFS COURANTS		
Provisions courantes	173	167
Dettes fournisseurs	1 696	1 688
Passif d’impôt exigible	116	101
Autres passifs courants	920	909
Emprunts obligataires part courante	1 514	1 884
Autres passifs financiers courants	538	143
Instruments dérivés courants	181	64
TOTAL PASSIFS COURANTS	5 138	4 955
Passifs liés à des actifs destinés à être cédés	0	0
TOTAL PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES	30 398	30 598

Compte de résultat consolidé annuel (en millions d’euros)

	30.06.2015	30.06.2016
Chiffre d'affaires	8 558	8 682
Coût des ventes	(3 262)	(3 311)
Marge brute après coûts logistiques	5 296	5 371
Investissements publi-promotionnels	(1 625)	(1 646)
Contribution après investissements publi-promotionnels	3 671	3 725
Frais de structure	(1 433)	(1 448)
Résultat opérationnel courant	2 238	2 277
Autres produits opérationnels	147	124
Autres charges opérationnelles	(796)	(306)
Résultat opérationnel	1 590	2 095
Charges financières	(554)	(495)
Produits financiers	65	63
Résultat financier	(489)	(432)
Impôt sur les bénéfices	(221)	(408)
Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence	0	0
Résultat net	880	1 255
Dont :		
· part des participations ne donnant pas le contrôle	19	20
· part du Groupe	861	1 235
Résultat net part du Groupe par action de base (en euros)	3,26	4,68
Résultat net part du Groupe par action après dilution (en euros)	3,24	4,65
RÉSULTAT NET COURANT PART DU GROUPE	1329	1 381
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	861	1 235

Analyse de l’activité par zone géographique (en millions d’euros)

	30.06.2015	30.06.2016	CROISSANCE INTERNE ⁽¹⁾	
AMÉRIQUES				
Chiffre d'affaires	2 382	2 476	96	4%
Marge brute après coûts logistiques	1 519	1 639	61	4%
Investissements publi-promotionnels	(478)	(509)	(26)	6%
Contribution après investissements publi-promotionnels	1 041	1 130	35	3%
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	632	706	28	4%
ASIE/RESTE DU MONDE				
Chiffre d'affaires	3 446	3 498	27	1%
Marge brute après coûts logistiques	2 073	2 071	(14)	-1%
Investissements publi-promotionnels	(627)	(621)	13	-2%
Contribution après investissements publi-promotionnels	1 446	1 450	(1)	0%
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	999	982	(24)	-2%
EUROPE				
Chiffre d'affaires	2 731	2 709	29	1%
Marge brute après coûts logistiques	1 704	1 662	36	2%
Investissements publi-promotionnels	(521)	(516)	(1)	0%
Contribution après investissements publi-promotionnels	1 183	1 145	34	3%
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	608	588	42	7%

TOTAL	30.06.2015	30.06.2016	CROISSANCE INTERNE ⁽¹⁾	
Chiffre d'affaires	8 558	8 682	152	2%
Marge brute après coûts logistiques	5 296	5 371	83	2%
Investissements publi-promotionnels	(1 625)	(1 646)	(14)	1%
Contribution après investissements publi-promotionnels	3 671	3 725	68	2%
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	2 238	2 277	46	2%

(1) La croissance interne se comprend à change et périmètre constants.

L'année boursière 2015/2016

Le titre Pernod Ricard a régressé au cours de l'année 2015/2016, après une forte progression en 2014/2015. Il a clôturé l'exercice 2015/2016 en diminuant de 3,4 % et, pour la même période, l'indice CAC40 a baissé de 11,5 %.



ACTION PERNOD RICARD 2015/2016 : SOLIDITÉ DU PORTEFEUILLE MALGRÉ UN CONTEXTE DIFFICILE

Le titre Pernod Ricard a reculé de 3,4 % au cours de l'exercice 2015/2016. Il a sous-performé l'indice Stoxx Europe 600 Food & Beverages (+6,3 % sur la période), mais a nettement mieux tiré son épingle du jeu que le CAC40 (-11,5 %), qui a été impacté par la liquidation des actions dans le secteur de la banque assurance.

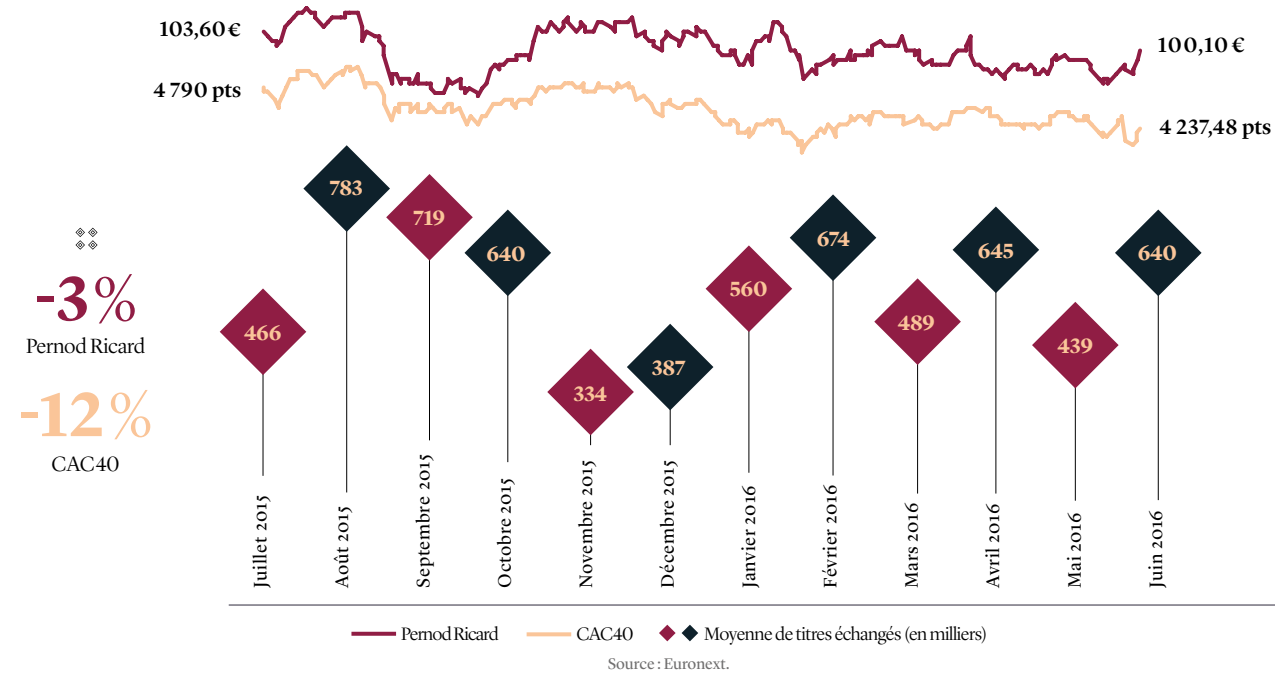
Alors que l'affaiblissement de l'euro a permis au titre de Pernod Ricard de surperformer la concurrence au cours de l'exercice 2014/2015 (+18,1 %, contre +14,2 % pour l'indice Stoxx Europe 600 Food & Beverages),

les craintes concernant les perspectives de croissance en Chine ont pesé sur la performance du titre sur l'exercice 2015/2016.

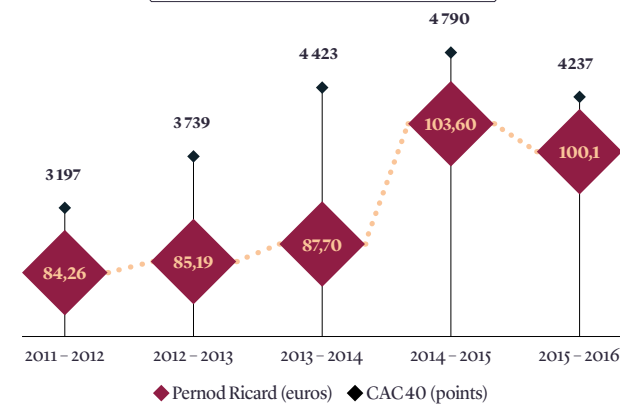
Sur une période de cinq ans, Pernod Ricard a surperformé le CAC40 d'un peu plus de 40 % (+47,3 %, contre +6,4 %). Les investisseurs ont salué la capacité du Groupe à s'adapter aux défis de ses marchés, sans compter la solidité de son portefeuille de marques et la portée mondiale de son réseau de distribution, qui lui permettront d'atteindre ses objectifs stratégiques à moyen terme.



Évolution de l'action sur un an en comparaison avec le CAC40 ; volumes de transactions



Cours du titre Pernod Ricard et CAC40 sur cinq ans (à fin juin)



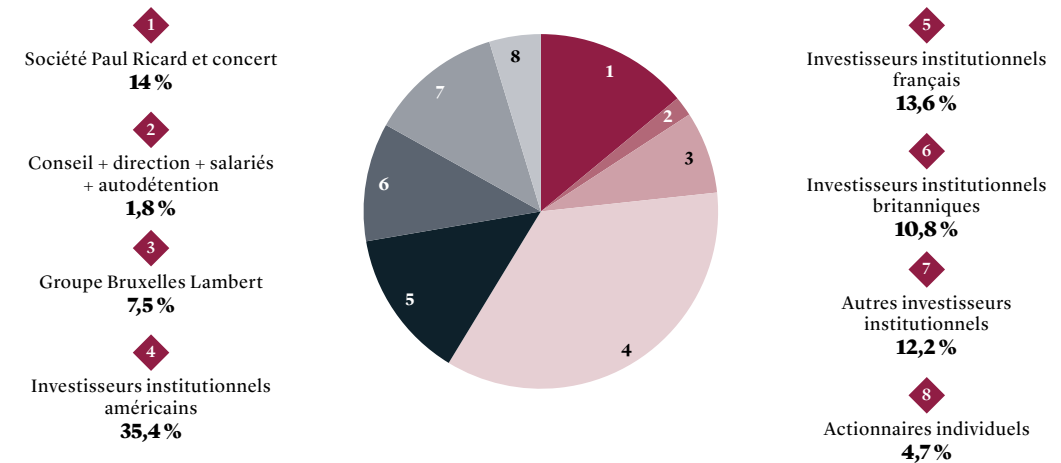
Pernod Ricard est négocié à la Bourse de Paris sur le marché Euronext SA Paris (compartiment A) au service de règlement différé (SRD). Le titre Pernod Ricard est éligible au plan d'épargne en actions (PEA) ainsi qu'au SRD.

Dividende (en euros)



Un dividende de 1,88 euro (en hausse de 4 %) par action au titre de l'exercice 2015/2016 sera soumis au vote de l'Assemblée Générale du 17/11/2016. Ce dividende correspond à la politique habituelle du Groupe de distribution en numéraire d'environ 1/3 du résultat net courant. Compte tenu de l'acompte de 0,90 euro par action versé le 08/07/2016, le solde à verser s'élève à 0,98 euro par action.

Répartition du capital au 30 juin 2016



Synthèse des données boursières

	13/14	14/15	15/16
Nombre d'actions inscrites au 30 juin	265 421 592	265 421 592	265 421 592
Nombre d'actions moyen (hors autocontrôle) dilué	265 816 388	266 230 412	265 632 528
Capitalisation boursière au 30 juin (M€)	23 277	27 498	26 569
Résultat Net Courant part du Groupe par action dilué	4,46	4,99	5,20
Dividende par action	1,64	1,80	1,88 ⁽¹⁾
Moyenne mensuelle des transactions	11 654	11 420	12 125
Plus haut	94,28	117,25	111,30
Plus bas	79,36	83,19	88,29
Cours moyen	86,47	97,87	100,14
Cours au 30 juin	87,70	103,60	100,10

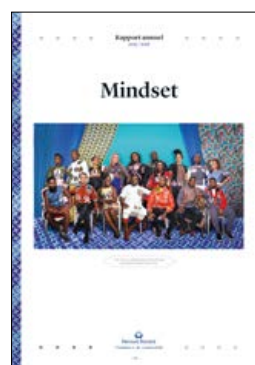
Source : Euronext.
(1) Dividende 2015/2016 soumis au vote de l'Assemblée Générale du 17 novembre 2016.

À la découverte de notre univers

*Explorez la richesse des autres supports
d'information de Pernod Ricard.*

NOTRE ENGAGEMENT ARTISTIQUE

Entrez dans les coulisses des campagnes photographiques de Pernod Ricard, aux côtés de photographes de talent comme Denis Rouvre, Eugenio Recuenco, Olaf Breuning, Vee Speers, Li Wei ou Omar Victor Diop.



Découvrez cinq ans de vidéos et retrouvez les rapports annuels des années précédentes, en scannant ce QR code.
<http://pernod-ricard.fr/521/investisseurs/publications/rapports-annuels>

NOTRE RAPPORT ANNUEL DIGITAL

Découvrez bientôt le rapport annuel comme vous ne l'avez jamais vu, sur le site www.pernod-ricard.com



<http://pernod-ricard.fr/521/investisseurs/publications/rapports-annuels>

NOS AUTRES PUBLICATIONS

◆ FINANCIÈRES ◆

Les informations juridiques, économiques, financières et comptables de l'année fiscale 2015/2016 sont décortiquées à la loupe.



◆ ACTIONNAIRES ◆

La lettre premium, jusqu'ici envoyée 3 fois par an aux actionnaires membres du Club Premium, se digitalise ! Cette nouvelle version est en cours de développement. À suivre !

NOTRE PRÉSENCE DIGITALE

◆ LE SITE PERNOD RICARD ◆

Rendez-vous sur le nouveau site Corporate Pernod Ricard à partir du 17 novembre 2016 pour découvrir l'actualité du Groupe et de ses marques.



<http://pernod-ricard.fr/20/accueil>

◆ LINKEDIN & TWITTER ◆

Suivez Pernod Ricard sur les réseaux sociaux pour connaître les dernières actualités.



◆ LE MAGAZINE ENTREPRENDRE ◆

Devenu 100% digital en 2014, le magazine historique *Entreprendre* explore les nouvelles formes de convivialité et les business émergents.



Découvrez le dernier numéro sur la convivialité à l'heure du digital, en scannant ce QR code.



<http://entreprendre.pernod-ricard.com/fr>

MERCI à l'ensemble des contributeurs

Édité par la Direction de la Communication de Pernod Ricard, 12, place des États-Unis, 75783 Paris cedex 16, France.

Directeurs de la rédaction : Olivier Cavil, Sylvie Machenaud.
Rédactrice en chef : Claire Hunout.
Assistant Editorial : Thibaut Lefaucheur.
Rédacteurs : Anne Béchiri, Lucile Heuze, William Mengebier et Adeline Tissier.

Création, conception et réalisation : W

Crédit photos

Rapport annuel
Série d'œuvres photographiques en couverture et pages 40-41, 48-49, 56-57, 68-69, 80-81, 92-93, 102-103, 112-113, 119.
Photographe : Omar Victor Diop.

Banque d'images Pernod Ricard, ©1984 / Marc Paul, Alain Blanchon, Debbie Bragg, Oscar Roberto Castro, Fabrice Cateloy, Arnaud Chambon, Pauline Daniel, Marc-André Desanges, Daniel Dewalle/Studio Pernod Ricard, « Perspective d'architecte Agence Cyril Durand Behar », Omar Victor Diop, Omar Ibn Saïd (autoportrait de la série Diaspora) © Omar Victor Diop, 2015 Courtesy Galerie Magnin-a, Jeremy Floret, 2016 Getty Images, Marcus Harvey photography, Tom Hayes, Laurence Hudghton Photography LTD, IHG's photos, JLT Photography, Adrian Lambert, Carl Lemon, Mr. Duong Ba Linh, Leo Liu, Jon Malis/Interface Media Group, Pat Moore, Dr. Arun Mehra, Gabrielle Morehead, Arthur Peduzzi/Positive Planet foundation, Poly, John Ross, © 2015 Scott Rudd, Studio Delaunay Ruffec, Rocio Sanchez Luque, Siddhesh Savant, © John Sheehan Photography, © Tory Stolper Photography 2014, © Trapdoor Productions 2016, Paolo Verzone, Laurence Winram, Shih Yun Yeo, Yorgo.

Document de référence
Getty Images, Benoît Linero, Paolo Verzone/Agence Vu'

Des exemplaires du présent document sont disponibles sur simple demande au siège du Groupe.

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 2016. Il est disponible sur le site internet du Groupe, www.pernod-ricard.com, et sur le site internet de l'AMF, www.amf-france.org

Pernod Ricard s'est engagé à gérer de façon responsable ses achats de papiers.

Le papier utilisé dans le Rapport annuel est certifié FSC. Cette certification atteste du respect d'une série de principes et de critères de gestion forestière mondialement reconnue. Les événements organisés par nos marques respectent la législation des pays dans lesquels ils sont mis en place.

Consommez nos marques avec modération.



Pernod Ricard

*Société anonyme au capital
de 411 403 467,60 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*



Pernod Ricard
Créateurs de convivialité